

การพัฒนานโยบายการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน  
ในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร



นายโชค ปัญญารานันท์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

THE POLICY DEVELOPMENT ON ACADEMIC AFFAIRS MANAGEMENT THAT YIELD  
POSITIVE IMPACT ON STUDENT'S LEARNING IN SCHOOL UNDER BANGKOK  
METROPOLITAN ADMINISTRATOR



Mr. Chodok Panyavaranant

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration  
Department of Educational Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2013

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนานโยบายการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร
โดย	นายโชคก ปัญญาวารานันท์
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์

---

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิตา รักษ์พลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว)

โชคก ปัญญาวรานันท์ : การพัฒนานโยบายการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. (THE POLICY DEVELOPMENT ON ACADEMIC AFFAIRS MANAGEMENT THAT YIELD POSITIVE IMPACT ON STUDENT'S LEARNING IN SCHOOL UNDER BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATOR) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร.ปองสิน วิเศษศิริ, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศ. ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, , หน้า.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของนโยบายและการปฏิบัติด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และ 2) พัฒนานโยบายและการปฏิบัติด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้วิจัยสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการพัฒนานโยบายจากแนวคิดของ David Gow (1991) Harold Dwight Lasswell (1951) Robert Eyestone (1942) Rogene Buchholz (1985) และ Yehezkel Dror (1968) ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวน 436 โรงเรียน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย 1) แบบสอบถามการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ และ 2) แบบสัมภาษณ์นโยบายและการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การหาความถี่ และการใช้ลำดับ/คะแนน (Ranking and Scoring) ผลการวิจัยข้อที่ 1 พบว่า สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครไม่มีการกำหนดนโยบายในการบริหารงานวิชาการที่เป็นลายลักษณ์อักษรไว้เป็นการเฉพาะ แต่มีแผนปฏิบัติราชการเป็นเรื่อง ๆ ในรูปแบบของโครงการแบบปีต่อปี โดยมีการปฏิบัติที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 11 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านการประเมินผลนักเรียน 4) ด้านการประกันคุณภาพ 5) ด้านการนิเทศการสอน 6) ด้านการแนะแนวการศึกษา 7) ด้านสื่อการสอน 8) ด้านการพัฒนาบุคลากร 9) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 10) ด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ และ 11) ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา ผลการวิจัยข้อที่ 2 ผู้วิจัยสามารถพัฒนานโยบายและการปฏิบัติด้านการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้ทั้งหมด 3 นโยบาย ประกอบด้วย 1) นโยบายเสริมสร้างทักษะด้านการสื่อสารเน้นการอ่านออกเขียนได้ก่อนอย่างอื่น 2) นโยบายส่งเสริมทักษะด้านการคิดใช้ความคิดนำการเรียนรู้ และ 3) นโยบายปลูกฝังทักษะชีวิตสร้างหลักคิดให้พึ่งพาตนเอง

ภาควิชา	นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา	ลายมือชื่อนิสิต .....
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก .....
ปีการศึกษา	2556	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม .....

# # 5284458227 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: LEADERSHIP / ACADEMIC / ACADEMIC AFFAIRS MANAGEMENT /  
PRACTICES / POLICY / PRINCIPAL

CHODOK PANYAVARANANT: THE POLICY DEVELOPMENT ON ACADEMIC  
AFFAIRS MANAGEMENT THAT YIELD POSITIVE IMPACT ON STUDENT'S  
LEARNING IN SCHOOL UNDER BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATOR.  
ADVISOR: ASST. PROF.PONGSIN VISESHSIRI, Ph.D., CO-ADVISOR:  
PROF.PRUET SIRIBUNPITAK, Ph.D., pp.

This qualitative research has purposed to 1) study the current policy and practice on academic affairs management of school principals under Bangkok Metropolitan Administration that resulted in positive impact on student's academic achievement and 2) develop policy and practices on academic affairs management of school principals that resulted on positive impact on students' academic achievement. The researcher synthesized the framework on policy development from David Gow (1991) Harold Dwight Lasswell (1951) Robert Eyestone (1942) Rogene Buchholz (1985) และ Yehezkel Dror (1968). The populations are 436 schools under Bangkok Metropolitan Administration which the school principals are the key informants. In this research, the tools are 1) survey form to collect schools' practices and 2) interview protocol to receive schools' policies and practices. The methods of data analysis in this research are content analysis, frequency and ranking/scoring. The result number 1: the schools do not have any written policies, but they have operational plans focusing on year by year projects. Moreover, the schools have practices that yield positive impact on students' learning in 11 dimensions including 1) curriculum, 2) instruction, 3) student assessment, 4) quality assurance, 5) supervision, 6) guidance, 7) learning material, 8) teacher development, 9) being role model, 10) using research and statistic in academic management, and 11) school's goal. The result number 2: the researcher can develop 3 policies that yield positive impact on students' learning including 1) enhancing students' communication skills – read and write comes first, 2) promoting students' thinking skills – think leads learn and 3) cultivating students' life skills – believe in self-sustaining.

Department: Educational Policy,  
Management, and  
Leadership

Student's Signature .....

Advisor's Signature .....

Co-Advisor's Signature .....

Field of Study: Educational  
Administration

Academic Year: 2013

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษาและเสริมพลังด้วยความเอาใจใส่อย่างดีสม่ำเสมอมาตลอด รวมถึงคณะผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์ ความรู้ และ แนวทางในการสร้างสรรค์ผลงานอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาที่กรุณาให้ข้อมูลกับวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่าน รวมถึงบุคลากรของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ให้การสนับสนุนในการดำเนินงานต่าง ๆ มาตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ชิ้นนี้

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้เนื่องได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจาก “ทุน 90 ปีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช” และ การสนับสนุนทุนการศึกษาระดับปริญญาเอกจากสถาบันคีนันแห่งเอเชีย ซึ่งถือเป็นการสนับสนุนที่สำคัญยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัวของผู้วิจัยที่เห็นความสำคัญของการศึกษาต่อครั้งนี้ที่อดทน ให้ความเวลา และ ให้กำลังใจอย่างไม่เคยท้อหายตลอด ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานในสถาบันคีนันแห่งเอเชียทุกท่านที่ร่วมแลกเปลี่ยน ให้กำลังใจ และ การสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อม และ ขอขอบคุณพี่ ๆ เพื่อนๆ นิสิตทุกคนสำหรับวันเวลาแห่งการเรียนรู้ ประสบการณ์ดี ๆ และ แรงบันดาลใจให้ดำเนินการวิจัยครั้งนี้ให้สำเร็จด้วยดี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	1
สารบัญภาพ.....	ข
บทที่ 1 บทนำ.....	3
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
คำถามการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
ตอนที่ 1 การจัดการศึกษา และ นโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร.....	11
1.1 การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร.....	11
1.2 นโยบายทางการศึกษาของกรุงเทพมหานครที่มีอยู่ในปัจจุบัน.....	14
ตอนที่ 2 แนวคิดในการคัดเลือกสถานศึกษาเพื่อเก็บข้อมูล.....	16
2.1 แนวคิดด้านเกณฑ์ในการคัดเลือกสถานศึกษา.....	16
2.2 แนวคิดด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน.....	18
ความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน.....	18
คุณภาพผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	19
สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน.....	20
คุณลักษณะอันพึงประสงค์.....	20
มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้.....	20
ตอนที่ 3 แนวคิดในการบริหารงานวิชาการ.....	24

3.1 องค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการของไทย.....	24
3.2 องค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการในต่างประเทศ.....	31
ตอนที่ 4 แนวคิดในการพัฒนานโยบาย .....	44
4.1 ความหมายของนโยบาย.....	44
4.2 กระบวนการนโยบาย .....	44
4.3 การกำหนดนโยบาย.....	46
4.4 ข้อพิจารณาที่ดี.....	48
4.5 โครงสร้างของนโยบาย.....	48
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย .....	51
ขั้นตอนการวิจัย.....	52
ขั้นตอนที่ 1 การระบุสถานศึกษาเป้าหมาย.....	52
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือในการเก็บข้อมูล .....	55
ขั้นตอนที่ 3 การเก็บข้อมูลนโยบายและการปฏิบัติการบริหารงานวิชาการ .....	56
ขั้นตอนที่ 4 การสรุปนโยบายและการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ .....	57
ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนานโยบายการบริหารงานวิชาการ.....	58
ขั้นตอนที่ 6 การนำเสนอผลการวิจัย.....	59
ประชากร .....	59
เครื่องมือ .....	59
ตารางสรุปขั้นตอนการวิจัย.....	60
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 .....	66
ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาโดยสังเขป .....	67
ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา .....	68
ข้อมูลการจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการ .....	70
ข้อมูลการปฏิบัติที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา.....	72
ด้านหลักสูตร.....	73
ด้านการเรียนการสอน .....	74



ด้านการประเมินผลนักเรียน .....	75
ด้านการประกันคุณภาพ .....	76
ด้านการนิเทศการสอน .....	77
ด้านการแนะแนวการศึกษา .....	77
ด้านสื่อการสอน.....	79
ด้านการพัฒนาบุคลากร.....	80
ด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ .....	81
ด้านอื่น ๆ ได้แก่ การติวสอบ O-NET.....	81
สรุปการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ.....	82
1. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านหลักสูตร .....	83
2. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการเรียนการสอน .....	84
3. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการประเมินผลนักเรียน .....	84
4. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการประกันคุณภาพ .....	85
5. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการนิเทศการสอน.....	86
6. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการแนะแนวการศึกษา.....	86
7. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านสื่อการสอน .....	86
8. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาบุคลากร .....	87
9. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี.....	87
10. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ.....	87
11. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านเป้าหมายสถานศึกษา.....	88
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2.....	89
นโยบาย และ การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ .....	89
(ร่างที่ 1) นโยบายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. 93	
1. นโยบายด้านหลักสูตร .....	94
2. นโยบายด้านการเรียนการสอน.....	95
3. นโยบายด้านการประเมินผลนักเรียน.....	96

4. นโยบายด้านการประกันคุณภาพ.....	97
5. นโยบายด้านการนิเทศการสอน.....	98
6. นโยบายด้านการแนะแนวการศึกษา.....	99
7. นโยบายด้านสื่อการสอน.....	100
8. นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร.....	101
9. นโยบายด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี.....	102
10. นโยบายด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ.....	102
11. นโยบายด้านเป้าหมายสถานศึกษา.....	103
ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปรับปรุงจากผู้ทรงคุณวุฒิจากร่างที่ 1 ไปสู่ร่างที่ 2.....	104
(ร่างที่ 2) นโยบายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่ส่งผลทางบวกต่อ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต”.....	105
แนวทางการจัดกิจกรรมตามนโยบายการบริหารงานวิชาการ “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต”.....	106
แผนยุทธศาสตร์นโยบายการบริหารงานวิชาการ “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต”.....	106
วิสัยทัศน์.....	106
พันธกิจ.....	106
ยุทธศาสตร์ “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต”.....	107
ประเด็นยุทธศาสตร์.....	107
เป้าประสงค์.....	107
ตัวชี้วัดและเป้าหมาย.....	108
กลยุทธ์.....	108
เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพสถานศึกษา “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต” .....	109
1. มาตรฐานคุณภาพสถานศึกษาตามนโยบาย “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต” .....	109
1.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต”.....	109
1.2 ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะ ชีวิต”.....	111

2. มาตรฐาน และ ตัวบ่งชี้.....	114
2.1 มาตรฐานคุณภาพนโยบายการบริหารงานวิชาการ.....	114
2.2 มาตรฐานคุณภาพผลที่เกิดกับนักเรียน และ ตัวบ่งชี้.....	121
ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปรับปรุงจากผู้ทรงคุณวุฒิจากร่างที่ 2 ไปสู่ร่างที่ 3 .....	122
(ร่างที่ 3) นโยบายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่ส่งผลทางบวกต่อ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน.....	123
นโยบาย 1 เสริมสร้างทักษะด้านการสื่อสารเน้นการอ่านออกเขียนได้ก่อน อย่างอื่น .....	123
เป้าหมายของนโยบาย .....	123
ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ .....	124
วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมาย .....	124
นโยบาย 2 ส่งเสริมทักษะด้านการคิดใช้ความคิดนำการเรียนรู้ .....	129
เป้าหมายของนโยบาย .....	129
ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ .....	129
วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมาย .....	129
นโยบาย 3 ปลูกฝังทักษะชีวิตสร้างหลักคิดให้พึ่งพาตนเอง.....	134
เป้าหมายของนโยบาย .....	134
ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ .....	134
วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมาย .....	134
ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปรับปรุงจากผู้ทรงคุณวุฒิจากร่างที่ 3 ไปสู่ฉบับสมบูรณ์ 139 (ฉบับสมบูรณ์) นโยบายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่ส่งผลทางบวกต่อ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน.....	140
นโยบาย 1 เสริมสร้างทักษะด้านการสื่อสารเน้นการอ่านออกเขียนได้ก่อน อย่างอื่น .....	140
เป้าประสงค์ของนโยบาย .....	141
ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ .....	141
วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าประสงค์ .....	141
นโยบาย 2 ส่งเสริมทักษะด้านการคิดใช้ความคิดนำการเรียนรู้ .....	146

เป้าประสงค์ของนโยบาย .....	146
ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ .....	146
วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าประสงค์ .....	147
นโยบาย 3 ปลุกฝังทักษะชีวิตสร้างหลักคิดให้พึ่งพาตนเอง.....	152
เป้าประสงค์ของนโยบาย .....	152
ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ .....	152
วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าประสงค์ .....	152
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ .....	158
สรุปผลการวิจัย .....	158
สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 .....	158
สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 .....	159
นโยบาย 1 เสริมสร้างทักษะด้านการสื่อสารเน้นการอ่านออกเขียนได้ก่อน อย่างอื่น .....	161
เป้าประสงค์ของนโยบาย .....	161
ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ .....	161
วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าประสงค์ .....	161
นโยบาย 2 ส่งเสริมทักษะด้านการคิดใช้ความคิดนำการเรียนรู้ .....	166
เป้าประสงค์ของนโยบาย .....	166
ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ .....	166
วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าประสงค์ .....	166
นโยบาย 3 ปลุกฝังทักษะชีวิตสร้างหลักคิดให้พึ่งพาตนเอง.....	170
เป้าประสงค์ของนโยบาย .....	170
ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ .....	170
วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าประสงค์ .....	170
อภิปรายผล .....	175
ข้อเสนอแนะ .....	179
ข้อเสนอแนะเชิงในการนำผลการวิจัยไปใช้ .....	179
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป .....	180

รายการอ้างอิง .....	181
ภาคผนวก.....	185
ภาคผนวก 1 .....	186
ภาคผนวก 2.....	192
ภาคผนวก 3.....	209
ภาคผนวก 4.....	210
ภาคผนวก 5.....	233
ภาคผนวก 6.....	234
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	235



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	เปรียบเทียบมาตรฐาน/ตัวบ่งชี้ สพฐ. กับ สมศ (ที่มา โรงเรียนนนทรีวิทยา) .....	29
ตารางที่ 2	หน้าที่ 21 ประการและระดับของการส่งผลไปยังผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน.....	34
ตารางที่ 3	การเปรียบเทียบกรอบในการบริหารงานวิชาการ.....	43
ตารางที่ 4	การเปรียบเทียบแนวคิดในการกำหนดนโยบาย .....	47
ตารางที่ 5	ข้อมูลของสถานศึกษาตามเกณฑ์ในการระบุ.....	54
ตารางที่ 6	ตารางสรุปขั้นตอน กระบวนการ/กิจกรรม และผลที่ได้รับในการวิจัยครั้งนี้ .....	60
ตารางที่ 7	ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ข้อมูล .....	68
ตารางที่ 8	ข้อมูลประสบการณ์การทำงานในฐานะครู.....	69
ตารางที่ 9	ข้อมูลประสบการณ์การทำงานในฐานะรองผู้อำนวยการโรงเรียน .....	70
ตารางที่ 10	คะแนนขององค์ประกอบด้านการบริหารวิชาการที่ได้จากการจัดลำดับ.....	71
ตารางที่ 11	การวิเคราะห์เนื้อหาการบริหารงานวิชาการด้านหลักสูตร .....	73
ตารางที่ 12	การวิเคราะห์เนื้อหาการบริหารงานวิชาการด้านการเรียนการสอน.....	74
ตารางที่ 13	การวิเคราะห์เนื้อหาการบริหารงานวิชาการด้านการประเมินผลนักเรียน.....	75
ตารางที่ 14	การวิเคราะห์เนื้อหาการบริหารงานวิชาการด้านการประกันคุณภาพ.....	76
ตารางที่ 15	การวิเคราะห์เนื้อหาการบริหารงานวิชาการด้านการนิเทศการสอน .....	77
ตารางที่ 16	การวิเคราะห์เนื้อหาการบริหารงานวิชาการด้านการแนะแนวการศึกษา.....	77
ตารางที่ 17	การวิเคราะห์เนื้อหาการบริหารงานวิชาการด้านสื่อการสอน .....	79
ตารางที่ 18	การวิเคราะห์เนื้อหาการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาบุคลากร .....	80
ตารางที่ 19	การวิเคราะห์เนื้อหาการบริหารงานวิชาการการวิจัยและการใช้สถิติ.....	81
ตารางที่ 20	การวิเคราะห์เนื้อหาการบริหารงานวิชาการการทดสอบ O-NET.....	81

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	9
ภาพที่ 2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามความสามารถของผู้บริหาร (1/2).....	16
ภาพที่ 3 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามความสามารถของผู้บริหาร (2/2).....	17
ภาพที่ 4 ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่น่าจะเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารฯ ที่มีความสามารถต่างกัน.....	18
ภาพที่ 5 คุณภาพผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (หลักสูตรแกนกลางฯ 51).....	19
ภาพที่ 6 พิธีมิตของการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน .....	22
ภาพที่ 7 PIMRS ของ Philip Hallinger และ Joseph Murphy (1982).....	32
ภาพที่ 8 โครงสร้างของนโยบายสำหรับการวิจัยขั้นนี้.....	50
ภาพที่ 9 กรอบนโยบาย “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต” .....	105
ภาพที่ 10 กรอบมาตรฐานคุณภาพการบริหารงานวิชาการ.....	113

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัญหาสำคัญของการศึกษาไทยคือ ระดับสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่ามาตรฐานทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ จากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (ผลสอบ O-NET) ประจำปีการศึกษา 2556 โดยสำนักทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน, 2556) พบว่าผลสอบ O-NET ที่มีคะแนนต่ำที่สุด 3 วิชา ได้แก่ วิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ ค่าเฉลี่ยประเทศในระดับประถมศึกษาปีที่ 6 อยู่ที่ 37.46 35.77 และ 36.99 ตามลำดับ จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน (รอบคั่วข่าว 3, 2557) ซึ่งเป็นคะแนนต่ำกว่าครึ่งทั้งที่วิชาดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการค้นคว้าหาข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อมาคิดวิเคราะห์ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ ในขณะที่ข้อมูลจากการประเมินภายนอกรอบที่ 2 ระหว่างปี พ.ศ. 2549 – 2552 ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้ข้อสรุปว่ามาตรฐานด้านคุณภาพของผู้เรียนในด้านการคิดมีความสำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนาเป็นอันดับแรก โดยมีมาตรฐานด้านผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและการบริหารจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ มาตรฐานด้านครูผู้สอนในด้านความสามารถของครูผู้สอนในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นลำดับต่อมา ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับข้อสรุปของวิทยากร เชียงกุล ในรายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2547/2548 รากเหง้าของปัญหาและแนวทางแก้ไขว่า “ผลสัมฤทธิ์การศึกษาของนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในเกณฑ์ต่ำ การปฏิรูปการศึกษาช่วยให้นักเรียนมีความสุขและได้ทำกิจกรรมภาคปฏิบัติเพิ่มขึ้นบ้าง แต่นักเรียนส่วนใหญ่ยังคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้น้อย ความรู้ด้านวิชาการก็ไม่สูงขึ้น การปฏิรูปการศึกษายังเกิดขึ้นเป็นหย่อม ๆ เป็นสัดส่วนที่น้อยเมื่อเทียบกับภาพรวมทั้งประเทศความแตกต่างระหว่างผู้เรียนที่เรียนได้เก่งกับผู้เรียนที่ไม่เก่งเพิ่มขึ้น”(วิทยากร เชียงกุล, 2549)

นอกจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจะตกต่ำในระดับชาติแล้ว ยังพบว่าผลการทดสอบในระดับนานาชาติก็ตกต่ำไปในทิศทางเดียวกัน โดยผลการสอบของนักเรียนไทยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติหลายรายการ ได้แก่ ผลการทดสอบ Trends in International Mathematics and Science Study (ผลสอบ TIMSS) ในปี พ.ศ. 2554 พบว่านักเรียนไทยในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ได้คะแนนเฉลี่ยประเทศด้านพฤติกรรมในการเรียนรู้ในวิชาคณิตศาสตร์ที่ 427 คะแนน และ ในวิชาวิทยาศาสตร์ที่ 451 คะแนน จากค่าเฉลี่ยนานาชาติที่ 500 คะแนน ยิ่งไปกว่านั้นนอกจากผลสอบ TIMSS จะต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยนานาชาติแล้ว ผลสอบ TIMSS ของนักเรียนไทยในปี พ.ศ. 2554 ยังลดลงเมื่อเทียบกับผลสอบ TIMSS ของนักเรียนไทยในปี พ.ศ. 2550 อีกด้วย โดยวิชาคณิตศาสตร์ได้คะแนนลดลง 14 คะแนน วิชาวิทยาศาสตร์ได้คะแนนลดลง 20 คะแนน (โครงการวิจัยนานาชาติ TIMSS 2011 สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2555) ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มที่น่าเป็นห่วงของผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาไทย ทั้งนี้ไม่เพียงแต่ผลสอบ TIMSS เท่านั้น ผลสอบของการประเมินระดับนานาชาติ Program for International Student Assessment (ผลสอบ PISA) ก็ให้แนวทางที่สะท้อนแนวโน้มที่เป็นลบกับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาไทยอีก โดยผลสอบ PISA ครั้งล่าสุดในปี



พ.ศ. 2555 ที่พบว่านักเรียนไทยได้คะแนนได้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของ OECD (ที่ 500 คะแนน) ทั้ง 3 วิชา ได้แก่ การอ่าน (441 คะแนน) คณิตศาสตร์ (427 คะแนน) และ วิทยาศาสตร์ (444 คะแนน) (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2556) ข้อมูลผลสอบในทุกรายการที่กล่าวมายังสอดคล้องกับมุมมองของภาคธุรกิจที่มีต่อคุณภาพทางการศึกษาไทยอีกด้วย จากรายงาน Global Competitiveness Report 2013 – 2014 ซึ่งจัดทำโดย World Economic Forum (2013) หรือ WEF โดยข้อมูลใน Pillar ย่อย ที่ 5.03 Quality of the Education System หรือ คุณภาพของระบบการศึกษา ที่ WEF ทำการสำรวจมุมมองของผู้บริหารองค์กรธุรกิจต่าง ๆ จำนวน 88 คนที่มีต่อคุณภาพการศึกษาของประเทศนั้น ๆ โดย WEF นำคะแนนที่ได้มาเฉลี่ยเป็นคะแนนของแต่ละประเทศ และจัดลำดับคุณภาพของระบบการศึกษาไทยในมุมมองของภาคธุรกิจร่วมกับประเทศอื่น ๆ ที่ทำการสำรวจทั่วโลก พบว่า ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 78 จาก 148 ประเทศที่ทำการสำรวจ

จากข้อมูลดังกล่าวมาผู้บริหารสถานศึกษาคือบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่กล่าวเช่นนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้นำองค์กรที่มีบทบาทในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนโดยตรง โดยข้อมูลจาก Southern Regional Education Board หรือ SREB ซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรที่มีภารกิจในการยกระดับการศึกษาของรัฐต่าง ๆ 16 รัฐในประเทศสหรัฐอเมริกา รายงานว่า ผู้บริหารคือกุญแจสำคัญของสถานศึกษา (Elizabeth L. Hale & Hunter N. Moorman, 2003) และ จากการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Micheal Fullan, 2002) โดยการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาจะส่งผลทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนผ่านระบบการบริหารงาน ผ่านบุคคล และ ผ่านสิ่งแวดล้อมความสะอาดต่าง ๆ ในสถานศึกษา (Karen Seashore Louis, Kenneth Leithwood, Kyla Wahlstrom, & Stephen Anderson, 2010; Philip Hallinger & Ronald H. Heck, 1996; Viviane M. J. Robinson & Helen S. Timperley, 2007) โดยงานวิจัยด้วยวิธีการวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-Analysis) ของ Robert J. Marzano, Timothy Waters, and Brian A. McNulty (2005) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษากับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจำนวน 69 งานวิจัยที่ให้ข้อสรุปในเชิงนัยสำคัญของความสัมพันธ์ดังกล่าว พบว่า ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีนัยสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ระดับ .25 กล่าวคือ หากเชิญผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศมาเรียงกันตั้งแต่ผู้บริหารคนที่มาจากโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงที่สุดไปยังผู้บริหารที่มาจากโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำที่สุด ให้ถือ (Assume) ว่าผู้บริหารคนที่อยู่ตรงกลางหรือในทางสถิติคือเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 จะมีความสามารถในการบริหารงานด้านวิชาการในเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ด้วย ดังนั้นหากผู้บริหารสถานศึกษาคนดังกล่าวได้รับการฝึกฝนให้มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการเทียบเท่ากับผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 84 แล้ว ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสถานศึกษานั้นจะปรับตัวไปอยู่ในเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 60 ยิ่งไปกว่านั้นหากผู้บริหารสถานศึกษาคนดังกล่าวมีความสามารถเทียบเท่ากับผู้บริหารในเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 99 แล้ว ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสถานศึกษานั้นจะขยับไปอยู่ในเปอร์เซ็นต์ไทล์ 72 ในทางสถิติ (Robert J. Marzano et al., 2005) ข้อสรุปดังกล่าวมีความน่าสนใจในการศึกษาวิจัยต่อว่า

ความสามารถอะไรของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้กับนักเรียนได้อย่างแท้จริง

แม้ว่าจะมีหลักฐานทั้งในเชิงหลักการและเชิงสถิติที่กล่าวถึงนัยสำคัญของการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ในทางปฏิบัติแล้วองค์ความรู้ที่สามารถใช้ได้จริงมีอยู่น้อยมาก เนื่องจากงานวิจัยส่วนใหญ่ยังไม่สามารถระบุวิธีการที่เฉพาะเจาะจงว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรทำอะไรเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเพิ่มขึ้น (Robert Donmoyer, 1985) ดังนั้นการศึกษาวิจัยเพื่อหาแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะวิธีการที่เฉพาะเจาะจงภายใต้บริบทในการบริหารงานวิชาการที่เหมาะสมกับแต่ละแห่ง ถือเป็นช่องว่างทางวิชาการของประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคอาเซียนยังขาดองค์ความรู้ด้านการบริหารงานวิชาการที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง (Philip Hallinger, 2010a) โดยก่อนหน้านี้ Hallinger ได้ศึกษาสัดส่วนของจำนวนบทความวิชาการด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาที่มาจากประเทศต่าง ๆ ในวารสารวิชาการทางการศึกษาชั้นนำ 4 ฉบับของโลกประกอบไปด้วย 1) Educational Administration Quarterly 2) Journal of Educational Administration 3) School Effectiveness and School Improvement และ 4) Educational Management Administration and Leadership ในระหว่างปี พ.ศ. 2533 – 2534 พบว่ามีบทความด้านการบริหารงานวิชาการที่ตีพิมพ์นั้นร้อยละ 96.3 มาจากประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาราชการ โดยในระหว่างปี พ.ศ. 2551 – 2553 จะปรับลดลงบ้างอยู่ที่ร้อยละ 91.4 ตามลำดับแต่ก็ยังถือได้ว่าองค์ความรู้ส่วนใหญ่ที่ใช้ในการบริหารงานวิชาการในปัจจุบันมาจากข้อค้นพบของประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลัก (Philip Hallinger, 2010a) ปรากฏการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าองค์ความรู้ในการบริหารงานวิชาการที่กำลังใช้กันอยู่ในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นข้อค้นพบที่ไม่ได้เกิดขึ้นตามบริบทของตนเองจึงเป็นที่น่าสังเกตว่าทำไมประเทศไทยถึงไม่มีนโยบายในการบริหารงานวิชาการที่สังเคราะห์ขึ้นจากการศึกษาแนวปฏิบัติจริงที่ใช้ได้ผลตามสภาพจริง

การที่ประเทศไทยขาดองค์ความรู้ในการบริหารงานวิชาการที่นำไปสู่การพัฒนาเป็นนโยบายถือเป็นความจำเป็นอย่างมากเมื่อพิจารณาถึงภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไทย เพราะจากการคำนวณข้อมูลสถิติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาพบว่า ประเทศไทยมีนักเรียน 12.8 ล้าน มีผู้บริหารสถานศึกษา 50,000 คน คิดเป็นสัดส่วนนักเรียนต่อผู้บริหารสถานศึกษาที่ 240 ต่อ 1 ถือว่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยในประเทศอื่นในภูมิภาคเอเชียที่ 100 ต่อ 1 (Yin Cheong Cheng, 2010) ยิ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนานโยบายในการบริหารงานวิชาการจากการปฏิบัติที่ได้ผลเพื่อให้สถานศึกษาต่าง ๆ สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากข้อมูลที่ได้กล่าวมาแล้วจะพบว่า การค้นหาคำตอบความรู้เพื่อนำไปกำหนดเป็นนโยบายและการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการได้นั้นเป็นสิ่งที่สำคัญและจะมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาได้ซึ่งถือว่าการแก้ปัญหาสำคัญของการศึกษาไทย ทำให้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการวิจัยในหัวข้อ “การพัฒนานโยบายการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยทำการศึกษารวบรวม

การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการจากประสบการณ์ในการบริหารงานวิชาการจริง และ พัฒนาเป็นนโยบายการบริหารงานวิชาการให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปรับใช้ได้ต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของนโยบายและการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครอะไรที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
2. นโยบายและการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครอะไรที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของนโยบายและการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและการยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิแล้วว่าส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของนโยบายและการปฏิบัติด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
2. เพื่อพัฒนานโยบายและการปฏิบัติด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

### ขอบเขตการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวน 436 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนในช่วงที่โรงเรียนในช่วงที่ผลสอบ O-NET ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในวิชาวิทยาศาสตร์ วิชาคณิตศาสตร์ และ วิชาภาษาไทย ระหว่างปีการศึกษา 2551 ถึงปีการศึกษา 2555 ของโรงเรียนปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่มารับตำแหน่งและยังคงดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการคนปัจจุบันของโรงเรียน ผู้วิจัยจึงทำการสำรวจและพบว่ามีผู้บริหารที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลได้ทั้งสิ้น 7 คน

ทั้งนี้สถานศึกษาทั้งหมด 436 โรงเรียนดังกล่าวได้นับรวมสถานศึกษา 6 โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาเพียงอย่างเดียว ได้แก่ 1) โรงเรียนมัธยมประชานิเวศน์ เขตจตุจักร 2) โรงเรียนมัธยมบ้านบางกะปิ เขตบางกะปิ 3) โรงเรียนมัธยมสุวิทย์เสรีอนุสรณ์ เขตประเวศ และ 4) โรงเรียนมัธยมปทุมมาวาสเขตทวีวัฒนา 5) โรงเรียนมัธยมนาคนาวาอุปถัมภ์ 6) โรงเรียนมัธยมประชานิเวศน์ แต่การวิจัยครั้งนี้ไม่นับรวมสถานศึกษาที่เพิ่งเปิดการเรียนการสอนอีก 2 แห่ง ได้แก่ 1) โรงเรียนมัธยมวัดสุทธาราม เปิดการเรียนการสอนในปีการศึกษา 2555 และ 2) โรงเรียนคงไคร์ดุทิศ เปิดการเรียนการสอนในปีการศึกษา 2556

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. การพัฒนานโยบาย หมายถึง วิธีการกำหนดเป้าประสงค์และแนวทางในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่ได้จากการระบุปัญหา การสังสมข้อมูล การกำหนดทางเลือก และการระบุนโยบาย จนออกมาเป็นนโยบายที่พร้อมให้สถานศึกษานำไปดำเนินการได้

2. นโยบายการบริหารงานวิชาการ หมายถึง เป้าประสงค์ของนโยบาย ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ และ วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าประสงค์ ในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาวิธีการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครที่ทำให้ผลสอบ O-NET ปรับตัวสูงขึ้น
3. การบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ หมายถึง งานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านวิชาการ 11 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านการประเมินผลนักเรียน 4) ด้านการประกันคุณภาพ 5) ด้านการนิเทศการสอน 6) ด้านการแนะแนวการศึกษา 7) ด้านสื่อการสอน 8) ด้านการพัฒนาบุคลากร 9) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 10) ด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ 11) ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา
4. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หมายถึง ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 วิชาวิทยาศาสตร์ วิชาคณิตศาสตร์ และ วิชาภาษาไทยในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ระหว่างปีการศึกษา 2551 ถึงปีการศึกษา 2555
5. สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร หมายถึง สถานศึกษาภายใต้การบริหารโดยสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 436 แห่ง

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย

เพื่อแสดงให้เห็นภาพรวมในการดำเนินการวิจัยในเรื่อง การพัฒนานโยบายการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้โดยการบูรณาการกรอบต่าง ๆ ได้แก่ ขั้นตอนการกำหนดนโยบาย องค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการ แนวคิดในการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา และ ข้อพิจารณานโยบายที่ดี

กรอบในการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประกอบไปด้วยกรอบแนวคิด 4 กรอบด้วยกัน ได้แก่ 1) กรอบแนวคิดในการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา 2) กรอบแนวคิดด้านองค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการ 3) กรอบแนวคิดขั้นตอนการกำหนดนโยบาย และ 4) กรอบแนวคิดโครงสร้างของนโยบาย

กรอบแนวคิดที่ 1 กรอบแนวคิดในการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากการย้อนรอยแนวคิดของงานวิจัยโดย Robert J. Marzano et al. (2005) ได้เสนอข้อคิดเห็นในหนังสือเรื่อง School Leadership That Works: From Research to Results จากข้อค้นพบในการวิจัยด้วยวิธีการวิเคราะห์ห่อภิมาณว่าความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษามีนัยสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ระดับ .25 ที่กล่าวมาแล้วนั้น โดยให้ข้อคิดเห็นว่าการพิสูจน์ก็สามารถทดลองให้ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คนที่มีระดับความสามารถแตกต่างกันไปบริหารสถานศึกษาที่มีระดับผลสัมฤทธิ์และองค์ประกอบข้างเคียงที่ใกล้เคียงกัน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนที่ได้รับการบริหารงานโดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถสูงกว่า จะค่อย ๆ ปรับตัวสูงขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวไม่สามารถทำได้จริงเนื่องจากผิดจรรยาบรรณของนักวิจัย และ เป็นสิ่งที่ไม่

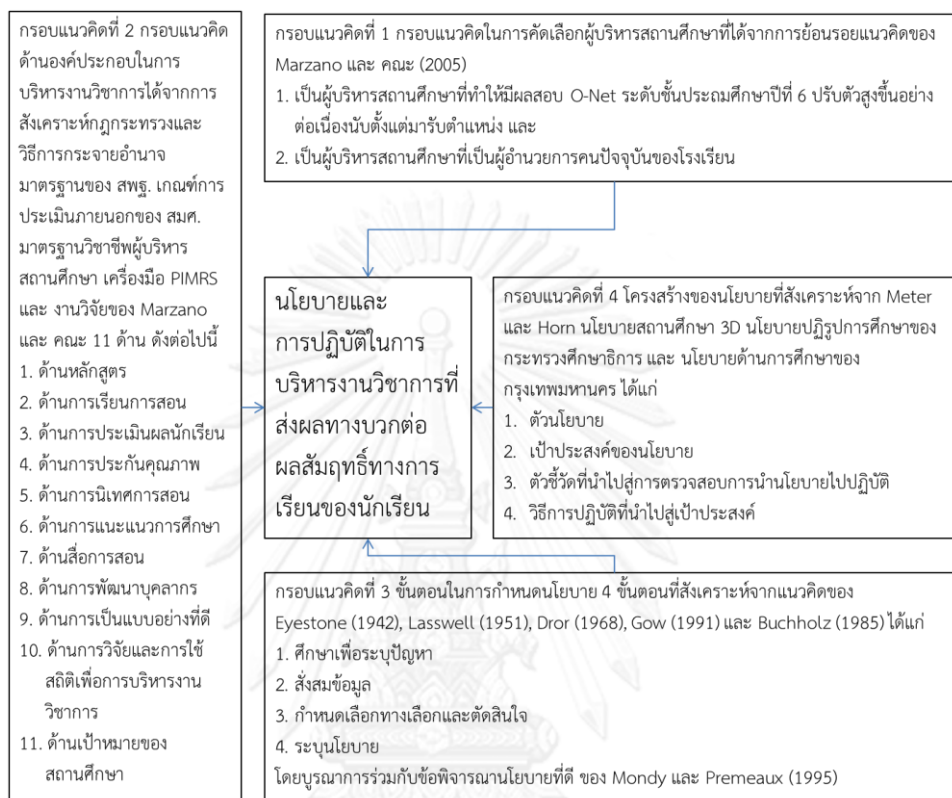
เป็นธรรมชาติสำหรับนักเรียนที่ต้องศึกษาในโรงเรียนตัวอย่างโดยเฉพาะโรงเรียนที่ได้ผู้บริหารที่มีความสามารถน้อยกว่าไปบริหาร ผู้วิจัยจึงออกแบบการวิจัยในครั้งนี้เพื่อย้อนรอยแนวคิดดังกล่าวโดยการใช้ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริงเพื่อระบุตัวผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเป็นกลุ่มเป้าหมายในการเก็บข้อมูลได้ เพื่อไม่ให้เกิดผลข้างเคียง (Side Effects) ใด ๆ กับนักเรียนในสถานศึกษา

กรอบแนวคิดที่ 2 กรอบแนวคิดด้านองค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการที่ได้จากการสังเคราะห์จากการทบทวนกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (ราชกิจจานุเบกษา, 2550) มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2554) มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 (พ.ศ. 2549 – 2553) (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549) มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 (ครุสภา, 2556) งานวิจัยที่สร้างเครื่องมือวัดระดับความสามารถในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) (Philip Hallinger, 1982) และงานวิจัยการวิเคราะห์ทอภิมาน (Meta-Analysis) เรื่อง School Leadership that works from Research to Results (Robert J. Marzano et al., 2005) ได้องค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการ 11 ด้าน ดังต่อไปนี้ 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านการประเมินผลนักเรียน 4) ด้านการประกันคุณภาพ 5) ด้านการนิเทศการสอน 6) ด้านการแนะแนวการศึกษา 7) ด้านสื่อการสอน 8) ด้านการพัฒนาบุคลากร 9) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 10) ด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ และ 11) ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา

กรอบแนวคิดที่ 3 กรอบแนวคิดในการกำหนดนโยบายที่สังเคราะห์จากแนวคิดของผู้นำแนวคิดด้านการกำหนดนโยบายจนได้ขั้นตอนการกำหนดนโยบาย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาเพื่อระบุปัญหา 2) สังสมข้อมูล 3) กำหนดทางเลือกทางเลือกและตัดสินใจ และ 4) ระบุนโยบาย (David Gow, 1991; Harold Dwight Lasswell, 1951; Robert Eyestone, 1942; Rogene Buchholz, 1985; Yehezkel Dror, 1968) โดยบูรณาการเกณฑ์การพิจารณานโยบายที่ดี ของ R. Wayne Mondy and Shane R. Premeaux (1995) ได้แก่ 1) พัฒนาจากฐานข้อมูลที่เป็นจริง 2) สนับสนุนและเป็นไปในทิศทางเดียวกันนโยบายของผู้บังคับบัญชา 3) ภายในองค์การเดียวกันต้องประสานนโยบายกัน 4) เป็นลายลักษณ์อักษรที่เข้าใจได้ 5) ยืดหยุ่นแต่มั่นคงอยู่บนหลักการหรือระเบียบข้อบังคับที่ถูกต้อง และ 6) นโยบายควรมีขอบเขตที่เข้าใจได้ด้วยเหตุผล

กรอบแนวคิดที่ 4 กรอบแนวคิดโครงสร้างของนโยบายที่สังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการด้านนโยบายได้แก่ Van Meter and Van Horn (1975 อ้างถึงใน กล้า ทองขาว, 2548) และ นโยบายทางการศึกษาของชาติที่หน่วยงานภาครัฐได้มอบให้สถานศึกษาทั่วประเทศนำไปปฏิบัติ ได้แก่ นโยบายสถานศึกษา 3D (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2552) นโยบายปฏิรูปการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) และ นโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร (สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2557c) โดยสรุปได้ว่าโครงสร้างของนโยบายที่เหมาะสมจะต้องประกอบไปด้วย

- 1) ตัวนโยบาย 2) เป้าประสงค์ของนโยบาย 3) ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ และ 4) วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าประสงค์



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. หน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษา ได้แก่ สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีนโยบายการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต้นแบบมอบให้สถานศึกษานำไปปฏิบัติ
2. สถานศึกษา มีนโยบายการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต้นแบบมอบให้สถานศึกษานำไปปฏิบัติ
3. ครูได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการจากผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีขึ้น หากผู้บริหารสถานศึกษานำเอานโยบายและการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไปใช้ในสถานศึกษา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนานโยบายการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์สาระสำคัญของหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในขอบข่ายของหัวข้อวิจัยดังกล่าว แบ่งเป็น 4 ตอน โดยได้สอดแทรกงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งของไทยและต่างประเทศไว้ในทุกหัวข้อตามความเหมาะสมดังนี้

ตอนที่ 1 การจัดการศึกษา และ นโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

- 1.1. การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
- 1.2. นโยบายทางการศึกษาของกรุงเทพมหานครที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 แนวคิดในการคัดเลือกผู้บริหาร

- 2.1 แนวคิดด้านเกณฑ์ในการคัดเลือกสถานศึกษา
- 2.2 แนวคิดด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ตอนที่ 3 แนวคิดในการบริหารงานวิชาการ

- 3.1 องค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการของไทย
- 3.2 องค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการในต่างประเทศ

ตอนที่ 4 แนวคิดในการพัฒนานโยบาย

- 4.1 ความหมายของนโยบาย
- 4.2 กระบวนการนโยบาย
- 4.3 การกำหนดนโยบาย
- 4.4 ข้อพิพาทนโยบายที่ดี
- 4.5 โครงสร้างของนโยบาย

## ตอนที่ 1 การจัดการศึกษา และ นโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

### 1.1 การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานภายใต้กรุงเทพมหานคร เคยใช้ชื่อว่าฝ่ายการศึกษาและสวัสดิการสังคมในสมัยที่กรุงเทพมหานครยังเป็นเป็นเทศบาลนครกรุงเทพและเทศบาลนครธนบุรี จากนั้นก็ได้ประกาศของกระทรวงมหาดไทยหลายฉบับในระหว่างปี พ.ศ. 2516 ถึง พ.ศ. 2546 จนถึงประกาศฉบับล่าสุดเมื่อปี พ.ศ. 2548 ปรับส่วนราชการของสำนักงานศึกษาในรูปแบบปัจจุบัน เป็น 7 ส่วนราชการ ได้แก่ 1) สำนักงานเลขานุการ 2) กองการเจ้าหน้าที่ 3) กองคลัง 4) หน่วยศึกษานิเทศก์ 5) สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา 6) กองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน และ 7) กองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร (สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร, 2557b)

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร มีผู้บริหารสูงสุดได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานศึกษา มีรองผู้อำนวยการ 3 คน และมีผู้อำนวยการส่วนราชการ 7 ส่วนดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เพื่อกำกับดูแลการทำงานของสำนักงานศึกษา โดยส่วนราชการต่าง ๆ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร, 2557a)

1. สำนักงานเลขานุการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านสารบรรณและธุรการทั่วไปของสำนักงานศึกษา งานช่วยอำนวยความสะดวกและเลขานุการ การบริหารงานบุคคลและงานด้านสวัสดิการของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญและลูกจ้าง งานนิติกรรมสัญญา งานสิทธินักเรียน งานบริหารศูนย์สิทธิเด็กนักเรียน ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ การประชาสัมพันธ์ ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร การบริหารงานก่อสร้าง การบริหารสินทรัพย์ ส่วนกลางของสำนักงานกิจกรรมพิเศษและงานที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
2. กองการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านบรรจุ แต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้ การโอน ย้าย การขอกลับบรรจุ การเลื่อนตำแหน่งและระดับเงินเดือนการวางแผนกำลังคน การปรับปรุงส่วนราชการ การจัดทำแผนอัตรากำลัง การกำหนดกรอบอัตรากำลัง ข้าราชการครูกรุงเทพฯ สายงานนิเทศการศึกษาและสายงานการสอนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น การประเมินบุคคล และผลงานทางวิชาการ ของข้าราชการ กรุงเทพฯ สามัญ การดำเนินการทางวินัย การจัดทำงบประมาณเงินอุดหนุนการศึกษาของรัฐบาล และงบประมาณกรุงเทพมหานคร การจัดบัญชีถือจ่ายอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง การดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขันครู



3. กองคลัง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการคลัง ตรวจสอบฎีกาทุกหมวด รายจ่ายของเงินอุดหนุนรัฐบาล เงินกรุงเทพมหานคร เงินงบประมาณของโรงเรียนและ สำนักการศึกษา ควบคุมการเบิกจ่ายเงินประเภทต่าง ๆ ด้านงบประมาณของ กรุงเทพมหานคร การดำเนินงานด้านบำเหน็จข้าราชการครูกรุงเทพมหานครข้าราชการ และลูกจ้างของสำนักการศึกษา ร่างคำของบประมาณรายปี ประสานงานด้านเงิน อุดหนุนรัฐบาลและกรมบัญชีกลาง รวมทั้งหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการจัดทำพัสดุ วัสดุ ครุภัณฑ์ ต่าง ๆ ให้โรงเรียนในสังกัดของกรุงเทพมหานคร
4. หน่วยศึกษานิเทศก์ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการด้านวางแผนและ พัฒนาการจัดระบบการนิเทศ รวมทั้งเพื่อการส่งเสริมการพัฒนาด้านการบริหารใน สถานศึกษาให้มีคุณภาพ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรอนุบาล ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพ ตลอดจนปฏิบัติงานสนองตอบนโยบายด้าน การศึกษาของกรุงเทพมหานคร
5. กองพัฒนาข้าราชการครู มีหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาฝึกอบรมข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษากรุงเทพมหานคร การวิเคราะห์ความต้องการ กำหนดและพิจารณา หลักสูตร นโยบาย แผน และมาตรฐานในการพัฒนาฝึกอบรมข้าราชการครู ๆ การ จัดการพัฒนา ฝึกอบรม ตามที่กำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ตำแหน่งและวิทย ฐานะ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ตามนโยบาย ความจำเป็น และการพัฒนาฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้าน การบริหารงาน ลูกเสือและยุวกาชาด รวมทั้งการติดตามประเมินผล อย่างต่อเนื่อง การลาศึกษา ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ดูงาน การเดินทาง
6. สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา มีหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ด้าน การศึกษา กำหนดกรอบแนวทางหลักเกณฑ์ ส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านนโยบายและ แผนการศึกษา การส่งเสริมการจัดการศึกษาและ ความร่วมมือในประเทศและ ต่างประเทศ การวิจัยทางการศึกษา งานด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ งานด้าน การพัฒนามาตรฐาน
7. กองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน มีหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน จัดระบบและควบคุมการใช้ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เป็น ศูนย์กลางในการให้บริการด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา จัดตั้งศูนย์วิทยบริการ และ บริการด้านสื่อการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ จัดระบบสารสนเทศด้านเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ในโรงเรียน ผลิตและ เผยแพร่เอกสารวิชาการด้านเทคโนโลยี

สถานศึกษาในสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครมีทั้งหมด 438 โรงเรียน (ข้อมูล ณ ปี พ.ศ. 2557) กระจายอยู่ตามเขตพื้นที่การปกครองของกรุงเทพมหานครทั้งหมด 50 เขต แบ่งเป็น 3 ขนาด ได้แก่ 1) สถานศึกษาขนาดเล็ก 168 โรงเรียน 2) สถานศึกษาขนาดกลาง 135 โรงเรียน และ 3) สถานศึกษาขนาดใหญ่ 135 โรงเรียน จากการศึกษาข้อมูลพบว่า มีสถานศึกษาที่สอนในระดับมัธยมศึกษาเพียงอย่างเดียว 6 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนมัธยมประชานิเวศน์ เขตจตุจักร 2) โรงเรียนมัธยมบ้านบางกะปิ เขตบางกะปิ 3) โรงเรียนมัธยมสุวิทย์เสรีอนุสรณ์ เขตประเวศ และ 4) โรงเรียนมัธยมบูรณาวาสเขตทวีวัฒนา 5) โรงเรียนมัธยมนาคนาวาอุปถัมภ์ 6) โรงเรียนมัธยมประชานิเวศน์ พร้อมกันนี้มีสถานศึกษาที่เพิ่งเปิดการเรียนการสอน 2 แห่ง ได้แก่ 1) โรงเรียนมัธยมวัดสุทธาราม เปิดการเรียนการสอนในปีการศึกษา 2555 และ 2) โรงเรียนคงไครด์ อุทิศวินท์ เปิดการเรียนการสอนในปีการศึกษา 2556 ซึ่งสถานศึกษาทั้ง 8 โรงเรียนนี้จะไม่ได้อยู่ในเกณฑ์การคัดเลือกสถานศึกษาเพื่อเข้าไปเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ (สำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2556)

การแบ่งขนาดของสถานศึกษาออกเป็น 3 กลุ่มดังที่กล่าวมาแล้วเป็นส่วนที่ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจเลือกสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นกลุ่มประชากรในการศึกษา เนื่องจากมีการแบ่งขนาดตามจำนวนนักเรียนเพียงแค่ 3 ขนาด ได้แก่ 1) สถานศึกษาขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 400 คน 2) สถานศึกษาขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนระหว่าง 401 ถึง 800 คน และ 3) สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนมากกว่า 800 คนขึ้นไป เมื่อเทียบกับการแบ่งขนาดสถานศึกษาตามสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการแล้วจะพบว่ามีถึง 7 ขนาด ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็กสุดจะมีจำนวนน้อยกว่า 120 คน จนถึงสถานศึกษาขนาดใหญ่สุดจะมีจำนวนนักเรียนมากกว่า 2,500 คนขึ้นไป ประเด็นนี้เกี่ยวข้องกับความแตกต่างเชิงบริบทระหว่างสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เนื่องจากจำนวนนักเรียนเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญต่องบประมาณรายหัวในการสนับสนุนจากภาครัฐ ซึ่งทำให้สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครมีความแตกต่างกันด้านสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของสถานศึกษา (Socioeconomic Status: SES) น้อยกว่าสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของที่ต่างกันจะส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระหว่างสถานศึกษาได้ (Kenneth Leithwood, Karen Seashore Louis, Stephen Anderson, & Kyla Wahlstrom, 2004) เนื่องจากระบบการจัดสรรทรัพยากรของการศึกษาไทยใช้จำนวนนักเรียนเป็นตัวชี้วัดในการกำหนดงบประมาณและจำนวนครูของสถานศึกษาแต่ละแห่งซึ่งส่งผลต่อความได้เปรียบเสียเปรียบกันระหว่างสถานศึกษาได้มากตามลำดับ

อย่างไรก็ดีข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษากลุ่มประชากรที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ยังคงสามารถเทียบเคียงไปใช้กับสถานศึกษาในสังกัดอื่น ๆ ได้ ประการแรก อัตราส่วนระหว่างนักเรียนต่อครูของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ใกล้เคียงกันกับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยข้อมูลสถิติทางการศึกษาพบว่าสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร จะมีนักเรียน 22 คนต่อครู 1 คน อันเป็นอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีนักเรียน 20 คนต่อครู 1 คน ทำให้นโยบายและการปฏิบัติด้านการบริหารวิชาการที่ค้นพบได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้สามารถอ้างอิงไปใช้ได้

ประการที่สอง สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร มีบริบทที่บริหารโดยรัฐบาลท้องถิ่นอันเป็นบริบทเดียวกับสถานศึกษาสังกัดเทศบาล และ สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับนโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษาที่กำลังถ่ายโอนอำนาจการบริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

## 1.2 นโยบายทางการศึกษาของกรุงเทพมหานครที่มีอยู่ในปัจจุบัน

นโยบายด้านการศึกษากกรุงเทพมหานคร "มหานครแห่งการเรียนรู้" (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2557c)

1. ขยายการดูแลนักเรียน จากอ้อมท้องสมองดีสู่มีวินัย
  - นักเรียนโรงเรียน กทม. อ้อมท้อง สมองดี มีวินัย
  - เรียนฟรีนักเรียนโรงเรียน กทม.
  - รถรับส่งนักเรียน กทม. ฟรี ในพื้นที่เดินทางไม่สะดวก
  - บริการหมวกกันน็อกสำหรับนักเรียนโรงเรียนในสังกัด กทม.
2. เด็กกรุงเทพฯ ภาษาอังกฤษแข็งแรง พร้อมรับประชาคมอาเซียน
  - กวดวิชาโดยสถาบันกวดวิชาชื่อดังให้นักเรียน ม. 3 ม. 6 ครบทุกโรงเรียน
  - ส่งเสริมศักยภาพของมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานครในการผลิตบัณฑิตสอนหลักสูตรต่อเนื่อง และร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
3. ห้องสมุดแห่งการเรียนรู้และศูนย์การเรียนรู้ในชุมชน
  - ส่งเสริมการเรียนรู้นอกห้องเรียนโดยเปิดห้องสมุดเพื่อการศึกษาให้ครบทุกโรงเรียน
  - ส่งเสริมการอ่าน ตามโครงการ UNESCO "กรุงเทพฯ เมืองหนังสือโลก 2556"
4. ขยายโอกาสการเข้าถึงระบบการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์
  - ติดตั้ง WiFi ความเร็วสูง 4 MB 5,000 จุด ฟรี
  - เน้นโรงเรียน ห้องสมุด สวนสาธารณะ และสถานที่อื่น ๆ ของ กทม.

โดยมีวิสัยทัศน์ในปี พ.ศ. 2557 คือ **สำนักการศึกษาเป็นองค์กรหลักของกรุงเทพมหานคร ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาให้เป็นกลุ่มผู้นำในประชาคมอาเซียน** และมียุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติการราชการกรุงเทพมหานคร 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

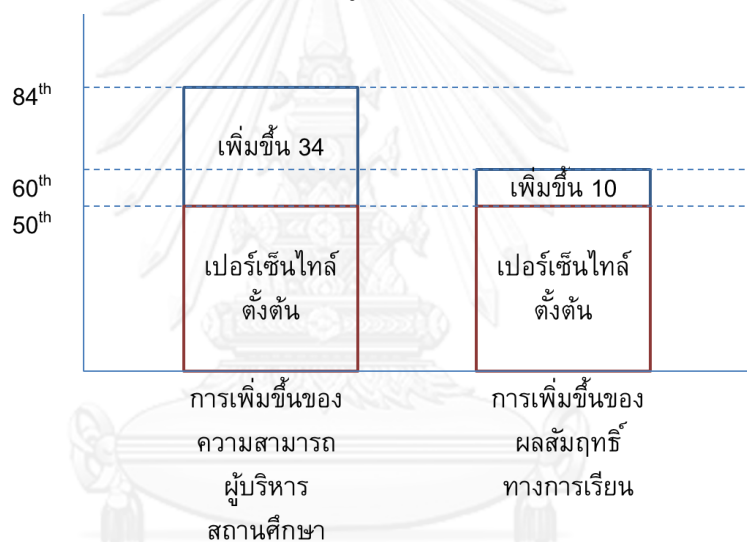
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนากรุงเทพมหานครให้เป็นมหานครแห่งคุณภาพชีวิตที่ดีและมีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม
  - ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร
- ยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร
- พัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - พัฒนาคูครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - พัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้ทัดเทียมกับนานาชาติ
  - เพิ่มขีดความสามารถของนักเรียนเพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน
  - ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมทั้งในและต่างประเทศในการจัดการศึกษา
  - เพิ่มโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง
  - เร่งรัดการส่งเสริมสุขภาพของเด็กและเยาวชนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
  - เสริมสร้างความปลอดภัยของนักเรียน
  - ส่งเสริมโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ

จากการศึกษานโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร พบว่านโยบายของ กรุงเทพมหานครในข้อที่ 2 เป็นนโยบายที่สอดคล้องกับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงานวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้

## ตอนที่ 2 แนวคิดในการคัดเลือกสถานศึกษาเพื่อเก็บข้อมูล

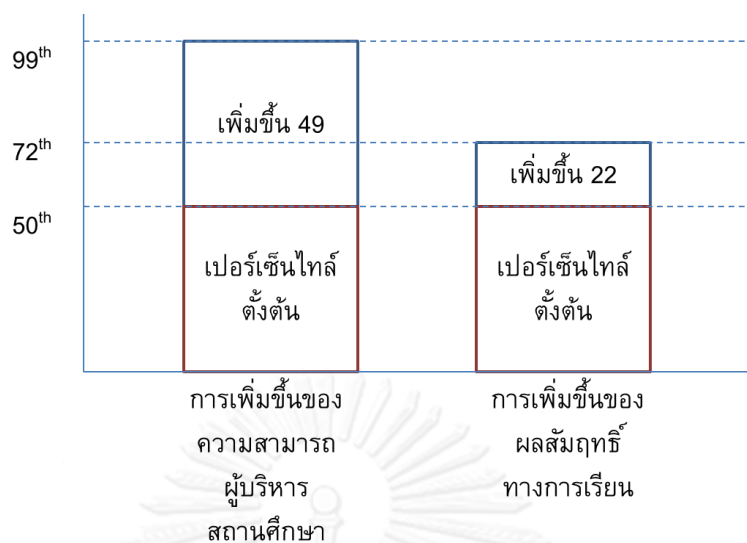
### 2.1 แนวคิดด้านเกณฑ์ในการคัดเลือกสถานศึกษา

งานวิจัยด้วยวิธีการวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-Analysis) ของ Robert J. Marzano et al. (2005) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษากับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจำนวน 69 งานวิจัย พบว่า ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีนัยสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ระดับ .25 กล่าวคือ หากเชิญผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศมาเรียงแถวกันตามระดับผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาจะให้ถือว่าผู้บริหารคนที่อยู่ตรงกลางหรืออยู่ในเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 มีความสามารถในการบริหารงานด้านวิชาการในเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ด้วย ดังนั้นหากผู้บริหารสถานศึกษาคงค่าได้รับการเสริมศักยภาพให้มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการเทียบเท่ากับผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 84 แล้ว ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของสถานศึกษานั้นจะปรับตัวไปอยู่ในเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 60 ในทางสถิติตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามความสามารถของผู้บริหาร (1/2)  
 ขยับจากเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 เป็น 84 ที่มา Robert J. Marzano et al. (2005)

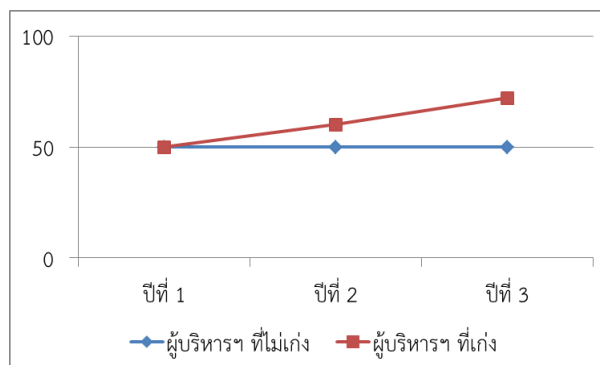
จากภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่าเมื่อความสามารถในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารได้รับการพัฒนาจากเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ไปเทียบเท่ากับผู้บริหารในเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 84 (เพิ่มขึ้น 34 เปอร์เซ็นต์ไทล์) จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของสถานศึกษาขยับจากเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ไปอยู่ในเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 60 ด้วย (เพิ่มขึ้น 10 เปอร์เซ็นต์ไทล์) ยิ่งไปกว่านั้นหากผู้บริหารสถานศึกษาคงค่ามีความสามารถเทียบเท่ากับผู้บริหารในเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 99 ผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษานั้นจะขยับไปอยู่ในเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 72 ตามภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามความสามารถของผู้บริหาร (2/2)  
 ชัยจากเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 เป็น 99 ที่มา Robert J. Marzano et al. (2005)

จากภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่าเมื่อความสามารถในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารได้รับการพัฒนาจากเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ไปเทียบเท่ากับผู้บริหารในเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 99 (เพิ่มขึ้น 49 เปอร์เซ็นต์ไทล์) จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของสถานศึกษาชัยจากเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 ไปอยู่ในเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 72 ด้วย (เพิ่มขึ้น 22 เปอร์เซ็นต์ไทล์)

ข้อสรุปดังกล่าวยังเป็นที่มาของสมมติฐานที่ Robert J. Marzano et al. (2005) ได้ทิ้งท้ายไว้ในบทสรุปว่า หากเชิญผู้บริหารสถานศึกษาที่มีศักยภาพแตกต่างกัน 2 คน ไปบริหารสถานศึกษาที่มีบริบทตั้งต้นใกล้เคียงกันทั้งจำนวนนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ และ สภาพแวดล้อม ภายในเวลา 3 ปี สถานศึกษาที่มีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถสูงกว่าจะสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาให้สูงกว่าสถานศึกษาอีกแห่งหนึ่งได้ อย่างไรก็ตามไม่สามารถที่จะทำสิ่งนั้นได้จริงในทางปฏิบัติเนื่องจากผิศจรรยาบรรณของนักวิจัยเนื่องจากทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมกับนักเรียนกลุ่มทดลองที่ได้รับการจัดการศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถต่ำโดยเจตนา



ภาพที่ 4 ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่น่าจะเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารฯ ที่มีความสามารถต่างกัน  
ที่มา โชดก (2554) ดัดแปลงจากแนวคิดของ Robert J. Marzano et al. (2005)

ภาพที่ 4 เป็นการจำลองสถานการณ์ให้เห็นว่า ถ้ามีสถานศึกษา 2 แห่งที่มีบริบทใกล้เคียงกัน และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยในปีตั้งต้นเท่า ๆ กันแล้ว หากได้รับการบริหารงานวิชาการโดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถสูงกว่า (ที่เก่งกว่า) ผ่านไปในระยะเวลาประมาณ 3 ปี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของสถานศึกษาที่ได้รับการบริหารโดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เก่งกว่าจะปรับตัวสูงขึ้นจนเกิดความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ผู้วิจัยจึงได้ออกแบบงานวิจัยในครั้งนี้เพื่อย้อนกลับแนวคิดดังกล่าว โดยการรวบรวมผลสอบ O-NET ของสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครที่เกิดขึ้นจริงในช่วงเวลาที่ผ่านมา และจึงทำการสำรวจต่อไปว่าสถานศึกษาใดที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้ผลสอบ O-NET ปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ ยังคงเป็นผู้อำนวยการของสถานศึกษานั้น ทำให้ผู้วิจัยได้เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำหรับคำถามข้อที่ 1 ในการวิจัยครั้งนี้

## 2.2 แนวคิดด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

### ความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

Hans Jürgen Eysenck, Richard Meili Herausgegeben, and Wilhelm Arnold (1972) ให้ความหมายของคำว่า ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความสำเร็จที่เกิดจากความพยายามทั้งทางร่างกายและทางสติปัญญาเป็นปัจเจกบุคคล ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอาจได้จากกระบวนการที่ไม่ต้องอาศัยการทดสอบ เช่น การสังเกต การตรวจผลงาน หรืออาจได้ในรูปของเกรดจากสถานศึกษา ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการที่ซับซ้อน และระยะเวลานานพอสมควร หรืออาจได้จากการวัดแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั่วไป

National Board for Professional Teaching Standards (NBPTS) กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง สถานภาพทางการเรียนรู้ของนักเรียน ณ ขณะใดขณะหนึ่งอันประกอบไปด้วย ความรู้ ความเข้าใจ และ ทักษะ อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ และ ทักษะ เป็นสิ่งที่เติบโตอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นผลสัมฤทธิ์จึงสะท้อนผลการเรียนรู้แค่ช่วงเวลาที่มีการวัดผลเท่านั้น

### คุณภาพผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เมื่อทราบถึงความหมายของผลสัมฤทธิ์ จะพบว่านักเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องประสบความสำเร็จในสิ่งที่เป้าหมายตามที่กรอบของหลักสูตรกำหนดขึ้น จากการศึกษา หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 พบว่าคุณภาพของผู้เรียนในระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นปลายทางของผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา มีการระบุงค์ประกอบและ ความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างอันประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ จุดหมาย สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และ กิจกรรม พัฒนาผู้เรียน ดังภาพที่ 5 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5 คุณภาพผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (หลักสูตรแกนกลางฯ 51)

จากภาพที่ 5 จะพบว่าคุณภาพของผู้เรียนซึ่งถือเป็นเป้าหมายต่อการระบุได้ว่านักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้



### สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน

1. ความสามารถในการสื่อสาร
2. ความสามารถในการคิด
3. ความสามารถในการแก้ปัญหา
4. ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต
5. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

### คุณลักษณะอันพึงประสงค์

1. รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์
2. ซื่อสัตย์สุจริต
3. มีวินัย
4. ใฝ่เรียนรู้
5. อยู่อย่างพอเพียง
6. มุ่งมั่นในการทำงาน
7. รักความเป็นไทย
8. มีจิตสาธารณะ

### มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้

1. ภาษาไทย
2. คณิตศาสตร์
3. วิทยาศาสตร์
4. สังคมศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม
5. สุขศึกษา และ พลศึกษา
6. ศิลปะ
7. การงานอาชีพ และ เทคโนโลยี
8. ภาษาต่างประเทศ

ดังนั้นคุณภาพผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในงานวิจัยชิ้นนี้จะหมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ได้แก่ ผลสอบ O-NET ใน 3 กลุ่มสาระการเรียนรู้ได้แก่ 1) วิชาวิทยาศาสตร์ 2) วิชาคณิตศาสตร์ และ 3) วิชาภาษาไทย ซึ่งเป็นรายวิชาที่สอดคล้องกับการสอบ PISA ของ OECD การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนต้องอยู่บนหลักการพื้นฐานสองประการ คือ 1) ประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียน และ 2) ประเมินเพื่อตัดสินผลการเรียน ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้เรียนจะต้องได้รับการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ สะท้อนสมรรถนะสำคัญ และ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และ ระดับชาติ

ระดับของการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ประกอบไปด้วย

1. การประเมินระดับชั้นเรียน เป็นการวัดและประเมินผลที่อยู่ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ ผู้สอนดำเนินการเป็นปกติและสม่ำเสมอในการจัดการเรียนการสอน ใช้เทคนิคการประเมินอย่างหลากหลาย เช่น การซักถาม การสังเกต การตรวจการบ้าน การประเมินโครงการ การประเมินชิ้นงาน/ภาระงาน แฟ้มสะสมงาน การใช้แบบทดสอบ ฯลฯ โดยผู้สอนเป็นผู้ประเมินเองหรือเปิดโอกาสให้นักเรียนประเมินตนเอง เพื่อนประเมินเพื่อน ผู้ปกครองร่วมประเมิน

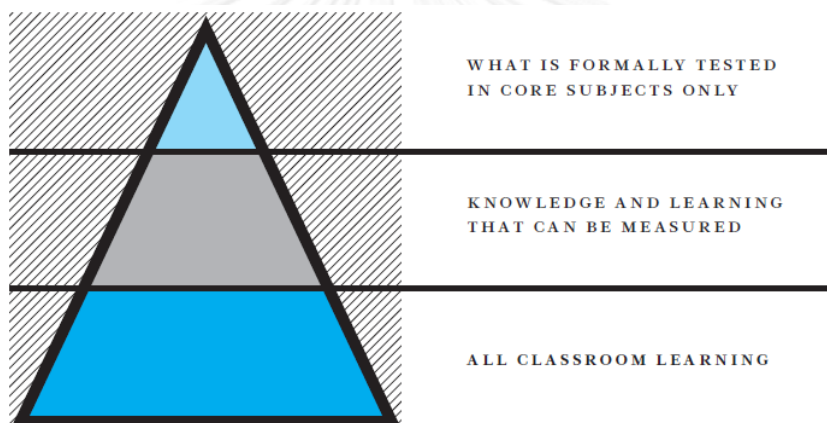
การประเมินระดับชั้นเรียนเป็นการตรวจสอบว่า ผู้เรียนพัฒนาความก้าวหน้าในการเรียนรู้อันเป็นผลมาจากการจัดกิจกรรมการสอนหรือไม่ และ มากน้อยเพียงใด มีสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงและส่งเสริมในด้านใด นอกจากนี้ยังเป็นข้อมูลให้ผู้สอนใช้ปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเองด้วย ทั้งนี้โดยสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัด

2. การประเมินระดับสถานศึกษา เป็นการตรวจสอบผลการเรียนของผู้เรียนเป็นรายปี/รายภาค ผลการประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และเป็นการประเมินเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาว่า ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้เรียนต้องพัฒนาในด้านใด รวมทั้งสามารถนำผลการเรียนของผู้เรียนเปรียบเทียบกับเกณฑ์ระดับชาติและระดับเขตพื้นที่การศึกษา ผลการประเมินระดับสถานศึกษาจะเป็นข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงนโยบาย หลักสูตร โครงสร้าง หรือ วิธีการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา และ รายงานผลการจัดการศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และ ชุมชน
3. การประเมินระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการประเมินคุณภาพของผู้เรียนในระดับเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขอเขตพื้นที่การศึกษาตามภาระความรับผิดชอบ สามารถดำเนินการโดยประเมินคุณภาพผู้เรียนด้วยวิธีการและเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานที่จัดทำและดำเนินการโดยเขตพื้นที่การศึกษาหรือด้วยความ

ร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังได้จากการตรวจสอบทบทวนข้อมูลจากการประเมินระดับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. การประเมินระดับชาติ เป็นการประเมินคุณภาพผู้เรียนในระดับชาติตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาต้องจัดให้นักเรียนทุกคนที่เรียนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และ มัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้ารับการประเมิน ผลจากการประเมินใช้เป็นข้อมูลในการเทียบเคียงคุณภาพการศึกษาในระดับต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ตลอดจนเป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในระดับนโยบายของประเทศ

อย่างไรก็ดีการประเมินในระดับก็มีเป้าหมายและความละเอียดในการทำให้เป็นมาตรฐานที่แตกต่างกันไป เมื่อพิจารณากรอบแนวคิดด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ National Board for Professional Teaching Standards (NBPTS) ซึ่งอธิบายด้วยภาพที่ 6 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 6 พีระมิดของการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

จากภาพที่ 6 พื้นที่ในกรอบสี่เหลี่ยมทั้งหมดจะแทนความหมายของความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่หลักสูตรแกนกลางคาดหวังว่านักเรียนจะเกิดการเรียนรู้ โดยรูปสามเหลี่ยมที่อยู่ภายในแทนการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน รูปดังกล่าวสะท้อนข้อจำกัดของการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่สามารถประเมินได้เพียงบางส่วนของสิ่งนักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยรูปสามเหลี่ยมด้านในนั้นยังสามารถแบ่งแยกย่อยเป็นระดับต่าง ๆ 3 ระดับ ประกอบไปด้วย 1) ระดับล่าง เทียบเคียงได้กับการประเมินระดับชั้นเรียน มีความเป็นมาตรฐานต่ำที่สุดแต่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้ละเอียดและครอบคลุมในมิติต่าง ๆ ตามบริบทได้มากกว่าระดับอื่น ๆ 2) ระดับกลาง เป็นการประเมินความรู้และการเรียนรู้ ซึ่งเทียบเคียงได้กับการประเมินระดับสถานศึกษา และการประเมินระดับเขตพื้นที่การศึกษา มีความละเอียดและมาตรฐานในระดับปานกลาง และ 3) ระดับบนสุดเป็นการประเมินอย่างเป็นทางการ ซึ่งจะวัดได้เพียงความรู้ในเนื้อหาหลักสูตรเท่านั้น เทียบเคียงได้กับการประเมินระดับชาติซึ่งมีความเป็นมาตรฐานเนื่องจากจัดสอบทั่วประเทศ แต่ไม่สามารถลงรายละเอียด

ดังนั้นจากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทำให้ผู้วิจัยได้ทราบว่า การวิจัยในครั้งนี้ควรใช้การเพิ่มขึ้นของผลสอบ O-NET ของนักเรียนประถมศึกษาปีที่ 6 ในวิชาวิทยาศาสตร์ วิชาคณิตศาสตร์ และ วิชาภาษาไทย เนื่องจาก 1) วิชาทั้งสามนี้เป็นวิชาที่ตรงกับการสอบ PISA หรือ The Program for International Student Assessment ที่จัดโดย OECD หรือ Organization for Economic Co-operation and Development ซึ่งจะเป็นรายวิชาที่ได้รับความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษาไทย 2) เป็นวิชาที่ สทศ. หรือ สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ริเริ่มการสอบ O-NET ตั้งแต่ปีการศึกษา 2551 ซึ่งถือเป็น 3 วิชาแรกที่ทำ การสอบ O-NET ในประเทศไทย ซึ่งทำให้ผู้วิจัยสามารถมองข้อมูลย้อนหลังไปได้ไกลที่สุด 3) คะแนน O-NET มีความเป็นมาตรฐานในการสอบที่เทียบเท่ากัน ทำให้ตัดปัญหาเรื่องตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของผลสอบ O-NET ระหว่างสถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ในการวิจัยครั้งนี้โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ให้ข้อมูล (Informant)

### ตอนที่ 3 แนวคิดในการบริหารงานวิชาการ

#### 3.1 องค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการของไทย

จากการศึกษาทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดในการบริหารงานวิชาการของไทย ส่วนใหญ่ พบว่าการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการมีลักษณะที่พัฒนามาจากเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ กฎหมาย กฎระเบียบ และกรอบการประเมินของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยศึกษาเอกสารดังกล่าวซึ่งประกอบไปด้วย 1) กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (ราชกิจจานุเบกษา, 2550) 2) มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549) 3) มาตรฐานคุณภาพของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) รวมถึง 4) มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 (ครูสภา, 2556)

กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (ราชกิจจานุเบกษา, 2550) ถือเป็นข้อบัญญัติทางกฎหมายที่อาศัยอำนาจของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม 2545) ในการกำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปสู่สถานศึกษา เฉพาะด้านการบริหารงานวิชาการซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ กฎกระทรวงกำหนดในรายละเอียดให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ 17 ประการ ได้แก่

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
15. การจัดทำระเบียบและการปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

อำนาจในการบริหารงานวิชาการทั้ง 17 ประการ ถือเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปฏิบัติเพื่อให้การจัดการศึกษาเกิดประสิทธิผล อย่างไรก็ตามกฎกระทรวงดังกล่าวไม่ได้กำหนดในรายละเอียดที่เป็นการปฏิบัติให้กับผู้บริหารสถานศึกษา

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในด้านการปฏิบัติ สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (สวก.) ที่อยู่ภายใต้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จึงได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในปี พ.ศ. 2549 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549) ให้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีเอกภาพและไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยแนวทางนี้เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่า เป็นไปอย่างสอดคล้องกับกฎกระทรวง 17 ประการ แบ่งเป็นมาตรฐานใหญ่ 4 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน 2) มาตรฐานด้านการเรียนการสอน 3) มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา และ 4) มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ คือ ด้านที่ 3 มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ตรงกับมาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและความสามารถในการจัดการศึกษา ประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้ 4 ข้อ แต่ละข้อมีรายละเอียดที่มีลักษณะที่เป็นการปฏิบัติได้ ประกอบไปด้วย

ตัวบ่งชี้ที่ 11.1 มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

1. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
2. ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร (สุจริต ยุติธรรม การใช้ระบบคุณธรรมการรับฟังปัญหา การระดมการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ)
3. มีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. อุทิศเวลาให้กับการทำงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 11.2 มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ

1. สามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่ควรจะเป็นในอนาคต 3 – 5 ปี ช่างหน้าอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น
2. เริ่มแนวทางในการบริหารที่ทำทาบกับการเปลี่ยนแปลงและความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา
3. ริเริ่มการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
4. กระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 11.3 มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการ

1. มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน และการวัดผลและ ประเมินผลการเรียน (ตามหมวด 4 พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542)
2. ให้ความสำคัญกับบทบาทประธาน การแต่งตั้งกรรมการ และการประชุมคณะกรรมการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา
3. มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษา
4. มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง
5. มีการส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิต/ใช้สื่ออย่างหลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน
6. ความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน/กลุ่มโรงเรียน/ชุมชน
7. มีการสนับสนุนการพัฒนา และประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
8. มีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ
9. มีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยร่วมมือกับชุมชนและได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด

ตัวบ่งชี้ที่ 11.4 การบริหารมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ

1. การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย/มาตรฐานที่กำหนดไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของแผน
2. สร้างความตระหนัก (Awareness) และมีความพยายามในการปฏิบัติ (Attempt) ในการพัฒนา
3. ผู้เรียน ครู และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่อง
5. ผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า ร้อยละ 75 พึงพอใจผลงานของสถานศึกษา

จากที่ยกมาจะเห็นได้ว่าตัวบ่งชี้ในมาตรฐานที่ 11 ให้การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากกว่า กฎกระทรวง โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ใช้มาตรฐานเหล่านี้เป็นการปฏิบัติ ของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งก็สอดคล้องกับมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์สำหรับการ ประเมินคุณภาพภายนอก ที่สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องได้รับการประเมินคุณภาพนอกจากสำนักงาน รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

สมศ. เป็นองค์กรที่มีฐานะเป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ มีหน้าที่ในการ ตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาได้กำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์สำหรับการประเมิน คุณภาพภายนอก ประกอบด้วยมาตรฐานทั้งหมด 14 มาตรฐาน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) มาตรฐาน ด้านผู้เรียน 2) มาตรฐานด้านครู และ 3) มาตรฐานด้านผู้บริหาร ส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ คือ กลุ่มที่ 3 มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการ บริหารจัดการ มี 4 ตัวบ่งชี้ แต่ละตัวบ่งชี้มีรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 10.1 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน มี เกณฑ์ในการพิจารณาได้แก่

1. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
2. ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร (สุจริต ยุติธรรม การใช้ระบบคุณธรรม การ รับฟังปัญหา การระดมการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ วิชาชีพ)
3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 10.2 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ มีเกณฑ์ในการพิจารณาได้แก่

1. ผู้บริหารสามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่ควรจะเป็นใน อนาคต 3 – 5 ปี ช่างหน้าอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น
2. ผู้บริหารริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทำหายกับการเปลี่ยนแปลงและความเป็นนิติบุคคล ของสถานศึกษา
3. ผู้บริหารริเริ่มวิธีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
4. ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา



ตัวบ่งชี้ที่ 10.3 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ มีเกณฑ์ในการพิจารณาได้แก่

1. ผู้บริหารมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล การเรียนการสอน (ตามหมวด 4 ใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542)
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบทบาทประธาน การแต่งตั้งกรรมการ และการประชุม คณะกรรมการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา
3. ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษา
4. ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง
5. ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิต/ใช้สื่ออย่างหลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน
6. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน/กลุ่มโรงเรียน/ชุมชน
7. ผู้บริหารมีการสนับสนุนการพัฒนาและประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง
8. ผู้บริหารมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ
9. ผู้บริหารมีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยร่วมมือกับชุมชนและได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด

ตัวบ่งชี้ที่ 10.4 ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร มีเกณฑ์ในการพิจารณาได้แก่

1. การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย/มาตรฐานที่กำหนดไว้ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 75 ของแผน
2. ผู้บริหารสร้างความตระหนัก (Awareness) และมีความพยายามในการปฏิบัติ (Attempt) ในการพัฒนาผู้เรียน ครู และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุตาม มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่อง
4. ผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า ร้อยละ 75 พึงพอใจในผลงานของสถานศึกษา

จะเห็นได้ว่ามาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีความคล้ายคลึงกันมาก แตกต่างกันที่หัวข้อและรายละเอียดบางประการ ข้อสังเกตประการหนึ่งคือระบบการศึกษาในประเทศไทยนั้น หน่วยงานแต่ละหน่วยมักจะกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับบุคลากรในสังกัดของตน ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกันทั้งหมด ส่งผลให้เกิดภาระงานซ้ำซ้อนกับผู้ปฏิบัติที่ต้องปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐานของทั้งสองสังกัด ปัญหาที่น่าคิดคือทำไมถึงไม่รวบมาตรฐานทั้งสองเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้ชัดเจนและปฏิบัติได้ครอบคลุมทั้งหมด ผู้วิจัยได้ยกตัวอย่างเฉพาะมาตรฐานในส่วนของผู้บริหารสถานศึกษาที่กล่าวมาก็สามารถที่จะเทียบเคียงกันได้ดังตาราง 1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบมาตรฐาน/ตัวบ่งชี้ สพฐ. กับ สมศ. (ที่มา โรงเรียนนนทรีวิทยา)

มาตรฐาน/ตัวบ่งชี้ที่ 11 ของ สพฐ.	มาตรฐาน/ตัวบ่งชี้ที่ 10 ของ สมศ.
11.1 มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ (สมศ.10.1)	1) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (10.1)
	2) ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร (สุจริต ยุติธรรม การใช้ระบบคุณธรรมการรับฟังปัญหาการระดมการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ)
	3) มีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ
	4) อุทิศเวลาให้กับการทำงาน
11.2 มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำทางวิชาการ (สมศ. 10.2)	1) สามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่ควรจะเป็นในอนาคต 3 - 5 ปี ช่างหน้าอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น
	2) เริ่มแนวทางในการบริหารที่ทำทลายกับการเปลี่ยนแปลงและความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา
	3) ริเริ่มการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
	4) กระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา
11.3 มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการ (สมศ.10.3)	1) มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน และการวัดผลและประเมินผลการเรียน (ตามหมวด 4 พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542)
	2) ให้ความสำคัญกับบทบาทประธาน การแต่งตั้งกรรมการ และการประชุมคณะกรรมการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา
	3) มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น

มาตรฐาน/ตัวบ่งชี้ที่ 11 ของ สพฐ.	มาตรฐาน/ตัวบ่งชี้ที่ 10 ของ สมศ.
	<p>ของสถานศึกษา</p> <p>4) มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5) มีการส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิต/ใช้สื่ออย่างหลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน</p> <p>6) มีความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน/กลุ่มโรงเรียน/ชุมชน</p> <p>7) มีการสนับสนุนการพัฒนา และประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง</p> <p>8) มีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ</p> <p>9) มีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยร่วมมือกับชุมชน และได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด</p>
<p>11.4 การบริหารมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ (สมศ.10.4)</p>	<p>1) การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย/มาตรฐานที่กำหนดไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของแผน</p> <p>2) สร้างความตระหนัก (Awareness) และมีความพยายามในการปฏิบัติ (Attempt) ในการพัฒนาผู้เรียน ครู และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>3) นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4) ผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า ร้อยละ 75 พึงพอใจผลงานของสถานศึกษา</p>

กรอบสุดท้ายที่เป็นบริบทด้านการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการของไทยคือมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 (คุรุสภา, 2556) ที่กำหนดว่าการศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุม วิชาชีพ (Profession) เป็นอาชีพให้บริการแก่สาธารณชนที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญเป็นการเฉพาะ ไม่ซ้ำซ้อนกับวิชาชีพอื่น และมีมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพต้องฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติอย่างเพียงพอก่อน กฎหมายดังกล่าวได้กำหนดมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 10 ข้อ โดยเฉพาะข้อ 3 จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการวิจัยในครั้งนี้ กำหนดว่าผู้บริหารจะต้องมีสาระความรู้ ได้แก่

1. การบริหารจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. หลักการและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร
3. การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น
4. หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ
5. กลยุทธ์การนิเทศการศึกษา
6. การวางแผนและการประเมินผลการนิเทศการศึกษา
7. ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา
8. หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา
9. สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย

รวมถึงมีสมรรถนะ ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วย อันได้แก่

1. สามารถบริหารจัดการเรียนรู้
2. สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
3. สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
4. สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

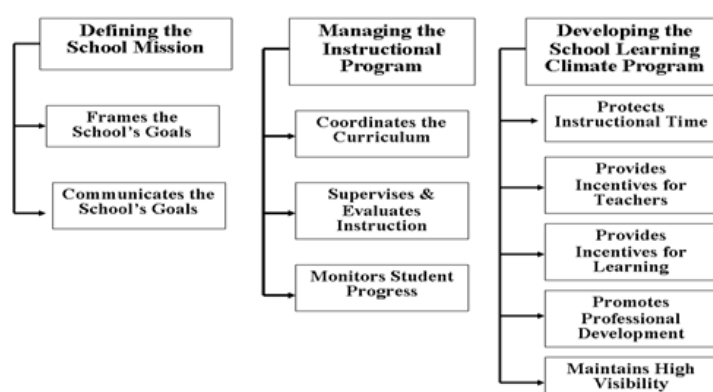
จากที่กล่าวมาทั้งหมดเกี่ยวกับกรอบแนวคิดด้านการบริหารงานวิชาการของไทย พบว่าเป็นข้อกำหนดเชิงหลักการเพื่อให้การบริหารงานวิชาการเป็นมาตรฐานเดียวกัน ด้วยการนำเอาข้อกฎหมายมาตีความ แยกย่อย และเพิ่มเติมรายละเอียด ที่น่าสนใจคือผู้ที่ดำเนินการและประกาศใช้ เป็นหน่วยงานต้นสังกัดของภาครัฐ หากแต่ไม่พบหลักฐานของที่มาที่เกิดจากการรวบรวมการปฏิบัติจากงานวิจัย ผู้ปฏิบัติ หรือ ภาคส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดเป็นการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลมากกว่าในปัจจุบัน

### 3.2 องค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการในต่างประเทศ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวคิดในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจากต่างประเทศ พบว่าข้อค้นพบส่วนใหญ่สังเคราะห์ขึ้นจากงานวิจัยที่เน้นศึกษาการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมีการศึกษาถึงระดับความสัมพันธ์เชิงสถิติของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์

ทางการเรียน และ ศึกษาหลักสูตรในระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลในเชิงสถิติอีกด้วย ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดที่เกี่ยวข้องการบริหารงานวิชาการในต่างประเทศที่น่าสนใจประกอบไปด้วย

Philip Hallinger และ Joseph Murphy (1982) ได้ร่วมกันพัฒนาเครื่องมือที่ชื่อ PIMRS สำหรับงานวิจัยที่สร้างเครื่องมือวัดระดับความสามารถในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งย่อมาจาก Principal Instructional Management Rating Scale (Philip Hallinger, 1982) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวัดระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้กับงานวิจัยต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องยาวนาน 25 ปี (Philip Hallinger, 2009) โดยกำหนดกรอบในการวัดออกเป็น 3 กลุ่ม 10 ด้าน ดังภาพที่ 7 ต่อไปนี้



ภาพที่ 7 PIMRS ของ Philip Hallinger และ Joseph Murphy (1982)

กลุ่มที่ 1 การกำหนดพันธกิจของสถานศึกษา ประกอบไปด้วย 1.1) การกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา 1.2) การสื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษา กลุ่มที่ 2 การบริหารโครงการวิชาการ 2.1) ประสานเพื่อให้เกิดหลักสูตร 2.2) นิเทศและประเมินการจัดการเรียนการสอน 2.3) ติดตามความคืบหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียน และกลุ่มที่ 3 การพัฒนาบรรยากาศในการเรียนรู้ของสถานศึกษา 3.1) ปกป้องเวลาในการจัดการเรียนการสอน 3.2) ให้แรงจูงใจกับครู 3.3) ให้แรงจูงใจกับนักเรียน 3.4) ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู 3.5) รักษาการปรากฏตัวในเป็นที่พบเห็นอย่างต่อเนื่อง

เครื่องมือ PIMRS แต่ละด้านประกอบไปด้วยแบบสอบถาม 5 ข้อย่อย ผู้ให้ข้อมูลจะทำการประเมินการบริหารงานวิชาการด้วยให้คะแนน 5 ระดับ รวมทั้งหมด 50 ข้อ เพื่อให้การเก็บข้อมูลมีความแม่นยำมากขึ้น Hallinger ได้พัฒนาให้ PIMRS เก็บข้อมูลจาก 1) ผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง (ให้ประเมินตนเอง) 2) ครูในสถานศึกษาเดียวกัน และ 3) ศึกษาในเทศก์หรือผู้บริหารการศึกษาอื่นที่ได้ทำงานร่วมกัน และนำผลการประเมินจากทั้ง 3 กลุ่มมาหาค่าเฉลี่ยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนความเป็นจริงมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้เพราะ Hallinger เองพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะให้คะแนนในการประเมินตนเองสูงกว่าผู้อื่น

ที่น่าสนใจกว่านั้นคือเครื่องมือ PIMRS มีการแปลเป็นภาษาไทยเพื่อทำวิจัยกับสถานศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่ (Philip Hallinger, Patchanee Taraseina, & Jack Miller, 1994) ได้ทำการทดสอบความเที่ยงและความตรงของเครื่องมือ PIMRS ฉบับภาษาไทย พบว่าแบบสอบถามทั้ง 10 ด้านมีค่าความเที่ยงมากกว่า .90 ของ Ebel (1951) ซึ่งใกล้เคียงกับต้นฉบับภาษาอังกฤษ รวมถึงทดสอบความตรงของโครงสร้างโดยการเปรียบเทียบ Inter correlation ระหว่างคู่ของข้อย่อยเพื่อหาความเที่ยงของ Coefficient หลังจากได้ทดสอบแล้วพบว่า Inter correlation ระหว่างข้อย่อยต่ำกว่าความเที่ยงของ Coefficient นั้นพอจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าเครื่องมือ PIMRS ฉบับภาษาไทยนี้มีอำนาจในการจำแนกจริง

งานวิจัยที่น่าสนใจและเป็นหัวข้อที่ตรงกับประเด็นที่จะทำการศึกษากการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการมากที่สุดงานหนึ่ง เป็นงานวิจัยวิเคราะห์ทอภิมาน (Meta-Analysis) ของ Robert J. Marzano et al. (2005) ที่ศึกษางานวิจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจำนวน 69 ชิ้น และสกัดข้อค้นพบจากงานวิจัยชิ้นต่าง ๆ ด้วยการใช้วิเคราะห์ทอภิมานเพื่อรวบรวมความสัมพันธ์เชิงสถิติของการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาต่าง ๆ ที่ได้มีการศึกษาวิจัยจนเป็นที่ประจักษ์แล้วในเชิงสถิติ วิธีการดังกล่าวแตกต่างจากการทบทวนงานวิจัย (Review of Research) ที่เน้นการเรียบเรียงข้อค้นพบเชิงบรรยายที่คัดเลือกเนื้อหาบางส่วนทำให้เสี่ยงต่อความคลาดเคลื่อนในการสรุปข้อมูล เพราะมีโอกาสที่นักวิจัยจะเลือกเอาแนวทางที่สอดคล้องกับความเชื่อหรือข้อมูลเดิมที่มีอยู่ก่อนแล้ว (Jackson, 1978 อ้างถึงใน Robert J. Marzano et al., 2005 หน้า 9)

Robert J. Marzano et al. (2005) ได้ข้อค้นพบด้านการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การมีสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนที่ดี 21 ประการ โดยมีรายละเอียดและระดับความสัมพันธ์เชิงสถิติดังตารางที่ 2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2 หน้าที่ 21 ประการและระดับของการส่งผลไปยังผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับ ความสัมพันธ์
1. Affirmation รับรู้และยินดีความสำเร็จในขณะที่ยอมรับและยอมรับในความล้มเหลวอย่างตรงไปตรงมา (สอดคล้องกับ Transactional Leadership) <ul style="list-style-type: none"> <li>● รับรู้และยกย่องความสำเร็จของนักเรียนอย่างมีหลักการและเป็นธรรม</li> <li>● รับรู้และยกย่องความสำเร็จของครูอย่างมีหลักการและเป็นธรรม</li> <li>● รับรู้และยกย่องความสำเร็จของสถานศึกษาอย่างมีหลักการและเป็นธรรม</li> </ul>	.19
2. Change Agent เต็มใจต่อความท้าทาย และท้าทายต่อการเปลี่ยนสถานะต่างๆ ในปัจจุบันอย่างกระตือรือร้น (สอดคล้องกับ Transformational Leadership) <ul style="list-style-type: none"> <li>● ทำทหายสภาพที่เป็นอยู่อย่างมีหลักการและเหตุผล</li> <li>● เต็มใจที่จะนำการเปลี่ยนแปลงแม้ว่ายังไม่ทราบผลลัพธ์ที่แน่นอน</li> <li>● พิจารณาวិธีทางที่ใหม่และดีกว่าอย่างเป็นระบบ</li> <li>● พยายามอย่างต่อเนื่องในการบริหารงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษา</li> </ul>	.25
3. Contingent Rewards ให้รางวัลและการยกย่องความสำเร็จของครูเป็นรายบุคคล <ul style="list-style-type: none"> <li>● ให้รางวัลและให้การยกย่องต่อครูผู้ที่มีผลงานและทำงานเต็มที่</li> <li>● ให้รางวัลและให้การยกย่องต่อครูผู้ที่มีสมรรถนะและความอาวุโส</li> </ul>	.24
4. Communication ทำให้เกิดการสื่อสารระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียน <ul style="list-style-type: none"> <li>● พัฒนาช่องทางในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสำหรับให้ครูได้สื่อสารกันเอง</li> <li>● เป็นผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ครูเข้าถึงได้ง่าย</li> <li>● มีช่องทางในการสื่อสารกับครูและบุคลากรอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	.23

หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับ ความสัมพันธ์
5. Culture ส่งเสริมให้เกิดความเชื่อเดียวกันและค่านิยมในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน <ul style="list-style-type: none"> <li>● ส่งเสริมความสามัคคีระหว่างบุคลากร</li> <li>● ส่งเสริมการเป็นอยู่ที่ดีระหว่างบุคลากร</li> <li>● พัฒนาความเข้าใจต่อเป้าหมายระหว่างบุคลากร</li> <li>● พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมให้สอดคล้องกับทิศทางของสถานศึกษา</li> </ul>	.25
6. Discipline ปกป้องครูและเวลาในการสอนจากสิ่งรบกวน (สอดคล้องกับ Instructional Leadership) <ul style="list-style-type: none"> <li>● ป้องกันไม่ให้มีการรบกวนเวลาในการเรียนการสอน</li> <li>● ป้องกันไม่ให้มีการรบกวนครูทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา</li> </ul>	.27
7. Flexibility การปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง (สอดคล้องกับ Transformational Leadership) <ul style="list-style-type: none"> <li>● ปรับเปลี่ยนรูปแบบของภาวะผู้นำตามความเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างได้</li> <li>● สามารถนำอย่างกำกับหรือไม่กำกับตามความเหมาะสมต่อสถานการณ์ได้</li> <li>● ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย</li> <li>● ไม่ยึดติดต่อการเปลี่ยนแปลง</li> </ul>	.28
8. Focus กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและให้ยึดถือเอาเป้าหมายนั้นเป็นความสำคัญอันดับแรก ๆ ของสถานศึกษา <ul style="list-style-type: none"> <li>● ตั้งเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรมให้กับหลักสูตร การเรียนการสอน และการ</li> </ul>	.24



หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับ ความสัมพันธ์
<p>ประเมินผลในสถานศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ตั้งเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรมให้กับหน้าที่โดยทั่วไปของสถานศึกษา</li> <li>● ตั้งเป้าหมายและความคาดหวังที่สูงอย่างเป็นรูปธรรมให้กับนักเรียนทุกคน</li> <li>● ดึงความสนใจของทุกคนในสถานศึกษาในการสานต่อเป้าหมายที่กำหนดขึ้นอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	
<p>9. Ideals/Beliefs สื่อสารและดำเนินงานตามแนวคิดและความเชื่อในการจัดการสถานศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กำหนดกรอบแนวคิดอย่างชัดเจนเกี่ยวกับสถานศึกษา การสอน และ การเรียน</li> <li>● เผยแพร่กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสถานศึกษา การสอน และ การเรียน</li> <li>● ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง</li> </ul>	.22
<p>10. Input สร้างการมีส่วนร่วมของครูในการแสดงความคิดเห็นและดำเนินการเพื่อต่อการตัดสินใจเรื่องสำคัญ หรือ งานด้านนโยบายของสถานศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการออกหรือพัฒนานโยบายของสถานศึกษา</li> <li>● ให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญของสถานศึกษา</li> <li>● ใช้ทีมผู้นำในการตัดสินใจ</li> </ul>	.25
<p>11. Intellectual Stimulation ให้ครูและบุคลากรเห็นความสำคัญของการนำเอาทฤษฎีและการปฏิบัติที่ทันสมัยมาใช้ในการตัดสินใจ และปฏิบัติให้เป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ใช้ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการจัดการให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิผล</li> <li>● ติดตามความคืบหน้าในทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการจัดการให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิผล</li> </ul>	.24

หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับ ความสัมพันธ์
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ส่งเสริมให้เกิดการเสวนาอย่างเป็นระบบในเรื่องทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	
<p>12. Involvement is Curriculum, Instruction, and Assessment เข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรงต่อการออกแบบและการนำหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล จนถึงนำไปสู่การปฏิบัติ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กำกับดูแลในการช่วยเหลือครูด้านการออกแบบกิจกรรมตามหลักสูตร</li> <li>● กำกับดูแลในการช่วยเหลือครูในประเด็นด้านการวัด/ประเมินผล</li> <li>● กำกับดูแลในการช่วยเหลือครูในประเด็นด้านการจัดการเรียนการสอน</li> </ul>	.20
<p>13. Knowledge of Curriculum, Instruction, and Assessment รู้ในหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผลที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่ได้ผล</li> <li>● มีองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางในการจัดการหลักสูตรที่ได้ผล</li> <li>● มีองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางในการวัด/ประเมินผลที่ได้ผล</li> <li>● ให้แนวทางในการจัดการชั้นเรียนที่ได้ผล</li> </ul>	.25
<p>14. Monitoring/Evaluation ติดตามความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาในทางปฏิบัติ รวมถึงผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ติดตามความมีประสิทธิภาพของหลักสูตร การเรียนการสอน และการวัด/ประเมินผลของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>● ติดตามผลลัพธ์การดำเนินการของสถานศึกษาต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	.27
<p>15. Optimizer สร้างแรงบันดาลใจและผลักดันให้เกิดนวัตกรรมที่ทำหายใหม่ ๆ เสมอ</p>	.20

หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับ ความสัมพันธ์
<ul style="list-style-type: none"> <li>● สร้างแรงบันดาลใจและภาพแห่งความสำเร็จให้กับครูที่ได้รับมอบหมายงานที่ยากขึ้น</li> <li>● เป็นผู้ผลักดันและอยู่เบื้องหลังความคิดริเริ่มต่าง ๆ</li> <li>● สร้างทัศนคติทางบวกให้บุคลากรมีกำลังใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ</li> </ul>	
<p>16. Order กำหนดมาตรฐานของขั้นตอนการดำเนินงานและแผนการทำงานประจำวัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กำหนดให้มีแผนการทำงานประจำวันเพื่อบริหารสถานศึกษาได้อย่างราบรื่น</li> <li>● มอบหมายและผลักดันให้เกิดโครงสร้าง กฎ ขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนให้กับบุคลากร</li> <li>● มอบหมายและผลักดันให้เกิดโครงสร้าง กฎ ขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนให้กับนักเรียน</li> </ul>	.25
<p>17. Outreach เป็นผู้สนับสนุนและเป็นเสียงของสถานศึกษากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มั่นใจว่าสถานศึกษาได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดของหน่วยงานต้นสังกัด</li> <li>● เป็นผู้แทนของสถานศึกษาต่อผู้ปกครอง</li> <li>● เป็นผู้แทนของสถานศึกษาต่อหน่วยงานต้นสังกัด</li> <li>● เป็นผู้แทนของสถานศึกษาต่อชุมชน</li> </ul>	.27
<p>18. Relationships แสดงให้เห็นการให้ความสำคัญต่อครูและบุคลากรเป็นรายบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● รับทราบประเด็นส่วนบุคคลที่สำคัญของบุคลากร</li> <li>● ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ครูต้องการเป็นรายบุคคล</li> <li>● รับทราบถึงกิจกรรมสำคัญต่าง ๆ ของบุคลากรในสถานศึกษา</li> <li>● รักษาความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับครู</li> </ul>	.18
<p>19. Resources จัดให้มีครุภัณฑ์และกิจกรรมการพัฒนาครูที่จำเป็นต่อการจัดการ</p>	.25

หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับ ความสัมพันธ์
<p>เรียนการสอนให้ประสบความสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มั่นใจว่าครูมีสื่อและครุภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการเรียนการสอนใช้อย่างเพียงพอ</li> <li>● มั่นใจว่าครูได้รับโอกาสในการพัฒนาเพื่อยกระดับวิชาชีพของตนเอง</li> </ul>	
<p>20. Situational Awareness ใส่ใจในรายละเอียดรวมถึงกระแสต่าง ๆ ในการบริหารสถานศึกษา รวมถึงสามารถใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นในปัจจุบันหรือที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สามารถคาดการณ์สิ่งที้อาจจะเป็นปัญหาในอนาคตได้อย่างแม่นยำ</li> <li>● ให้ความสำคัญกับกลุ่มของบุคลากรต่าง ๆ รวมถึงความสัมพันธ์ของแต่ละกลุ่มในสถานศึกษาด้วย</li> <li>● ให้ความสำคัญกับประเด็นในสถานศึกษาที่แม้ว่าอาจจะยังไม่ใช่เรื่องใหญ่ แต่อาจลุกลามไปสู่ความไม่ลงรอยกันได้</li> </ul>	.33
<p>21. Visibility มีปฏิสัมพันธ์และติดต่อสื่อสารกับครู นักเรียน และผู้ปกครองอย่างมีคุณภาพ (สอดคล้องกับ Instructional Leadership)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เยี่ยมเยียนชั้นเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ</li> <li>● ได้พบปะพูดคุยกับนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>● พร้อมทั้งจะให้นักเรียน ครู และผู้ปกครองเข้าถึงได้อย่างสะดวก</li> </ul>	.20

นักวิจัยบางกลุ่มได้ศึกษาถึงรูปแบบทางภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น Viviane M. J. Robinson and Helen S. Timperley (2007) พบว่า Transformational Leadership นั้นส่งผลทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในระดับน้อย ในขณะที่ส่งผลต่อทัศนคติของครู บรรยากาศ และ องค์กร ในระดับปานกลาง ในขณะที่ Instructional Leadership ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนมากกว่า Transformational Leadership ถึง 3 เท่า จากการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ สามารถสรุปรูปแบบของภาวะผู้นำ 5 มิติ ได้แก่

1. กำหนดเป้าหมายและความคาดหวัง: ภาวะผู้นำจะทำให้เกิดความชัดเจนในด้านวิชาการและเป้าหมายทางการเรียนรู้ (Ronald H. Heck, Terry J. Larsen, & George A. Marcoulides, 1990) พบว่าสถานศึกษาที่มีสมรรถนะสูงครู/เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ร่วมกัน กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนต่อผู้บริหารและครูทุกคน ในขณะที่สถานศึกษาที่มีสมรรถนะต่ำจะมีบรรยากาศที่ตรงกันข้ามกัน
2. กำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากร: ทรัพยากรเกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนของนักเรียน สำคัญกว่าการถูกเก็บรักษา
3. วางแผน ประสานงาน และ ประเมิน การสอนและหลักสูตร: มีหลักฐานค้นพบว่าภาวะผู้นำในมิตินี้ส่งผลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประกอบไปด้วย
  - การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู/บุคลากรให้ปะພุดคຸຍດ້ານการเรียนการสอนของนักเรียน
  - การทำงานกับครู/บุคลากรในการทบทวนหลักสูตร
  - การสังเกตชั้นเรียนและให้ผลสะท้อนเพื่อให้ครูยกระดับการสอน
  - การติดตามการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเป็นระบบตามสาขาและชั้นปี
4. ส่งเสริมและมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และการพัฒนาครู: Andrew & Soder (1987) อ้างถึงใน Viviane M. J. Robinson and Helen S. Timperley, (2007) พบว่าสถานศึกษาที่มีสมรรถนะสูงจะส่งเสริมให้ครูมีการเรียนรู้และพัฒนา รวมถึงส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการเสวนาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในด้านการจัดการเรียนการสอนและการแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งตรงข้ามกับสถานศึกษาที่มีสมรรถนะต่ำกว่า
5. สร้างสิ่งแวดล้อมที่สงบและส่งเสริมการเรียนรู้: เพื่อให้มั่นใจได้ว่าครูให้ความสนใจกับการสอน และนักเรียนให้ความสนใจกับการเรียน (Ronald H. Heck et al., 1990)

Wilma F. Smith and Richard L. Andrews (1989) ได้สรุปรวบรวมทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและผู้บริหารสถานศึกษาไว้ได้อย่างน่าสนใจดังนี้

กลุ่มแรก ทฤษฎีกลุ่มบทบาท (Role) กลุ่มนักวิชาการที่เสนอทฤษฎีนี้ได้แก่ Kahn and Rosenthal (1964) และ Pfeffer and Salancik (1975) เสนอว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะรับรู้และตอบสนองโดยการปรับเปลี่ยนบทบาท พฤติกรรม และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะปรับเปลี่ยนไปตามผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ศึกษานิเทศก์ ครู นักเรียน หรือ ผู้ปกครอง) นำไปสู่การปรับเปลี่ยนขอบเขตหน้าที่ในการทำงาน แต่หลายครั้งที่ความคาดหวังไม่สอดคล้องกันจนเกิดอาการที่เรียกว่า “บทบาทขัดแย้งกัน” (Role Conflicts) (Yukl, 1981) แต่ท้ายที่สุดแล้วผู้บริหารคือผู้ที่จะทราบบทบาทที่เหมาะสมของตนเองในที่สุด

กลุ่มที่สอง ทฤษฎีกลุ่มคาดหวัง (Expectancy) กลุ่มนักวิชาการที่เสนอทฤษฎีนี้ได้แก่ Nebecker and Mitchell 1974 เสนอว่าพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคาดเดาได้จากความคาดหวังของผลที่จะตามมาของพฤติกรรมนั้น ๆ

และกลุ่มที่สาม ทฤษฎีกลุ่มปรับตัว (Adaptive-reactive Theory) กลุ่มนักวิชาการที่เสนอทฤษฎีนี้ได้แก่ Osborn and Hunt (1975) เสนอว่าพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผลที่เกิดจากตัวแปรที่ใหญ่กว่า เช่น โครงสร้างของสถานศึกษา ระบบการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ชุมชนของสถานศึกษา ขนาดของสถานศึกษา รวมถึงทัศนคติและบุคลิกของครู ล้วนแล้วแต่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

Wilma F. Smith and Richard L. Andrews (1989) สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านภาวะผู้นำเชิงวิชาการ ไว้ 4 บทบาทด้วยกัน ประกอบไปด้วย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้แจกจ่ายทรัพยากร เป็นตัวอย่างของการใช้เวลาและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นตัวอย่างในการทำงานที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ต่าง ๆ มีความสามารถในการจูงใจบุคลากร รู้จุดแข็งจุดอ่อนของครู และรู้แหล่งเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์สำหรับครู
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นทรัพยากรด้านการจัดการเรียนการสอน เป็นผู้รู้เกี่ยวกับการประเมินผลและการกระตุ้นให้เกิดการใช้กลวิธีทางการสอนที่มีประสิทธิภาพ สามารถนิเทศครูและให้แนวทางในการปรับปรุงการเรียนการสอนได้ ใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาเป็นตัวชี้วัดที่นำไปสู่ระบบการประเมินผลการทำงานของครู และสุดท้ายพัฒนาโครงการที่ส่งเสริมความสำคัญของจุดประสงค์การเรียนรู้ของนักเรียน

3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้สื่อสาร เป็นผู้ที่สามารถประเมินและประสานกับบุคลากรในสถานศึกษาได้ผ่านการพูดและการเขียนที่ชัดเจน สามารถบริหารความขัดแย้งและเป็นผู้นำในการแก้ปัญหา มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับครู ผู้ปกครอง และนักเรียนได้อย่างหลากหลาย รวมถึงสามารถทำงานในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งในสถานศึกษาได้อย่างกลมกลืน
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่อยู่พร้อม (Visible Presence) การทำงานร่วมกับครูและชุมชนในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด รวมถึงเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองได้พบเห็นและเข้าถึงได้อย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนั้น Wilma F. Smith and Richard L. Andrews (1989) ได้รวบรวมแนวคิดที่ได้จากนักวิจัยต่าง ๆ ไว้ในหนังสือที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการ ที่รวบรวมทฤษฎีและข้อค้นพบจากการวิจัยที่น่าสนใจหลายชิ้น ได้แก่ Persell and Cookson (1982) ได้ทบทวนงานวิจัยจำนวน 75 ชิ้น และสรุปลักษณะเฉพาะและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี ได้แก่

1. แสดงความมั่นใจต่อเป้าหมายทางวิชาการ
2. สร้างบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง
3. ทำหน้าที่ของผู้นำเชิงวิชาการ
4. เป็นผู้นำที่มีพลังและพลวัต
5. ให้คำปรึกษากับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
6. สร้างกฎและวินัย
7. ให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร
8. ใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ
9. ประเมินที่ผลลัพธ์

นอกจากนี้ก็มี Bennis (1984) ผู้นำเชิงวิชาการจะต้องมีความสามารถ 4 ประการ ได้แก่

1. Meaning สร้างความชัดเจนต่อเป้าหมายของสถานศึกษาและสามารถบริหารจัดการเชิงสัญลักษณ์เพื่อเติมเต็ม
2. Attention ทำให้ครูให้ความสำคัญกับเป้าหมายของสถานศึกษา
3. Trust ทำให้บุคลากรในสถานศึกษามอบวางใจในภาวะผู้นำของตนเอง
4. Self-Management รู้จักตนเอง รู้จัดจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทั้งกรอบแนวคิดของไทยและกรอบแนวคิดจากต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ตารางเปรียบเทียบเพื่อแสดงความเหมือนและความแตกต่างของกรอบที่สำคัญไว้ดังตารางที่ 3 ต่อไปนี้

เพื่อให้สามารถใช้ข้อสรุปของตารางนี้ไปพัฒนาเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 ของการวิจัย

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบกรอบในการบริหารงานวิชาการ

	กฎกระทรวง	สัพัฐ.	สมศ.	วิชาชีพฯ	PIMRS	Marzano
ด้านหลักสูตร	มี	มี	มี	มี	มี	มี
ด้านการเรียนการสอน	มี	มี	มี	มี	มี	มี
ด้านการประเมินผลนักเรียน	มี	มี	มี	มี	มี	มี
ด้านการประกันคุณภาพ	มี	มี	มี			มี
ด้านการนิเทศการสอน	มี			มี	มี	มี
ด้านการแนะแนวการศึกษา	มี					มี
ด้านสื่อการสอน	มี	มี	มี			มี
ด้านการพัฒนาบุคลากร		มี	มี			มี
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี		มี	มี			มี
ด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ				มี		
ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา					มี	มี

กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับหลักการของการบริหารงานวิชาการที่เป็นกรอบแนวคิดของไทย และกรอบแนวคิดจากต่างประเทศพบว่ามีหลายองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกัน แต่จะแตกต่างกันด้านที่มาของแต่ละกรอบ กล่าวคือกรอบแนวคิดของไทยเป็นกรอบที่ก่อร่างจากข้อกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับตามกรอบการกระจายอำนาจทางการศึกษา ในขณะที่กรอบแนวคิดจากต่างประเทศเป็นกรอบที่กำหนดขึ้นจากนักวิชาการที่ศึกษากิจการปฏิบัติ และสังสมข้อค้นพบโดยการเปรียบเทียบผลเพื่อหาความเที่ยงและความตรงในข้อค้นพบต่าง ๆ มาตลอดระยะเวลาหลายทศวรรษ

ดังนั้นสำหรับกรอบการบริหารงานวิชาการที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องปฏิบัติซึ่งประกอบไปด้วย 11 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านการประเมินผลนักเรียน 4) ด้านการประกันคุณภาพ 5) ด้านการนิเทศการสอน 6) ด้านการแนะแนวการศึกษา 7) ด้านสื่อการสอน 8) ด้านการพัฒนาบุคลากร 9) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 10) ด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ 11) ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา



## ตอนที่ 4 แนวคิดในการพัฒนานโยบาย

### 4.1 ความหมายของนโยบาย

ความหมายและประโยชน์ของนโยบายยังไม่นิ่งและไม่ชัดเจนนัก (Berkland T., 2001 อ้างถึง USAID, 2007) จากการศึกษารวมรวบพบว่ามี ความหมายของนโยบายที่แตกต่างกันไป โดยความหมายที่พบได้แก่

นโยบาย คือ ผลลัพธ์ที่รัฐเป็นผู้กำหนดว่าใครจะได้อะไร (Cochran et al, n.d. อ้างถึงใน Constitution Rights Foundation, 2009)

นโยบาย คือ สิ่งที่รัฐบาลเลือกที่จะทำหรือไม่ทำเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย คุณค่า และ การกระทำ (Thomas R. Dye, 1995)

นโยบาย คือ การตัดสินใจและการกระทำของรัฐเพื่อจัดการกับประเด็นทางสังคม (Cochran และ Malone, 2005 อ้างถึงใน Constitution Rights Foundation, 2009) นโยบาย คือ ผลของปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่มีความสลับซับซ้อนถือเป็นผลรวมของสิ่งที่รัฐบาลกระทำ ไม่ว่าจะกระทำโดยตรงหรือ ผ่านตัวแทนที่มีอิทธิพลต่อการที่ ชีวิตของพลเมือง". (Guy B. Peters, n.d. Constitution Rights Foundation, 2009)

กล่าวโดยสรุป ความหมายของนโยบายการบริหารงานวิชาการของการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การตัดสินใจเพื่อกระทำการบางอย่างตามบริบทที่เป็นอยู่เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ดี

### 4.2 กระบวนการนโยบาย

เพื่อให้เห็นภาพรวมของการพัฒนานโยบายตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการกำหนดนโยบายโดยภาพรวม เพื่อทราบถึงขอบเขตที่ชัดเจนในการพัฒนานโยบายที่จะได้จากข้อค้นพบจากการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน กระบวนการนโยบายที่ได้หยิบยกมาเป็นตัวอย่างประกอบไปด้วย

David Gow (1991) ได้ให้แนวคิดว่ากระบวนการนโยบายประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ 7 ประการด้วยกัน ได้แก่

1. ขั้นการระบุปัญหาหรือข้อเสนอ (Problem/Proposal Identification) เป็นขั้นก่อนกำหนดนโยบาย ซึ่งเกิดจากความต้องการหรือปัญหาที่มีอยู่
2. ขั้นการสังเคราะห์ข้อมูล/การนำเสนอโดยผู้แทน (Aggregation and Representation) เป็นขั้นก่อนกำหนดนโยบายด้วยการหาข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมจากประเด็นปัญหาที่ให้ความสำคัญ เพื่อเสนอเป็นนโยบาย
3. ขั้นการกำหนดข้อเสนอ (Proposal Formulation) เป็นขั้นตอนของการตรวจสอบข้อเสนอเพื่อกำหนดเป็นนโยบาย แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) การวิจัย 2) การทบทวน 3) การพิจารณากำหนดโครงการ และ 4) การเลือกนโยบาย ในขั้นตอนนี้ถือว่าเราได้มีนโยบายเกิดขึ้นแล้ว

4. ขั้นการรับรองและอนุมัตินโยบาย (Adoption and Legitimation) เมื่อได้นโยบายที่คัดเลือกมาจากขั้นตอนที่ 3 แล้ว จะต้องทำการอนุมัติและเห็นชอบจากองค์กรนิติบัญญัติ โดยถือว่านโยบายดังกล่าวเป็นนโยบายที่เป็นทางการแล้ว
5. ขั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Implementation) จะทำการสื่อสารนโยบายไปยังหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจแนะนำนโยบายไปใช้
6. ขั้นการประเมินผลโครงการ (Program Evaluation) เป็นการประเมินผลนโยบายที่นำไปปฏิบัติแล้ว โดยการกำหนดเนื้อหาของสิ่งที่จะประเมิน สร้างตัวชี้วัด วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลเพื่อเสนอแนะ (เป็นรูปแบบของการวิจัยเชิงนโยบาย)
7. ขั้นยุตินโยบายและการต่อเนื่องของนโยบาย (Policy Succession and Program Termination)

Rogee Buchholz (1985) ได้เสนอกระบวนการนโยบาย 5 ขั้นตอน ประกอบไปด้วย

1. ขั้นตอนการก่อตัวของนโยบาย (Policy Formation) เกิดจากการรวบรวมปัญหาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อมากำหนดเป็นนโยบาย
2. ขั้นการกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) เป็นขั้นตอนการร่างข้อเสนอหรือทางเลือกเชิงนโยบาย รวมไปถึงการพิจารณาเพื่ออนุมัติเห็นชอบให้ประกาศใช้นโยบายที่กำหนดขึ้น
3. ขั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านหน่วยงานที่รับผิดชอบและการสนับสนุนของภาคส่วนอื่น ๆ ด้วย
4. ขั้นการประเมินผลนโยบาย (Policy Evaluation) เป็นการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบของนโยบายที่กำหนดขึ้น รวมถึงความคุ้มค่าในประเด็นต่าง ๆ
5. ขั้นการรักษา/คงสภาพความสำเร็จและการสิ้นสุดนโยบาย (Policy Maintenance, Succession and Termination) เป็นขั้นที่นำผลของการประเมินนโยบายมาตัดสินการคงสภาพหรือการยกเลิกนโยบายที่กำหนดขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นการปรับปรุงนโยบายเดิมหรือเสนอนโยบายใหม่ตามขั้นตอนที่กล่าวมาทั้งหมดขึ้นมาทดแทน

จะเห็นได้ว่ากระบวนการนโยบายนั้นสามารถแบ่งได้ออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ๆ ได้แก่ 1) การกำหนดนโยบายขึ้น โดยรวบรวมปัญหาและข้อมูลต่าง ๆ มายกร่าง และขออนุมัติหรือความเห็นชอบจากฝ่ายนิติบัญญัติให้มีผลบังคับใช้อย่างเป็นทางการ 2) การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เป็นการนำเอานโยบายที่กำหนดขึ้นไปสื่อสารไปยังหน่วยงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดขึ้นอย่างถูกต้อง และ 3) การประเมินผลนโยบาย เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากนโยบายมิติต่าง ๆ ทั้งด้านบวกและด้านลบ และนำเอาข้อมูลต่าง ๆ มาตัดสินใจว่าจะเดินหน้านโยบายนั้น แก้ไขปรับเปลี่ยนนโยบายนั้น ยกเลิกหรือออกนโยบายขึ้นมาทดแทนนโยบายที่ยกเลิกไป ซึ่งทั้งหมดนี้คือกระบวนการนโยบายที่เป็นมาตรฐานสากล

### 4.3 การกำหนดนโยบาย

เพื่อให้ทราบถึงขั้นตอนในการพัฒนานโยบายการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยรวบรวมแนวขั้นตอนในการกำหนดนโยบายจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางต่อไปนี้

Robert Eyestone (1942) กำหนดขั้นตอนการพัฒนานโยบายไว้ 4 ขั้นตอน ประกอบไปด้วย

1. การประเมินความสำคัญของปัญหา
2. การตรวจสอบทางเลือก
3. การตัดสินใจทางเลือก
4. การลงมือปฏิบัติในการกำหนดนโยบาย

Harold Dwight Lasswell (1951) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนานโยบาย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การค้นหาและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ
2. การรับรองหรือการสนับสนุนให้มีการกำหนดนโยบาย
3. การดำเนินการกำหนดนโยบาย
4. การกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม

Yehezkel Dror (1968) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการพัฒนานโยบาย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นการศึกษาปัญหา
2. ขั้นการกำหนดคุณค่าและความสำเร็จของเป้าหมายในการกำหนดนโยบาย
3. ขั้นการแสวงหาทางเลือก
4. ขั้นการเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือก
5. ขั้นการตัดสินใจเลือกหนทางที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติงาน

หากนับรวมกระบวนการกำหนดนโยบายด้วยแล้ว ขั้นตอนในการกำหนดนโยบายของผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ มีความเหมือนและความแตกต่างกันในบางประเด็น น่าจะมีแนวทางที่สอดคล้องกัน ดังตารางที่ 4 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบแนวคิดในการกำหนดนโยบาย

	Eyestone (1942)	Lasswell (1951)	Dror (1968)	Gow (1991)	Buchholz (1985)
ศึกษาเพื่อระบุปัญหา	มี		มี	มี	
สังสมข้อมูล		มี		มี	
กำหนดเลือกทางเลือกและตัดสินใจ	มี		มี		
กำหนดความสำเร็จของนโยบาย			มี		
กำหนดนโยบาย	มี	มี	มี	มี	มี

จากตารางที่ 4 พอสรุปได้ว่าขั้นตอนในการกำหนดนโยบายที่สำคัญ 4 ข้อ ได้แก่ 1) ศึกษาเพื่อระบุปัญหา 2) สังสมข้อมูล 3) กำหนดเลือกทางเลือกและตัดสินใจ และ 4) กำหนดนโยบาย

อย่างไรก็ดีจากการศึกษาในรายละเอียด ก็พบว่าปัจจัยนำเข้าที่จะใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจตามขั้นตอนการกำหนดนโยบายที่สังเคราะห์ขึ้นตามตารางที่ 4 นี้สามารถมาได้จากหลากหลายแนวทาง ได้แก่ การทำประชาพิจารณ์ การระดมสมอง การสัมภาษณ์ การประชุมกลุ่มย่อย รวมถึงการวิจัยเพื่อกำหนดนโยบาย โดย School for All ซึ่งเป็นเครือข่ายความรู้ด้านที่ได้จากหลักฐานและประสบการณ์ด้านสถานศึกษาระดับโลก ได้ให้ความสำคัญกับการวิจัยและการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องว่าเป็นทางเลือกแรกในการให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการกำหนดนโยบายทางการศึกษาที่ดี (McCall, 2009) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยและศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อบอกแบบวิธีการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จด้วยการสัมภาษณ์

#### 4.4 ข้อพิจารณานโยบายที่ดี

นโยบายต่าง ๆ ที่ผ่านระเบียบและวิธีในการกำหนดมาอย่างดีแล้ว จะต้องนำมาพิจารณาด้วยเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่านโยบายใดเป็นนโยบายที่ดี โดย R. Wayne Mondy and Shane R. Premeaux (1995) กำหนดลักษณะของนโยบายที่ดี ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. นโยบายควรกำหนดจากฐานข้อมูลที่มีความเป็นจริง
2. นโยบายของผู้บังคับบัญชาและของผู้ใต้บังคับบัญชาควรสนับสนุนกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ควรที่จะขัดแย้งกัน
3. นโยบายของหน่วยงานของแผนงานที่ต่างกันแต่อยู่ภายในองค์กรเดียวกันควรต้องประสานกัน
4. นโยบายควรเป็นข้อความที่แน่นอนเข้าใจได้และเป็นลายลักษณ์อักษร
5. นโยบายควรยืดหยุ่นแต่มั่นคงอยู่บนหลักการหรือระเบียบข้อบังคับที่ถูกต้อง
6. นโยบายควรมีขอบเขตที่เข้าใจได้ด้วยเหตุผล

มีข้อสังเกตจากอาณัฐชัย รัตตกุล (2552) ให้ข้อสังเกตกับการกำหนดนโยบายรัฐของประเทศ ไทยว่าขาดการพิจารณาอย่างรอบคอบ ขาดการพิจารณาด้วยหลักของเหตุผล ขาดการทำประชาพิจารณ์ที่เหมาะสม ขาดความชัดเจนในการสร้างความเข้าใจ ทำให้ได้นโยบายที่ไม่มีประสิทธิผล ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ R. Wayne Mondy and Shane R. Premeaux (1995) เป็นข้อพิจารณานโยบายที่ดีในขั้นตอนของการกำหนดนโยบาย

#### 4.5 โครงสร้างของนโยบาย

เพื่อให้ผลลัพธ์จากงานวิจัยครั้งนี้ซึ่งได้แก่นโยบายด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาโครงสร้างของนโยบายเพื่อให้นโยบายที่พัฒนาขึ้นมีรูปแบบที่เป็นสากลและสามารถนำไปใช้งานได้สะดวก

Van Meter and Van Horn (1975 อ้างถึงใน กล้า ทองขาว, 2548 ) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการนำเอานโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสามารถสรุปโครงสร้างของร่างนโยบายที่เป็นที่ยอมรับ ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 4 ส่วน ได้แก่

1. ตัวนโยบาย
2. เป้าประสงค์ของนโยบาย
3. มาตรฐานการปฏิบัติที่ชัดเจน
4. ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบ

สำนักกิจการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดนโยบายสถานศึกษาที่ชื่อว่า นโยบายสถานศึกษา 3D เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพสถานศึกษา 3D และ เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2552) โดยมีโครงสร้างที่แบ่งออกเป็น

1. ตัวยุทธศาสตร์
2. แผนยุทธศาสตร์นโยบาย ประกอบด้วย 9 ส่วน ได้แก่
  - 2.1. กรอบแนวคิด
  - 2.2. วิสัยทัศน์
  - 2.3. พันธกิจ
  - 2.4. ยุทธศาสตร์
  - 2.5. ประเด็นยุทธศาสตร์
  - 2.6. เป้าประสงค์
  - 2.7. ตัวชี้วัดและเป้าหมาย
  - 2.8. กลยุทธ์
  - 2.9. หน่วยงานที่รับผิดชอบ
3. เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพสถานศึกษาที่นำเอานโยบายไปปฏิบัติ
  - 3.1. มาตรฐานด้านสถานศึกษา
  - 3.2. มาตรฐานด้านผู้เรียน

กระทรวงศึกษาธิการ ประกาศใช้นโยบายปฏิรูปการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) ซึ่งมีทั้งหมด 6 นโยบาย โดยแต่ละนโยบายมีโครงสร้างดังนี้

1. ตัวยุทธศาสตร์
2. เป้าหมาย และ ตัวชี้วัด
3. ยุทธศาสตร์
4. มาตรการ

กรุงเทพมหานครได้ประกาศนโยบายด้านการศึกษา "มหานครแห่งการเรียนรู้" (สำนักงานศึกษาธิการกรุงเทพมหานคร, 2557c) ซึ่งมีทั้งหมด 4 นโยบาย โดยแต่ละนโยบายมีโครงสร้างดังนี้

1. ตัวยุทธศาสตร์
2. วิธีการปฏิบัติให้ไปสู่เป้าหมาย

จากการวิเคราะห์เนื้อหาโครงสร้างของนโยบายที่เป็นที่ยอมรับ ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นโครงสร้างสำหรับการพัฒนานโยบายตามข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยข้อที่ 2 โดยโครงสร้างของนโยบายที่จะพัฒนาขึ้น จะมีโครงสร้างดังต่อไปนี้

1. ตัวนโยบาย
2. เป้าประสงค์ของนโยบาย
3. ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ
4. วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าประสงค์

จากข้อสรุปดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์กรอบเป็นภาพ เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ตามโครงสร้างในการเขียนนโยบายตามภาพที่ 8 ดังนี้



ภาพที่ 8 โครงสร้างของนโยบายสำหรับการวิจัยชิ้นนี้

ที่มา จากการสังเคราะห์โครงสร้างของนโยบายของ Meter และ Horn (1975)  
 นโยบาย 3D นโยบายการปฏิรูปการศึกษา นโยบายการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีประชากรที่ศึกษา ได้แก่สถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวน 436 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยต้องการศึกษาการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งทำการสำรวจสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครทั้งหมดจำนวน 436 โรงเรียน พบว่ามีสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้น ได้แก่ 1) เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนในช่วงที่โรงเรียนมีผลสอบ O-NET ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในวิชาวิทยาศาสตร์ วิชาคณิตศาสตร์ และ วิชาภาษาไทย ปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่มารับตำแหน่ง และ 2) เป็นผู้อำนวยการคนปัจจุบันของโรงเรียน จำนวน 7 คน

จากแนวคิดของ Robert J. Marzano et al. (2005) ที่ได้เสนอแนวคิดในการวิจัยเชิงอุดมคติว่า ควรที่จะทดลองให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถสูงและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถต่ำไปเริ่มบริหารสถานศึกษาสองแห่งที่มีพื้นฐานและปัจจัยแวดล้อมใกล้เคียงกันเป็นระยะเวลา 3 ปี และเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาทั้งสองแห่ง เพื่อยืนยันว่าการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีนัยสำคัญต่อการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างไรก็ดีคณะวิจัยดังกล่าวได้ให้ข้อคิดเห็นที่ขัดแย้งกับแนวคิดดังกล่าวของตนเองว่าไม่สามารถปฏิบัติได้จริง เนื่องจากข้อต่อจรรยาบรรณในการวิจัยเพราะทำให้นักเรียนในสถานศึกษาที่มีผู้บริหารที่มีความสามารถต่ำเสียโอกาสทางการศึกษาไป

เพื่อไม่ให้ขัดต่อจรรยาบรรณ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดดังกล่าวในการออกแบบงานวิจัยเพื่อศึกษาถึงการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาแบบย้อนกลับ (Backward Design) จากงานวิจัยของ Robert J. Marzano et al. (2005) ที่ได้เสนอข้อคิดเห็นในหนังสือเรื่อง School Leadership That Works: From Research to Results ว่าหากต้องการพิสูจน์นัยสำคัญของความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สามารถทดลองให้ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คนที่มีระดับความสามารถแตกต่างกันไปบริหารสถานศึกษาที่มีระดับผลสัมฤทธิ์และองค์ประกอบข้างเคียงที่ใกล้เคียงกัน ก็จะเป็นการพิสูจน์การปฏิบัติในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จหรือไม่ประสบผลสำเร็จได้ ในการนี้ผู้วิจัยต้องการหาการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่ประสบผลสำเร็จจึงกำหนดให้ใช้ผลสอบ O-NET ของสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครเพื่อเลือกสถานศึกษา โดยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากผลสอบ O-NET ว่าจะต้องเพิ่มขึ้นนับตั้งแต่ผู้บริหารสถานศึกษาคงตัวมารับตำแหน่ง จากนั้นจึงไปสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมวิธีการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่เกิดขึ้นจริงในสถานศึกษา วิธีการดังกล่าวเป็นการใช้ผลสอบ O-NET ที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นจุดเริ่มต้น เพื่อทดแทนแนวคิดในการวิจัยเชิงทดลองที่ Robert J. Marzano et al. (2005) ได้เคยเสนอไว้ ทำให้งานวิจัยชิ้นนี้ไม่เกิดผลข้างเคียง (Side Effect) กับผลสัมฤทธิ์และโอกาสทางการศึกษาของนักเรียนแต่อย่างใด

การวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนในการวิจัยทั้งหมด 7 ขั้นตอน ได้แก่



ขั้นตอนที่ 1 การระบุสถานศึกษาเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บข้อมูลนโยบายและการปฏิบัติการบริหารงานวิชาการ

ขั้นตอนที่ 4 การสรุปนโยบายและการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ

ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนานโยบายการบริหารงานวิชาการ

ขั้นตอนที่ 6 การนำเสนอผลการวิจัย

### ขั้นตอนการวิจัย

#### ขั้นตอนที่ 1 การระบุสถานศึกษาเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยได้นำเอากรอบแนวคิดในการวิจัยรอบที่ 1 กรอบแนวคิดในการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากการย้อนรอยแนวคิดที่ Robert J. Marzano et al. (2005) ได้เสนอข้อคิดเห็นในหนังสือเรื่อง School Leadership That Works: From Research to Results โดยสรุปได้ว่าหากต้องการพิสูจน์ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนก็สามารถทดลองให้ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คนที่มีระดับความสามารถแตกต่างกันไป บริหารสถานศึกษาที่มีระดับผลสัมฤทธิ์และองค์ประกอบข้างเคียงที่ใกล้เคียงกัน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนที่ได้รับการบริหารงานโดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถสูงกว่าจะค่อย ๆ ปรับตัวสูงขึ้น

อย่างไรก็ดีวิธีการดังกล่าวไม่สามารถทำได้จริงเนื่องจากผิดจรรยาบรรณของนักวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเอาแนวคิดนี้มาออกแบบการวิจัยในครั้งนี้ให้ย้อนรอยแนวคิดดังกล่าว โดยการใช้ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริงเพื่อระบุตัวผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเป็นกลุ่มเป้าหมายในการเก็บข้อมูลได้ เพื่อไม่ให้เกิดผลข้างเคียง (Side Effects) ใด ๆ กับนักเรียนในสถานศึกษา โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เพื่อขอผลการสอบ O-NET โดยทำการติดต่อและดำเนินการด้านเอกสารด้วยการจัดทำสัญญาการใช้ข้อมูลทางราชการกับ สทศ. โดยได้รับการอนุเคราะห์เป็นข้อมูลผลสอบ O-NET ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของสถานศึกษาทุกแห่งในสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิชาวิทยาศาสตร์ วิชาคณิตศาสตร์ และ วิชาภาษาไทย ในช่วงระหว่างปีการศึกษา 2551 ถึง ปีการศึกษา 2555 ได้ข้อมูลในรูปแบบของตารางในโปรแกรม Microsoft Excel ข้อมูลที่ได้รับมีสถานศึกษาทั้งหมด 430 โรงเรียน เนื่องจากสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครอีก 6 โรงเรียน เปิดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาขึ้นไปซึ่งจะไม่มีผลสอบ O-NET ในระดับประถมศึกษาปีที่ 6
2. ผู้วิจัยจัดทำข้อมูลเพื่อเตรียมพร้อมต่อการเปรียบเทียบผลต่างของผลสอบ O-NET โดยผู้วิจัยได้ทำการหาค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิชาวิทยาศาสตร์ วิชาคณิตศาสตร์ และ วิชาภาษาไทยซึ่งเป็นกลุ่มสาระเดียวกับการสอบ PISA ของสถานศึกษาทุกแห่งในปีการศึกษา

2551 2552 2553 2554 และ 2555 โดยข้อมูลทั้งหมดจะอยู่ในรูปของฐานข้อมูลที่สามารถจัดเรียงลำดับหรือเลือกแสดงข้อมูลเฉพาะบางส่วนตามที่ต้องการได้

3. ผู้วิจัยเปรียบเทียบผลต่างของค่าเฉลี่ยของผลสอบ O-NET ของแต่ละสถานศึกษา โดยผู้วิจัยนำเอาค่าเฉลี่ยคะแนน O-NET ที่จัดทำในช่วงเวลา 5 ปีการศึกษามาเปรียบเทียบกันเป็น 4 ช่วง ได้แก่ ช่วงที่ 1 ปีการศึกษา 2552 กับ 2551 ช่วงที่ 2 ปีการศึกษา 2553 กับ 2552 ช่วงที่ 3 ปีการศึกษา 2554 กับ 2553 และ ช่วงที่ 4 ปีการศึกษา 2555 กับ 2554
4. ผู้วิจัยคัดกรองสถานศึกษาโดยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกสถานศึกษาข้อที่ 1 ซึ่งได้แก่สถานศึกษาที่มีผลสอบ O-NET ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในวิชาวิทยาศาสตร์ วิชาคณิตศาสตร์ และ วิชาภาษาไทย ปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ผู้บริหารสถานศึกษาเข้ามารับตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงจะให้ความสนใจกับสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET เพิ่มขึ้นในช่วง 2 – 3 ปีสุดท้ายเท่านั้น โดยการคัดกรองรอบแรกได้สถานศึกษาจำนวน 358 โรงเรียน
5. ผู้วิจัยคัดกรองสถานศึกษาโดยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกสถานศึกษาข้อที่ 2 ที่กำหนดว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องยังคงเป็นผู้อำนวยการคนปัจจุบันของโรงเรียน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สำรวจปีการศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาคนปัจจุบันมารับตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนจากสถานศึกษาทั้ง 358 โรงเรียน โดยทำการตรวจสอบข้อมูลทางเว็บไซต์และการโทรศัพท์เพื่อสอบถามข้อมูลจากสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครไม่มีข้อมูลดังกล่าว จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้อามาพิจารณาว่าผู้บริหารสถานศึกษาคนไหนบ้างที่มารับตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนในช่วงที่สถานศึกษามีผลสอบ O-NET ปรับตัวสูงขึ้นและยังคงอยู่ในตำแหน่ง ทำให้ได้สถานศึกษาที่จะเข้าไปทำการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 7 โรงเรียน ประกอบไปด้วย 1) โรงเรียนวัดม่วง 2) โรงเรียนบ้านบัวมล (เจริญราษฎร์อุทิศ) 3) โรงเรียนวัดแป้นทอง 4) โรงเรียนหมู่บ้านเศรษฐกิจ 5) โรงเรียนกนกศิริอนุสรณ์ 6) โรงเรียนวัดปทุมวนาราม และ 7) โรงเรียนการเคหะท่าทราย และเพื่อเป็นการรักษาความลับด้านข้อมูลระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้สลับลำดับของข้อมูล โดยใช้หมายเลขแทนข้อมูลของโรงเรียนต่าง ๆ ดัง ตารางที่ 5 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ข้อมูลของสถานศึกษาตามเกณฑ์ในการระบุ

สถานศึกษา	เปรียบเทียบผลสอบ O-NET				จำนวนปีที่ผลสอบ O-NET ปรับขึ้น	ปีที่ผู้บริหารศึกษามารับตำแหน่ง
	2552 เทียบกับ 2551	2553 เทียบกับ 2552	2554 เทียบกับ 2553	2555 เทียบกับ 2554		
1	-10.18	0.12	3.70	1.98	3	2552
2	-8.30	-2.58	3.80	5.25	2	2553
3	-10.96	-0.63	4.82	0.79	2	2553
4	-8.46	-2.58	3.30	1.64	2	2553
5	-11.44	-0.53	5.38	2.65	2	2553
6	-6.80	-3.97	5.97	0.04	2	2553
7	2.18	-10.18	2.35	3.17	2	2553

ตารางที่ 5 เป็นแสดงข้อมูลของสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดยนำเอาผลสอบ O-NET เฉลี่ยของแต่ละสถานศึกษามาเปรียบเทียบกันในระหว่างปี เช่น ช่องตารางที่ระบุว่า 2552 เทียบกับ 2551 นั้น เป็นการเอาผลสอบ O-NET ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มาในปีการศึกษา 2552 มาลบด้วยผลสอบ O-NET ในปีการศึกษา 2551 ก็จะได้จำนวนจริงที่บวกหรือลบ จากนั้นจึงได้ทำการวิเคราะห์เพื่อค้นหาจำนวนปีที่ผลสอบ O-NET ปรับตัวสูงขึ้น และ เทียบกับจำนวนปีที่ผู้บริหารสถานศึกษามารับตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นถึงข้อมูลของสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนในช่วงที่โรงเรียนมีผลสอบ O-NET ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในวิชาวิทยาศาสตร์ วิชาคณิตศาสตร์ และ วิชาภาษาไทย ปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่มารับตำแหน่ง และ ยังคงเป็นผู้อำนวยการคนปัจจุบันของโรงเรียน โดยจากข้อมูลจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ปีที่ผู้บริหารสถานศึกษามารับตำแหน่งซึ่งโดยมากจะเป็นช่วงเวลาประมาณเดือนตุลาคมของแต่ละปี จะเป็นช่วงเวลาที่มีผลสอบ O-NET ในปีนั้นปรับตัวสูงขึ้น และ สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

## ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยนำเอากรอบแนวคิดในการวิจัยรอบที่ 2 กรอบแนวคิดด้านองค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการ เพื่อทำการออกแบบเครื่องมือในการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้จากผู้บริหารสถานศึกษา 2 เครื่องมือด้วยกัน ได้แก่ 1) แบบสอบถามนโยบายและการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่มีอยู่ ใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และการจัดลำดับความสำคัญต่อองค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการตามมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานจากการสัมภาษณ์ และ 2) แบบสัมภาษณ์นโยบายและการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่คาดหวัง ใช้เพื่อเก็บข้อมูลแนวคิดด้านนโยบายและการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการจากผู้บริหารสถานศึกษา ตามองค์ประกอบการบริหารงานวิชาการทั้ง 11 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้นจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาเอกสารด้านการบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบในการพัฒนาเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ได้แก่ 1) กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (ราชกิจจานุเบกษา, 2550) 2) มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549) 3) มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 (พ.ศ. 2549 – 2553) (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549) 4) มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 (ครูสภา, 2556) 5) งานวิจัยที่สร้างเครื่องมือวัดระดับความสามารถในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) (Philip Hallinger, 1982) และ 6) งานวิจัยการวิเคราะห์อภิมาน (Meta-Analysis) ของ Robert J. Marzano et al. (2005) จากนั้นนำมาจัดทำข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ความเหมือนและความแตกต่าง เพื่อพัฒนารอบในการบริหารงานวิชาการสำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ได้ 11 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านการประเมินผลนักเรียน 4) ด้านการประกันคุณภาพ 5) ด้านการนิเทศการสอน 6) ด้านการแนะแนวการศึกษา 7) ด้านสื่อการสอน 8) ด้านการพัฒนาบุคลากร 9) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 10) ด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ 11) ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา
2. ผู้วิจัยได้นำเอากรอบแนวคิดในการบริหารงานวิชาการทั้ง 11 ด้านมาพัฒนาเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ประกอบไปด้วย 1) แบบสอบถาม และ 2) แบบสัมภาษณ์ จนผู้วิจัยได้ (ร่าง) แบบสอบถาม และ (ร่าง) แบบสัมภาษณ์ที่จะนำไปเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงต่อไป

3. ผู้วิจัยนำเอาแบบสอบถามที่ได้เสนอผู้ทรงคุณวุฒิและทำการแก้ไขปรับปรุง โดยส่งเครื่องมือไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน ได้แก่ อาจารย์มหาวิทยาลัยผู้มีความเชี่ยวชาญในการวิจัยด้านการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำทางการศึกษา และ ผู้กำหนดนโยบายของสำนักงานการศึกษารุงเทพมหานครในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษากลุ่มประชากร เพื่อให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง โดยผู้วิจัยได้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ (ตามภาคผนวก 1) ที่พร้อมต่อการนำไปเก็บข้อมูล

### ขั้นตอนที่ 3 การเก็บข้อมูลนโยบายและการปฏิบัติการบริหารงานวิชาการ

ผู้วิจัยได้นำเอารายชื่อสถานศึกษาที่คัดเลือกได้จากขั้นตอนที่ 1 และ เครื่องมือจากขั้นตอนที่ 2 มาวางแผนเพื่อเก็บข้อมูลจากสถานศึกษา เพื่อเก็บข้อมูลพื้นฐานและสภาพปัจจุบันในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ด้านการลงพื้นที่เก็บข้อมูลจากสำนักงานการศึกษารุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ทำคำร้องขอจดหมายขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากคณะครูศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อส่งไปยังผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษารุงเทพมหานคร และ ติดตามเพื่อขอเอกสารการอนุมัติให้ผู้วิจัยสามารถติดต่อไปยังสถานศึกษาต่าง ๆ เพื่อเก็บข้อมูลได้ในลำดับถัดไป
2. ผู้วิจัยทำการติดต่อสถานศึกษาทั้ง 7 โรงเรียนเพื่อขอความอนุเคราะห์ด้านการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ทำการติดต่อสถานศึกษาต่าง ๆ โดยตรงและส่งจดหมายขอความอนุเคราะห์ด้านข้อมูลและเอกสารต่าง ๆ พร้อมแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ไปทางไปรษณีย์เพื่อขอข้อมูลพื้นฐานล่วงหน้าก่อนการนัดสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาทราบที่มาที่ไปของการวิจัยและสามารถให้เวลาในการสัมภาษณ์กับผู้วิจัยได้อย่างเต็มที่
3. ผู้วิจัยลงพื้นที่ไปยังสถานศึกษาทั้ง 7 โรงเรียนเพื่อเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการนัดหมายและเดินทางไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 7 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์โดยในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้บันทึกประเด็นในการสนทนาพร้อมกับบันทึกเสียงในการสนทนาไว้ในระหว่างการสัมภาษณ์ทุกรอบ นอกจากนั้นผู้วิจัยยังได้ขอแบบสอบถามที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ข้อมูลไว้แล้วกลับมาด้วยตัวเองจากการเดินทางไปยังสถานศึกษาแต่ละแห่งด้วย ผู้วิจัยนำเอาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดหมวดหมู่ให้ตรงกับกรอบแนวคิดในการบริหารงานวิชาการทั้ง 11 ด้าน เพื่อให้มีข้อมูลดิบจากผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 7 คนที่พร้อมต่อการจัดทำในขั้นตอนต่อไป

#### ขั้นตอนที่ 4 การสรุปนโยบายและการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ

ผู้วิจัยได้นำเอาข้อมูลดิบที่ได้จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 3 มาจัดทำด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปเป็นข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา และการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีอยู่ในปัจจุบัน ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ในขั้นตอนที่ 4 นี้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถตอบคำถามในการวิจัย และวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของนโยบายและการปฏิบัติด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยจัดทำข้อมูลดิบจากแบบสอบถาม เพื่อทำการสรุปข้อมูล 4 ด้าน ได้แก่ 1) ข้อมูลพื้นฐานซึ่งประกอบด้วย อายุ เพศ และการศึกษา 2) ประสบการณ์การทำงานในฐานะครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) ประสบการณ์การทำงานในฐานะรองผู้อำนวยการโรงเรียน 4) การจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการ และ 5) นโยบายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยจัดทำข้อมูลในรูปแบบของตารางและการอ่านผลจากตารางซึ่งนำเสนอในบทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีหลักเกณฑ์ในการเก็บข้อมูลว่า ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลด้านนโยบายการบริหารงานวิชาการที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Written) เท่านั้น ส่วนข้อมูลด้านการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการสามารถเก็บจากข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือคำบอกกล่าว (Oral) ก็ได้
2. ผู้วิจัยจัดทำข้อมูลดิบจากแบบจากการสัมภาษณ์ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและจัดกลุ่มแนวคิดในการบริหารงานวิชาการในด้านต่าง ๆ ที่ได้จากผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคน โดยจัดทำในรูปแบบของตารางเพื่อเปรียบเทียบข้อมูลได้ของแต่ละสถานศึกษา (ข้อมูลดิบได้นำเสนอในภาคผนวก 2)
3. ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางเพื่อสรุปเป็นการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ โดยผู้วิจัยวิเคราะห์คำตอบเพื่อสังเกตแนวโน้มและน้ำหนักของการบริหารงานวิชาการที่ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 7 คนให้สัมภาษณ์ไว้เพื่อสรุปมาเป็นการปฏิบัติโดยภาพรวม โดยขั้นตอนดังกล่าวนี้ทำให้ผู้วิจัยสามารถตอบคำถามในการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 ได้ และสามารถนำเอาข้อค้นพบดังกล่าวนี้ไปพัฒนาเป็นนโยบายในขั้นตอนต่อไป

## ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนานโยบายการบริหารงานวิชาการ

ผู้วิจัยนำเอาการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่สรุปได้จากขั้นตอนที่ 4 มาพัฒนาเป็นนโยบายการบริหารงานวิชาการโดยใช้กรอบแนวคิดในการวิจัยกรอบที่ 3 ขั้นตอนในการกำหนดนโยบาย 4 ขั้นตอนที่สังเคราะห์จากแนวคิดของ Robert Eyestone (1942), Harold Dwight Lasswell (1951), Yehezkel Dror (1968), David Gow (1991) และ Rogene Buchholz (1985) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่บูรณาการร่วมกับข้อพิจารณาที่ตีของ R. Wayne Mondy and Shane R. Premeaux (1995) รวมถึงใช้กรอบแนวคิดในการวิจัยกรอบที่ 4 โครงสร้างของนโยบายที่สังเคราะห์จาก Van Meter and Van Horn (1975 อ้างถึงใน กล้า ทองขาว, 2548) นโยบายสถานศึกษา 3D (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2552) นโยบายปฏิรูปการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) และ นโยบายด้านการศึกษารวมของกรุงเทพมหานคร (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2557c) เพื่อพัฒนาเป็นนโยบายที่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน ในขั้นตอนที่ 5 นี้ทำให้ผู้วิจัยสามารถตอบคำถามในการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 ได้แก่ เพื่อพัฒนานโยบายและการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยปฏิบัติตามขั้นตอนการกำหนดนโยบายข้อที่ 1 ศึกษาเพื่อระบุปัญหาทางการศึกษาของประเทศไทยได้ข้อค้นพบตามความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาในการวิจัยครั้งนี้โดยสรุปว่า 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของไทยตกต่ำเป็นประเด็นที่ต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วน 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีนัยสำคัญทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา 3) การขาดแนวปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่เฉพาะเจาะจง และ 4) องค์กรความรู้ในการบริหารงานวิชาการเป็นข้อค้นพบจากต่างประเทศเกือบทั้งหมด จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการวางแผนเพื่อดำเนินการในลำดับของการส่งสมข้อมูลต่อไป
2. ผู้วิจัยปฏิบัติตามขั้นตอนการกำหนดนโยบายข้อที่ 2 การส่งสมข้อมูล ได้วิธีการดำเนินการตามขั้นตอนในการวิจัยข้อที่ 1 ถึง ข้อที่ 4 ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ได้แก่ 1) การระบุสถานศึกษาเป้าหมาย 2) การพัฒนาเครื่องมือในการเก็บข้อมูล 3) การเก็บข้อมูลนโยบายและการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ และ 4) การสรุปนโยบายและการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ เพื่อให้ผู้วิจัยมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการกำหนดทางเลือกและการตัดสินใจในการดำเนินงานในลำดับต่อไป
3. ผู้วิจัยปฏิบัติตามขั้นตอนการกำหนดนโยบายข้อที่ 3 กำหนดทางเลือกและตัดสินใจ ผู้วิจัยนำเอาข้อมูลที่ได้มาจัดทำเพื่อกำหนดทางเลือกในการกำหนดเป็นนโยบายของสถานศึกษา โดยอ้างอิงกรอบในการเลือกนโยบายที่ดีของ R. Wayne Mondy and Shane R. Premeaux (1995) ที่กำหนดไว้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนโยบายที่ดีจะต้องประกอบไปด้วย 1) กำหนดจากฐานข้อมูลที่มีความเป็นจริง 2) นโยบายของผู้บังคับบัญชาและของผู้ใต้บังคับบัญชาควรสนับสนุนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 3) สอดคล้องกับแผนงานในองค์กร 4) เป็นข้อความที่แน่นอน เข้าใจได้

และ เป็นลายลักษณ์อักษร 5) มีความยืดหยุ่นแต่มั่นคงบนหลักการหรือระเบียบข้อบังคับ ที่ถูกต้อง และ 6) มีขอบเขตที่เข้าใจได้ด้วยเหตุผล

4. ผู้วิจัยปฏิบัติตามขั้นตอนการกำหนดนโยบายข้อที่ 4 ระบุนโยบาย ผู้วิจัยนำเอาแนวคิดที่ สัมมาจากการกำหนดนโยบายทั้ง 3 ขั้นตอนที่กำลังมาระบุนโยบายโดยยึดตามกรอบ แนวคิดในการวิจัยกรอบที่ 4 โครงสร้างนโยบายที่สังเคราะห์ขึ้นเพื่อให้เกิดเป็นรูปแบบที่ เหมาะสมและเอื้อประโยชน์ต่อสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำไปปรับใช้ ต่อไป
5. ผู้วิจัยได้นำเอา (ร่าง) นโยบายที่ได้ดำเนินการมาส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเพื่อแสดง ความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง โดยการนำเสนอทั้งหมด 3 ร่าง ก่อนที่จะ ได้เป็นนโยบายที่เห็นข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยสามารถตอบ คำถามในการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 ได้ และสามารถนำเอาข้อค้นพบ ดังกล่าวนี้ไปนำเสนอผลการวิจัย

#### ขั้นตอนที่ 6 การนำเสนอผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนองานวิจัยเรื่อง *การพัฒนา นโยบายการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวก ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร* โดยจัดทำรายงาน วิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อสอบป้องกัน และ ติดต่อวารสารทางวิชาการ Eastern Asia University Heritage ที่ได้รับการตอบรับการตีพิมพ์แล้วเพื่อดำเนินการตีพิมพ์ในลำดับถัดไป

#### ประชากร

สถานศึกษาภายใต้สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 436 โรงเรียน โดยเป็นสถานศึกษาที่ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจะเป็นผู้ให้ข้อมูลมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น ประกอบไปด้วย 1) เป็น ผู้อำนวยการโรงเรียนในช่วงที่สถานศึกษามีผลสอบ O-NET ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในวิชา วิทยาศาสตร์ วิชาคณิตศาสตร์ และ วิชาภาษาไทย ปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่มารับตำแหน่ง และ 2) เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนคนปัจจุบัน จากเกณฑ์ดังกล่าวสามารถระบุผู้บริหารสถานศึกษา เป้าหมายได้ 7 คน

#### เครื่องมือ

เครื่องมือชิ้นที่ 1 แบบสอบถามนโยบายและการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่มีอยู่ เพื่อ เก็บ 1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ ประวัติการศึกษา และ ประวัติการ ทำงาน 2) ข้อมูลด้านนโยบายในการบริหารงานวิชาการที่มีอยู่ และ 3) การจัดลำดับองค์ประกอบใน การบริหารงานวิชาการที่มีอยู่ 11 ด้าน ตามลำดับความสำคัญในมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบไปด้วย 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านการประเมินผลนักเรียน 4) ด้าน การประกันคุณภาพ 5) ด้านการนิเทศการสอน 6) ด้านการแนะแนวการศึกษา 7) ด้านสื่อการสอน 8) ด้านการพัฒนาบุคลากร 9) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 10) ด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการ บริหารงานวิชาการ 11) ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา



เครื่องมือชิ้นที่ 2 แบบสัมภาษณ์นโยบายและการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่คาดหวัง ตามองค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการ 11 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านการประเมินผลนักเรียน 4) ด้านการประกันคุณภาพ 5) ด้านการนิเทศการสอน 6) ด้านการแนะแนวการศึกษา 7) ด้านสื่อการสอน 8) ด้านการพัฒนาบุคลากร 9) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 10) ด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ 11) ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา

### ตารางสรุปขั้นตอนการวิจัย

ตารางที่ 6 ตารางสรุปขั้นตอน กระบวนการ/กิจกรรม และผลที่ได้รับในการวิจัยครั้งนี้

ขั้นตอน	กระบวนการ/กิจกรรม	ผลที่ได้รับ
1. การระบุสถานศึกษาเป้าหมาย	1.1 ติดต่อสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เพื่อขอผลการสอบ O-NET ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง 436 โรงเรียน ได้เป็นค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิชาวิทยาศาสตร์ วิชาคณิตศาสตร์ และ วิชาภาษาไทย (ซึ่งเป็นกลุ่มสาระเดียวกับการสอบ PISA) ระหว่างปีการศึกษา 2551 ถึงปีการศึกษา 2555	1.1 ข้อมูลผลสอบ O-NET ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในปีการศึกษา 2551 ถึง 2555 ในรูปแบบของตารางในโปรแกรม Microsoft Excel
	1.2 จัดทำข้อมูลเพื่อเตรียมพร้อมต่อการเปรียบเทียบผลต่างของผลสอบ O-NET	1.2 ตาราง Microsoft Excel ที่มีค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิชาวิทยาศาสตร์ วิชาคณิตศาสตร์ และ วิชาภาษาไทยซึ่งเป็นกลุ่มสาระเดียวกับการสอบ PISA ของสถานศึกษาทุกแห่งในปีการศึกษา 2551 2552 2553 2554 และ 2555
	1.3 เปรียบเทียบผลต่างของค่าเฉลี่ยของผลสอบ O-NET ของแต่ละสถานศึกษา	1.3 ตาราง Microsoft Excel ที่แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET กันเป็น 4 ช่วง ได้แก่ ช่วงที่ 1

ขั้นตอน	กระบวนการ/กิจกรรม	ผลที่ได้รับ
		ปีการศึกษา 2552 กับ 2551 ช่วงที่ 2 ปีการศึกษา 2553 กับ 2552 ช่วงที่ 3 ปีการศึกษา 2554 กับ 2553 และ ช่วงที่ 4 ปีการศึกษา 2555 กับ 2554
	1.4 คัดกรองสถานศึกษาโดยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกสถานศึกษาข้อที่ 1	1.4 รายชื่อสถานศึกษาที่ผ่านการคัดกรองรอบแรกได้สถานศึกษาจำนวน 358 โรงเรียน
	1.5 คัดกรองสถานศึกษาโดยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกสถานศึกษาข้อที่ 2	1.5 รายชื่อสถานศึกษาที่ผ่านการคัดกรองรอบแรกได้สถานศึกษาจำนวน 7 โรงเรียน
2. การพัฒนาเครื่องมือในการเก็บข้อมูล	2.1 ศึกษาเอกสารด้านการบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบในการพัฒนาเครื่องมือในการเก็บข้อมูล	2.1 กรอบในการบริหารงานวิชาการสำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ได้ 11 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านการประเมินผลนักเรียน 4) ด้านการประกันคุณภาพ 5) ด้านการนิเทศการสอน 6) ด้านการแนะแนวการศึกษา 7) ด้านสื่อการสอน 8) ด้านการพัฒนาบุคลากร 9) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 10) ด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ 11) ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา
	2.2 จัดทำแบบสัมภาษณ์นโยบายและการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่คาดหวังตามองค์ประกอบในการ	2.2 เครื่องมือชิ้นที่ 2 แบบสัมภาษณ์การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา 11 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านการ

ขั้นตอน	กระบวนการ/กิจกรรม	ผลที่ได้รับ
	<p>บริหารงานวิชาการทั้ง 11 ด้าน ทั้งนี้เครื่องมือทั้งสองได้ส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านได้ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะก่อนการนำไปเก็บข้อมูลจริง</p>	<p>ประเมินผลนักเรียน 4) ด้านการประกันคุณภาพ 5) ด้านการนิเทศการสอน 6) ด้านการแนะแนวการศึกษา 7) ด้านสื่อการสอน 8) ด้านการพัฒนาบุคลากร 9) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 10) ด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ และ 11) ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา</p>
	<p>2.3 พัฒนาเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ประกอบไปด้วย 1) แบบสอบถาม และ 2) แบบสัมภาษณ์</p>	<p>2.3 (ร่าง) เครื่องมือในการเก็บข้อมูล ได้แก่ 1) แบบสอบถาม และ 2) แบบสัมภาษณ์</p>
	<p>2.4 เสนอ (ร่าง) แบบสอบถามให้กับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอข้อคิดเห็นและทำการแก้ไขปรับปรุง</p>	<p>2.4 เครื่องมือในการเก็บข้อมูล ได้แก่ 1) แบบสอบถาม และ 2) แบบสัมภาษณ์ (ภาคผนวก 1)</p>
<p>3. การเก็บข้อมูลนโยบายและการปฏิบัติการ</p>	<p>3.1 ขอความอนุเคราะห์ด้านการลงพื้นที่เก็บข้อมูลจากสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร</p>	<p>3.1 บันทึกข้อความอนุญาตให้เก็บข้อมูลเพื่อกรวิจัย (ภาคผนวก 6)</p>

ขั้นตอน	กระบวนการ/กิจกรรม	ผลที่ได้รับ
<p>บริหารงาน วิชาการ</p>	<p>3.2 การติดต่อสถานศึกษาทั้ง 7 โรงเรียนเพื่อขอความ อนุเคราะห์ด้านการเก็บข้อมูล เพื่อการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ทำ การติดต่อสถานศึกษาต่าง ๆ โดยตรงและส่งจดหมายขอ ความอนุเคราะห์ด้านข้อมูล และเอกสารต่าง ๆ พร้อม แบบสอบถามและแบบ สัมภาษณ์ไปทางไปรษณีย์เพื่อ ขอข้อมูลพื้นฐานล่วงหน้าก่อน การนัดสัมภาษณ์</p>	<p>3.2 ตารางนัดหมายเพื่อการสัมภาษณ์</p>
	<p>3.3 ลงพื้นที่ไปยังสถานศึกษาทั้ง 7 โรงเรียนเพื่อเก็บข้อมูลด้วย การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการ นัดหมายและเดินทางไป สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา</p>	<p>3.3 ข้อมูลที่เป็นบันทึกจากการ สัมภาษณ์พร้อมกับไฟล์บันทึกการ สนทนาระหว่างการสัมภาษณ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 7 คน</p>
<p>4. การสรุปการ ปฏิบัติในการ บริหารงาน วิชาการที่ส่งผล ทางบวกต่อ ผลสัมฤทธิ์</p>	<p>4.1 นำเอาข้อมูลดิบที่ได้จาก ขั้นตอนที่ 4 มาวิเคราะห์ เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสกัดแนวคิด จัดกลุ่ม และ สรุปข้อมูลในรูปแบบตาราง เพื่อเปรียบเทียบข้อมูล</p>	<p>4.1 การปฏิบัติในการบริหารงาน วิชาการที่นำไปสู่ผลทางบวกต่อ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตามหลัก PDCA (Edwards Deming, 1950) ตามองค์ประกอบในการบริหารงาน</p>

ขั้นตอน	กระบวนการ/กิจกรรม	ผลที่ได้รับ
<p>ทางการเรียน ของนักเรียน</p>	<p>ระหว่างโรงเรียน และระหว่าง องค์ประกอบในการ บริหารงานวิชาการที่ใช้ในการ วิจัยครั้งนี้ ขั้นตอนที่ 5 นำไปสู่ การตอบคำถามในการวิจัย และวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 1 ได้</p>	<p>วิชาการทั้ง 11 ด้าน</p>
	<p>4.2 จัดทำข้อมูลดิบจากแบบจาก การสัมภาษณ์ ด้วยการ วิเคราะห์เนื้อหาและจัดกลุ่ม แนวคิดในการบริหารงาน วิชาการในด้านต่าง ๆ ที่ได้ จากผู้บริหารสถานศึกษา</p>	<p>4.2 ข้อมูลดิบได้นำเสนอในรูปแบบของ ตาราง (ภาคผนวก 2)</p>
	<p>4.3 วิเคราะห์ข้อมูลจากตารางเพื่อ สรุปเป็นการปฏิบัติในการ บริหารงานวิชาการ</p>	<p>4.3 ข้อเสนอสรุปการปฏิบัติในการบริหารงาน วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา</p>
<p>5. การพัฒนา นโยบายการ บริหารงาน วิชาการ</p>	<p>5.1 ศึกษาเพื่อระบุปัญหาด้าน การศึกษาของประเทศไทย</p>	<p>5.1 ความเป็นมาและความสำคัญของ ปัญหาในการวิจัยและการกำหนด นโยบายนี้ซึ่งมี 4 ประเด็นสำคัญ</p>
	<p>5.2 สัมภาษณ์ข้อมูล</p>	<p>5.2 ผลการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ ผ่านมาได้แก่ 1) รายชื่อสถานศึกษา เป้าหมาย 2) เครื่องมือในการเก็บ ข้อมูล 3) ข้อมูลนโยบายและการ ปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ และ 4) ข้อมูลสรุปนโยบายและการ</p>

ขั้นตอน	กระบวนการ/กิจกรรม	ผลที่ได้รับ
		ปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ
	5.3 กำหนดทางเลือกและตัดสินใจ	5.3 ทางเลือกในการกำหนดนโยบาย โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณา นโยบายที่ดีได้เป็นแนวคิดในการ พัฒนาเป็นนโยบายการบริหารงาน วิชาการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน
	5.4 ระบุนโยบาย	5.4 (ร่าง) นโยบายการบริหารงาน วิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียน
	5.5 เสนอ (ร่าง) นโยบายให้กับ ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอข้อคิดเห็น และทำการแก้ไขปรับปรุง	5.5 นโยบายการบริหารงานวิชาการที่ ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนของนักเรียน
6. การนำเสนอ ผลการวิจัย	จัดทำรายงานวิทยานิพนธ์ฉบับ สมบูรณ์เพื่อสอบป้องกัน และ การ เผยแพร่ผลงานวิจัยในวารสารทาง วิชาการ Eastern Asia University Heritage	การตอบรับการตีพิมพ์บทความวิชาการ จากวารสาร Eastern Asia University Heritage

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนานโยบายการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร หลังจากที่ได้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลตามระเบียบวิธีการวิจัยที่ได้วางแผนไว้แล้ว ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของนโยบายและการปฏิบัติด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อพัฒนานโยบายและการปฏิบัติด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา 7 คน ประกอบไปด้วย

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดปทุมวนาราม
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนหมู่บ้านเศรษฐกิจ
3. ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดแป้นทอง
4. ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดมะพร้าวเตี้ย
5. ผู้อำนวยการโรงเรียนอำนวยการกนกศิริอนุสรณ์
6. ผู้อำนวยการโรงเรียนการเคหะท่าทราย
7. ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบัวมล

ผู้วิจัยได้จัดทำกับข้อมูลอย่างเป็นความลับโดยไม่ระบุชื่อของผู้ให้ข้อมูลกับข้อมูลนั้น ๆ ตามความประสงค์ของผู้ให้ข้อมูล ดังนั้นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากนี้เป็นต้นไป ผู้วิจัยจะทำการสลับลำดับและแทนชื่อของสถานศึกษาด้วยหมายเลขแทนการใช้ชื่อของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถแสดงข้อมูลในรายละเอียดที่ไม่สามารถอ้างอิงไปยังผู้ให้ข้อมูลได้

## ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาโดยสังเขป

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาที่ประกอบไปด้วย ที่อยู่ ระดับชั้นปีที่เปิดสอน จำนวนนักเรียน และ จำนวนครูและผู้บริหาร เพื่อแสดงให้เห็นถึงบริบทของสถานศึกษาทั้ง 7 โรงเรียนที่ทำการเก็บข้อมูลดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนวัดปทุมวนาราม ตั้งอยู่ที่ 969 ถนนพระรามที่ 1 เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียนประมาณ 800 คน มีครูและผู้บริหารสถานศึกษารวมทั้งหมด 37 คน
2. โรงเรียนหมู่บ้านเศรษฐกิจ ตั้งอยู่ที่ 304/233 หมู่ 6 แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนประมาณ 900 คน มีครูและผู้บริหารสถานศึกษารวมทั้งหมด 56 คน
3. โรงเรียนวัดแป้นทอง ตั้งอยู่ที่ 209 ซอยหทัยราษฎร์ 39 ถนนหทัยราษฎร์ แขวงสามวา ตะวันตก เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนประมาณ 900 คน มีครูและผู้บริหารสถานศึกษารวมทั้งหมด 44 คน
4. โรงเรียนวัดมะพร้าวเตี้ย ตั้งอยู่ที่ 12 หมู่ 4 แขวงคลองขวาง เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียนประมาณ 600 คน มีครูและผู้บริหารสถานศึกษารวมทั้งหมด 34 คน
5. โรงเรียนอำนวยการกสิกรรม ตั้งอยู่ที่ 1007/7 ซอยอุดมสุข 26 แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพมหานคร จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนประมาณ 800 คน มีครูและผู้บริหารสถานศึกษารวมทั้งหมด 40 คน
6. โรงเรียนการเคหะท่าทราย ตั้งอยู่ที่ 304/233 ถนนประชาชื่น แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียนประมาณ 1,300 คน มีครูและผู้บริหารสถานศึกษารวมทั้งหมด 72 คน
7. โรงเรียนบ้านบัวมล ตั้งอยู่ที่ หมู่ 2 52 ซอยเจริญราษฎร์อุทิศ ถนนสุขาภิบาล 5 เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนประมาณ 600 คน มีครูและผู้บริหารสถานศึกษารวมทั้งหมด 25 คน



### ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษาล่วงหน้าแล้วจึงนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับทราบถึงที่มาของการวิจัย และ เตรียมข้อมูลพื้นฐานไว้เพื่อให้การ สัมภาษณ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยข้อมูลที่จัดทำจากแบบสอบถาม พบว่าข้อมูลพื้นฐานของ ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 7 คนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ข้อมูล

ข้อมูล พื้นฐาน	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ข้อมูล						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
อายุ	59	57	60	56	59	52	54
เพศ	ชาย	ชาย	หญิง	ชาย	ชาย	หญิง	หญิง
การศึกษา สูงสุด	ป.โท	ป.โท	ป.โท	ป.โท	ป.โท	ป.โท	ป.โท
สาขา	บริหาร/ ศึกษา	บริหาร/ ศึกษา	บริหาร/ ศึกษา	บริหาร/ ศึกษา	บริหาร/ ศึกษา	บริหาร/ ศึกษา	บริหาร/ ศึกษา

ตารางที่ 7 เป็นตารางสรุปข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 7 คน โดยการเก็บ รวบรวมข้อมูลพื้นฐานได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษาสูงสุด และ สาขาวิชาที่จบการศึกษา ทั้งนี้จาก ข้อตกลงระหว่างผู้วิจัยและผู้บริหารสถานศึกษาผู้ให้ข้อมูลว่าจะเก็บข้อมูลที่แสดงถึงตัวบุคคลไว้เป็น ความลับ จึงไม่นำเสนอชื่อของผู้บริหาร หรือ ชื่อของสถานศึกษาไว้ในตารางที่ 7

จากตารางที่ 7 จะพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 7 คน มีอายุน้อยที่สุด 52 ปี และอายุมาก ที่สุด 60 ปี ถือว่ามีอายุเฉลี่ยที่ 56.7 ปี ซึ่งจะมีระยะเวลาทำงานประมาณ 4 ปีก็จะเกษียณอายุ ราชการ โดยแบ่งเป็นเพศชายจำนวน 4 คน และ เพศหญิงจำนวน 3 คน โดยทั้งหมดจบการศึกษา ระดับมหาบัณฑิตในสาขาวิชาบริหารการศึกษาทั้งสิ้น นอกจากนี้ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา เองแล้ว ผู้วิจัยยังได้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยประสบการณ์ด้านการสอนดังตารางที่ 8 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 8 ข้อมูลประสบการณ์การทำงานในฐานะครู

ประสบการณ์การทำงานในฐานะ ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ข้อมูล						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
ครูผู้สอนกลุ่มสาระฯ คณิตศาสตร์			เคย		เคย		เคย
ครูผู้สอนกลุ่มสาระฯ วิทยาศาสตร์	เคย	เคย		เคย			เคย
ครูผู้สอนกลุ่มสาระฯ ศิลปะ							
ครูผู้สอนกลุ่มสาระฯ ภาษาไทย			เคย	เคย			เคย
ครูผู้สอนกลุ่มสาระฯ ภาษาต่างประเทศ						เคย	
ครูผู้สอนกลุ่มสาระฯ สังคม ศาสนา และ วัฒนธรรม	เคย						
ครูผู้สอนกลุ่มสาระฯ การงาน อาชีพ และ เทคโนโลยี							
ครูผู้สอนกลุ่มสาระฯ สุขศึกษาและพล ศึกษา				เคย	เคย		

ตารางที่ 8 เป็นการสรุปข้อมูลจากแบบสอบถามถึงประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งประกอบไปด้วยกลุ่มสาระฯ คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระฯ วิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระฯ ศิลปะ กลุ่มสาระฯ ภาษาไทย กลุ่มสาระฯ ภาษาต่างประเทศ กลุ่มสาระฯ สังคม ศาสนา และ วัฒนธรรม กลุ่มสาระฯ การงาน อาชีพ และเทคโนโลยี กลุ่มสาระฯ สุขศึกษาและพลศึกษา โดยการเก็บข้อมูลนั้นผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ข้อมูลได้มากกว่า 1 ข้อ ตามประสบการณ์การทำงานจริงที่ผ่านมา

จากข้อมูลในตารางที่ 8 จะพบว่าผู้บริหารทั้ง 7 คนเคยมีประสบการณ์การเป็นครูมาแล้วทั้งหมด ซึ่งโดยส่วนใหญ่เคยรับงานด้านการสอนมากกว่าหนึ่งกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยจากข้อมูลพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เคยมีประสบการณ์ในการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์มากที่สุด 4 คน รองลงมาได้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ และ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ทั้งนี้ไม่มีผู้บริหารคนใดที่เคยมีประสบการณ์ในการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ และ การงาน อาชีพ และ เทคโนโลยีเลย นอกจากข้อมูลด้านประสบการณ์ในการสอนแล้ว ผู้วิจัยยังได้เก็บข้อมูลด้านประสบการณ์ในการเป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน ดังตารางที่ 9 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 9 ข้อมูลประสบการณ์การทำงานในฐานะรองผู้อำนวยการโรงเรียน

ประสบการณ์การทำงานในฐานะ รองผู้อำนวยการโรงเรียน	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ข้อมูล						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
ฝ่ายวิชาการ		เคย	เคย	เคย		เคย	เคย
ฝ่ายปกครอง	เคย	เคย					
ฝ่ายกิจการนักเรียน	เคย	เคย			เคย		เคย
ฝ่ายบริหารและแผน		เคย					
ฝ่ายธุรการ		เคย		เคย	เคย		เคย

ตารางที่ 9 เป็นการสรุปข้อมูลจากแบบสอบถามถึงประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งประกอบไปด้วยฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายบริหารและแผน และ ฝ่ายธุรการ โดยการเก็บข้อมูลนั้นผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ข้อมูลได้มากกว่า 1 ข้อ ตามประสบการณ์การทำงานจริงที่ผ่านมา

จากข้อมูลในตารางที่ 9 จะพบว่าผู้บริหารทั้ง 7 คน เคยมีประสบการณ์การเป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียนมาแล้วทั้งหมด ซึ่งโดยส่วนใหญ่เคยรับตำแหน่งรองผู้อำนวยการมากกว่าหนึ่งฝ่าย โดยจากข้อมูลพบว่ามีผู้บริหารสถานศึกษาที่เคยมีประสบการณ์ในตำแหน่งรองวิชาการฝ่ายวิชาการมากที่สุด 5 คน รองลงมาได้แก่ฝ่ายกิจการนักเรียนและฝ่ายธุรการเท่า ๆ กันที่ 4 คน มีเพียงแค่หนึ่งคนที่เคยรับตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและแผน

#### ข้อมูลการจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการ

ข้อมูลจากเครื่องมือชิ้นที่ 1 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้จัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการเป็นลำดับ 1 – 5 โดยผู้วิจัยได้นำเอาลำดับดังกล่าวมาวิเคราะห์ผลด้วยการใช้ลำดับ/คะแนน (Ranking and Scoring) โดยการให้คะแนนย้อนกลับกับลำดับที่ได้ เช่น ลำดับที่ 1 ได้ 5 คะแนน ลำดับที่ 2 ได้ 4 คะแนน และลำดับที่ 5 ได้ 1 คะแนน เป็นต้น จากนั้นผู้วิจัยนำเอาคะแนนรวมของการบริหารงานวิชาการแต่ละองค์ประกอบมาลำดับในภาพรวมต่อไป โดยข้อมูลดิบจากการจัดลำดับของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 7 คน ดังตารางที่ 10 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 10 คะแนนขององค์ประกอบด้านการบริหารวิชาการที่ได้จากการจัดลำดับ

องค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการ	คะแนนที่ได้จากการจัดลำดับ							
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คะแนนรวม
ด้านหลักสูตร	5	N/A	3	5	4	N/A	0	17
ด้านการเรียนการสอน	4	N/A	5	4	5	N/A	2	20
ด้านการประเมินผล	3	N/A	0	1	3	N/A	0	7
ด้านการประกันคุณภาพ	1	N/A	0	0	1	N/A	0	2
ด้านการนิเทศการสอน	2	N/A	1	2	0	N/A	0	5
ด้านการแนะแนวการศึกษา	0	N/A	0	0	0	N/A	0	0
ด้านสื่อการสอน	0	N/A	0	3	2	N/A	1	6
ด้านการพัฒนาบุคลากร	0	N/A	4	0	0	N/A	4	8
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี	0	N/A	0	0	0	N/A	5	5
ด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ	0	N/A	0	0	0	N/A	0	0
ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา	0	N/A	2	0	0	N/A	3	5

หมายเหตุ ผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ 2 และ คนที่ 6 ไม่ได้กรอข้อมูลการจัดลำดับ ความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารงานวิชาการ ผู้วิจัยจึงได้ทำการใส่ข้อมูล N/A ซึ่งย่อมาจากคำว่า Not Applicable

ตารางที่ 10 แสดงข้อมูลที่เป็นคะแนนที่ได้จากการวิเคราะห์ผลด้วยการใช้ลำดับ/คะแนน (Ranking and Scoring) แล้ว โดยได้เป็นคะแนนจากผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนต่อองค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการแต่ละด้าน คะแนนทั้งหมดจะนำไปรวมกันในช่องคะแนนรวมซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการเก็บข้อมูลในส่วนนี้ต่อไป

จากตารางที่ 10 ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 7 คนเห็นว่าองค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการที่สำคัญที่สุดแตกต่างกันไป โดยมีองค์ประกอบร่วมที่เห็นว่าสำคัญในลำดับสูงสุดคือด้านการหลักสูตร และ ด้านการเรียนการสอน ที่ผู้บริหาร 4 คน จาก 7 คนเห็นตรงกัน อย่างไรก็ตามจากการทำลำดับ/คะแนน (Ranking and Scoring) พบว่าองค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการ 5 ด้าน จาก 11 ด้าน ที่ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มนี้ให้ความสำคัญมากที่สุด 5 ลำดับไปด้วย

1. ด้านการเรียนการสอน
2. ด้านหลักสูตร
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร
4. ด้านการประเมินผล
5. ด้านสื่อการสอน

หมายเหตุ ในเครื่องมือชิ้นที่ 1 นั้น ผู้วิจัยยังได้ออกแบบให้บริหารสถานศึกษาได้กรอกการปฏิบัติในการบริหารงานด้านวิชาการที่เกิดขึ้นจริงในสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาตอบไว้ล่วงหน้า ไปวิเคราะห์เพื่อเป็นส่วนเสริมจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และ จึงเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์เนื้อหาในลำดับถัดไป

ข้อสังเกตประการต่อมาคือ ในเครื่องมือชิ้นที่ 1 ผู้วิจัยได้ขออนโยบายการบริหารงานวิชาการที่ผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะมีการทำงานเป็นลายลักษณ์อักษรไว้แล้ว แต่จากการเก็บข้อมูลทั้งหมดพบว่าไม่มีการเขียนนโยบายด้านการบริหารงานวิชาการ

#### ข้อมูลการปฏิบัติที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา

จากข้อมูลดิบในการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 7 คน ได้ข้อมูลที่บันทึกในรูปแบบเชิงบรรยาย ผู้วิจัยอ่าน และ วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในรูปแบบของตารางเพื่อให้เห็นความสอดคล้องและความแตกต่างระหว่างสถานศึกษาที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยได้สรุปไว้ในรูปแบบของตารางได้ดังนี้

## ด้านหลักสูตร

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์เนื้อหาการบริหารงานวิชาการด้านหลักสูตร

การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ข้อมูล							ความถี่
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	
ยึดตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน	มี	มี	มี	มี	มี	มี	มี	7
นำเอาผลสัมฤทธิ์มาวิเคราะห์หลักสูตร	มี	มี	มี	มี		มี	มี	6
ทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรทุกปี	มี	มี	มี	มี		มี	มี	6
เน้นการอ่านการเขียน	มี	มี	มี			มี	มี	5
เน้นหลักสูตรท้องถิ่น/เศรษฐกิจพอเพียง/โตไปไม่โกง			มี	มี		มี		3
อื่น ๆ เช่น ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสถานศึกษา หรือ มีหลักสูตรอาชีวศึกษาเป็นทางเลือก		มี			มี			2

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยึดการพัฒนาหลักสูตรตามตัวชี้วัดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมาวิเคราะห์หลักสูตรโดยทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรทุกปี นอกจากนั้นยังเน้นการอ่านการเขียน ผู้บริหารบางส่วนจะให้ความสำคัญกับหลักสูตรท้องถิ่น เช่น หลักสูตรเศรษฐกิจพอเพียง หลักสูตรโตไปไม่โกง สำหรับประเด็นอื่น ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้กล่าวถึงในการสัมภาษณ์ ได้แก่ การปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสถานศึกษา การมีหลักสูตรอาชีวศึกษาเป็นทางเลือกจากข้อมูลทั้งหมดการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านหลักสูตรสามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านหลักสูตร มีการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาทุกปี โดยมีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์จากปีที่ผ่านมาเป็นรายตัวชี้วัด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบหลักสูตรโดยยึดตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลางเป็นหลัก และพิจารณาถึงความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา จากนั้นจึงคัดเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ให้มีความหลากหลายเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมาย

### ด้านการเรียนการสอน

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์เนื้อหาการบริหารงานวิชาการด้านการเรียนการสอน

การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ข้อมูล							ความถี่
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	
ทบทวนและปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอนทุกปี	มี	มี	มี	มี	มี	มี	มี	7
นำเอาผลสัมฤทธิ์มาวิเคราะห์การเรียนการสอน	มี	มี	มี	มี		มี	มี	6
เน้นการอ่านการเขียน	มี	มี	มี			มี	มี	5
เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ		มี			มี	มี	มี	4
จัดจำนวนชั่วโมงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการในการเรียนรู้	มี						มี	2
เน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ		มี				มี		2
มีระบบครูอาสาหรือครูภายนอกมาช่วยสอน					มี		มี	2
อื่น ๆ เช่น มีการจัดกลุ่มนักเรียน สอนตามกระทรวงศึกษาธิการ ให้ครูสอนตรงตามวุฒิทางการศึกษา ให้ครูส่งบันทึกก่อน/หลังสอน เป็นต้น		มี	มี	มี	มี	มี		4

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะจัดให้มีการทบทวนและปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอนทุกปีโดยนำเอาผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริงทั้งจากการประเมินของสถานศึกษาและการประเมินจากหน่วยงานภายนอกมาวิเคราะห์กิจกรรมการเรียนการสอน และ เน้นเรื่องการอ่านการเขียน (สอดคล้องกับด้านหลักสูตร) รองลงมาคือจะเน้นกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติเพื่อให้นักเรียนเกิดความเข้าใจที่ลึกกว่าการสอนแบบบรรยาย มีการจัดจำนวนชั่วโมงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการในการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังมีผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนที่เน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ควบคู่กับการมีระบบครูอาสาหรือครูภายนอกมาช่วยสอน นอกจากนี้ก็มีประเด็นอื่น ๆ ที่น่าสนใจ เช่น มีการจัดกลุ่มนักเรียน สอนตามกระทรวงศึกษาธิการ ให้ครูที่สอนตรงตามวุฒิทางการศึกษา ให้ครูส่งบันทึกก่อน/หลังสอน เป็นต้น จากข้อมูลทั้งหมดการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการเรียนการสอนสามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านการเรียนการสอน มีการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนทุกปี โดยเน้นให้นักเรียนพัฒนาทักษะการอ่านออกเขียนได้ตั้งแต่ในช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 3 และ เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ในช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 – 6 และ ใช้วิธีการจัดกลุ่มนักเรียนตามระดับความสามารถในการเรียนรู้เพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่สามารถตอบสนองกับการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของนักเรียน

### ด้านการประเมินผลนักเรียน

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์เนื้อหาการบริหารงานวิชาการด้านการประเมินผลนักเรียน

การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ข้อมูล							ความถี่	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7		
วางแผนการประเมินผลนักเรียนเป็นรายปี ร่วมกับการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน	มี		มี	มี	มี		มี	5	
ประเมินผลตามมาตรฐานของหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยปรับปรุงการประเมินผลนักเรียนทุกปี	มี			มี	มี		มี	4	
ประเมินผลรายปีการศึกษา		มี			มี		มี	3	
ประเมินผลรายภาคการศึกษา	มี			มี	มี			2	
มีการทดสอบข้อสอบ	มี							1	
อื่น ๆ เช่น ใช้ข้อสอบที่เป็นมาตรฐานในการประเมินผลนักเรียน ใช้การประเมิน ก่อนระหว่าง และ หลังเรียน เพื่อดูพัฒนาการนักเรียนเป็นรายบุคคล ใช้ข้อสอบทั้งปรนัยและอัตนัย ร่วมมือกับสถานศึกษาอื่นในการพัฒนาข้อสอบเพื่อเตรียมการสอบ O-NET	มี	มี					มี	มี	3

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่วางแผนการประเมินผลนักเรียนเป็นรายปีร่วมกับการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน รองลงมาคือ ประเมินผลตามมาตรฐานของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยปรับปรุงการประเมินผล



นักเรียนทุกปี ในขณะที่การปฏิบัติในการประเมินผลนักเรียนค่อนข้างหลากหลาย โดยมีการผสมผสานกันระหว่างการประเมินผลนักเรียนเป็นรายปีการศึกษาหรือรายภาคการศึกษา โดยมีการปฏิบัติที่น่าสนใจคือการทดสอบข้อสอบของสถานศึกษาก่อนการใช้จริง จากข้อมูลทั้งหมดการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการประเมินผลนักเรียนสามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านการประเมินผลนักเรียน มีการวางแผนการประเมินผลนักเรียนร่วมกับงานด้านหลักสูตรและการเรียนการสอนเป็นระบบ จัดให้มีการประเมินก่อน ประเมินระหว่างเรียน และ ประเมินหลังเรียน เพื่อติดตามความคืบหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียน โดยติดตามและตรวจสอบประสิทธิภาพของการประเมินผลนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

### ด้านการประกันคุณภาพ

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์เนื้อหาการบริหารงานวิชาการด้านการประกันคุณภาพ

การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ข้อมูล							ความถี่
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	
ดำเนินการตามตัวชี้วัดของสำนักการศึกษา (SMART) และ การประเมินภายนอกของ สมศ.	มี	มี	มี	มี	มี	มี	มี	7
ดำเนินการต่าง ๆ จริงตามกรอบการประเมิน	มี	มี		มี		มี	มี	5
มอบหมายให้มีครูรับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามเป็นรายตัวชี้วัด						มี	มี	2

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมดดำเนินการด้านการประกันคุณภาพการศึกษาตามตัวชี้วัดของสำนักการศึกษา (SMART) และ การประเมินภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) โดยผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะดำเนินการต่าง ๆ จริงตามกรอบการประเมินด้วยเพื่อให้สถานศึกษาพร้อมต่อการประเมินภายนอกตลอดเวลา โดยมีการปฏิบัติที่น่าสนใจจากผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน ที่ได้มอบหมายให้มีครูเป็นผู้รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลการประกันคุณภาพเป็นรายตัวชี้วัด (ครู 1 คน รับผิดชอบ 1 ตัวชี้วัด) จากข้อมูลทั้งหมดการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการประกันคุณภาพสามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านการประกันคุณภาพ มีการวางแผนและจัดระบบการทำงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับเกณฑ์และตัวชี้วัดของการประเมินภายนอกทุกสังกัด โดยมอบหมายให้มีครูผู้รับผิดชอบ

ความก้าวหน้าในการทำงานในแต่ละตัวชี้วัด (ของการประเมิน) ทำการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้โรงเรียนพร้อมรับการประเมินจากหน่วยงานภายนอกทุกสังกัดตลอดเวลา

### ด้านการนิเทศการสอน

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์เนื้อหาการบริหารงานวิชาการด้านการนิเทศการสอน

การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ข้อมูล							ความถี่
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	
มีระบบการนิเทศโครงสร้างให้ครูนิเทศการสอนกันเองก่อนจึงให้ผู้บริหารเข้านิเทศ	มี	มี	มี	มี	มี	มี	มี	7
มีตารางในการนิเทศการสอน	มี	มี	มี			มี	มี	5
นิเทศแบบกัลยาณมิตร/ไม่เน้นการจับผิด ด้วยการพูดคุยเพื่อสะท้อนผลและให้กำลังใจ	มี	มี						2
มีเกณฑ์และประเด็นในการนิเทศการสอนที่ตกลงร่วมกัน				มี				1

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนมีการกำหนดโครงสร้างของการนิเทศในสถานศึกษา โดยให้ครูได้นิเทศการสอนกันเองก่อนและจึงให้ผู้บริหารเข้านิเทศ มีตารางในการนิเทศการสอนซึ่งส่วนใหญ่จะกำหนดว่าครูแต่ละคนจะต้องได้รับการนิเทศการสอนภาคเรียนละ 1 ครั้งเป็นอย่างน้อย ผู้บริหาร 2 จาก 7 คน ให้สัมภาษณ์ว่าทำกรนิเทศแบบกัลยาณมิตรนิเทศที่ไม่เน้นการจับผิด แต่จะพูดคุยเพื่อสะท้อนผลและให้กำลังใจ ประเด็นที่น่าสนใจคือมีผู้บริหาร 1 คนที่ให้สัมภาษณ์ว่าที่สถานศึกษามีแนวปฏิบัติให้ครูและครูผู้นิเทศภายในร่วมกันกำหนดเกณฑ์และประเด็นในการนิเทศล่วงหน้า เพื่อให้มีเป้าหมายในการนิเทศและสะท้อนผลได้อย่างตรงประเด็นและมีประสิทธิภาพ จากข้อมูลทั้งหมดการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการนิเทศการสอนสามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านการนิเทศการสอน มีการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการโดยวางแผนเพื่อกำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการนิเทศการสอนภายในสถานศึกษา รวมทั้งจัดทำปฏิทินการนิเทศเพื่อให้ครูทุกคนได้รับการนิเทศอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง

### ด้านการแนะแนวการศึกษา

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์เนื้อหาการบริหารงานวิชาการด้านการแนะแนวการศึกษา

การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ข้อมูล							ความถี่
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	
มีระบบการแนะแนวภายในด้วยกิจกรรมโฮมรูม (Home Room) โดยครูประจำชั้น เน้นการให้ข้อมูลข่าวสาร ระเบียบวินัย และทักษะชีวิต	มี	มี	มี	มี	มี	มี	มี	7
มีการแนะแนวนอกที่แนะนำเรื่องการศึกษาต่อ ทุนการศึกษา เพศศึกษา และ ความรู้เรื่อง ยาเสพติด			มี	มี	มี		มี	4
อื่น ๆ เช่น ให้การแนะแนวด้วยความอบอุ่น	มี							1

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่าผู้บริหารทุกคนมีระบบการแนะแนวภายในด้วยกิจกรรมโฮมรูม (Home Room) โดยมอบหมายให้ครูประจำชั้นทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวด้วย ซึ่งจะเน้นการให้ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษา การแนะนำนักเรียนเรื่องระเบียบวินัย และ การเสริมสร้างทักษะชีวิต เช่น เรื่องกิจกรรมรยาท ฯลฯ นอกจากนั้นผู้บริหาร 4 จาก 7 คน กล่าวถึงการเชิญบุคลากรหรือหน่วยงานภายนอกมาให้การแนะแนวในเรื่องการศึกษาต่อ ทุนการศึกษา เพศศึกษา และ ความรู้เรื่อง ยาเสพติด เป็นต้น ที่เป็นเช่นนี้เพราะสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เปิดสอนถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ตามระเบียบของสำนักงานการศึกษาฯ แล้วจะต้องเปิดสอนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาขึ้นไปเท่านั้นที่จะมีครูแนะแนวมาประจำ จากข้อมูลทั้งหมดการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการแนะแนวการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านการแนะแนวการศึกษา มีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับงานแนะแนวการศึกษา ทั้งการแนะแนวภายใน และการแนะแนวภายนอก รวมทั้งดำเนินการและติดตามผลการแนะแนวการศึกษาเพื่อนำไปปรับปรุงทุกปี

### ด้านสื่อการสอน

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์เนื้อหาการบริหารงานวิชาการด้านสื่อการสอน

การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ข้อมูล							ความถี่
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	
เน้นให้ครูผลิตสื่อใช้เองตามความต้องการ โดยต้องอ้างอิงกับตัวชี้วัดตามมาตรฐานการเรียนรู้	มี	มี	มี	มี		มี		5
มีสถานที่และระบบจัดเก็บ/ยืมคืนสื่อการสอน		มี				มี		2
มีการประกวดสื่อการสอนภายในโรงเรียน		มี		มี				2
มีการประกวดสื่อการสอนกับโรงเรียนเครือข่าย		มี		มี				2

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จะส่งเสริมให้ครูผลิตสื่อการสอนใช้เองตามความต้องการในการเรียนรู้ของนักเรียนที่อ้างอิงกับตัวชี้วัดตามมาตรฐานการเรียนรู้ได้ นอกจากนั้นมีแนวคิดอื่น ๆ ที่น่าสนใจ ได้แก่ ผู้บริหารจัดให้มีสถานที่และระบบจัดเก็บ/ยืมคืนสื่อการสอน มีการประกวดสื่อการสอนภายในโรงเรียน มีการประกวดสื่อการสอนกับโรงเรียนเครือข่าย เป็นต้น จากข้อมูลทั้งหมดการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านสื่อการสอนสามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านสื่อการสอน มีการวางแผนการผลิตสื่อการสอนเป็นรายปีโดยจัดทำให้เป็นระบบ มีการกำหนดสถานที่ในการจัดเก็บและระบบการยืม/คืนสื่อการสอน และ นอกจากนั้นยังใช้เวทีการจัดประกวดสื่อการสอนที่ครูสร้างขึ้นกับโรงเรียนเครือข่ายเพื่อส่งเสริมให้มินวัตกรรมและการพัฒนาคุณภาพในการผลิตสื่อการสอน

### ด้านการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์เนื้อหาการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาบุคลากร

การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ข้อมูล							ความถี่
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	
มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรโดยให้ครูมีส่วนร่วม	มี	มี	มี	มี		มี	มี	6
ให้ครูที่ได้รับการอบรมมาถ่ายทอดเพื่อบริหารจัดการองค์ความรู้ในสถานศึกษา		มี			มี	มี	มี	4
พัฒนาครูตามศักยภาพและความสนใจ			มี	มี			มี	3
ส่งเสริมให้ครูทำวิจัย และ ผลงานทางวิชาการ	มี		มี					2
เน้นการพัฒนาครูให้มีความรู้เฉพาะทาง		มี		มี				2
เน้นการพัฒนาครูให้มีความรู้รอบด้าน			มี				มี	2
มีการตั้งคณะกรรมการในสถานศึกษาเพื่อพิจารณาการเสนอชื่อเพื่อปรับเปลี่ยนชั้นของครู	มี							1

จากการสัมภาษณ์ แม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะมีการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการในองค์ประกอบนี้ค่อนข้างหลากหลาย แต่ประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ปฏิบัติคือมีการวางแผนการพัฒนาในการพัฒนาบุคลากรล่วงหน้าโดยที่ครูมีส่วนร่วมและให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยมีผู้บริหาร 4 จาก 7 คนที่มอบหมายให้ครูที่ไปรับการอบรมกลับมาถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ครูคนอื่น การอบรมเน้นความสนใจ โดยมีผู้บริหารส่วนน้อยที่ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยและผลงานทางวิชาการ เน้นการพัฒนาครูให้มีความรู้เฉพาะทาง เน้นการพัฒนาครูให้มีความรู้รอบด้าน สุดท้ายมีผู้บริหาร 1 ท่าน ที่จัดตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาการเสนอชื่อเพื่อปรับเปลี่ยนชั้นของครู จากข้อมูลทั้งหมดการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาบุคลากรสามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านการพัฒนาบุคลากร จัดให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการพัฒนาครูให้เหมาะกับงานที่จะต้องรับผิดชอบ รวมถึงมีการสร้างระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ในโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม

### ด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์เนื้อหาการบริหารงานวิชาการการวิจัยและการใช้สถิติ

การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ข้อมูล							ความถี่
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	
วิเคราะห์ผลการสอบ O-NET เพื่อนำมาปรับหลักสูตรและการเรียนการสอน	มี	มี		มี	มี	มี	มี	6
ใช้ข้อเสนอแนะของหน่วยงานภายนอกมาปรับหลักสูตรและการเรียนการสอน		มี		มี				2
ส่งเสริมให้ครูวิจัยในชั้นเรียน			มี			มี		2
ส่งเสริมให้ครูรักการอ่าน						มี		1

จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเกือบทั้งหมดมีการวิเคราะห์ผลการสอบ O-NET เพื่อนำมาปรับปรุงหลักสูตรและการเรียนการสอน ผู้บริหารบางคนยังนำเอาข้อเสนอแนะของหน่วยงานภายนอก เช่น สทศ. และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มาร่วมในการคิดวิเคราะห์เพื่อพัฒนางานวิชาการในสถานศึกษาด้วย นอกจากนั้นยังมีการส่งเสริมให้ครูวิจัยในชั้นเรียนโดยมีระบบการติดตามและตรวจสอบ แม้ว่าจะไม่กล่าวว่าเป็นการวิจัยโดยตรงแต่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะส่งเสริมให้ครูสามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองได้ ประเด็นสุดท้ายคือมีผู้บริหาร 1 คน ที่ส่งเสริมให้ครูอ่านผลงานวิจัย ซึ่งแม้จะมีแค่คนเดียวแต่เป็นการปฏิบัติที่น่าสนใจในการศึกษาต่อไป จากข้อมูลทั้งหมดการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการวิจัยและการใช้สถิติสามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ มีการนำผลการจัดการเรียนการสอนต่าง ๆ ได้แก่ ผลสอบ O-NET และ ผลการประเมินภายนอกมาใช้เป็นโจทย์ในการวิจัย มีการส่งเสริมให้ครูทำการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาสถานศึกษาภาคเรียนละ 1 เรื่อง

### ด้านอื่น ๆ ได้แก่ การติวสอบ O-NET

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์เนื้อหาการบริหารงานวิชาการการติวสอบ O-NET

การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ	ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ข้อมูล							ความถี่
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	
มีการทิว O-NET	มี	มี	มี	มี	มี	มี	มี	7
ทิววันละ 1 ชั่วโมง	มี	มี	มี	มี		มี	มี	6
ทิวสัปดาห์ละ 1 ชั่วโมง					มี			1
เน้นการทิวในภาคการศึกษาปลาย		มี					มี	2
เน้นการทิวตลอดปี			มี					1
ใช้ข้อสอบ O-NET เก่ามาเป็นตัวอย่าง						มี		1

จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 7 คนจัดให้มีการทิวสอบ O-NET เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียน โดยเกือบทั้งหมดจะใช้เวลา 1 ชั่วโมงต่อวันในช่วงเช้าหรือช่วงเย็นแล้วแต่ความเหมาะสมของสถานศึกษา ครู และ นักเรียนซึ่งแตกต่างกันไป รายละเอียดอื่น ๆ ที่ผู้บริหารได้กล่าวถึงคือช่วงเวลาในการทิวซึ่งมีทั้งการทิวตลอดภาคการศึกษาปลาย และ ตลอดปีการศึกษาในชั้นปีที่ จะสอบ O-NET นอกจากนั้นรายละเอียดอื่น ๆ คือ มีการใช้ข้อสอบ O-NET ที่เคยจัดสอบไปแล้วมาเป็นตัวอย่างในการทิว เป็นต้น

สำหรับองค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการด้านอื่น ๆ ได้แก่ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และ ด้านเป้าหมายของสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลที่มีความหลากหลายตามอัตลักษณ์ของสถานศึกษาและตามลักษณะเฉพาะตัว โดยผู้วิจัยได้สกัดและสรุปสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 7 คน ได้ให้ข้อมูลดังต่อไปนี้

ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารใช้วิธีการกำหนดคุณค่า (Value) ของตนเองและปฏิบัติตามตามคุณค่าที่กำหนดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับฟังเสียงสะท้อนจากทุกฝ่ายเพื่อนำมาปรับปรุงการเป็นแบบอย่างที่ดีของตนเองอย่างต่อเนื่อง

ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา มีการให้บุคลากรทุกคนรับทราบเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนตรงกัน โดยมีการนำเสนอเป้าหมายผ่านเวทีต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และ มีการรับฟังเสียงสะท้อนเพื่อการปรับปรุงแนวทางในการสื่อสาร

### สรุปการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารงานวิชาการในโรงเรียนจนส่งผลให้คะแนน O-NET ในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และ ภาษาไทย ของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้ง 7 คนนั้น หลังจากที่ได้จัดทำข้อมูลแล้วผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะให้กับนักเรียน 3 ด้าน ได้แก่

ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านการคิด และ ทักษะชีวิต มีการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ตามกรอบการบริหารงานวิชาการ 11 ด้านที่สามารถสรุปได้ในรูปแบบของวงจร PDCA (Edwards Deming, 1950) ซึ่งจะประกอบไปด้วย การวางแผน (P: Plan) การปฏิบัติตามแผน (D: Do) การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน (C: Check) และการปรับปรุงแก้ไข (A: Action) โดยในที่นี้ผู้วิจัยจะใช้อักษรย่อภาษาอังกฤษเพื่อให้สะดวกต่อการสื่อความหมายดังต่อไปนี้

### 1. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านหลักสูตร

P ประชุมเพื่อวางแผนการพัฒนาหลักสูตรเป็นรายปี โดยนำผลสอบ O-NET ข้อเสนอแนะจากสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) และ ข้อมูลผลการทดสอบของสถานศึกษาในปีการศึกษาที่ผ่านมา มาวิเคราะห์และวิพากษ์หลักสูตรเป็นรายตัวชี้วัดในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

D มอบหมายให้ครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ครอบคลุมตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 โดยยึดตัวชี้วัดเป็นหลัก และออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสามารถบรรลุตัวชี้วัดนั้น ๆ โดยการเสริมเนื้อหาที่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียน (เช่น การอ่าน ภูมิปัญญาท้องถิ่น การเกษตร หรือ ทักษะอาชีพ)

C ตรวจสอบพัฒนาการนักเรียนโดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นรายรุ่นจากการประเมินผล

A วิเคราะห์หลักสูตรผลสัมฤทธิ์เป็นรายตัวชี้วัด เพื่อนำมาพัฒนาเกณฑ์ในการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาในปีการศึกษาถัดไป



## 2. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการเรียนการสอน

P วางแผนจัดแบ่งนักเรียนเป็นห้องเรียนตามระดับผลสัมฤทธิ์ เน้นพัฒนาทักษะการอ่านออกเขียนได้ให้นักเรียนช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 3 และ เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ให้นักเรียนช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 – 6 จัดสรรเวลาการสอนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ในแต่ละตัวชี้วัด (นักเรียนอาจจะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้แตกต่างกันในแต่ละตัวชี้วัด) เชื่อมโยงตัวชี้วัดทั้งหมดกับกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายทั้งในและนอกห้องเรียน

D ให้ครูทำแผนการสอน และ ทำบันทึกหลังสอนส่งทุกสัปดาห์ เน้นการสอนภาคปฏิบัติ การศึกษาดูงาน ควบคู่กับการพัฒนาทักษะการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนด้วยการส่งเสริมให้นักเรียนได้ใกล้ชิดกับหนังสือมากที่สุด

C ตรวจสอบพัฒนาการนักเรียนโดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ระหว่างทาง<sup>1</sup> ร่วมกับผลงานนักเรียนทุกสัปดาห์ โดยการคัดกรองนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษมาวางแผนในการพัฒนานักเรียนร่วมกัน

A วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์เป็นรายตัวชี้วัด เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนในส่วนที่เหลืออยู่ของแต่ละภาคการศึกษาผ่านการประชุมครูอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงนำเอาผลสัมฤทธิ์จากการประเมินปลายทาง<sup>2</sup> รายตัวชี้วัดมาพัฒนาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนของปีการศึกษาต่อไป

## 3. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการประเมินผลนักเรียน

P วิเคราะห์ตัวชี้วัดเพื่อวางแผนการประเมินผลนักเรียนให้ถูกต้อง โดยจะต้องพิจารณาร่วมกับหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอน

D ใช้การประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ประเมินก่อน ประเมินระหว่างเรียน และ ประเมินหลังเรียน เพื่อติดตามพัฒนาการในการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้ครูสามารถจัดกลุ่มนักเรียนที่ต้องการจุดเน้นในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไป หากจะประเมินผลนักเรียนด้วยการสอบ ควรใช้ข้อสอบทั้งแบบปรนัยและอัตนัย

<sup>1</sup> Formative Assessment

<sup>2</sup> Summative Assessment

C สอบทานวิธีการประเมินผลนักเรียนทั้งภายในและภายนอก การสอบทานการประเมินผลนักเรียนภายใน ทำโดยการพิจารณาเปรียบเทียบผลการประเมินนักเรียนจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ใช้คะแนนสอบเปรียบเทียบกับผลงานนักเรียนเป็นรายคน เพื่อดูความตรงของการประเมินผลนักเรียน สำหรับการสอบทานการประเมินนักเรียนภายนอกนั้น ทำโดยเปรียบเทียบผลการสอบของโรงเรียนร่วมกับผลการสอบ O-NET เพื่อวิเคราะห์และหาแนวทางในการปรับปรุงระบบการประเมินผลนักเรียนในสถานศึกษาต่อไป

A วิเคราะห์ผลการประเมินนักเรียนเป็นรายภาคการศึกษา/รายปีการศึกษา และ นำเอาผลที่ได้ย้อนกลับไปประกอบการวางแผนการประเมินผลนักเรียนในปีการศึกษาต่อไป

#### 4. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการประกันคุณภาพ

P วางแผนการประเมินคุณภาพภายในให้เป็นกรอบเดียวกับการประกันคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และ SMART School<sup>3</sup>

D ดำเนินงานทุกระบบในโรงเรียนให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยมอบหมายให้มีความรู้ผู้รับผิดชอบในแต่ละตัวชี้วัด สร้างระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลและรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีข้อมูลการดำเนินงานที่รองรับการประเมินได้ตลอดเวลา

C ตรวจสอบประสิทธิภาพของการประเมินคุณภาพภายในเทียบกับผลการประเมินคุณภาพภายนอกเป็นรายตัวชี้วัด

A วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) และ สรุปผลการปรับปรุงแนวทางการประเมินคุณภาพภายในสำหรับปีการศึกษาต่อไป<sup>4</sup>

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

<sup>3</sup> SMART School คือ ระบบการประกันคุณภาพของสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครที่จัดประเมินทุกปีเพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดพร้อมต่อการประเมินภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

<sup>4</sup> อย่างไรก็ตาม เกณฑ์การประเมินภายนอกของ SMART School ไม่ได้เหมือนกับเกณฑ์การประเมินภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ทั้งหมด นอกจากนั้น SMART School ยังมีการปรับเปลี่ยนรายละเอียดในเกณฑ์ต่าง ๆ ทุกปี

### 5. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการนิเทศการสอน

P ประชุมเพื่อวางกรอบในการนิเทศการสอนภายในร่วมกันเพื่อกำหนดกรอบและทักษะของครูที่จำเป็นต่อการเรียนการสอน รวมทั้งกำหนดระบบในเชิงโครงสร้าง (คณะกรรมการการนิเทศและบทบาท) และ ในเชิงเงื่อนไขเวลา (ตารางการนิเทศ) ตั้งเป้าหมายว่าครู 1 คนจะต้องได้รับการนิเทศอย่างน้อยเทอมละ 1 ครั้ง

D ทำการนิเทศการสอนตามแผนที่วางไว้ ไม่เน้นการจับผิด โดยให้มีการนิเทศระหว่างครูกันเองก่อน พร้อมกับให้ผลสะท้อนกลับอย่างเป็นทางการ<sup>5</sup>

C มีการรายงานความคืบหน้าในการนิเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารฯ ควรลงนิเทศการสอนเพื่อเก็บข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อสอบถามระบบการนิเทศการสอนในโรงเรียน

A นำผลการนิเทศการสอน มาวิเคราะห์และประเมินผลครูเป็นรายคน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งปรับปรุงแผนการนิเทศในปีการศึกษาถัดไป

### 6. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการแนะแนวการศึกษา<sup>7</sup>

P วางแผนในการแนะแนวให้เหมาะสมกับนักเรียนในแต่ละระดับชั้น โดยกำหนดตัวชี้วัดสำหรับงานด้านการแนะแนวไว้ตั้งแต่ต้นปีการศึกษา ทั้งการแนะแนวภายในและการแนะแนวภายนอก

D จัดการแนะแนวภายในให้กับนักเรียนทั้งหมด โดยเสริมการแนะแนวภายนอกให้กับนักเรียนกลุ่มที่จะต้องไปศึกษาต่อ (ป. 6 หรือ ม. 3)

C ประเมินผลลัพธ์จากการแนะแนวตามตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น เช่น ระเบียบวินัยของนักเรียนระดับการการรับรู้ข่าวสารของนักเรียน ระดับความมั่นใจในการศึกษาต่อ ฯลฯ

A วิเคราะห์ สรุปผล และ เสนอแนวทางการปรับปรุงการแนะแนวในปีถัดไป

### 7. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านสื่อการสอน

P วิเคราะห์ตัวชี้วัดเพื่อวางแผนการพัฒนาสื่อการสอน โดยพิจารณาร่วมกับหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอน ทบทวนรายการสื่อที่มีใช้อยู่ สื่อที่สำนักการศึกษาจะส่งมา และ สื่อที่จะต้องผลิตเพิ่มเติม

<sup>5</sup> Constructive Feedbacks เป็นการให้ผลสะท้อนกลับในเวลาที่ดีที่สุด โดยการอาศัยประจักษ์พยานหลักฐาน และ สะท้อนผลโดยเลือกประเด็นจากที่สำคัญและเร่งด่วนต่อการเรียนการสอนของครู

<sup>6</sup> ผู้บริหารโรงเรียนวัดมณีพรสวรรค์ กำหนดให้มี “สมุดติดตามการนิเทศการสอน” เพื่อบันทึกข้อมูลในการนิเทศการสอน ข้อเสนอแนะ และการปรับปรุงการสอนของครู

<sup>7</sup> การแนะแนวการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจะเป็นระบบเดียวกันทั้งหมด โดยมีครูแนะแนวในโรงเรียนที่จัดการสอนสูงกว่าชั้นประถมศึกษา ถ้าเป็นการสอนถึงแค่ในระดับประถมศึกษา จะมอบหมายให้ครูประจำชั้นทำหน้าที่เป็นครูแนะแนว

D สร้างระบบการยืม/คืนสื่อการสอนที่เป็นมาตรฐาน มีสถานที่สำหรับเก็บสื่อการสอน เพื่อให้ครูใช้สื่อการสอนร่วมกัน เน้นให้ครูผลิตเพิ่มเติมในส่วนที่ยังขาดอยู่เท่านั้น รวมทั้งส่งเสริมให้ประกวดสื่อการสอนที่พัฒนาขึ้นร่วมกับกับโรงเรียนเครือข่าย

C ตรวจสอบพัฒนาการนักเรียนจากผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการใช้สื่อการสอน

A วิเคราะห์ สรุปผล และ เสนอแนวทางการบริหารจัดการสื่อการสอนในปีถัดไป

### 8. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาบุคลากร

P ให้ครูร่วมกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับทิศทางและความต้องการของแต่ละสถานศึกษา

D ส่งเสริมการพัฒนาครูให้มีความสามารถที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ ทั้งความสามารถเชิงกว้าง และ ความสามารถเชิงลึก ซึ่งจะพิจารณาจากความสนใจของครูเป็นสำคัญ เน้นการสร้างค่านิยมที่ดีต่อวิชาชีพครู

C ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) ในสถานศึกษา โดยให้ครูที่ได้รับการอบรมมีเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมทั้งติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม

A สรุปผลการพัฒนาบุคลากรเป็นรายปีการศึกษา

### 9. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี

P ผู้บริหารต้องกำหนดในสิ่งที่ตนเองต้องการเป็นแบบอย่าง พร้อมปณิธานอันแน่วแน่ในการเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อตนเอง ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ กรรมการสถานศึกษา

D ปฏิบัติตามแนวทางนั้นอย่างสม่ำเสมอ

C สังเกต และ รับฟัง เสียงสะท้อนจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ กรรมการสถานศึกษา

A ทบทวน และ ปรับปรุงตัวเองตลอดเวลา

### 10. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ

P วางแผนในการวิจัย โดยการกำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เช่น ผลการสอบ O-NET หรือ ผลการประเมินภายนอกมาเป็นกรอบแนวคิด

D ให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนภาคเรียนละ 1 เรื่อง โดยเน้นการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาจริงในชั้นเรียนที่สะท้อนกับตัวชี้วัดที่วางแผนไว้

C ประเมินงานวิจัยของครูทั้งในเชิงประมาณและคุณภาพ รวมถึงผลที่เกิดขึ้นกับงานวิจัย อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพทางการศึกษาตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง

A ประเมินผลการวิจัยในปลายปี โดยเทียบเคียงประเด็นในการแก้ปัญหา กับ ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง

### 11. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการด้านเป้าหมายสถานศึกษา

P กำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา และ วางแผนในการสื่อสารให้กับ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ กรรมการสถานศึกษาทราบ

D นำเสนอเป้าหมายของสถานศึกษาผ่านเวทีต่าง ๆ ที่ทำได้อย่างต่อเนื่อง

C สังเกต และ รับฟัง เสียงสะท้อนจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ กรรมการสถานศึกษา

A ทบทวน และ ปรับปรุงแนวทางในการสื่อสารเป้าหมายสถานศึกษาให้เป็นที่รับทราบและเข้าใจตรงกัน อย่างไรก็ดี เป้าหมายสถานศึกษาก็สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และความเหมาะสม

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2

### นโยบาย และการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารงานวิชาการในโรงเรียนจนส่งผลให้ผลสอบ O-NET ในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และ ภาษาไทย ของนักเรียนระดับชั้น ประถมศึกษาปีที่ 6 เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสังเคราะห์ให้ นโยบายในการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ สถานศึกษาสามารถดึงไปใช้เป็นทางเลือกในการบริหารงานวิชาการตามนโยบายหลักที่ได้รับ มอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัด

จากข้อค้นพบที่ได้จะเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับเรื่องของ **การสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ และ การพัฒนาทักษะชีวิต**ให้กับนักเรียน ซึ่งเป็นแนวคิดหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เน้นย้ำถึงความสำคัญในด้านตามองค์ประกอบการบริหารงานวิชาการทั้ง 11 ด้าน ที่ได้สัมภาษณ์มา

ผู้วิจัยได้นำเอาสิ่งที่สรุปได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการกำหนด นโยบายจาก Robert Eyestone (1942), Harold Dwight Lasswell (1951), Yehezkel Dror (1968), David Gow (1991) และ (Rogene Buchholz, 1985) จนได้แนวทางในการวิจัยขึ้นนี้ว่า การกำหนดนโยบายจะต้องประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาเพื่อระบุปัญหา 2) การสังสมข้อมูล 3) การกำหนดทางเลือกและตัดสินใจ และ 4) การกำหนดนโยบาย ผนวกกับ หลักการของ School for All ที่ได้ให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมจากเอกสารและงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ปฏิบัติตามโดยการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อออกแบบวิธีการเก็บ ข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จด้วยการสัมภาษณ์ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การศึกษาเพื่อระบุปัญหา ผู้วิจัยศึกษาประเด็นปัญหาด้านการศึกษาของประเทศไทยได้ ข้อค้นพบว่าปัญหาสำคัญของการศึกษาไทยคือผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเป็นประเด็นที่ ต้องเร่งปรับปรุงแก้ไข เพราะจากแหล่งข้อมูลทั้งในและต่างประเทศอย่างผลการทดสอบ ทางการศึกษาแห่งชาติ (ผลสอบ O-NET) หรือ ผลการทดสอบในระดับนานาชาติ ได้แก่ ผลสอบ TIMSS และ ผลสอบ PISA ก็ให้ผลที่สอดคล้องกันว่าประเทศไทยมีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนที่ตกต่ำ ทั้งนี้ยังรวมถึงผลการประเมินภายนอกของสำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ ผลการจัดอันดับ คุณภาพทางการศึกษาจากมุมมองของภาคธุรกิจอย่าง World Economic Forum ก็ จะพบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นประเด็นวิกฤติอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตามก็ตีบุคลากรที่มีส่วน ร่วมในการแก้ปัญหาสำคัญนี้เองผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Fullan M., 2002) ผ่านระบบการบริหารงานใน สถานศึกษา (Karen Seashore Louis et al., 2010; Philip Hallinger, 2010b; Philip Hallinger & Ronald H. Heck, 1996; Viviane M. J. Robinson & Helen S. Timperley, 2007) กลับมีองค์ความรู้ในการบริหารงานวิชาการที่ต้องอาศัยข้อค้นพบ

จากต่างประเทศ (Philip Hallinger, 2010a) ซึ่งมีอยู่เพียงส่วนน้อยที่ระบุวิธีการดำเนินงานอย่างเฉพาะเจาะจง (Robert Donmoyer, 1985) ดังนั้นปัญหาสำคัญอันดับแรกในการระบุปัญหาในการพัฒนานโยบายด้านการบริหารงานวิชาการในครั้งนี้นี้จึงจะต้องมุ่งไปที่การหาแนวปฏิบัติของการบริการงานวิชาการจากผู้บริหารที่พิสูจน์แล้วว่าประสบความสำเร็จในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

2. การสังสมข้อมูล จากข้อค้นพบที่ผู้วิจัยได้จากขั้นตอนของการระบุปัญหาในการพัฒนานโยบายที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่มีหลักฐานยืนยันถึงความสัมพันธ์ของการบริหารงานวิชาการที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนนั้น ผู้วิจัยได้พบข้อเสนอแนะจากงานวิจัยที่พิมพ์เป็นหนังสือที่ชื่อว่า School Leadership That's Work: From Research to Results โดย Robert J. Marzano et al. (2005) ที่นำไปสู่การออกแบบวิธีการเก็บข้อมูลด้วยระเบียบวิธีวิจัยได้ โดยการใช้ผลสอบ O-NET ที่เกิดขึ้นจริงมาแล้วจนสามารถระบุสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีตัวผู้บริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาให้นักเรียนมีผลสอบ O-NET ที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่เกิดขึ้นจริง โดยในขั้นตอนของการสังสมข้อมูลนี้ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์ถึงการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการตามกรอบการบริหารงานวิชาการที่ได้ศึกษาเปรียบเทียบจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศโดยสังเคราะห์รอบดั่งกล่าวจากการกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (ราชกิจจานุเบกษา, 2550) มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549) มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 (พ.ศ. 2549 – 2553) (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549) มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 (ครูสภา, 2556) งานวิจัยที่สร้างเครื่องมือวัดระดับความสามารถในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) (Philip Hallinger, 1982) และ งานวิจัยการวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-Analysis) ของ Robert J. Marzano et al. (2005) ได้องค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการ 11 ด้าน เพื่อใช้เป็นกรอบในการเก็บตามแนวคิดของ Donmayer (1985) ได้กล่าวว่างค์ความรู้ด้านการปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจงคือสิ่งที่ขาดแคลน โดยผู้วิจัยได้นำเอาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการสรุปรวมประเด็นที่สำคัญ และ จัดกลุ่มแนวคิดที่มีความสอดคล้อง เพื่อรวบรวมเป็นการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่ได้จากผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 7 คน
3. การกำหนดทางเลือกและตัดสินใจ ผู้วิจัยนำเอาข้อมูลที่ได้มาจัดทำเพื่อกำหนดทางเลือก โดยอ้างอิงกรอบในการเลือกนโยบายที่ดีของ R. Wayne Mondy and Shane R. Premeaux (1995) ที่กำหนดไว้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ว่า

นโยบายจะต้อง 1) กำหนดจากฐานข้อมูลที่มีความเป็นจริง หมายความว่า นโยบายที่พัฒนาขึ้นจะต้องเกิดขึ้นจากประเด็นปัญหาและข้อมูลที่สั่งสมจากความเป็นจริงซึ่งในการวิจัยขั้นนี้ได้แก่ปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ควรจะมีการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่เหมาะสมมาช่วยสนับสนุน และได้รวบรวมข้อมูลที่เป็นจริงด้วยการศึกษาการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถบริหารงานวิชาการให้ผลการสอบ O-NET ของสถานศึกษาเพิ่มขึ้นได้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่มารับตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ 2) นโยบายของผู้บังคับบัญชาและของผู้ใต้บังคับบัญชาควรสนับสนุนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า นโยบายของสถานศึกษาที่ผู้วิจัยมุ่งหมายที่จะพัฒนาขึ้นเพื่อให้สถานศึกษาอื่น ๆ ได้นำไปเป็นทางเลือกในการบริหารงานวิชาการที่จะส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาต่อไปนั้น ผู้วิจัยศึกษานโยบายทางการศึกษาของกรุงเทพมหานคร พบว่านโยบายที่มุ่งหมายจะพัฒนาขึ้นนี้สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาของกรุงเทพมหานครในข้อที่ 2 **เด็กกรุงเทพฯ ภาษาอังกฤษแข็งแรง พร้อมรับประชาคมอาเซียน** 3) สอดคล้องกับแผนงานในองค์กร หมายความว่า นโยบายที่มุ่งหมายจะพัฒนานั้นจะต้องสามารถดำเนินการได้โดยไม่ขัดแย้งต่อการทำงานในสถานศึกษา 4) เป็นข้อความที่แน่นอน เข้าใจได้ และ เป็นลายลักษณ์อักษร หมายความว่า นโยบายที่มุ่งหมายจะพัฒนาขึ้น จะต้องมีการเขียนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรที่มีความชัดเจน สามารถสื่อสารความมุ่งหมายของนโยบายให้เป็นที่เข้าใจของผู้นำนโยบายไปใช้ได้ 5) มีความยืดหยุ่นแต่มั่นคงบนหลักการหรือระเบียบข้อบังคับที่ถูกต้อง หมายความว่า นโยบายจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ในขณะเดียวกันก็ต้องสามารถเปิดช่องให้ผู้ปฏิบัติมีทางเลือกในการนำไปกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินนโยบายที่สอดคล้องกับบริบทและสภาพการทำงาน และ 6) มีขอบเขตที่เข้าใจได้ด้วยเหตุผล หมายความว่า นโยบายจะต้องมีเป้าประสงค์และความชัดเจนที่เป็นไปได้ และสามารถทำให้เกิดผลตามเป้าประสงค์ของนโยบายได้จริง

4. การระบุนโยบาย ผู้วิจัยนำเอาแนวคิดที่สั่งสมมาจากการดำเนินการในการพัฒนานโยบายทั้ง 3 ขั้นตอนทีกล่าวมาเป็นฐานในการสังเคราะห์นโยบายที่ได้จากข้อค้นพบจากการวิจัยรวมทั้งศึกษารูปแบบการเขียนนโยบายที่เป็นที่ยอมรับและสะดวกต่อการทำความเข้าใจจนได้โครงสร้างของนโยบายที่ประกอบไปด้วย 1) ตัวนโยบาย 2) เป้าประสงค์ของนโยบาย 3) ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ และ 4) วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าประสงค์ จากนั้นผู้ทรงคุณวุฒิ 3 กลุ่ม จำนวน 6 คน ได้แก่ 1) บุคลากรของสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้มีความเชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์การศึกษา 2 คน 2) อาจารย์มหาวิทยาลัยผู้มีความเชี่ยวชาญด้านนโยบายการศึกษา 2 คน และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่มีตัวบ่งชี้ต่ำกว่าระดับดี จากการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) 2 คน เพื่อขอความเห็นและข้อเสนอแนะในการแสดงความคิดเห็นและแก้ไขปรับปรุง โดยขอความเห็นส่วนใหญ่ที่ผู้วิจัยได้รับคือการให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงความ



ตรงของเนื้อหา (Content Validity) ให้สามารถสื่อสารได้ชัดเจนและครอบคลุม เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวจะสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงตามบริบทของสถานศึกษาได้มากที่สุด



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**(ร่างที่ 1) นโยบายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร**

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารงานวิชาการในโรงเรียนจนส่งผลให้คะแนน O-NET ในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และ ภาษาไทย ของนักเรียนระดับชั้น ประถมศึกษาปีที่ 6 เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา และ สังเคราะห์ นโยบายในการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ตามกรอบการบริหารงานวิชาการ 11 ด้านดังต่อไปนี้

1. นโยบายด้านหลักสูตร
2. นโยบายด้านการเรียนการสอน
3. นโยบายด้านการประเมินผลนักเรียน
4. นโยบายด้านการประกันคุณภาพ
5. นโยบายด้านการนิเทศการสอน
6. นโยบายด้านการแนะแนวการศึกษา
7. นโยบายด้านสื่อการสอน
8. นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร
9. นโยบายด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี
10. นโยบายด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารวิชาการ
11. นโยบายด้านเป้าหมายของสถานศึกษา

## 1. นโยบายด้านหลักสูตร

นโยบาย	การปฏิบัติที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์
<p>หลักสูตรสถานศึกษาที่พัฒนาไม่หยุดยั้ง โดยพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นให้ยึดตัวชี้วัดแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและบริบทท้องถิ่น ติดตามการนำหลักสูตรไปใช้ และวิเคราะห์ผลเพื่อปรับปรุงหลักสูตรอย่างเป็นกลวัตร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● P ประชุมเพื่อวางแผนการพัฒนาหลักสูตรเป็นรายปี โดยนำผลสอบ O-NET ข้อเสนอแนะจากสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) และ ข้อมูลผลการทดสอบของสถานศึกษาในปี การศึกษาที่ผ่านมา มาวิเคราะห์และวิพากษ์หลักสูตรเป็นรายตัวชี้วัด ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้</li> <li>● D มอบหมายให้ครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ครอบคลุมตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 โดยยึดตัวชี้วัดเป็นหลัก และออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสามารถบรรลุตัวชี้วัดนั้น ๆ โดยการเสริมเนื้อหาที่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียน (เช่น การอ่าน ภูมิปัญญาท้องถิ่น การเกษตร หรือ ทักษะอาชีพ)</li> <li>● C ตรวจสอบพัฒนาการนักเรียนโดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นรายรุ่นจากการประเมินผล</li> <li>● A วิเคราะห์หลักสูตรผลสัมฤทธิ์เป็นรายตัวชี้วัด เพื่อนำมาพัฒนาเกณฑ์ในการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาในปีการศึกษาถัดไป</li> </ul>

## 2. นโยบายด้านการเรียนการสอน

นโยบาย	การปฏิบัติที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์
<p>การเรียนการสอนที่ปฏิบัติได้จริง โดยเน้นการอ่านการเขียน การเรียนรู้ด้วยกิจกรรมทั้งในและนอกห้องเรียน วิเคราะห์ผลเพื่อนำมาปรับเปลี่ยนการสอนอย่างต่อเนื่อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● P วางแผนจัดแบ่งนักเรียนเป็นห้องเรียนตามระดับผลสัมฤทธิ์ เน้นพัฒนาทักษะการอ่านออกเขียนได้ให้นักเรียนช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 3 และ เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ให้นักเรียนช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 – 6 จัดสรรเวลาการสอนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ในแต่ละตัวชี้วัด (นักเรียนอาจจะใช้เวลาในการเรียนรู้แตกต่างกันในแต่ละตัวชี้วัด) เชื่อมโยงตัวชี้วัดทั้งหมดกับกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายทั้งในและนอกห้องเรียน</li> <li>● D ให้ครูทำแผนการสอน และ ทำบันทึกหลังสอนส่งทุกสัปดาห์ เน้นการสอนภาคปฏิบัติ การศึกษาดูงาน ควบคู่กับการพัฒนาทักษะการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนด้วยการส่งเสริมให้นักเรียนได้ใกล้ชิดกับหนังสือมากที่สุด</li> <li>● C ตรวจสอบพัฒนาการนักเรียนโดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ระหว่างทาง<sup>8</sup> ร่วมกับผลงานนักเรียนทุกสัปดาห์ โดยการคัดกรองนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษมาวางแผนในการพัฒนานักเรียนร่วมกัน</li> <li>● A วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์เป็นรายตัวชี้วัด เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนในส่วนที่เหลื่อมอยู่ของแต่ละภาคการศึกษาผ่านการประชุมครูอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงนำเอาผลสัมฤทธิ์จากการประเมินปลายทาง<sup>9</sup> รายตัวชี้วัดมาพัฒนาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนของปีการศึกษาต่อไป</li> </ul>

<sup>8</sup> Formative Assessment

<sup>9</sup> Summative Assessment

## 3. นโยบายด้านการประเมินผลนักเรียน

นโยบาย	การปฏิบัติที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์
<p>การประเมินผลที่สะท้อนการเรียนรู้ตามสภาพจริงที่มีความเที่ยงและความตรง โดยการพัฒนากระบวนการประเมินผลนักเรียนที่มีการสอบทานทั้งภายในและภายนอก</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● P วิเคราะห์ตัวชี้วัดเพื่อวางแผนการประเมินผลนักเรียนให้ถูกต้อง โดยจะต้องพิจารณาพร้อมกับหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอน</li> <li>● D ใช้การประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ประเมินก่อน ประเมินระหว่างเรียน และ ประเมินหลังเรียน เพื่อติดตามพัฒนาการในการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้ครูสามารถจัดกลุ่มนักเรียนที่ต้องการจุดเน้นในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไป หากจะประเมินผลนักเรียนด้วยการสอบ ควรใช้ข้อสอบทั้งแบบปรนัยและอัตนัย</li> <li>● C สอบทานวิธีการประเมินผลนักเรียนทั้งภายในและภายนอก การสอบทานการประเมินผลนักเรียนภายใน ทำโดยการพิจารณาเปรียบเทียบผลการประเมินนักเรียนจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ใช้คะแนนสอบเปรียบเทียบกับผลงานนักเรียนเป็นรายคน เพื่อดูความตรงของการประเมินผลนักเรียน สำหรับการสอบทานการประเมินนักเรียนภายนอกนั้น ทำโดยเปรียบเทียบผลการสอบของโรงเรียนร่วมกับผลการสอบ O-NET เพื่อวิเคราะห์และหาแนวทางในการปรับปรุงระบบการประเมินผลนักเรียนในสถานศึกษาต่อไป</li> <li>● A วิเคราะห์ผลการประเมินนักเรียนเป็นรายภาคการศึกษา/รายปี การศึกษา และ นำเอาผลที่ได้ย้อนกลับไปประกอบการวางแผนการประเมินผลนักเรียนในปีการศึกษาต่อไป</li> </ul>

## 4. นโยบายด้านการประกันคุณภาพ

นโยบาย	การปฏิบัติที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์
<p>พร้อมต่อการประเมินภายนอกทุกสังกัดตลอดเวลา โดยวางแผนการประเมินคุณภาพภายในให้สอดคล้องกับการประเมินคุณภาพภายนอกทุกมิติ เน้นการปฏิบัติงานตามกรอบการประกันคุณภาพจริง และ สม่่าเสมอ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● P วางแผนการประเมินคุณภาพภายในให้เป็นกรอบเดียวกับการประกันคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และ SMART School<sup>10</sup></li> <li>● D ดำเนินงานทุกระบบในโรงเรียนให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยมอบหมายให้มีครูผู้รับผิดชอบในแต่ละตัวชี้วัด สร้างระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลและรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีข้อมูลการดำเนินงานที่รองรับการประเมินได้ตลอดเวลา</li> <li>● C ตรวจสอบประสิทธิภาพของการประเมินคุณภาพภายในเทียบกับผลการประเมินคุณภาพภายนอกเป็นรายตัวชี้วัด</li> <li>● A วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) และ สรุปผลการปรับปรุงแนวทางการประเมินคุณภาพภายในสำหรับปีการศึกษาต่อไป<sup>11</sup></li> </ul>

<sup>10</sup> SMART School คือ ระบบการประกันคุณภาพของสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครที่จัดประเมินทุกปีเพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดพร้อมต่อการประเมินภายนอกของ สมศ.

<sup>11</sup> อย่างไรก็ตาม เกณฑ์การประเมินภายนอกของ SMART School ไม่ได้เหมือนกับเกณฑ์การประเมินภายนอกของ สมศ. ทั้งหมด นอกจากนี้ SMART School ยังมีการปรับเปลี่ยนรายละเอียดในเกณฑ์ต่าง ๆ ทุกปี

## 5. นโยบายด้านการนิเทศการสอน

นโยบาย	การปฏิบัติที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์
<p>นิเทศการสอนอย่างเป็นกัลยาณมิตรและมีระบบที่ชัดเจน</p> <p>วางแผนและจัดการนิเทศร่วมกัน โดยให้มีระบบทั้งในเชิงโครงสร้าง<sup>12</sup> และกรอบเวลา<sup>13</sup> เน้นการสะท้อนผลอย่างเป็นรูปธรรมที่รวดเร็ว มีการติดตามตรวจสอบและ วิเคราะห์เพื่อนำผลไปพัฒนาการนิเทศอย่างต่อเนื่อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● P ประชุมเพื่อวางกรอบในการนิเทศการสอนภายในร่วมกันเพื่อกำหนดกรอบและทักษะของครูที่จำเป็นต่อการเรียนการสอน รวมทั้งกำหนดระบบในเชิงโครงสร้าง (คณะกรรมการการนิเทศและบทบาท) และ ในเชิงเงื่อนไขเวลา (ตารางการนิเทศ) ตั้งเป้าหมายว่าครู 1 คน จะต้องได้รับการนิเทศอย่างน้อยเทอมละ 1 ครั้ง</li> <li>● D ทำการนิเทศการสอนตามแผนที่วางไว้ ไม่เน้นการจับผิด โดยให้มีการนิเทศระหว่างครูกันเองก่อน พร้อมกับให้ผลสะท้อนกลับอย่างเป็นรูปธรรม<sup>14</sup></li> <li>● C มีการรายงานความคืบหน้าในการนิเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอ ทุกรายงาน ผู้บริหารฯ ควรลงนิเทศการสอนเพื่อเก็บข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อสอบทานระบบการนิเทศการสอนในโรงเรียน</li> <li>● A นำผลการนิเทศการสอน<sup>15</sup> มาวิเคราะห์และประเมินผลครูเป็นรายคน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งปรับปรุงแผนการนิเทศในปีการศึกษาถัดไป</li> </ul>

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

<sup>12</sup> ระบบในเชิงโครงสร้าง หมายถึง การจัดโครงสร้างในการนิเทศการสอน เช่น มีคณะกรรมการนิเทศการสอน

<sup>13</sup> ระบบในเชิงกรอบเวลา หมายถึง การกำหนดกรอบและตารางเวลาการนิเทศการสอน

<sup>14</sup> Constructive Feedbacks เป็นการให้ผลสะท้อนกลับในเวลาที่ดีที่สุด โดยการอาศัยประจักษ์พยานหลักฐาน และ สะท้อนผลโดยเลือกประเด็นจากที่สำคัญและเร่งด่วนต่อการเรียนการสอน

<sup>15</sup> ผู้บริหารโรงเรียนวัดมะพร้าวเตี้ย กำหนดให้มี “สมุดติดตามการนิเทศการสอน” เพื่อบันทึกข้อมูลในการนิเทศการสอน ข้อเสนอแนะ และการปรับปรุงการสอนของครู

6. นโยบายด้านการแนะแนวการศึกษา<sup>16</sup>

นโยบาย	การปฏิบัติที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์
<p>แนะแนวการศึกษา อย่างเป็นระบบ มี การประเมินผลและ ปรับปรุงการแนะ แนวอย่างต่อเนื่อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● P วางแผนในการแนะแนวให้เหมาะสมกับนักเรียนในแต่ละระดับชั้น โดยกำหนดตัวชี้วัดสำหรับงานด้านการแนะแนวไว้ตั้งแต่ต้นปี การศึกษา ทั้งการแนะแนวภายในและการแนะแนวภายนอก</li> <li>● D จัดการแนะแนวภายในให้กับนักเรียนทั้งหมด โดยเสริมการแนะแนวภายนอกให้กับนักเรียนกลุ่มที่จะต้องไปศึกษาต่อ (ป. 6 หรือ ม. 3)</li> <li>● C ประเมินผลลัพธ์จากการแนะแนวตามตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น เช่น ระเบียบวินัยของนักเรียน ระดับการรับรู้ข่าวสารของนักเรียน ระดับความมั่นใจในการศึกษาต่อ ฯลฯ</li> <li>● A วิเคราะห์ สรุปผล และ เสนอแนวทางการปรับปรุงการแนะแนวในปีถัดไป</li> </ul>

<sup>16</sup> การแนะแนวการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจะเป็นระบบเดียวกันทั้งหมด โดยมีครูแนะแนวในโรงเรียนที่จัดการสอนสูงกว่าชั้นประถมศึกษา ถ้าเป็นการสอนถึงแค่ในระดับประถมศึกษา จะมอบหมายให้ครูประจำชั้นทำหน้าที่เป็นครูแนะแนว



## 7. นโยบายด้านสื่อการสอน

นโยบาย	การปฏิบัติที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์
<p>พัฒนาสื่อการสอนที่มีการบริหารจัดการอย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยการพัฒนากระบวนการและการยืมคืนสื่อ เพื่อให้ครูผลิตเฉพาะสื่อที่จำเป็นต้องใช้เท่านั้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● P วิเคราะห์ตัวชี้วัดเพื่อวางแผนการพัฒนาสื่อการสอน โดยพิจารณา ร่วมกับหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอน ทบทวนรายการสื่อที่มีใช้อยู่ สื่อที่สำนักการศึกษาจะส่งมา และ สื่อที่จะต้องผลิตเพิ่มเติม</li> <li>● D สร้างระบบการยืม/คืนสื่อการสอนที่เป็นมาตรฐาน มีสถานที่สำหรับเก็บสื่อการสอน เพื่อให้ครูใช้สื่อการสอนร่วมกัน เน้นให้ครูผลิตเพิ่มเติมในส่วนที่ยังขาดอยู่เท่านั้น รวมทั้งส่งเสริมให้ประกวดสื่อการสอนที่พัฒนาขึ้นร่วมกับกับโรงเรียนเครือข่าย<sup>17</sup></li> <li>● C ตรวจสอบพัฒนาการนักเรียนจากผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการใช้สื่อการสอน</li> <li>● A วิเคราะห์ สรุปผล และ เสนอแนวทางการบริหารจัดการสื่อการสอนในปีถัดไป</li> </ul>

<sup>17</sup> โรงเรียนเครือข่าย เป็นโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน

## 8. นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร

นโยบาย	การปฏิบัติที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์
<p>พัฒนาบุคลากรให้ เกิดประโยชน์ เชิงซ้อน โดยการ วางแผนให้ครูได้รับ การพัฒนาตาม ภารกิจที่ได้รับ มอบหมาย การสร้าง ระบบการบริหาร จัดการองค์ความรู้ใน โรงเรียน และการ ติดตามผลลัพธ์ที่เกิด ขึ้นกับนักเรียนอย่าง เป็นรูปธรรม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● P ให้ครูร่วมกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับ ทิศทางและความต้องการของแต่ละสถานศึกษา</li> <li>● D ส่งเสริมการพัฒนาครูให้มีความสามารถที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ ทั้งความสามารถเชิงกว้าง<sup>18</sup> และ ความสามารถเชิงลึก<sup>19</sup> ซึ่งจะ พิจารณาจากความสนใจของครูเป็นสำคัญ เน้นการสร้างค่านิยมที่ ดีต่อวิชาชีพครู</li> <li>● C ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) ในสถานศึกษา โดยให้ ครูที่ได้รับการอบรมมีเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมกับติดตาม ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม</li> <li>● A สรุปผลการพัฒนาบุคลากรเป็นรายปีการศึกษา</li> </ul>

<sup>18</sup> ความสามารถเชิงกว้าง หมายถึง ความสามารถหลากหลาย ทั้งด้านการเรียนการสอน ด้านภาษา ด้านการทำสื่อ ฯลฯ

<sup>19</sup> ความสามารถเชิงลึก หมายถึง ความสามารถที่ต่อยอดและเชี่ยวชาญขึ้นเรื่อย ๆ ในด้านใดด้านหนึ่ง

## 9. นโยบายด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี

นโยบาย	การปฏิบัติที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์
เป็นผู้นำด้วยการทำเป็นแบบอย่าง ด้วยการค้นหาคุณค่า ปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอ และ รับฟังเสียงสะท้อนเพื่อปรับปรุงตนเองตลอดเวลา	<ul style="list-style-type: none"> <li>● P ผู้บริหารต้องกำหนดในสิ่งที่ตนเองต้องการเป็นแบบอย่าง พร้อมปณิธานอันแน่วแน่ในการเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อตนเอง ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ กรรมการสถานศึกษา</li> <li>● D ปฏิบัติตามแนวทางนั้นอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>● C สังเกต และ รับฟัง เสียงสะท้อนจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ กรรมการสถานศึกษา</li> <li>● A ทบทวน และ ปรับปรุงตัวเองตลอดเวลา</li> </ul>

## 10. นโยบายด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ

นโยบาย	การปฏิบัติที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์
มีการวิจัยและใช้ข้อมูลทางสถิติเพื่อยกระดับคุณภาพทางวิชาการในสถานศึกษา โดยการกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง และวางแผนในการวิจัยเพื่อแก้ปัญหา	<ul style="list-style-type: none"> <li>● P วางแผนในการวิจัย โดยการกำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เช่น ผลการสอบ O-NET หรือ ผลการประเมินภายนอกมาเป็นกรอบแนวคิด</li> <li>● D ให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนภาคเรียนละ 1 เรื่อง โดยเน้นการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาจริงในชั้นเรียนที่สะท้อนกับตัวชี้วัดที่วางแผนไว้</li> <li>● C ประเมินงานวิจัยของครูทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมถึงผลที่เพิ่มขึ้นกับงานวิจัย อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพทางการศึกษาตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง</li> <li>● A ประเมินผลการวิจัยในปลายปี โดยเทียบเคียงประเด็นในการแก้ปัญหา กับ ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>

## 11. นโยบายด้านเป้าหมายสถานศึกษา

นโยบาย	การปฏิบัติที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์
<p>สื่อสารเป้าหมายสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ด้วยการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา สื่อสาร และ รับฟังเสียงสะท้อนเพื่อตรวจสอบความเข้าใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● P กำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา และ วางแผนในการสื่อสารให้กับ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ กรรมการสถานศึกษาทราบ</li> <li>● D นำเสนอเป้าหมายของสถานศึกษาผ่านเวทีต่าง ๆ ที่ทำได้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>● C สังเกต และ รับฟัง เสียงสะท้อนจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ กรรมการสถานศึกษา</li> <li>● A ทบทวน และ ปรับปรุงแนวทางในการสื่อสารเป้าหมายสถานศึกษา ให้เป็นที่รับทราบและเข้าใจตรงกัน อย่่างไรก็ดี เป้าหมายสถานศึกษาก็สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และความเหมาะสม</li> </ul>

### ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปรับปรุงจากผู้ทรงคุณวุฒิจากร่างที่ 1 ไปสู่อ่างที่ 2

ผู้วิจัยได้นำนโยบายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนร่างแรกส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คน เพื่อขอข้อคิดเห็นในการปรับปรุงแก้ไขผ่านเอกสาร ผู้วิจัยได้นำเอาข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาเรียบเรียงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับแก้ไขนโยบายดังต่อไปนี้

1. ปรับแก้ไขคำให้สื่อความหมายให้ชัดเจน
2. ปรับแก้ไขคำให้มีการสื่อความหมายได้ครอบคลุมมากขึ้นเพื่อให้นโยบายมีความยืดหยุ่นในการนำไปปฏิบัติ
3. ปรับโครงสร้างของการร่างนโยบายเนื่องจากรูปแบบที่จัดทำมาเป็นรูปแบบของแผนปฏิบัติการ
4. เลือกประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญมากที่สุดเพื่อให้นโยบายมีจุดเน้น (Focus) เช่น ทักษะด้านการอ่านออกเขียนได้ ทักษะการคิดวิเคราะห์ หรือ ทักษะชีวิตของนักเรียน มาเป็นประเด็นหลักในการกำหนดเป้าหมายของนโยบาย
5. การร่างนโยบายระดับสถานศึกษาเป็นสิ่งที่ทำได้โดยสามารถใช้เป็นนโยบายทางเลือกในการบริหาร อย่างไรก็ตามนโยบายระดับสถานศึกษาจะต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด

จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ศึกษากรอบนโยบายสถานศึกษาตัวอย่าง โดยได้ใช้กรอบของนโยบายสถานศึกษา 3D (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2552) เป็นตัวอย่างพัฒนานโยบาย โดยตั้งจุดเน้นที่จากการปฏิบัติในการบริหารวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านการคิด และ ทักษะชีวิตของนักเรียน มาเป็นหลักในการพัฒนานโยบายร่างที่ 2

(ร่างที่ 2) นโยบายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต”

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด กทม. ที่สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และได้รวบรวมสรุปแนวปฏิบัติที่มีความสอดคล้อง เพื่อสังเคราะห์เป็นนโยบายการบริหารงานวิชาการ “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต”

การสื่อสาร ฟัง พูด อ่าน เขียน เพื่อรับรู้และถ่ายทอดเนื้อหาทั้งในและนอกหลักสูตรได้เหมาะสมตามพัฒนาการ จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเรื่องทักษะด้านการสื่อสารโดยเฉพาะนักเรียนในช่วงชั้นประถมศึกษาตอนต้น เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่าทักษะด้านการสื่อสารที่ดีจะนำไปสู่การรับรู้และถ่ายทอดทักษะทางการคิดในการเรียนในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

การคิด ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ได้เหมาะสมตามมาตรฐานหลักสูตรและสถานการณ์อื่น ๆ ทั้งในและนอกห้องเรียน จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการคิดของนักเรียนเพื่อต่อยอดการเรียนรู้ตามมาตรฐานที่หลักสูตรกำหนด

ทักษะชีวิต การอยู่ร่วมกับผู้อื่น การเห็นความสำคัญของการศึกษา การเห็นทางเลือกในการศึกษาต่อ การประกอบอาชีพในอนาคต จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ต้องการให้นักเรียนมีทักษะในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้ พร้อมต่อการตัดสินใจเลือกเส้นทางการดำเนินชีวิตที่เหมาะสม



ภาพที่ 9 กรอบนโยบาย “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต”

แนวทางการจัดกิจกรรมตามนโยบายการบริหารงานวิชาการ “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต”

เพื่อให้สถานศึกษาที่สนใจจะนำเอานโยบายการบริหารงานวิชาการ “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต” ไปปรับใช้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถศึกษาแนวทางนโยบายการบริหารงานวิชาการทางเลือกนี้เป็นนโยบายเสริมจากนโยบายหลักที่หน่วยงานต้นสังกัดได้มอบให้ไว้ โดยจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตามแนวคิด PDCA (Edwards Deming, 1950) เพื่อให้นโยบายดังกล่าวเกิดการนำไปใช้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในสถานศึกษากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) กับสถานศึกษา ได้แก่ ครู นักเรียน และ ผู้ปกครอง โดยการมีกิจกรรมพัฒนาและสร้างเสริมกำลังใจในการดำเนินนโยบายไปพร้อม ๆ กัน

แผนยุทธศาสตร์นโยบายการบริหารงานวิชาการ “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต”

การบริหารงานวิชาการเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะกระทำผ่านตัวกลางต่าง ๆ เพื่อให้นักเรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น ดังนั้นสถานศึกษาจึงควรมีนโยบายในการบริหารงานวิชาการที่พัฒนาขึ้นจากแนวปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จมาแล้วจากประสบการณ์จริงของผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมกับมีแนวทางให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในการนำเอานโยบายการบริหารงานวิชาการดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาการเรียนต่อไป นโยบายการบริหารงานวิชาการ “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต” จึงกำหนดรายละเอียดให้สถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติได้ดังนี้

วิสัยทัศน์

เป็นสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปีจนมีค่าเฉลี่ยของผลสอบ O-NET มากกว่าร้อยละ 80 ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วยการบริหารงานวิชาการที่เน้นการสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิตของนักเรียน

พันธกิจ

1. จัดการบริหารงานวิชาการที่เน้นการสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต
2. ติดตามและประเมินผลเพื่อให้สถานศึกษาได้พัฒนาการบริหารงานวิชาการที่เน้นการสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิตอย่างต่อเนื่องตามแนวคิด PDCA

### ยุทธศาสตร์ “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต”

1. สถานศึกษาต้องมีระบบในการบริหารงานวิชาการที่ดี มุ่งมั่นพัฒนาตามหลักวิชาการและ ประจักษ์พยานหลักฐานที่ค้นพบ จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ข้อมูลที่ได้จาก หน่วยงานภายนอก เช่น สทศ. สมศ. และ สำนักการศึกษา มาเป็นข้อมูลฐาน (Baseline Data) ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนในการบริหารงานวิชาการ
2. สถานศึกษาต้องจัดกิจกรรมการบริหารงานวิชาการทุกองค์ประกอบให้มุ่งไปสู่การพัฒนา ผู้เรียนให้มีทักษะในการสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร สถานศึกษาทั้งหมด มีแนวทางในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามองค์ประกอบในการ บริหารงานวิชาการของงานวิจัยชิ้นนี้ครบทั้ง 11 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ด้าน หลักสูตร 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านการประเมินผลนักเรียน 4) ด้านการประกัน คุณภาพ 5) ด้านการนิเทศการสอน 6) ด้านการแนะแนวการศึกษา 7) ด้านสื่อการสอน 8) ด้านการพัฒนาบุคลากร 9) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 10) ด้านการวิจัยและการใช้ สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ และ 11) ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา
3. สถานศึกษาต้องจัดแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้เป็นแบบอย่างที่ดี เอื้อต่อ การเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของทั้งครู นักเรียน และ ผู้ปกครอง

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ทั้งหมดมีส่วนร่วมในการพัฒนานักเรียนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้ (รวมทั้งตัวนักเรียนเองด้วย) ประเด็นยุทธศาสตร์

การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา) เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้ตั้งเป้าหมายไว้ว่าต้องการให้นโยบายการบริหารงานวิชาการเป็นเครื่องมือในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาความสามารถในการสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต ที่นำไปสู่ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน
2. สถานศึกษาได้รับผลการประเมินคุณภาพที่ดีขึ้น



### ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

1. ร้อยละของจำนวนนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ของนโยบายการบริหารงานวิชาการ “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต” (ร้อยละ 80)
2. ร้อยละของครูมีแนวปฏิบัติและผลงานทางวิชาการตามเกณฑ์ของนโยบายการบริหารงานวิชาการ “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต” (ร้อยละ 100)
3. ร้อยละของผู้ปกครองเห็นความสำคัญ และ ให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาตามนโยบายการบริหารงานวิชาการ “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต” (ร้อยละ 80)

### กลยุทธ์

ผู้วิจัยกำหนดกลยุทธ์ในนโยบายนี้อ้างอิงกับองค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการทั้ง 11 ด้านที่ได้ทำการศึกษารวบรวมวิธีการในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

1. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง
2. จัดการเรียนการสอนที่ปฏิบัติได้จริง
3. ประเมินผลนักเรียนที่สะท้อนการเรียนรู้ตามสภาพจริงอย่างเที่ยงตรง
4. มีความเข้มแข็งภายใน พร้อมรับการประเมินจากภายนอกทุกสังกัดตลอดเวลา
5. นิเทศการสอนอย่างเป็นกัลยาณมิตรและมีระบบที่ชัดเจน
6. แน่แนวการศึกษาและอาชีพอย่างเป็นระบบ
7. พัฒนาสื่อการสอนที่มีการบริหารจัดการอย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับหลักสูตรและการเรียนการสอน
8. พัฒนาบุคลากรให้เกิดประโยชน์เชิงซ้อน
9. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการโดยเป็นแบบอย่าง
10. ให้มีการวิจัยและพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพทางวิชาการในสถานศึกษา
11. สื่อสารเป้าหมายสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพสถานศึกษา “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต”

เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพสถานศึกษา “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต” จัดทำขึ้นเพื่อให้เป็นแนวทางกับสถานศึกษาที่จะนำนโยบายทางเลือกนี้ไปใช้เพื่อเป็นเกณฑ์ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย ประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) มาตรฐานคุณภาพสถานศึกษาตามนโยบาย “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต” และ 2) มาตรฐาน และ ตัวบ่งชี้

สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดสอนในระดับประถมศึกษาทุกสังกัดทั่วประเทศ

#### 1. มาตรฐานคุณภาพสถานศึกษาตามนโยบาย “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต”

สถานศึกษาที่นโยบายการบริหารงานวิชาการ “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต” หมายถึง สถานศึกษาที่มีการบริหารงานวิชาการเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสูงขึ้น โดยเน้นการพัฒนาผู้เรียนในด้านการสื่อสาร ด้านการคิด และ ทักษะชีวิต โดยกำหนดให้มีมาตรฐาน 2 ด้าน ได้แก่

##### 1.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต”

ประกอบไปด้วยองค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการทั้งหมด 11 ด้าน ได้แก่

1. ด้านหลักสูตร พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง โดยพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นให้ยึดตัวชี้วัดแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและบริบทท้องถิ่น ติดตามการนำหลักสูตรไปใช้ และ วิเคราะห์ผลเพื่อปรับปรุงหลักสูตรอย่างเป็นพลวัต  
จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ระบบการทำงานโดยใช้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแนวทางการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทุกปี และ เน้นการปรับปรุงเป็นรายตัวชี้วัด โดยส่วนใหญ่เน้นเรื่องการอ่านการเขียน การคิด และ การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อให้นักเรียนเกิดประสบการณ์ที่นำไปสู่การมีทักษะชีวิต โดยบูรณาการหลักสูตรเสริมเข้ามาในการเรียนการสอน เช่น หลักสูตรเศรษฐกิจพอเพียง หลักสูตรโตไปไม่โกง หรือ การเสริมเรื่องอาชีวศึกษา เป็นต้น
2. ด้านการเรียนการสอน จัดการเรียนการสอนที่ปฏิบัติได้จริง โดยเน้นการอ่านการเขียน การปฏิบัติจริง พัฒนาทักษะการคิดด้วยกิจกรรมทั้งในและนอกห้องเรียน วิเคราะห์ผลเพื่อนำมาปรับเปลี่ยนการสอนอย่างต่อเนื่อง  
จากผลการวิจัยผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เน้นเรื่องการอ่านการเขียน โดยเฉพาะนักเรียนในระดับประถมศึกษาตอนต้น และ เน้นทักษะการคิดในช่วงประถมศึกษาตอนปลาย โดยใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนทุกปี และ เน้นการปรับปรุงเป็นรายตัวชี้วัด
3. ด้านการประเมินผล ประเมินผลนักเรียนที่สะท้อนการเรียนรู้ตามสภาพจริงที่มีความเที่ยงและความตรง โดยการพัฒนาระบบการประเมินผลนักเรียนที่มีการสอบทานทั้งภายในและภายนอก

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะเน้นการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามสภาพจริงจากกิจกรรมการเรียนการสอน โดยมีการเทียบเคียงความเที่ยงและความตรงของการประเมินผลที่จัดโดยสถานศึกษากับการประเมินผลที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก เพื่อนำผลดังกล่าวมาปรับปรุงแนวทางการจัดและประเมินผลของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอทุกปี นอกจากนี้สถานศึกษาส่วนใหญ่จะออกแบบและวางแผนการประเมินผลนักเรียนพร้อม ๆ กับการพัฒนาหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนการสอน

4. ด้านการประกันคุณภาพ มีความเข้มแข็งภายใน พร้อมรับการประเมินจากภายนอกทุกสังกัดตลอดเวลา โดยวางแผนการประเมินคุณภาพภายในให้สอดคล้องกับการประเมินคุณภาพภายนอกทุกมิติ เน้นการปฏิบัติงานตามกรอบการประกันคุณภาพจริง และสม่ำเสมอ

จากผลการวิจัยผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะใช้แนวทางในการประเมินภายนอกมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาจริง โดยมีการมอบหมายให้มีครูผู้รับผิดชอบเป็นรายตัวชี้วัด ดังนั้นสถานศึกษาจึงพร้อมต่อการประเมินภายนอกที่จัดโดยสำนักงานการศึกษาฯ (โครงการ SMART School) และ การประเมินภายนอกของ สมศ.

5. ด้านนิเทศการสอน นิเทศการสอนอย่างเป็นกัลยาณมิตรและมีระบบที่ชัดเจน วางแผนและจัดการนิเทศร่วมกันอย่างมีระบบทั้งในเชิงโครงสร้าง และกรอบเวลา เน้นการสะท้อนผลอย่างเป็นรูปธรรมที่รวดเร็ว มีการติดตามตรวจสอบ และ วิเคราะห์เพื่อนำผลไปพัฒนาการนิเทศอย่างต่อเนื่อง

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะจัดให้มีระบบในการนิเทศการสอนในโรงเรียน โดยการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของครู และ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ เน้นการสะท้อนผลอย่างเป็นกัลยาณมิตร สถานศึกษาบางแห่งมีการตกลงประเด็นในการนิเทศการสอนร่วมกันเพื่อให้การนิเทศการสอนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. ด้านการแนะแนวการศึกษา แนะแนวการศึกษาและอาชีพอย่างเป็นระบบ มีการประเมินผลและพัฒนาการแนะแนวอย่างต่อเนื่อง

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้การแนะแนวด้วยกิจกรรมโฮมรูมที่จัดโดยครูประจำชั้น โดยมีการเชิญสถานศึกษาหรือหน่วยงานภายนอกมาให้การแนะแนวด้านการศึกษาต่อหรือทักษะชีวิตที่มีความจำเป็นอย่างต่อเนื่อง โดยประเมินผลเพื่อปรับปรุงแนวทางการแนะแนวการศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกปี

7. ด้านสื่อการสอน พัฒนาสื่อการสอนที่มีการบริหารจัดการอย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยการพัฒนาระบบการผลิต การพัฒนา และการให้ให้บริการสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ส่งเสริมให้ผลิตสื่อการสอนใช้เองตาม

มาตรฐานตัวชี้วัดของหลักสูตรฯ สถานศึกษาหลายแห่งมีสถานที่และระบบการยืมคืนสื่อ เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า รวมถึงการประกวดสื่อเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาสื่อการสอนอย่างต่อเนื่อง

8. ด้านการพัฒนาบุคลากร พัฒนาบุคลากรให้เกิดประโยชน์เชิงซ้อน โดยการวางแผนให้ครูได้รับการพัฒนาตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย การสร้างระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ในโรงเรียน และการติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรล่วงหน้าให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยบางสถานศึกษาจะเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง และ มีการสร้างระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ในสถานศึกษา เพื่อให้ครูที่ได้รับโอกาสในการพัฒนาได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูในโรงเรียน
9. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการโดยเป็นแบบอย่าง ด้วยการค้นหาคุณค่า การปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอ และ รับฟังเสียงสะท้อนเพื่อปรับปรุงตนเองตลอดเวลา  
จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีแนวทางในการกำหนดคุณค่าของการเป็นแบบอย่างที่ดีที่หลากหลายตามบุคลิกลักษณะ แต่สิ่งที่สอดคล้องกันคือ “มี” หรือ “รับรู้” คุณค่าของความเป็นแบบอย่างแต่ละคน
10. ด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ ให้มีการวิจัยและพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพทางวิชาการในสถานศึกษา โดยการกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง และวางแผนในการวิจัยเพื่อแก้ปัญหา  
จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้ข้อมูลจากผลสอบ O-NET รวมทั้งผลการประเมินภายนอกของหน่วยงานต่าง ๆ มาใช้เป็นประจักษ์พยานหลักฐานในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน โดยเน้นไปที่การวิจัยเพื่อแก้ปัญหา (Action Research) ที่เกิดขึ้นจริง
11. ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา สื่อสารเป้าหมายสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ด้วยการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา สื่อสาร และ รับฟังเสียงสะท้อนเพื่อตรวจสอบความเข้าใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ  
จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะสื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษาผ่านเวทีต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และรับฟังเสียงสะท้อนเพื่อปรับปรุงแนวทางในการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

#### 1.2 ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน “การสื่อสาร การคิด และ ทักษะชีวิต”

1. การสื่อสาร นักเรียนมีทักษะในการฟัง การพูด การอ่าน และ การเขียน เพื่อรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัว รวมถึง และ ถ่ายทอดแนวคิด มุมมอง และ ความรู้สึกที่มีต่อเนื้อหาทั้งในและนอกหลักสูตรได้เหมาะสมตามพัฒนาการ

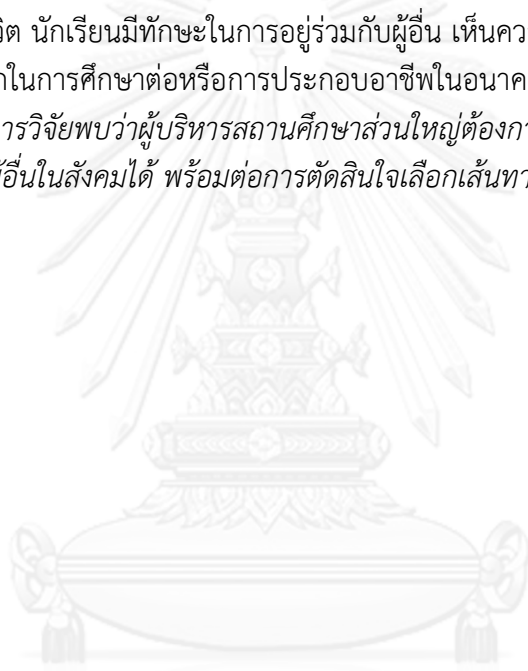
จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเรื่องทักษะด้านการสื่อสารโดยเฉพาะนักเรียนในช่วงชั้นประถมศึกษาตอนต้น เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่าทักษะด้านการสื่อสารที่ดีจะนำไปสู่การรับรู้และถ่ายทอดทักษะทางการคิดในการเรียนในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

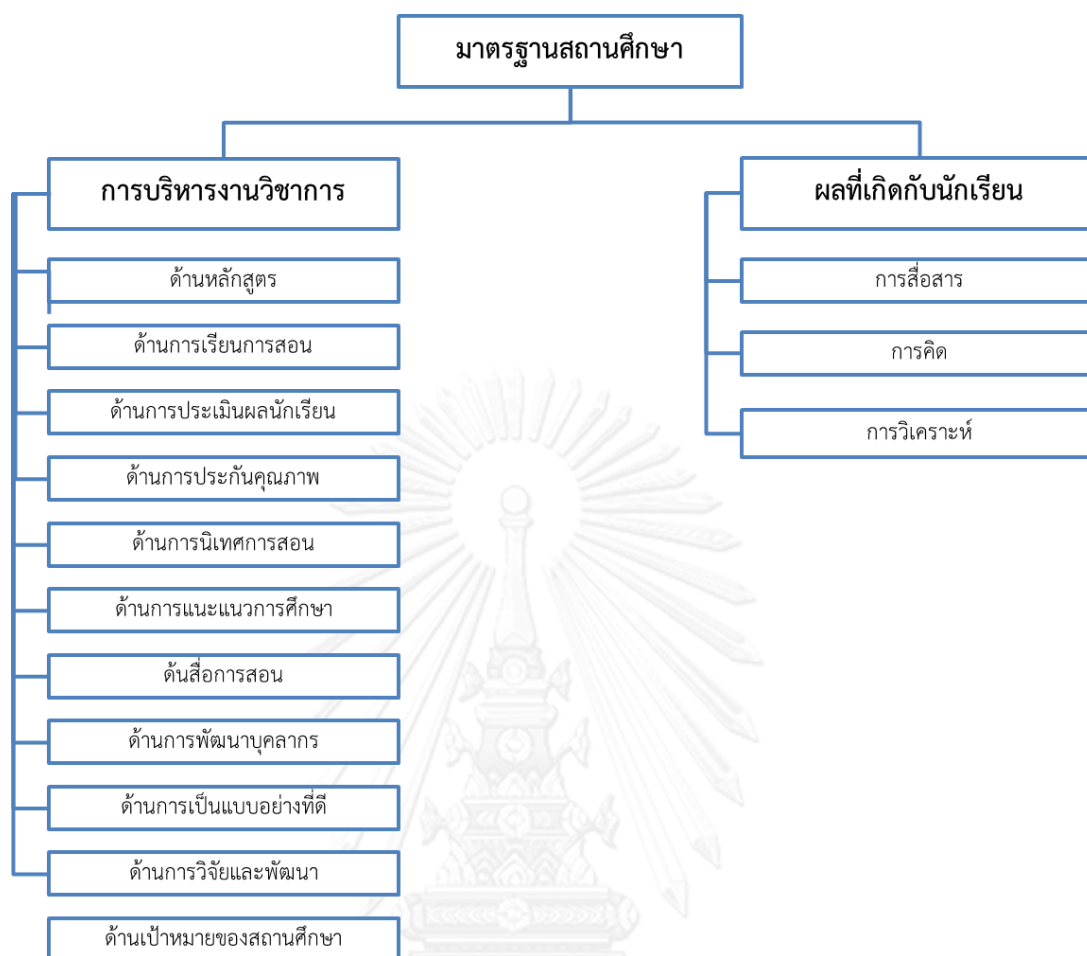
2. การคิด นักเรียนมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ได้เหมาะสมตามมาตรฐานหลักสูตรและสถานการณ์อื่น ๆ ทั้งในและนอกห้องเรียน

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการคิดของนักเรียนเพื่อต่อยอดการเรียนรู้ตามมาตรฐานที่หลักสูตรกำหนด

3. ทักษะชีวิต นักเรียนมีทักษะในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น เห็นความสำคัญของการศึกษา เห็นทางเลือกในการศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพในอนาคต

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ต้องการให้นักเรียนมีทักษะในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้ พร้อมต่อการตัดสินใจเลือกเส้นทางการดำเนินชีวิตที่เหมาะสม





ภาพที่ 10 กรอบมาตรฐานคุณภาพการบริหารงานวิชาการ

## 2. มาตรฐาน และ ตัวบ่งชี้

### 2.1 มาตรฐานคุณภาพนโยบายการบริหารงานวิชาการ

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
<p><b>1. มาตรฐานด้านหลักสูตร</b></p> <p><b>หลักสูตรสถานศึกษาที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง</b> โดยพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นให้ยึดตัวชี้วัดแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และบริบทท้องถิ่น ติดตามการนำหลักสูตรไปใช้ และ วิเคราะห์ผล เพื่อปรับปรุงหลักสูตรอย่างเป็นพลวัตร</p>	<p>ก) สถานศึกษาจัดทำแผนหลักสูตรเป็นรายปี โดยนำผลสอบ O-NET ข้อเสนอแนะจากสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) และ ข้อมูลผลการทดสอบของสถานศึกษาในปีการศึกษาที่ผ่านมา มาวิเคราะห์และวิพากษ์หลักสูตรเป็นรายตัวชี้วัดในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้</p> <p>ข) มีการมอบหมายให้ครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ครอบคลุมตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 โดยยึดตัวชี้วัดเป็นหลัก และออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสามารถบรรลุตัวชี้วัดนั้น ๆ โดยการเสริมเนื้อหาที่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนและท้องถิ่น (เช่น การอ่าน ภูมิปัญญาท้องถิ่น การเกษตร หรือ ทักษะอาชีพ)</p> <p>ค) มีการตรวจสอบพัฒนาการนักเรียนโดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นรายรุ่นกับเกณฑ์มาตรฐานหรือประเมินจากระดับการพัฒนาของนักเรียนแต่ละรุ่น</p> <p>ง) มีการวิเคราะห์หลักสูตรผลสัมฤทธิ์เป็นรายตัวชี้วัด เพื่อนำมาพัฒนาเกณฑ์ในการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาในปีการศึกษาถัดไป</p>
<p><b>2. มาตรฐานด้านการเรียนการสอน</b></p> <p><b>การเรียนการสอนที่ปฏิบัติได้จริง</b> โดยเน้นการอ่านการเขียน การปฏิบัติจริง พัฒนาทักษะการคิดด้วยกิจกรรมทั้งในและนอกห้องเรียน วิเคราะห์ผล เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนการสอนอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>ก) มีการวางแผนจัดแบ่งนักเรียนเป็นห้องเรียนตามระดับผลสัมฤทธิ์ เน้นพัฒนาทักษะการอ่านออกเขียนได้ให้นักเรียนช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 3 และ เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ให้นักเรียนช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 – 6 จัดสรรเวลาการสอนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ในแต่ละตัวชี้วัด (นักเรียนอาจจะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้แตกต่างกันในแต่ละตัวชี้วัด) เชื่อมโยงตัวชี้วัดทั้งหมดกับกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายทั้งในและนอกห้องเรียน</p> <p>ข) มีการกำหนดให้ครูทำแผนการสอน และ ทำบันทึกหลังสอนส่งทุกสัปดาห์ เน้นการสอนภาคปฏิบัติ การศึกษาดูงาน ควบคู่กับการพัฒนาทักษะการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนด้วยการส่งเสริมให้นักเรียนได้ใกล้ชิดกับหนังสือหรือแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ที่หลากหลาย</p>

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
	<p>ค) มีการตรวจสอบพัฒนาการนักเรียนโดยการนิเทศการสอนเพื่อให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา พิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ระหว่างทาง<sup>20</sup> ร่วมกับผลงานนักเรียนทุกสัปดาห์ โดยการคัดกรองนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษมาวางแผนในการพัฒนา นักเรียนร่วมกัน</p> <p>ง) มีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์เป็นรายตัวชี้วัด เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนในส่วนที่เหลืออยู่ของแต่ละภาคการศึกษาผ่านการประชุมครูอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงนำเอาผลสัมฤทธิ์จากการประเมินปลายทาง<sup>21</sup> รายตัวชี้วัดมาพัฒนาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนของปีการศึกษาต่อไป</p>
<p><b>3. มาตรฐานด้านการประเมินผลนักเรียน</b> <b>การประเมินผลที่สะท้อนการเรียนรู้ตามสภาพจริงที่มีความเที่ยงและความตรง</b> โดยการพัฒนาระบบการประเมินผลนักเรียนที่มีการสอบทานทั้งภายในและภายนอก</p>	<p>ก) มีการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเพื่อวางแผนการประเมินผลนักเรียนให้ถูกต้อง โดยจะต้องพิจารณาร่วมกับหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอน</p> <p>ข) มีการประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ประเมินก่อนประเมินระหว่างเรียน และ ประเมินหลังเรียน เพื่อติดตามพัฒนาการในการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้ครูสามารถจัดกลุ่มนักเรียนที่ต้องการจุดเน้นในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไป หากจะประเมินผลนักเรียนด้วยการสอบ ควรใช้ข้อสอบทั้งแบบปรนัยและอัตนัย</p> <p>ค) มีการสอบทานวิธีการประเมินผลนักเรียนทั้งภายในและภายนอก การสอบทานการประเมินผลนักเรียนภายใน ทำโดยการพิจารณาเปรียบเทียบผลการประเมินนักเรียนจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ใช้คะแนนสอบเปรียบเทียบกับผลงานนักเรียนเป็นรายคน เพื่อดูความตรงของการประเมินผลนักเรียน สำหรับการสอบทานการประเมินนักเรียนภายนอกนั้น ทำโดยเปรียบเทียบผลการสอบของโรงเรียนร่วมกับผลการสอบ O-NET เพื่อวิเคราะห์และหาแนวทางในการปรับปรุงระบบการประเมินผลนักเรียนในสถานศึกษาต่อไป</p> <p>ง) มีการวิเคราะห์ผลการประเมินนักเรียนเป็นรายภาคการศึกษา/รายปีการศึกษา และ นำเอาผลที่ได้ย้อนกลับไปประกอบการวางแผน</p>

<sup>20</sup> Formative Assessment

<sup>21</sup> Summative Assessment



มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
<p><b>4. มาตรฐานด้านการประกันคุณภาพ</b> <i>มีความเข้มแข็งภายในพร้อมรับการประเมินจากภายนอกทุกสังกัดตลอดเวลา</i> โดยวางแผนการประเมินคุณภาพภายในให้สอดคล้องกับการประเมินคุณภาพภายนอกทุกมิติ เน้นการปฏิบัติงานตามกรอบการประกันคุณภาพจริง และสม่ำเสมอ</p>	<p>แผนการประเมินผลนักเรียนในปีการศึกษาต่อไป</p> <p>ก) มีการวางแผนการประเมินคุณภาพภายในให้เป็นกรอบเดียวกับการประกันคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และ SMART School<sup>22</sup></p> <p>ข) มีการดำเนินงานทุกระบบในโรงเรียนให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยมอบหมายให้มีครูผู้รับผิดชอบในแต่ละตัวชี้วัด สร้างระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลและรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีข้อมูลการดำเนินงานที่รองรับการประเมินได้ตลอดเวลา นอกจากนั้นยังควรเพิ่มบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรในท้องถิ่นทั้งภาครัฐและเอกชน ให้เข้ามามีบทบาทในการประกันคุณภาพการศึกษาด้วย</p> <p>ค) มีการตรวจสอบประสิทธิผลของการประเมินคุณภาพภายในเทียบกับผลการประเมินคุณภาพภายนอกเป็นรายตัวชี้วัด</p> <p>ง) มีการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) และ สรุปผลการปรับปรุงแนวทางการประเมินคุณภาพภายในสำหรับปีการศึกษาต่อไป<sup>23</sup></p>
<p><b>5. มาตรฐานด้านการนิเทศการสอน</b> <i>นิเทศการสอนอย่าง</i></p>	<p>ก) มีการประชุมเพื่อวางกรอบในการนิเทศการสอนภายในร่วมกันเพื่อกำหนดกรอบและทักษะของครูที่จำเป็นต่อการเรียนการสอน รวมทั้งกำหนดระบบในเชิงโครงสร้าง (คณะกรรมการการนิเทศและบทบาท) และ ในเชิงเงื่อนไขเวลา (ตารางการนิเทศ)</p>

<sup>22</sup> SMART School คือ ระบบการประกันคุณภาพของสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครที่จัดประเมินทุกปีเพื่อให้สถานศึกษาในสังกัดพร้อมต่อการประเมินภายนอกของ สมศ.

<sup>23</sup> อย่างไรก็ดี เกณฑ์การประเมินภายนอกของ SMART School ไม่ได้เหมือนกับเกณฑ์การประเมินภายนอกของ สมศ. ทั้งหมด นอกจากนั้น SMART School ยังมีการปรับเปลี่ยนรายละเอียดในเกณฑ์ต่าง ๆ ทุกปี

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
<p><b>เป็นกัลยาณมิตรและมีระบบที่ชัดเจน</b></p> <p>วางแผนและจัดการนิเทศร่วมกันอย่างมีระบบทั้งในเชิงโครงสร้าง<sup>24</sup> และกรอบเวลา<sup>25</sup> เน้นการสะท้อนผลอย่างเป็นรูปธรรมที่รวดเร็ว มีการติดตามตรวจสอบ และวิเคราะห์เพื่อนำผลไปพัฒนาการนิเทศอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>ตั้งเป้าหมายว่าครู 1 คนจะต้องได้รับการนิเทศอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง</p> <p>ข) มีการนิเทศการสอนตามแผนที่วางไว้ ไม่เน้นการจับผิด โดยให้มีการนิเทศระหว่างครูกันเองก่อน พร้อมกับให้ผลสะท้อนกลับอย่างเป็นรูปธรรม<sup>26</sup></p> <p>ค) มีการรายงานความคืบหน้าในการนิเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอ ทุกรายงาน ผู้บริหารฯ ควรลงนิเทศการสอนเพื่อเก็บข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อสอบถามระบบการนิเทศการสอนในโรงเรียน</p> <p>ง) มีการนำผลการนิเทศการสอน<sup>27</sup> มาวิเคราะห์และประเมินผลครูเป็นรายคน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งปรับปรุงแผนการนิเทศในปีการศึกษาถัดไป</p>
<p><b>6. มาตรฐานด้านการแนะแนวการศึกษา</b></p> <p><b>แนะแนวการศึกษาและอาชีพอย่างเป็นระบบ</b> มีการประเมินผลและพัฒนาการแนะแนวอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>ก) มีการวางแผนในการแนะแนวให้เหมาะสมกับนักเรียนในแต่ละระดับชั้น โดยกำหนดตัวชี้วัดสำหรับงานด้านการแนะแนวไว้ตั้งแต่ต้นปีการศึกษา ทั้งการแนะแนวภายในและการแนะแนวภายนอก</p> <p>ข) มีการแนะแนวภายในให้กับนักเรียนทั้งหมด โดยเสริมการแนะแนวภายนอกด้วยกิจกรรมที่หลากหลายให้กับนักเรียนกลุ่มที่จะต้องไปศึกษาต่อ (ป. 6 หรือ ม. 3)</p> <p>ค) มีการประเมินผลลัพธ์จากการแนะแนวตามตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น เช่น ระเบียบวินัยของนักเรียน ระดับการรับรู้ข่าวสารของนักเรียน ระดับความมั่นใจในการศึกษาต่อ ฯลฯ</p> <p>ง) มีการวิเคราะห์ สรุปผล และ เสนอแนวทางการปรับปรุงการแนะแนวในปีถัดไป</p>
<p><b>7. มาตรฐานด้านสื่อการสอน</b></p>	<p>ก) มีการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเพื่อวางแผนการพัฒนาสื่อการสอน โดยพิจารณาร่วมกับหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอน</p>

<sup>24</sup> ระบบในเชิงโครงสร้าง หมายถึง การจัดโครงสร้างในการนิเทศการสอน เช่น มีคณะกรรมการนิเทศการสอน

<sup>25</sup> ระบบในเชิงกรอบเวลา หมายถึง การกำหนดกรอบและตารางเวลาการนิเทศการสอน

<sup>26</sup> Constructive Feedbacks เป็นการให้ผลสะท้อนกลับในเวลาที่ดีที่สุด โดยการอาศัยประจักษ์พยานหลักฐาน และ สะท้อนผลโดยเลือกประเด็นจากที่สำคัญและเร่งด่วนต่อการเรียนการสอน

<sup>27</sup> ผู้บริหารท่านหนึ่งกำหนดให้มี “สมุดติดตามการนิเทศการสอน” เพื่อบันทึกข้อมูลในการนิเทศการสอน ข้อเสนอแนะ และการปรับปรุงการสอนของครู

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
<p><b>พัฒนาสื่อการสอนที่มี การบริหารจัดการ</b></p> <p><b>อย่างคุ้มค่า สอดคล้อง กับหลักสูตรและการ เรียนการสอน</b> โดยการ พัฒนาระบบการผลิต การพัฒนา และการให้ ให้บริการสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการ ศึกษาที่สอดคล้องกับ ความต้องการจำเป็นใน การเรียนการสอนอย่าง เพียงพอ</p>	<p>ทบทวนรายการสื่อที่มีใช้อยู่ สื่อที่สำนักการศึกษาจะส่งมา และ สื่อที่จะต้องผลิตเพิ่มเติม</p> <p>ข) มีการสร้างระบบการยืม/คืนสื่อการสอนที่เป็นมาตรฐาน มีสถานที่ สำหรับเก็บสื่อการสอน เพื่อให้ครูใช้สื่อการสอนร่วมกัน เน้นให้ครู ผลิตเพิ่มเติมในส่วนที่ยังขาดอยู่เท่านั้น รวมทั้งส่งเสริมให้ประกวด สื่อการสอนที่พัฒนาขึ้นร่วมกับกับโรงเรียนเครือข่าย<sup>28</sup></p> <p>ค) มีการตรวจสอบการรายงานการพัฒนา การบริการ และ การใช้ งานจริงจากจากผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการใช้สื่อการ สอน</p> <p>ง) มีการวิเคราะห์ สรุปผล และ เสนอแนวทางการบริหารจัดการสื่อ การสอนในปีถัดไป</p>
<p><b>8. มาตรฐานด้านการ พัฒนาบุคลากร</b></p> <p><b>พัฒนาบุคลากรให้เกิด ประโยชน์เชิงซ้อน</b> โดย การวางแผนให้ครูได้รับ การพัฒนาตามภารกิจที่ ได้รับมอบหมาย การ สร้างระบบการบริหาร จัดการองค์ความรู้ใน โรงเรียน และ การ ติดตามผลลัพธ์ที่เกิด ขึ้นกับนักเรียนอย่าง เป็นรูปธรรม</p>	<p>ก) ครูร่วมกำหนดเป้าหมายและร่วมวางแผนในการพัฒนาตนเองที่ สอดคล้องกับทิศทางและความต้องการของแต่ละสถานศึกษา</p> <p>ข) มีการพัฒนาครูให้มีความสามารถที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ ทั้ง ความสามารถเชิงกว้าง<sup>29</sup> และ ความสามารถเชิงลึก<sup>30</sup> ซึ่งจะ พิจารณาจากความสนใจของครูเป็นสำคัญ เน้นการสร้างค่านิยม ที่ดีต่อวิชาชีพครู</p> <p>ค) มีการบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) ในสถานศึกษา โดยให้ครูที่ ได้รับการอบรมมีเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมกับติดตาม ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม</p> <p>ง) มีการสรุปผลการพัฒนาบุคลากรเป็นรายปีการศึกษา</p>
<p><b>9. มาตรฐานด้านการ เป็นแบบอย่างที่ดี</b></p> <p><b>เป็นผู้นำทางวิชาการ</b></p>	<p>ก) ผู้บริหารมีการสำรวจตนเองโดยการประเมินแบบ 360 องศา และ กำหนดในสิ่งที่ตนเองต้องการเป็นแบบอย่าง พร้อมปณิธานอัน แน่วแน่ในการเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อตนเอง ครู นักเรียน</p>

<sup>28</sup> โรงเรียนเครือข่าย เป็นโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน

<sup>29</sup> ความสามารถเชิงกว้าง หมายถึง ความสามารถหลากหลาย ทั้งด้านการเรียนการสอน ด้านภาษา ด้านการทำสื่อ ฯลฯ

<sup>30</sup> ความสามารถเชิงลึก หมายถึง ความสามารถที่ต่อยอดและเชี่ยวชาญขึ้นเรื่อย ๆ ในด้านใดด้านหนึ่ง

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
<p><b>โดยเป็นแบบอย่าง</b> ด้วยการค้นหาคุณค่า การปฏิบัติตนอย่าง สม่่าเสมอ และ รับฟัง เสียงสะท้อนเพื่อ ปรับปรุงตนเอง ตลอดเวลา</p>	<p>ผู้ปกครอง และ กรรมการสถานศึกษา</p> <p>ข) ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามแนวทางนั้นอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>ค) มีการรายงานผล/สรุปผลจากการสังเกต และ รับฟังเสียงสะท้อน จากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ กรรมการสถานศึกษา</p> <p>ง) มีการนำผลที่ได้มาทบทวน และ ปรับปรุงตัวเองตลอดเวลา</p>
<p><b>10. มาตรฐานด้านการ วิจัยและพัฒนาเพื่อ การบริหารงาน วิชาการ มีการวิจัยและพัฒนา เพื่อยกระดับคุณภาพ ทางวิชาการใน สถานศึกษา</b> โดยการ กำหนดตัวชี้วัดที่ เกี่ยวข้อง และ วางแผน ในการวิจัยเพื่อ แก้ปัญหา</p>	<p>ก) มีการวางแผนในการวิจัย โดยการกำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวข้องกับ สถานศึกษา เช่น ผลการสอบ O-NET หรือ ผลการประเมิน ภายนอกมาเป็นกรอบแนวคิด</p> <p>ข) ครูทำวิจัยในชั้นเรียนภาคเรียนละ 1 เรื่อง โดยเน้นการวิจัยเพื่อ แก้ปัญหาจริงในชั้นเรียนที่สะท้อนกับตัวชี้วัดที่วางแผนไว้</p> <p>ค) มีการประเมินงานวิจัยของครูทั้งในเชิงประมาณและคุณภาพ รวมถึงผลที่เปิดเผยกับงานวิจัย อันจะนำไปสู่การยกระดับ คุณภาพทางการศึกษาตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง</p> <p>ง) มีการประเมินผลการวิจัยในปลายปี โดยเทียบเคียงประเด็นในการ แก้ปัญหา กับ ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง</p>
<p><b>11. มาตรฐานด้านการ เป้าหมายของ สถานศึกษา สื่อสารเป้าหมาย สถานศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง</b> ด้วยการ กำหนดเป้าหมายของ สถานศึกษา สื่อสาร</p>	<p>ก) มีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา และ วางแผนในการ สื่อสารให้กับ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ กรรมการสถานศึกษา ทราบ</p> <p>ข) มีการนำเสนอเป้าหมายของสถานศึกษาผ่านเวทีต่าง ๆ ที่ทำได้ อย่างต่อเนื่อง</p> <p>ค) มีการสังเกต และ รับฟัง เสียงสะท้อนจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ กรรมการสถานศึกษา</p> <p>ง) มีการทบทวน และ ปรับปรุงแนวทางในการสื่อสารเป้าหมาย</p>

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
และ รับฟังเสียงสะท้อน เพื่อตรวจสอบความ เข้าใจของผู้มีส่วน เกี่ยวข้องอย่าง สม่ำเสมอ	สถานศึกษาให้เป็นที่รับทราบและเข้าใจตรงกัน อย่างไรก็ตาม ใ่ดี เป้าหมายสถานศึกษาก็สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และ ความเหมาะสม



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## 2.2 มาตรฐานคุณภาพผลที่เกิดกับนักเรียน และ ตัวบ่งชี้

มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้
<p>1. การสื่อสาร นักเรียนมีทักษะในการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน เพื่อรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัว รวมถึง และ ถ่ายทอดแนวคิด มุมมอง และ ความรู้สึกที่มีต่อเนื้อหา ทั้งในและนอกหลักสูตรได้เหมาะสมตามพัฒนาการ</p>	<p>ก) นักเรียนมีทักษะในการสื่อสาร สามารถฟัง และ อ่าน เพื่อรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ และ พูด และ เขียน เพื่อถ่ายทอดแนวคิดและความรู้สึกได้อย่างเหมาะสมตามพัฒนาการ</p> <p>ข) มีกิจกรรมนักเรียนที่สะท้อนการใช้ทักษะในการสื่อสารอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>ค) มีผลงานนักเรียนที่สะท้อนทักษะในการสื่อสารอย่างเป็นรูปธรรม</p>
<p>2. การคิด นักเรียนมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ และ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ได้เหมาะสมตามมาตรฐานหลักสูตรและสถานการณ์อื่น ๆ ทั้งในและนอกห้องเรียน</p>	<p>ก) นักเรียนมีทักษะในการคิด สามารถคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณ กับเนื้อหาต่าง ๆ ในหลักสูตร หรือ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม</p> <p>ข) มีกิจกรรมนักเรียนที่สะท้อนทักษะการคิดอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>ค) มีผลงานนักเรียนที่สะท้อนทักษะการคิดอย่างเป็นรูปธรรม</p>
<p>3. ทักษะชีวิต นักเรียนมีทักษะในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น เห็นความสำคัญของการศึกษา เห็นทางเลือกในการศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพในอนาคต</p>	<p>ก) นักเรียนมีทักษะชีวิตที่ดี สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ เห็นคุณค่าและความสำคัญของการศึกษา สามารถบอกทางเลือกในการศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพในอนาคตได้</p> <p>ข) มีกิจกรรมที่สะท้อนการมีทักษะชีวิตอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>ค) ผลงานของนักเรียนที่สะท้อนการมีทักษะชีวิตอย่างเป็นรูปธรรม</p>

### ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปรับปรุงจากผู้ทรงคุณวุฒิจากร่างที่ 2 ไปสู่ร่างที่ 3

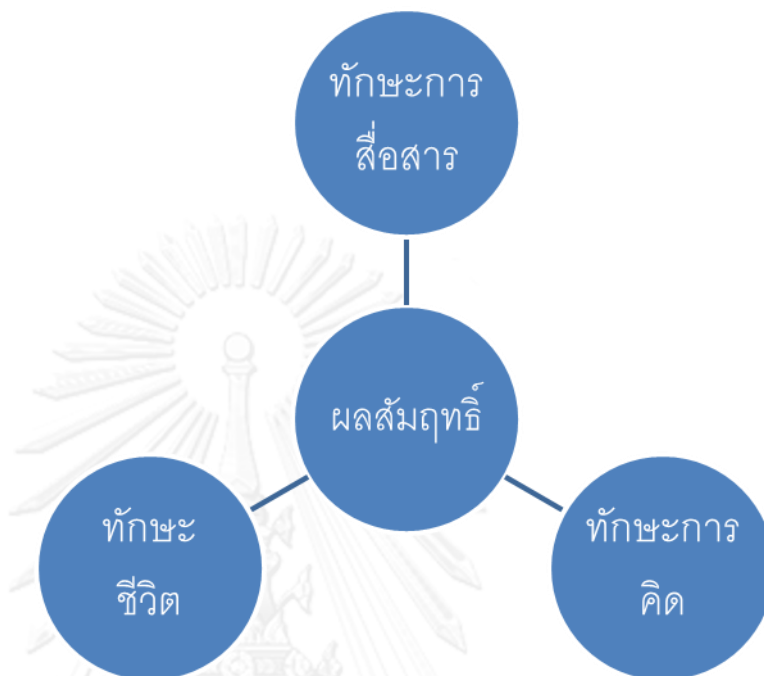
ผู้วิจัยได้นำนโยบายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (ร่างที่ 2) ที่แก้ไขปรับปรุงแล้วส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 คน เพื่อขอข้อคิดเห็นในการปรับปรุงแก้ไขโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดเสนอแนะผ่านเอกสารหรือการสอบถามความคิดเห็นผ่านการสนทนาทางโทรศัพท์ โดยผู้วิจัยได้นำเอาข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาเรียบเรียงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับแก้ไขนโยบายดังต่อไปนี้

1. ปรับโครงสร้างของนโยบายโดยแยกนโยบายเดี่ยวที่เสนอมาออกเป็น 3 นโยบายที่มุ่งเน้นการส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสาร การส่งเสริมทักษะด้านการคิด และการส่งเสริมทักษะการคิดอย่างอิสระจากกัน
2. ตัดองค์ประกอบในส่วนที่กล่าวถึงประเด็นยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ เนื่องจากกำหนดประเด็นดังกล่าวจะต้องมีขั้นตอนของการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นรายละเอียดที่อยู่นอกเหนือขอบเขตของการวิจัยในครั้งนี้
3. ตัดองค์ประกอบด้านตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ ออก โดยปรับแนวทางการนำเสนอให้เป็นเป้าหมาย และ วิธีการปฏิบัติแทน
4. ใช้ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยโดยเลือกองค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้จัดลำดับเอาไว้แล้วเป็นองค์ประกอบหลักในการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมาย เพื่อให้การปฏิบัติมีจุดเน้นที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ
5. ในกรอบของนโยบายให้ปรับทิศทางของลูกศรหรือใช้การเชื่อมโยงเส้นแทนเพื่อป้องกันการสับสนในด้านทิศทางของความสัมพันธ์ต่าง ๆ

จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารอบแนวคิดในการวิจัยเพิ่มเติมด้วยการสังเคราะห์โครงสร้างของนโยบายที่ได้จากนโยบายที่สังเคราะห์จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) Van Meter and Van Horn (1975 อ้างถึงใน กล้า ทองขาว, 2548) 2) นโยบายสถานศึกษา 3D (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2552) 3) นโยบายปฏิรูปการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) และ 4) นโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร (สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2557c) ได้เป็นโครงสร้างของนโยบายในการวิจัยครั้งนี้ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ตัวนโยบาย
2. เป้าประสงค์ของนโยบาย
3. ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ
4. วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าประสงค์

(ร่างที่ 3) นโยบายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน



ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครที่สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และ ได้รวบรวมสรุปแนวปฏิบัติที่มีความสอดคล้อง เพื่อสังเคราะห์เป็นนโยบายการบริหารงานวิชาการสำหรับให้สถานศึกษานำไปปฏิบัติเพื่อเป็นนโยบายเสริม 3 นโยบาย ประกอบด้วย

- นโยบาย 1 เสริมสร้างทักษะด้านการสื่อสารเน้นการอ่านออกเขียนได้ก่อนอย่างอื่น
- นโยบาย 2 ส่งเสริมทักษะด้านการคิดใช้ความคิดนำการเรียนรู้
- นโยบาย 3 ปลูกฝังทักษะชีวิตสร้างหลักคิดให้พึ่งพาตนเอง

นโยบาย 1 เสริมสร้างทักษะด้านการสื่อสารเน้นการอ่านออกเขียนได้ก่อนอย่างอื่น

เป้าหมายของนโยบาย

นักเรียนทุกคนโดยเฉพาะนักเรียนในระดับประถมศึกษาตอนต้นมีทักษะในการฟังและการอ่านเพื่อรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และ ทักษะในการพูดและการเขียนถ่ายทอดและแสดงออกในถึงความรู้ ความคิด และ ลักษณะนิสัยของนักเรียนได้เหมาะสมตามพัฒนาการ



จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเรื่องทักษะด้านการสื่อสารโดยเฉพาะนักเรียนในช่วงชั้นประถมศึกษาตอนต้นที่นักเรียนควรมีทักษะในการอ่านที่ดี เพราะการอ่านจะนำไปสู่การต่อยอดในการเรียนรู้เนื้อหาอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่า ทักษะด้านการสื่อสารที่ดีจะนำไปสู่การรับรู้และถ่ายทอดทักษะทางการคิดในการเรียนในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ

1. สัดส่วนของนักเรียนที่สามารถอ่านหนังสือออกสูงขึ้น
2. สัดส่วนของนักเรียนที่สามารถฟังเพื่อจับใจความสูงขึ้น
3. สัดส่วนของนักเรียนที่สามารถพูดเพื่อโต้ตอบหรือแสดงความคิดเห็นสูงขึ้น
4. สัดส่วนของนักเรียนที่สามารถเขียนหรือวาดภาพเพื่อถ่ายทอดแนวคิดสูงขึ้น

วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมาย

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการทั้ง 11 ด้านตามกรอบที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลจากการจัดทำข้อมูลด้วยวิธีการลำดับ/คะแนน (Ranking and Scoring) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการ 5 ด้านที่สำคัญที่สุด ประกอบไปด้วย 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านการประเมินผลนักเรียน 4) ด้านสื่อการสอน และ 5) ด้านการพัฒนาบุคลากร ดังนั้น การปฏิบัติของสถานศึกษาที่นำไปสู่เป้าหมายของนโยบายนี้จึงจะเลือกนำเสนอเฉพาะองค์ประกอบ 5 ด้านนี้

1. ด้านหลักสูตร สถานศึกษาจะต้องพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยบูรณาการทักษะด้านการอ่านออกเขียนได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรสถานศึกษาที่อ้างอิงตามตัวชี้วัดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงการสื่อสารด้วยภาษาถิ่นตามบริบทและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ติดตามพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนหลังจากนำหลักสูตรไปใช้ และวิเคราะห์ผลเพื่อปรับปรุงหลักสูตรอย่างเป็นพลวัตร โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้

จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ระบบการทำงานโดยใช้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแนวทางการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทุกปี เน้นการปรับปรุงหลักสูตรตามตัวชี้วัดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องการอ่านออกเขียนได้ในระดับประถมศึกษาตอนต้น

- ก) สถานศึกษาจัดทำแผนหลักสูตรเป็นรายปี โดยใช้ข้อมูลผลการทดสอบของสถานศึกษาในปีการศึกษาที่ผ่านมา มาวิเคราะห์และวิพากษ์หลักสูตรเป็นรายตัวชี้วัดในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
- ข) มีการมอบหมายให้ครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสารที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 โดยยึดตัวชี้วัดเป็นหลัก
- ค) มีการตรวจสอบพัฒนาการด้านการสื่อสารของนักเรียนโดยพิจารณาจากผลงาน และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนทุกปี
- ง) มีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ด้านการสื่อสารของนักเรียนเทียบกับหลักสูตรเป็นรายตัวชี้วัด เพื่อนำมาพัฒนาเกณฑ์ในการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาในปีการศึกษาถัดไป
2. ด้านการเรียนการสอน สถานศึกษาจะต้องจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนฝึกทักษะด้านการสื่อสารให้ได้มากที่สุด โดยพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและกิจกรรมเสริมนอกห้องเรียนให้ส่งเสริมทักษะด้านการอ่านออกเขียนได้ เพื่อให้นักเรียนได้ใช้เวลาเพื่อฝึกทักษะในการสื่อสารอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด โดยจะต้องติดตามและวิเคราะห์ความคืบหน้าทักษะในการสื่อสารเพื่อนำผลปรับเปลี่ยนการสอนอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้
- จากผลการวิจัยผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เน้นเรื่องการอ่านการเขียน โดยเฉพาะนักเรียนในระดับประถมศึกษาตอนต้น และ เน้นทักษะด้านการคิดในช่วงประถมศึกษาตอนปลาย โดยใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนทุกปี และ เน้นการปรับปรุงเป็นรายตัวชี้วัด
- ก) มีการวางแผนคัดนักเรียนที่ต้องการการซ่อมเสริมทักษะด้านการอ่านออกเขียนได้เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็น เน้นให้นักเรียนทุกคนช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 3 สามารถอ่านออกเขียนได้ จัดสรรเวลาการสอนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ในแต่ละตัวชี้วัด (นักเรียนอาจจะต้องใช้เวลาในการฝึกฝนทักษะด้านการอ่าน การฟัง การพูด และการเขียนได้ที่แตกต่างกัน) เชื่อมโยงตัวชี้วัดทั้งหมดกับกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายทั้งในและนอกห้องเรียน
- ข) มีการกำหนดให้ครูเสริมเรื่องทักษะด้านการอ่านออกเขียนได้เข้าไปในแผนการสอนและ ทำบันทึกหลังสอนส่งทุกสัปดาห์ เน้นการสอนภาคปฏิบัติ การจัดกิจกรรมควบคู่กับการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียนด้วยการส่งเสริมให้นักเรียนได้ใกล้ชิดกับหนังสือหรือแหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสารอื่น ๆ ที่หลากหลาย
- ค) มีการตรวจสอบพัฒนาการนักเรียนโดยการนิเทศการสอนเพื่อให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา พิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ระหว่างทาง ร่วมกับผลงานนักเรียนทุกสัปดาห์

โดยการคัดกรองนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือในเรื่องทักษะด้านการสื่อสารเป็นพิเศษมาวางแผนในการพัฒนานักเรียนร่วมกัน

- ง) มีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์เป็นรายตัวชี้วัด เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนที่เน้นด้านทักษะในการสื่อสารในส่วนที่เหลืออยู่ของแต่ละภาคการศึกษาผ่านการประชุมครูอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงนำเอาผลสัมฤทธิ์จากการประเมินปลายทาง รายตัวชี้วัดมาพัฒนาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนของปีการศึกษาต่อไป

3. ด้านการประเมินผลนักเรียน สถานศึกษาจะต้องประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะด้านการสื่อสารที่สะท้อนการเรียนรู้ตามสภาพจริงอย่างมีความเที่ยงและความตรง โดยการหาประจักษ์พยานหลักฐานมาอ้างอิงพัฒนาการในการเรียนรู้ของนักเรียนในแต่ละชั้นเป็นรายบุคคล รวมถึงพัฒนาระบบการประเมินผลนักเรียนที่มีการสอบทานทั้งภายในและภายนอก โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะเน้นการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามสภาพจริงจากกิจกรรมการเรียนการสอน โดยมีการเทียบเคียงความเที่ยงและความตรงของการประเมินผลที่จัดโดยสถานศึกษากับการประเมินผลที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก เพื่อนำผลดังกล่าวมาปรับปรุงแนวทางการจัดและประเมินผลของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอทุกปี นอกจากนี้สถานศึกษาส่วนใหญ่จะออกแบบและวางแผนการประเมินผลนักเรียนพร้อม ๆ กับการพัฒนาหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนการสอน

- ก) มีการวิเคราะห์ทักษะในการสื่อสารของนักเรียนจากการประเมินผลนักเรียน โดยจะต้องพิจารณาร่วมกับหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอน
- ข) มีการประเมินทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียนอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ประเมินก่อนประเมินระหว่างเรียน และ ประเมินหลังเรียน เพื่อติดตามพัฒนาการในการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้ครูสามารถจัดกลุ่มนักเรียนที่ต้องการจุดเน้นในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไป หากจะประเมินผลนักเรียนด้วยการสอบที่เน้นการปฏิบัติ
- ค) มีการสอบทานวิธีการประเมินผลนักเรียนทั้งภายในและภายนอก การสอบทานการประเมินผลนักเรียนภายใน ทำโดยการพิจารณาเปรียบเทียบผลการประเมินนักเรียนจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ใช้คะแนนสอบเปรียบเทียบกับผลงานนักเรียนเป็นรายคน เพื่อดูความตรงของการประเมินผลนักเรียน สำหรับการสอบทานการประเมินนักเรียนภายนอกนั้น ทำโดยเปรียบเทียบผลการสอบในเรื่องทักษะด้านการสื่อสารกับสถานศึกษาเครือข่าย เพื่อวิเคราะห์และหาแนวทางในการปรับปรุงระบบการประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะด้านการสื่อสารของสถานศึกษาต่อไป
- ง) มีการวิเคราะห์ผลการประเมินนักเรียนเป็นรายภาคการศึกษา/รายปีการศึกษา และนำเอาผลที่ได้ย้อนกลับไปประกอบการวางแผนการประเมินผลนักเรียนในปีการศึกษาต่อไป

4. ด้านสื่อการสอน สถานศึกษาจะต้องพัฒนาสื่อการสอนที่ส่งเสริมเรื่องทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารจัดการสื่ออย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน โดยการผลิต การพัฒนา และการให้บริการสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้
- จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ส่งเสริมให้ผลิตสื่อการสอนใช้เองตามมาตรฐานตัวชี้วัดของหลักสูตรฯ สถานศึกษาหลายแห่งมีสถานที่และระบบการยืมคืนสื่อเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า รวมถึงการประกวดสื่อเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาสื่อการสอนอย่างต่อเนื่อง
- ก) มีการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเพื่อวางแผนการพัฒนาสื่อการสอนที่ส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียน โดยพิจารณาร่วมกับหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอน ทบทวนรายการสื่อที่มีใช้อยู่ สื่อที่สำนักการศึกษาจะส่งมา และ สื่อที่จะต้องผลิตเพิ่มเติม
  - ข) มีการสร้างระบบการยืม/คืนสื่อการสอน มีสถานที่สำหรับเก็บสื่อการสอน เพื่อให้ครูใช้สื่อการสอนร่วมกัน เน้นให้ครูผลิตเพิ่มเติมในส่วนที่ยังขาดอยู่เท่านั้น รวมทั้งส่งเสริมให้ประกวดสื่อการสอนที่พัฒนาขึ้นร่วมกับกับโรงเรียนเครือข่าย
  - ค) มีการตรวจสอบการรายงานการพัฒนา การบริการ และ การใช้งานจริงจากผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการใช้สื่อการสอน
  - ง) มีการวิเคราะห์ สรุปผล และ เสนอแนวทางการบริหารจัดการสื่อการสอนในปีถัดไป
5. ด้านการพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมทักษะในการสื่อสารของนักเรียนได้ทุกคน เน้นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประโยชน์เชิงซ้อน วางแผนให้ครูได้รับการพัฒนาตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สร้างระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ในโรงเรียน และ การติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้
- จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรล่วงหน้าให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยบางสถานศึกษาจะเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง และ มีการสร้างระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ในสถานศึกษา เพื่อให้ครูที่ได้รับโอกาสในการพัฒนาได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูในโรงเรียน
- ก) ครูร่วมกำหนดเป้าหมายและร่วมวางแผนในการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับทิศทางและความต้องการของแต่ละสถานศึกษา

- ข) มีการพัฒนาครูให้มีความสามารถที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ ทั้งความสามารถเชิงกว้าง และ ความสามารถเชิงลึก ซึ่งจะพิจารณาจากความสมัครใจของครูเป็นสำคัญ เน้นการสร้างค่านิยมที่ดีต่อวิชาชีพครู
- ค) มีการบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) ในสถานศึกษา โดยให้ครูที่ได้รับการอบรมมีเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมทั้งติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม
- ง) มีการสรุปผลการพัฒนาบุคลากรเป็นรายปีการศึกษา



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

นโยบาย 2 ส่งเสริมทักษะด้านการคิดใช้ความคิดนำการเรียนรู้

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการคิดของนักเรียนเพื่อต่อยอดการเรียนรู้ตามมาตรฐานที่หลักสูตรกำหนด

เป้าหมายของนโยบาย

นักเรียนมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ และ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ได้เหมาะสมตามมาตรฐานหลักสูตรและสถานการณ์อื่น ๆ ทั้งในและนอกห้องเรียน

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการคิดของนักเรียนเพื่อต่อยอดการเรียนรู้ตามมาตรฐานที่หลักสูตรกำหนด

ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ

1. สัดส่วนของนักเรียนที่มีทักษะในการคิดวิเคราะห์สูงขึ้น
2. สัดส่วนของนักเรียนที่มีทักษะในการคิดสังเคราะห์สูงขึ้น
3. สัดส่วนของนักเรียนที่มีทักษะในการคิดสร้างสรรค์สูงขึ้น
4. สัดส่วนของนักเรียนที่มีทักษะในการคิดอย่างมีวิจารณญาณสูงขึ้น

วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมาย

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการทั้ง 11 ด้านตามกรอบที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลจากการจัดทำข้อมูลด้วยวิธีการ ลำดับ/คะแนน (Ranking and Scoring) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการ 5 ด้านที่สำคัญที่สุด ประกอบไปด้วย 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านการประเมินผลนักเรียน 4) ด้านสื่อการสอน และ 5) ด้านการพัฒนาบุคลากร ดังนั้น การปฏิบัติของสถานศึกษาที่นำไปสู่เป้าหมายของนโยบายนี้จึงจะเลือกนำเสนอเฉพาะองค์ประกอบ 5 ด้านนี้

1. ด้านหลักสูตร สถานศึกษาจะต้องพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นการพัฒนาทักษะด้านการคิดของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยบูรณาการทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณให้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรสถานศึกษาที่อ้างอิงตามตัวชี้วัดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงการเพื่อนวิธีคิดตามวิถีภูมิปัญญาท้องถิ่นตามบริบทและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ติดตามพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนหลังจากนำหลักสูตรไปใช้ และ วิเคราะห์ผลเพื่อปรับปรุงหลักสูตรอย่างเป็นพลวัตร โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้
- จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ระบบการทำงานโดยใช้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแนวทางการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทุกปี เน้นการปรับปรุงหลักสูตรตามตัวชี้วัดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- สถานศึกษาส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องการคิด

- ก) สถานศึกษาจัดทำแผนหลักสูตรที่เน้นทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นรายปี โดยนำผลสอบ O-NET ข้อเสนอแนะจากสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) และ ข้อมูลผลการทดสอบของสถานศึกษาในปีการศึกษาที่ผ่านมา มาวิเคราะห์และ วิพากษ์หลักสูตรเป็นรายตัวชี้วัดในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
- ข) มีการมอบหมายให้ครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ ครอบคลุมตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 โดยยึด ตัวชี้วัดเป็นหลัก และออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผลสัมฤทธิ์ของทักษะด้านการ คิดของนักเรียนสามารถบรรลุตัวชี้วัดนั้น ๆ
- ค) มีการตรวจสอบพัฒนาการของทักษะด้านการคิดของนักเรียนโดยพิจารณาจาก ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นรายรุ่นกับเกณฑ์มาตรฐานหรือประเมินจากพัฒนาการ ของนักเรียนแต่ละรุ่น
- ง) มีการวิเคราะห์หลักสูตรผลสัมฤทธิ์ด้านการคิดของนักเรียนเป็นรายตัวชี้วัด เพื่อ นำมาพัฒนาเกณฑ์ในการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาในปีการศึกษาถัดไป
2. ด้านการเรียนการสอน สถานศึกษาจะต้องจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนฝึก ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณให้ ได้มากที่สุด โดยพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและกิจกรรมเสริมนอก ห้องเรียนให้ส่งเสริมทักษะด้านการคิดเพื่อให้นักเรียนได้ใช้เวลาเพื่อฝึกทักษะในการคิด อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องติดตามและวิเคราะห์ความคืบหน้าทักษะในการคิดเพื่อนำ ผลปรับเปลี่ยนการสอนอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติ ดังต่อไปนี้
- จากผลการวิจัยผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เน้นเรื่องการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิด สร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณกับนักเรียนทุกระดับ โดยใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนของนักเรียนเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนทุกปี และ เน้นการ ปรับปรุงเป็นรายตัวชี้วัด
- ก) มีการวางแผนจัดแบ่งนักเรียนเป็นห้องเรียนตามระดับผลสัมฤทธิ์ เน้นการพัฒนา ทักษะด้านการคิดในทุกระดับโดยเฉพาะในช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 – 6 จัดสรร เวลาการสอนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ในแต่ละตัวชี้วัด (นักเรียนอาจจะต้องใช้เวลา ในการเรียนรู้แตกต่างกันในแต่ละตัวชี้วัด) เชื่อมโยงตัวชี้วัดทั้งหมดกับกิจกรรมการ เรียนการสอนที่หลากหลายทั้งในและนอกห้องเรียน
- ข) มีการกำหนดให้ครูทำแผนการสอนที่เน้นการพัฒนาทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิด สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณ และ ทำบันทึกหลังสอนส่ง ทุกสัปดาห์ เน้นการสอนภาคปฏิบัติด้วยการส่งเสริมให้นักเรียนได้ฝึกทักษะด้านการ คิดจากแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ที่หลากหลาย

- ค) มีการตรวจสอบพัฒนาการในเรื่องทักษะด้านการคิดของนักเรียนโดยการนิเทศการสอนเพื่อให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา พิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ระหว่างทาง ร่วมกับผลงานนักเรียนทุกสัปดาห์ โดยการคัดกรองนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษมาวางแผนในการพัฒนานักเรียนร่วมกัน
- ง) มีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์เป็นรายตัวชี้วัด เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนที่ส่งเสริมทักษะในการคิดในส่วนที่เหลืออยู่ของแต่ละภาคการศึกษาผ่านการประชุมครูอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงนำเอาผลสัมฤทธิ์จากการประเมินปลายทาง รายตัวชี้วัดมาพัฒนาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนของปีการศึกษาต่อไป
3. ด้านการประเมินผลนักเรียน สถานศึกษาจะต้องประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณที่สะท้อนการเรียนรู้ตามสภาพจริงอย่างมีความเที่ยงและความตรง โดยการหาประจักษ์พยานหลักฐานมาอ้างอิงพัฒนาการในการเรียนรู้ของนักเรียนในแต่ละชั้นเป็นรายบุคคล รวมถึงพัฒนาระบบการประเมินผลนักเรียนที่มีการสอบทานทั้งภายในและภายนอก โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้
- จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะเน้นการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามสภาพจริงจากกิจกรรมการเรียนการสอน โดยมีการเทียบเคียงความเที่ยงและความตรงของการประเมินผลที่จัดโดยสถานศึกษากับการประเมินผลที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก เพื่อนำผลดังกล่าวมาปรับปรุงแนวทางการจัดและประเมินผลของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอทุกปี นอกจากนี้สถานศึกษาส่วนใหญ่จะออกแบบและวางแผนการประเมินผลนักเรียนพร้อม ๆ กับการพัฒนาหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนการสอน*
- ก) มีการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเพื่อวางแผนการประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะด้านการคิดให้ถูกต้อง โดยจะต้องพิจารณาร่วมกับหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอน
- ข) มีการประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ประเมินก่อน ประเมินระหว่างเรียน และ ประเมินหลังเรียน เพื่อติดตามพัฒนาการในการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้ครูสามารถจัดกลุ่มนักเรียนที่ต้องการจุดเน้นในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไป หากจะประเมินผลนักเรียนด้วยการสอบ ควรใช้ข้อสอบทั้งแบบปรนัยและอัตนัย
- ค) มีการสอบทานวิธีการประเมินผลนักเรียนทั้งภายในและภายนอก การสอบทานการประเมินผลนักเรียนภายใน ทำโดยการพิจารณาเปรียบเทียบผลการประเมินนักเรียนจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ใช้คะแนนสอบเปรียบเทียบกับผลงานนักเรียนเป็นรายคน เพื่อดูความตรงของการประเมินผลนักเรียน สำหรับการสอบทานการประเมินนักเรียนภายนอกนั้น ทำโดยเปรียบเทียบผลการสอบของโรงเรียนร่วมกับผลการสอบ



O-NET เพื่อวิเคราะห์และหาแนวทางในการปรับปรุงระบบการประเมินผลนักเรียน  
ในสถานศึกษาต่อไป

- ง) มีการวิเคราะห์ผลการประเมินนักเรียนเป็นรายภาคการศึกษา/รายปีการศึกษา และ  
นำเอาผลที่ได้ย้อนกลับไปประกอบการวางแผนการประเมินผลนักเรียนในปี  
การศึกษาต่อไป

4. ด้านสื่อการสอน สถานศึกษาจะต้องพัฒนาสื่อการสอนที่ส่งเสริมเรื่องทักษะด้านการคิด  
วิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนที่มี  
ประสิทธิผล มีระบบการบริหารจัดการสื่ออย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับเป้าหมายของ  
หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน โดยการผลิต การพัฒนา และการให้บริการสื่อ  
นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการเรียนการ  
สอนอย่างเพียงพอ โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ส่งเสริมให้ผลิตสื่อการสอนใช้เองตาม  
มาตรฐานตัวชี้วัดของหลักสูตรฯ สถานศึกษาหลายแห่งมีสถานที่และระบบการยืมคืนสื่อ  
เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า รวมถึงการประกวดสื่อเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา  
สื่อการสอนอย่างต่อเนื่อง

- ก) มีการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเพื่อวางแผนการพัฒนาสื่อการสอน โดยพิจารณาร่วมกับ  
หลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอน ทบทวนรายการสื่อที่มีใช้อยู่ สื่อที่สำนัก  
การศึกษาจะส่งมา และ สื่อที่จะต้องผลิตเพิ่มเติม
- ข) มีการสร้างระบบการยืม/คืนสื่อการสอนที่เป็นมาตรฐาน มีสถานที่สำหรับเก็บสื่อการ  
สอน เพื่อให้ครูใช้สื่อการสอนร่วมกัน เน้นให้ครูผลิตเพิ่มเติมในส่วนที่ยังขาดอยู่  
เท่านั้น รวมทั้งส่งเสริมให้ประกวดสื่อการสอนที่พัฒนาขึ้นร่วมกับกับโรงเรียน  
เครือข่าย
- ค) มีการตรวจสอบการรายงานการพัฒนา การบริการ และ การใช้งานจริงจาก  
ผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการใช้สื่อการสอน
- ง) มีการวิเคราะห์ สรุปผล และ เสนอแนวทางการบริหารจัดการสื่อการสอนในปีถัดไป

5. ด้านการพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการ  
จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์  
และ คิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนได้ทุกคน เน้นการพัฒนาบุคลากรให้เกิด  
ประโยชน์เชิงซ้อน วางแผนให้ครูได้รับการพัฒนาตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สร้าง  
ระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ในโรงเรียน และ การติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับ  
นักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้  
จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร  
ล่วงหน้าให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยบางสถานศึกษาจะเปิดโอกาส

ให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง และ มีการสร้างระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้  
ในสถานศึกษา เพื่อให้ครูที่ได้รับโอกาสในการพัฒนาได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู  
ในโรงเรียน

- ก) ครูร่วมกำหนดเป้าหมายและร่วมวางแผนในการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับทิศทาง  
และความต้องการของแต่ละสถานศึกษา
- ข) มีการพัฒนาครูให้มีความสามารถที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ ทั้งความสามารถเชิง  
กว้าง และ ความสามารถเชิงลึก ซึ่งจะพิจารณาจากความสนใจของครูเป็นสำคัญ  
เน้นการสร้างค่านิยมที่ดีต่อวิชาชีพครู
- ค) มีการบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) ในสถานศึกษา โดยให้ครูที่ได้รับการอบรมมี  
เวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมทั้งติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนทั้ง  
ทางตรงและทางอ้อม
- ง) มีการสรุปผลการพัฒนาบุคลากรเป็นรายปีการศึกษา

นโยบาย 3 ปลุกฝังทักษะชีวิตสร้างหลักคิดให้พึ่งพาตนเอง

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ต้องการให้นักเรียนมีทักษะในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้ พร้อมต่อการตัดสินใจเลือกเส้นทางการดำเนินชีวิตที่เหมาะสม

เป้าหมายของนโยบาย

นักเรียนมีทักษะในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น เห็นความสำคัญของการศึกษา เห็นทางเลือกในการศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพในอนาคต

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ต้องการให้นักเรียนมีทักษะในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้ พร้อมต่อการตัดสินใจเลือกเส้นทางการดำเนินชีวิตที่เหมาะสม

ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ

1. สัดส่วนของนักเรียนออกกลางคัน (Dropout Rate) ลดลง
2. สัดส่วนของนักเรียนที่เลือกเรียนต่อสูงขึ้น
3. สัดส่วนของนักเรียนที่เลือกเรียนต่อในสายอาชีพศึกษาสูงขึ้น
4. สัดส่วนของนักเรียนที่มีปัญหาลดลง

วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมาย

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการทั้ง 11 ด้านตามกรอบที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลจากการจัดทำข้อมูลด้วยวิธีการ ลำดับ/คะแนน (Ranking and Scoring) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการ 5 ด้านที่สำคัญที่สุด ประกอบไปด้วย 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านการประเมินผลนักเรียน 4) ด้านสื่อการสอน และ 5) ด้านการพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้บริหารได้เน้นประเด็นด้านทักษะชีวิตผ่านการบริการงานวิชาการด้านการแนะแนวการศึกษา ดังนั้นการปฏิบัติของสถานศึกษาที่นำไปสู่เป้าหมายของนโยบายตามนโยบายนี้จึงจะเลือกนำเสนอเฉพาะองค์ประกอบ 6 ด้านนี้

1. ด้านหลักสูตร สถานศึกษาจะต้องพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นการพัฒนาทักษะชีวิตของนักเรียนโดยเฉพาะระดับประถมศึกษาตอนปลาย โดยบูรณาการทักษะชีวิตให้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรสถานศึกษาที่อ้างอิงตามตัวชี้วัดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงการค้นหาตัวตนและเส้นทางอาชีพตามบริบทและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ติดตามพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนหลังจากนำหลักสูตรไปใช้ และ วิเคราะห์ผลเพื่อปรับปรุงหลักสูตรอย่างเป็นพลวัตร

จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ระบบการทำงานโดยใช้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแนวทางการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทุกปี เน้น

*การปรับปรุงหลักสูตรตามตัวชี้วัดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สถานศึกษาส่วนใหญ่จะเน้นทักษะชีวิต*

- ก) สถานศึกษาจัดทำแผนหลักสูตรเป็นรายปี โดยเน้นการวิเคราะห์และวิพากษ์หลักสูตร เป็นรายตัวชี้วัดในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สามารถส่งเสริมทักษะชีวิตของนักเรียนได้
  - ข) มีการมอบหมายให้ครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ครอบคลุมตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับทักษะชีวิตตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 โดยยึดตัวชี้วัดเป็นหลัก และออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสามารถบรรลุตัวชี้วัดนั้น ๆ โดยการเสริมเนื้อหาที่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนและท้องถิ่น เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น การเกษตร หรือ ทักษะอาชีพ ฯลฯ
  - ค) มีการตรวจสอบพัฒนาการนักเรียนโดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นรายรุ่นกับเกณฑ์มาตรฐานหรือประเมินจากระดับการพัฒนาของนักเรียนแต่ละรุ่น
  - ง) มีการวิเคราะห์หลักสูตรผลสัมฤทธิ์เป็นรายตัวชี้วัด เพื่อนำมาพัฒนาเกณฑ์ในการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาในปีการศึกษาถัดไป
2. ด้านการเรียนการสอน สถานศึกษาจะต้องจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนฝึกทักษะชีวิตให้ได้มากที่สุด โดยพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและกิจกรรมเสริม นอกห้องเรียนให้ส่งเสริมทักษะชีวิตการคิดเพื่อให้นักเรียนได้ใช้เวลาเพื่อฝึกให้นักเรียนใช้เวลาว่างอย่างมีประโยชน์ โดยจะต้องติดตามและวิเคราะห์ความทักษะชีวิตของนักเรียน เพื่อนำผลปรับเปลี่ยนการสอนอย่างต่อเนื่อง
- จากผลการวิจัยผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เน้นเรื่องทักษะชีวิต โดยใช้ผลสะท้อนผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียนเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนทุกปี และ เน้นการปรับปรุงเป็นรายองค์ประกอบของทักษะชีวิตเป็นสำคัญ*
- ก) มีการวางแผนจัดแบ่งนักเรียนเป็นกลุ่มตามความสนใจในทักษะชีวิตด้านต่าง ๆ เน้นการส่งเสริมทักษะชีวิตให้นักเรียนช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 – 6 จัดสรรเวลาการสอนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ในแต่ละตัวชี้วัด (นักเรียนอาจจะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้แตกต่างกันในแต่ละตัวชี้วัด) เชื่อมโยงตัวชี้วัดทั้งหมดกับการส่งเสริมทักษะชีวิต โดยการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายทั้งในและนอกสถานศึกษา
  - ข) มีการกำหนดให้ครูทำแผนการสอนที่เน้นการส่งเสริมเรื่องทักษะชีวิต และ ทำบันทึกหลังสอนส่งทุกสัปดาห์ เน้นการสอนภาคปฏิบัติ การศึกษาดูงาน ควบคู่กับการพัฒนาทักษะด้านการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนด้วยการส่งเสริมให้นักเรียนได้ใกล้ชิดกับบุคลากรหรือแหล่งเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและจำเป็นนอกสถานศึกษา

- ค) มีการตรวจสอบพัฒนาการด้านทักษะชีวิตของนักเรียนโดยติดตามผลงานและ กิจกรรมของนักเรียน พิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ระหว่างทาง ร่วมกับผลงานนักเรียน ทุกสัปดาห์ โดยการคัดกรองนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษมาวางแผน ในการพัฒนานักเรียนร่วมกัน
- ง) มีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์เป็นรายตัวชี้วัด เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนใน ส่วนที่เหลืออยู่ของแต่ละภาคการศึกษาผ่านการประชุมครูอย่างสม่ำเสมอ รวมถึง นำเอาผลสัมฤทธิ์จากการประเมินปลายทาง รายตัวชี้วัดมาพัฒนาแนวทางการ จัดการเรียนการสอนของปีการศึกษาต่อไป
3. ด้านการประเมินผลนักเรียน สถานศึกษาจะต้องประเมินผลนักเรียนด้านทักษะชีวิตที่ สะท้อนการเรียนรู้ตามสภาพจริงอย่างมีความเที่ยงและความตรง โดยการหาประจักษ์ พยานหลักฐานมาอ้างอิงพัฒนาการในการเรียนรู้ของนักเรียนในแต่ละชั้นเป็นรายบุคคล รวมถึงพัฒนาระบบการประเมินผลนักเรียนที่มีการสอบทานทั้งภายในและภายนอก จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะเน้นการประเมินผลการเรียนรู้ของ นักเรียนตามสภาพจริงจากกิจกรรมการเรียนการสอน โดยมีการเทียบเคียงความเที่ยง และความตรงของการประเมินผลที่จัดโดยสถานศึกษากับการประเมินผลที่จัดโดย หน่วยงานภายนอก เพื่อนำผลดังกล่าวมาปรับปรุงแนวทางการจัดและประเมินผลของ สถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอทุกปี นอกจากนี้สถานศึกษาส่วนใหญ่จะออกแบบและวาง แผนการประเมินผลนักเรียนพร้อม ๆ กับการพัฒนาหลักสูตรและแผนการจัดการเรียน การสอน
- ก) มีการวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับทักษะชีวิตเพื่อวางแผนการประเมินผลนักเรียน ให้ถูกต้อง โดยจะต้องพิจารณาร่วมกับหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอน
- ข) มีการประเมินผลด้านทักษะชีวิตของนักเรียนอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ประเมินก่อน ประเมินระหว่างเรียน และ ประเมินหลังเรียน เพื่อติดตามพัฒนาการด้านทักษะชีวิต ของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้ครูสามารถจัดกลุ่มนักเรียนที่ต้องการจุดเน้นใน การเรียนรู้ที่แตกต่างกันไป หากจะประเมินผลนักเรียนด้วยการสอบ ควรใช้ข้อสอบ ทั้งแบบปรนัยและอัตนัย
- ค) มีการสอบทานวิธีการประเมินผลนักเรียนทั้งภายในและภายนอก การสอบทานการ ประเมินผลนักเรียนภายใน ทำโดยการพิจารณาเปรียบเทียบผลการประเมินนักเรียน จากแหล่งต่าง ๆ เช่น การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกสถานศึกษา
- ง) มีการวิเคราะห์ผลการประเมินนักเรียนเป็นรายภาคการศึกษา/รายปีการศึกษา และ นำเอาผลที่ได้ย้อนกลับไปประกอบการวางแผนการประเมินผลนักเรียนในปี การศึกษาต่อไป
4. ด้านสื่อการสอน สถานศึกษาจะต้องพัฒนาสื่อการสอนที่ส่งเสริมเรื่องทักษะชีวิตของนักเรียน ที่มีประสิทธิผล มีระบบการบริหารจัดการสื่ออย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับเป้าหมายของ

หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน โดยการผลิต การพัฒนา และการให้บริการสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการเรียน การสอนอย่างเพียงพอ

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ส่งเสริมให้ผลิตสื่อการสอนใช้เองตาม มาตรฐานตัวชี้วัดของหลักสูตรฯ สถานศึกษาหลายแห่งมีสถานที่และระบบการยืมคืนสื่อ เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า รวมถึงการประกวดสื่อเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา สื่อการสอนอย่างต่อเนื่อง

- ก) มีการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเพื่อวางแผนการพัฒนาสื่อการสอน โดยพิจารณาร่วมกับ หลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอน ทบทวนรายการสื่อที่มีใช้อยู่ สื่อที่สำนัก การศึกษาจะส่งมา และ สื่อที่จะต้องผลิตเพิ่มเติม
  - ข) มีการสร้างระบบการยืม/คืนสื่อการสอน มีสถานที่สำหรับเก็บสื่อการสอน เพื่อให้ครู ใช้สื่อการสอนร่วมกัน เน้นให้ครูผลิตเพิ่มเติมในส่วนที่ยังขาดอยู่เท่านั้น รวมทั้ง ส่งเสริมให้ประกวดสื่อการสอนที่พัฒนาขึ้นร่วมกับกับโรงเรียนเครือข่าย
  - ค) มีการตรวจสอบการรายงานการพัฒนา การบริการ และ การใช้งานจริงจาก ผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการใช้สื่อการสอน
  - ง) มีการวิเคราะห์ สรุปผล และ เสนอแนวทางการบริหารจัดการสื่อการสอนในปีถัดไป
5. ด้านการพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการแนะ แนวการศึกษาให้กับนักเรียนได้ทุกคน เน้นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประโยชน์เชิงซ้อน วางแผนให้ครูได้รับการพัฒนาตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย มีระบบการประชุมที่เน้น เรื่องการปรึกษาปัญหาด้านทักษะชีวิตของนักเรียนโดยเฉพาะ สร้างระบบการบริหาร จัดการองค์ความรู้ในโรงเรียน และ การติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนอย่างเป็น รูปธรรม

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร ล่วงหน้าให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยบางสถานศึกษาจะเปิดโอกาส ให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง และ มีการสร้างระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ ในสถานศึกษา เพื่อให้ครูที่ได้รับโอกาสในการพัฒนาได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู ในโรงเรียน

- ก) ครูร่วมกำหนดเป้าหมายและร่วมวางแผนในการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับทิศทางและความต้องการของแต่ละสถานศึกษา
  - ข) มีการพัฒนาครูให้มีความสามารถที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ ทั้งความสามารถเชิงกว้าง และ ความสามารถเชิงลึก ซึ่งจะพิจารณาจากความสมัครใจของครูเป็นสำคัญ เน้นการสร้างค่านิยมที่ดีต่อวิชาชีพครู
  - ค) มีการบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) ในสถานศึกษา โดยให้ครูที่ได้รับการอบรมมีเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมทั้งติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม
  - ง) มีการสรุปผลการพัฒนาบุคลากรเป็นรายปีการศึกษา
6. ด้านการแนะแนวการศึกษา แนะนำเส้นทางการศึกษาและเส้นทางอาชีพอย่างเป็นระบบ เพื่อให้นักเรียนเห็นทางเลือกและเส้นทางในอนาคต โดยมีการประเมินผลและพัฒนาการแนะแนวอย่างต่อเนื่อง
- จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้การแนะแนวด้วยกิจกรรมโฮมรูมที่จัดโดยครูประจำชั้น โดยมีการเชิญสถานศึกษาหรือหน่วยงานภายนอกมาให้การแนะแนวด้านการศึกษาต่อหรือทักษะชีวิตที่มีความจำเป็นอย่างต่อเนื่อง โดยประเมินผลเพื่อปรับปรุงแนวทางการแนะแนวการศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกปี
- ก) มีการวางแผนในการแนะแนวให้เหมาะสมกับนักเรียนในแต่ละระดับชั้น โดยเน้นเรื่องทักษะชีวิตด้วยการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับงานด้านการแนะแนวไว้ตั้งแต่ต้นปีการศึกษา ทั้งการแนะแนวภายในและการแนะแนวภายนอก
  - ข) มีการแนะแนวภายในให้กับนักเรียนทั้งหมด โดยเสริมการแนะแนวภายนอกด้วยกิจกรรมที่หลากหลายให้กับนักเรียนกลุ่มที่จะต้องไปศึกษาต่อ (ป. 6 หรือ ม. 3)
  - ค) มีการประเมินผลลัพธ์ด้านทักษะชีวิตด้วยกิจกรรมการแนะแนวตามตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น เช่น ระเบียบวินัยของนักเรียน ระดับ การรับรู้ข่าวสารของนักเรียน ระดับความมั่นใจในการศึกษาต่อ ระดับการรับรู้ตนเอง เป็นต้น
  - ง) มีการวิเคราะห์ สรุปผล และ เสนอแนวทางการปรับปรุงการแนะแนวในปีถัดไป

### ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปรับปรุงจากผู้ทรงคุณวุฒิากร่างที่ 3 ไปสู่ฉบับสมบูรณ์

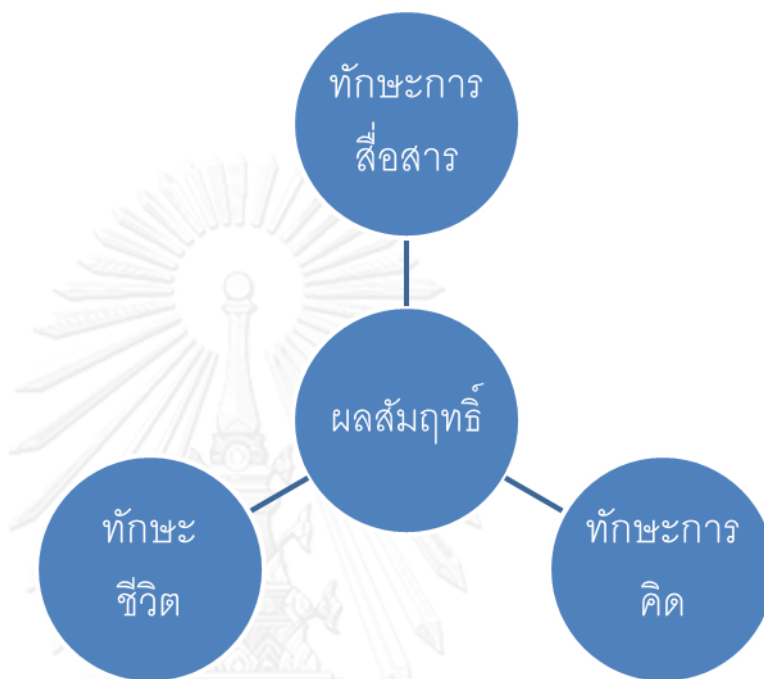
ผู้วิจัยได้นำนโยบายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (ร่างที่ 3) ที่แก้ไขปรับปรุงแล้วส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิคณะเดิม 3 คน เพื่อขอข้อคิดเห็นสุดท้ายก่อนการสรุปเป็นนโยบายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (ฉบับสมบูรณ์) โดยการเดินทางไปพบเพื่อสอบถามข้อคิดเห็นหรือการสอบถามความคิดเห็นผ่านการสนทนาทางโทรศัพท์ โดยผู้วิจัยได้นำเอาข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาเรียบเรียงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับแก้ไขนโยบายดังต่อไปนี้

1. ปรับคำว่าใช้คำว่าเป้าประสงค์ ซึ่งจะตรงกับว่า Goal มากกว่า เนื่องจากคำว่าเป้าหมาย ซึ่งจะตรงกับคำว่า Target ซึ่งไม่ได้มีการนำเสนอในนโยบายครั้งนี้
2. ปรับวิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าประสงค์ในข้อที่ 3 ซึ่งตรงกับขั้นการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน (C: Check) เพื่อให้แสดงถึงการตรวจสอบการทำงานอย่างเฉพาะเจาะจงในด้านต่าง ๆ แทนการตรวจสอบผลในภาพรวม รวมถึงการปรับคำนำหน้าวิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมายให้ตรงกับวงจรของ PDCA ให้ชัดเจนทั้งหมด
3. ปรับคำศัพท์ให้เป็นมาตรฐาน มีความสอดคล้องกันตั้งแต่ต้นจนจบ
4. ตัดตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติของนโยบายที่ 3 ในข้อ 1) สัดส่วนของนักเรียนออกกลางคัน (Dropout Rate) ลดลง และ 2) สัดส่วนของนักเรียนที่เลือกเรียนต่อสูงขึ้น เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่เกินกว่าเป้าประสงค์ของนโยบาย
5. อ่างอิงวิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าหมายในนโยบาย 3 โดยใช้คุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเกิดความชัดเจนมากขึ้นในการสื่อสารไปยังผู้บริหารสถานศึกษา



ฉบับสมบูรณ์

(ฉบับสมบูรณ์) นโยบายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน



ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครที่สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และ ได้รวบรวมสรุปแนวปฏิบัติที่มีความสอดคล้อง เพื่อสังเคราะห์เป็นนโยบายการบริหารงานวิชาการสำหรับให้สถานศึกษานำไปปฏิบัติเพื่อเป็นนโยบายเสริม 3 นโยบาย ประกอบด้วย

- นโยบาย 1 เสริมสร้างทักษะด้านการสื่อสารเน้นการอ่านออกเขียนได้ก่อนอย่างอื่น
- นโยบาย 2 ส่งเสริมทักษะด้านการคิดใช้ความคิดนำการเรียนรู้
- นโยบาย 3 ปลูกฝังทักษะชีวิตสร้างหลักคิดให้พึ่งพาตนเอง

นโยบาย 1 เสริมสร้างทักษะด้านการสื่อสารเน้นการอ่านออกเขียนได้ก่อนอย่างอื่น

### เป้าประสงค์ของนโยบาย

นักเรียนทุกคนโดยเฉพาะนักเรียนในระดับประถมศึกษาตอนต้นมีทักษะในการฟังและการอ่านเพื่อรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และ ทักษะในการพูดและการเขียนถ่ายทอดและแสดงออกในถึงความรู้ ความคิด และ ลักษณะนิสัยของนักเรียนได้เหมาะสมตามพัฒนาการ

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเรื่องทักษะด้านการสื่อสารโดยเฉพาะนักเรียนในช่วงชั้นประถมศึกษาตอนต้นที่นักเรียนควรมีทักษะในการอ่านที่ดี เพราะการอ่านจะนำไปสู่การต่อยอดในการเรียนรู้เนื้อหาอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่า ทักษะด้านการสื่อสารที่ดีจะนำไปสู่การรับรู้และถ่ายทอดทักษะทางการคิดในการเรียนในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ

1. สัดส่วนของนักเรียนที่สามารถอ่านหนังสือออกสูงขึ้น
2. สัดส่วนของนักเรียนที่สามารถฟังเพื่อจับใจความสูงขึ้น
3. สัดส่วนของนักเรียนที่สามารถพูดเพื่อโต้ตอบหรือแสดงความคิดเห็นสูงขึ้น
4. สัดส่วนของนักเรียนที่สามารถเขียนหรือวาดภาพเพื่อถ่ายทอดแนวคิดสูงขึ้น

วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าประสงค์

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการทั้ง 11 ด้านตามกรอบที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลจากการจัดทำข้อมูลด้วยวิธีการ ลำดับ/คะแนน (Ranking and Scoring) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการ 5 ด้านที่สำคัญที่สุด ประกอบไปด้วย 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านการประเมินผลนักเรียน 4) ด้านสื่อการสอน และ 5) ด้านการพัฒนาบุคลากร ดังนั้น การปฏิบัติของสถานศึกษาที่นำไปสู่เป้าประสงค์ของนโยบายนี้จึงจะเลือกนำเสนอเฉพาะองค์ประกอบ 5 ด้านนี้

1. ด้านหลักสูตร สถานศึกษาจะต้องพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยบูรณาการทักษะด้านการอ่านออกเขียนได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรสถานศึกษาที่อ้างอิงตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงการสื่อสารด้วยภาษาถิ่นตามบริบทและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ติดตามพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนหลังจากนำหลักสูตรไปใช้ และ วิเคราะห์ผลเพื่อปรับปรุงหลักสูตรอย่างเป็นพลวัตร โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้

จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ระบบการทำงานโดยใช้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแนวทางการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทุกปี เน้นการปรับปรุงหลักสูตรตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องการอ่านออกเขียนได้ในระดับประถมศึกษาตอนต้น

- ก) มีการวางแผนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นรายปี โดยใช้ข้อมูลผลการทดสอบของสถานศึกษาในปีการศึกษาที่ผ่านมา มาวิเคราะห์และวิพากษ์หลักสูตรเป็นรายมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
  - ข) มีการปฏิบัติตามแผนโดยมอบหมายให้ครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสารที่สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551
  - ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นว่าสามารถส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียนโดยพิจารณาจากเนื้อหาหลักสูตรและความสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551
  - ง) มีการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรสถานศึกษาโดยวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ด้านการสื่อสารของนักเรียนเทียบกับหลักสูตรเป็นรายมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด เพื่อนำมาพัฒนาเกณฑ์ในการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาในปีการศึกษาถัดไป
2. ด้านการเรียนการสอน สถานศึกษาจะต้องจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนฝึกทักษะด้านการสื่อสารให้ได้มากที่สุด โดยพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและกิจกรรมเสริมนอกห้องเรียนให้ส่งเสริมทักษะด้านการอ่านออกเขียนได้ เพื่อให้นักเรียนได้ใช้เวลาเพื่อฝึกทักษะในการสื่อสารอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด โดยจะต้องติดตามและวิเคราะห์ความคืบหน้าทักษะในการสื่อสารเพื่อนำผลปรับเปลี่ยนการสอนอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้
- จากผลการวิจัยผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เน้นเรื่องการอ่านการเขียน โดยเฉพาะนักเรียนในระดับประถมศึกษาตอนต้น และ เน้นทักษะด้านการคิดในช่วงประถมศึกษาตอนปลาย โดยใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนทุกปี และ เน้นการปรับปรุงเป็นรายมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด

- ก) มีการวางแผนด้านการเรียนการสอนโดยคัดนักเรียนที่ต้องการการซ่อมเสริมทักษะด้านการอ่านออกเขียนเพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็น เน้นให้นักเรียนทุกคนช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 3 สามารถอ่านออกเขียนได้ จัดสรรเวลาการสอนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ในแต่ละมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด (นักเรียนอาจจะต้องใช้เวลาในการฝึกฝนทักษะด้านการอ่าน การฟัง การพูด และการเขียนได้ที่แตกต่างกัน) เชื่อมโยงมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดทั้งหมดกับกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายทั้งในและนอกห้องเรียน
- ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านการเรียนการสอนโดยกำหนดให้ครูเสริมเรื่องทักษะด้านการอ่านออกเขียนได้เข้าไปในแผนการสอน และ ทำบันทึกหลังสอนส่งทุกสัปดาห์ เน้นการสอนภาคปฏิบัติ การจัดกิจกรรม ควบคู่กับการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียนด้วยการส่งเสริมให้นักเรียนได้ใกล้ชิดกับหนังสือหรือแหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสารอื่น ๆ ที่หลากหลาย
- ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนด้านการเรียนการสอนโดยตรวจสอบแผนการสอน นิเทศการสอนเพื่อให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา และตรวจสอบผลงานนักเรียนทุกสัปดาห์ โดยการคัดกรองนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือในเรื่องทักษะด้านการสื่อสารเป็นพิเศษมาวางแผนในการพัฒนานักเรียนร่วมกัน
- ง) มีการปรับปรุงด้านการเรียนการสอนโดยวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์เป็นรายมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนที่เน้นด้านทักษะในการสื่อสารในส่วนที่เหลืออยู่ของแต่ละภาคการศึกษาผ่านการประชุมครูอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงนำเอาผลสัมฤทธิ์จากการประเมินปลายทาง รายมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดมาพัฒนาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนของปีการศึกษาต่อไป
3. ด้านการประเมินผลนักเรียน สถานศึกษาจะต้องประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะด้านการสื่อสารที่สะท้อนการเรียนรู้ตามสภาพจริงอย่างมีความเที่ยงและความตรง โดยการหารือรอยหลักฐานมาอ้างอิงพัฒนาการในการเรียนรู้ของนักเรียนในแต่ละชั้นเป็นรายบุคคล รวมถึงพัฒนาระบบการประเมินผลนักเรียนที่มีการสอบทานทั้งภายในและภายนอก โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้
- จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะเน้นการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามสภาพจริงจากกิจกรรมการเรียนการสอน โดยมีการเทียบเคียงความเที่ยงและความตรงของการประเมินผลที่จัดโดยสถานศึกษากับการประเมินผลที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก เพื่อนำผลดังกล่าวมาปรับปรุงแนวทางการจัดและประเมินผลของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอทุกปี นอกจากนี้สถานศึกษาส่วนใหญ่จะออกแบบและวางแผนการประเมินผลนักเรียนพร้อม ๆ กับการพัฒนาหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนการสอน

- ก) มีการวางแผนด้านการประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียน โดยวางแผนร่วมกับหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ โดยการวางแผนให้มีการประเมินก่อนเรียน การประเมินระหว่างเรียน และ การประเมิน หลังเรียน
- ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านการประเมินผลนักเรียน โดยประเมินทักษะด้านการสื่อสาร ของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้ครูสามารถจัดกลุ่มนักเรียนที่ต้องการจุดเน้นใน การเรียนรู้ที่แตกต่างกันไปเน้นการประเมินด้วยภาคปฏิบัติ หากจะประเมินผล นักเรียนด้วยการสอบ ควรใช้ข้อสอบทั้งแบบปรนัยและอัตนัย
- ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนด้านการประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะด้าน การสื่อสาร โดยสอบถามวิธีการประเมินผลนักเรียนทั้งภายในและภายนอก การ สอบทานการประเมินผลนักเรียนภายในทำโดยการพิจารณาเปรียบเทียบผลการ ประเมินนักเรียนจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ใช้คะแนนสอบเปรียบเทียบกับผลงาน นักเรียนเป็นรายคน เพื่อดูความตรงของการประเมินผลนักเรียน สำหรับการสอบ ทานการประเมินนักเรียนภายนอกนั้น ทำโดยเปรียบเทียบผลการสอบในเรื่องทักษะ ด้านการสื่อสารกับสถานศึกษาเครือข่าย เพื่อวิเคราะห์และหาแนวทางในการ ปรับปรุงระบบการประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะด้านการสื่อสารของสถานศึกษา ต่อไป
- ง) มีการปรับปรุงด้านการประเมินผลนักเรียนโดยวิเคราะห์ผลการประเมินนักเรียนเป็น รายภาคการศึกษาหรือรายปีการศึกษา และ นำเอาผลที่ได้ย้อนกลับไปประกอบการ วางแผนการประเมินผลนักเรียนในปีการศึกษาต่อไป
4. ด้านสื่อการสอน สถานศึกษาจะต้องพัฒนาสื่อการสอนที่ส่งเสริมเรื่องทักษะด้านการ สื่อสารของนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารจัดการสื่ออย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน โดยการผลิต การ พัฒนา และการให้บริการสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องกับ ความ ต้องการจำเป็นในการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึง ปฏิบัติดังต่อไปนี้
- จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ส่งเสริมให้ผลิตสื่อการสอนใช้เองตาม มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรฯ สถานศึกษาหลายแห่งมีสถานที่และ ระบบการยืมคืนสื่อเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า รวมถึงการประกวดสื่อเพื่อ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาสื่อการสอนอย่างต่อเนื่อง

- ก) มีการวางแผนด้านสื่อการสอนโดยวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดเพื่อวางแผนการพัฒนาสื่อการสอนที่ส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียน โดยบูรณาการกับการวางแผนหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอน ทบทวนรายการสื่อที่มีใช้อยู่ สื่อที่ได้รับจากหน่วยงานต้นสังกัด และ สื่อที่จะต้องผลิตเพิ่มเติม
- ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านสื่อการสอนโดยสร้างระบบการยืม/คืนสื่อการสอน มีสถานที่สำหรับเก็บสื่อการสอน เพื่อให้ครูใช้สื่อการสอนร่วมกัน เน้นให้ครูผลิตเพิ่มเติมในส่วนที่จำเป็นเท่านั้น
- ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนด้านสื่อการสอนโดยตรวจสอบด้านเนื้อหาและการใช้งานว่าสามารถส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียนได้จริง รวมทั้งส่งเสริมให้ประกวดสื่อการสอนที่พัฒนาขึ้นร่วมกับกับโรงเรียนเครือข่าย
- ง) มีการปรับปรุงด้านสื่อการสอนโดยวิเคราะห์ สรุปผล และ เสนอแนวทางการบริหารจัดการสื่อการสอนในปีถัดไป
5. ด้านการพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมทักษะในการสื่อสารของนักเรียนได้ทุกคน เน้นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประโยชน์เชิงซ้อน วางแผนให้ครูได้รับการพัฒนาตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สร้างระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ในโรงเรียน และ การติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้
- จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรล่วงหน้าให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยบางสถานศึกษาจะเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง และ มีการสร้างระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ในสถานศึกษา เพื่อให้ครูที่ได้รับโอกาสในการพัฒนาได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูในโรงเรียน
- ก) มีการวางแผนด้านการพัฒนาบุคลากรโดยให้ครูร่วมกำหนดเป้าหมายและร่วมวางแผนในการพัฒนาตนเองให้สามารถด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน ด้านการประเมินผลนักเรียน และ ด้านสื่อการสอนการที่ส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียน
- ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านการพัฒนาบุคลากรโดยให้พัฒนาครูให้มีความสามารถที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ทั้งความสามารถเชิงกว้างทั้งด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน ด้านการประเมินผลนักเรียน และ ด้านสื่อการสอนการที่ส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียน หรือความสามารถเชิงลึกที่เน้นทักษะและความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน โดยให้เป็นไปตามความสมัครใจของครูเป็นสำคัญ เน้นการสร้างค่านิยมที่ดีต่อวิชาชีพครู

- ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) ในสถานศึกษา โดยให้ครูที่ได้รับการอบรมมีเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมกับติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม
- ง) มีการปรับปรุงด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยสรุปผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นรายปีการศึกษา

นโยบาย 2 ส่งเสริมทักษะด้านการคิดใช้ความคิดนำการเรียนรู้

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการคิดของนักเรียนเพื่อต่อยอดการเรียนรู้ตามมาตรฐานที่หลักสูตรกำหนด

เป้าประสงค์ของนโยบาย

นักเรียนมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ และ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ได้เหมาะสมตามมาตรฐานหลักสูตรและสถานการณ์อื่น ๆ ทั้งในและนอกห้องเรียน

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการคิดของนักเรียนเพื่อต่อยอดการเรียนรู้ตามมาตรฐานที่หลักสูตรกำหนด

ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ

1. สัดส่วนของนักเรียนที่มีทักษะในการคิดวิเคราะห์สูงขึ้น
2. สัดส่วนของนักเรียนที่มีทักษะในการคิดสังเคราะห์สูงขึ้น
3. สัดส่วนของนักเรียนที่มีทักษะในการคิดสร้างสรรค์สูงขึ้น
4. สัดส่วนของนักเรียนที่มีทักษะในการคิดอย่างมีวิจารณญาณสูงขึ้น

### วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าประสงค์

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการทั้ง 11 ด้านตามกรอบที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลจากการจัดทำข้อมูลด้วยวิธีการ ลำดับ/คะแนน (Ranking and Scoring) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการ 5 ด้านที่สำคัญที่สุด ประกอบไปด้วย 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านการประเมินผลนักเรียน 4) ด้านสื่อการสอน และ 5) ด้านการพัฒนาบุคลากร ดังนั้น การปฏิบัติของสถานศึกษาที่นำไปสู่เป้าประสงค์ของนโยบายนี้จึงจะเลือกนำเสนอเฉพาะองค์ประกอบ 5 ด้านนี้

1. ด้านหลักสูตร สถานศึกษาจะต้องพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นการพัฒนาทักษะด้านการคิดของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยบูรณาการทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณให้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรสถานศึกษาที่อ้างอิงตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงการเพื่อนวิธีคิดตามวิถีภูมิปัญญาท้องถิ่นตามบริบทและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ติดตามพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนหลังจากนำหลักสูตรไปใช้ และ วิเคราะห์ผลเพื่อปรับปรุงหลักสูตรอย่างเป็นพลวัตร โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้
 

จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ระบบการทำงานโดยใช้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแนวทางการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทุกปี เน้นการปรับปรุงหลักสูตรตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องการคิดในระดับประถมศึกษาตอนต้นและเน้นมากขึ้นในระดับประถมศึกษาตอนปลาย

  - ก) มีการวางแผนจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นรายปีที่เน้นทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นรายปี โดยนำผลสอบ O-NET ข้อเสนอแนะจากสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) และ ข้อมูลผลการทดสอบของสถานศึกษาในปีการศึกษาที่ผ่านมา มาวิเคราะห์และ วิพากษ์หลักสูตรเป็นรายตัวชี้วัดในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
  - ข) มีการปฏิบัติตามแผนโดยมอบหมายให้ครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ครอบคลุมมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551
  - ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นว่า สามารถส่งเสริมทักษะด้านการคิดของนักเรียนโดยพิจารณาจากเนื้อหาหลักสูตรและความสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551



ง) มีการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรสถานศึกษาโดยวิเคราะห์หลักสูตรผลสัมฤทธิ์ในเรื่องทักษะด้านการคิดของนักเรียนเป็นรายมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด เพื่อนำมาพัฒนาเกณฑ์ในการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาในปีการศึกษาถัดไป

2. ด้านการเรียนการสอน สถานศึกษาจะต้องจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนฝึกทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณให้ได้มากที่สุด โดยพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและกิจกรรมเสริมนอกห้องเรียนให้ส่งเสริมทักษะด้านการคิดเพื่อให้นักเรียนได้ใช้เวลาเพื่อฝึกทักษะในการคิดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องติดตามและวิเคราะห์ความคืบหน้าทักษะในการคิดเพื่อนำผลปรับเปลี่ยนการสอนอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้

จากผลการวิจัยผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เน้นเรื่องการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณกับนักเรียนทุกระดับ โดยใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนทุกปี และ เน้นการปรับปรุงเป็นมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด

- ก) มีการวางแผนด้านการเรียนการสอนโดยจัดแบ่งนักเรียนเป็นห้องเรียนตามระดับผลสัมฤทธิ์ เน้นการพัฒนาทักษะด้านการคิดในทุกระดับโดยเฉพาะในช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 – 6 จัดสรรเวลาการสอนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ในแต่ละมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด (นักเรียนอาจจะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้แตกต่างกัน) เชื่อมโยงมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดทั้งหมดกับกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายทั้งในและนอกห้องเรียน
- ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านการเรียนการสอนโดยกำหนดให้ครูทำแผนการสอนที่เน้นการพัฒนาทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณ และ ทำบันทึกหลังสอนส่งทุกสัปดาห์ เน้นการสอนภาคปฏิบัติด้วยการส่งเสริมให้นักเรียนได้ฝึกทักษะด้านการคิดจากแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ที่หลากหลาย
- ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนด้านการจัดการเรียนการสอนโดยตรวจสอบแผนการสอน นิเทศการสอนเพื่อให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา และตรวจสอบผลงานนักเรียนทุกสัปดาห์ โดยคัดกรองนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือในเรื่องทักษะด้านการคิดเป็นพิเศษมาวางแผนในการพัฒนานักเรียนร่วมกัน
- ง) มีการปรับปรุงด้านการเรียนการสอนโดยวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์เป็นรายมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนที่ส่งเสริมทักษะในการคิดในส่วนที่เหลืออยู่ของแต่ละภาคการศึกษาผ่านการประชุมครูอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงนำเอาผลสัมฤทธิ์จากการประเมินปลายทาง รายมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดมาพัฒนาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนของปีการศึกษาต่อไป

3. ด้านการประเมินผลนักเรียน สถานศึกษาจะต้องประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณที่สะท้อนการเรียนรู้ตามสภาพจริงอย่างมีความเที่ยงและความตรง โดยการหาร่องรอยหลักฐานมาอ้างอิงพัฒนาการในการเรียนรู้ของนักเรียนในแต่ละชั้นเป็นรายบุคคล รวมถึงพัฒนาระบบการประเมินผลนักเรียนที่มีการสอบทานทั้งภายในและภายนอก โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะเน้นการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามสภาพจริงจากกิจกรรมการเรียนการสอน โดยมีการเทียบเคียงความเที่ยงและความตรงของการประเมินผลที่จัดโดยสถานศึกษากับการประเมินผลที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก เพื่อนำผลดังกล่าวมาปรับปรุงแนวทางการจัดและประเมินผลของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอทุกปี นอกจากนี้สถานศึกษาส่วนใหญ่จะออกแบบและวางแผนการประเมินผลนักเรียนพร้อม ๆ กับการพัฒนาหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนการสอน

- ก) มีการวางแผนด้านการประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนโดยวางแผนร่วมกับหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ โดยการวางแผนให้มีการประเมินก่อนเรียน การประเมินระหว่างเรียน และ การประเมินหลังเรียน
- ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านการประเมินผลนักเรียน โดยประเมินทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้ครูสามารถจัดกลุ่มนักเรียนที่ต้องการจุดเน้นในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไปเน้นการประเมินด้วยภาคปฏิบัติ หากจะประเมินผลนักเรียนด้วยการสอบ ควรใช้ข้อสอบทั้งแบบปรนัยและอัตนัย
- ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนด้านการประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณ โดยสอบทานวิธีการประเมินผลนักเรียนทั้งภายในและภายนอก การสอบทานการประเมินผลนักเรียนภายในทำโดยการพิจารณาเปรียบเทียบผลการประเมินนักเรียนจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ใช้คะแนนสอบเปรียบเทียบกับผลงานนักเรียนเป็นรายคน เพื่อดูความตรงของการประเมินผลนักเรียน สำหรับการสอบทานการประเมินนักเรียนภายนอกนั้น ทำโดยเปรียบเทียบผลการสอบในเรื่องทักษะด้านการคิดกับสถานศึกษาเครือข่าย เพื่อวิเคราะห์และหาแนวทางในการปรับปรุงระบบการประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะด้านการคิดของสถานศึกษาต่อไป
- ง) มีการปรับปรุงด้านการประเมินผลนักเรียนโดยวิเคราะห์ผลการประเมินนักเรียนเป็นรายภาคการศึกษาหรือรายปีการศึกษา และ นำเอาผลที่ได้ย้อนกลับไปประกอบการวางแผนการประเมินผลนักเรียนในปีการศึกษาต่อไป

4. ด้านสื่อการสอน สถานศึกษาจะต้องพัฒนาสื่อการสอนที่ส่งเสริมในเรื่องทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนที่มีประสิทธิผล มีระบบการบริหารจัดการสื่อการอย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน โดยการผลิต การพัฒนา และการให้บริการสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการเรียน การสอนอย่างเพียงพอ โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้
- จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ส่งเสริมให้ผลิตสื่อการสอนใช้เองตาม มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรฯ สถานศึกษาหลายแห่งมีสถานที่และ ระบบการยืมคืนสื่อเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า รวมถึงการประกวดสื่อเพื่อ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาสื่อการสอนอย่างต่อเนื่อง
- ก) มีการวางแผนด้านสื่อการสอนโดยวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดเพื่อวาง แผนการพัฒนาสื่อการสอนที่ส่งเสริมทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิด สร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียน โดยบูรณาการกับการวางแผน หลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอน ทบทวนรายการสื่อที่มีใช้อยู่ สื่อที่ได้รับ จากหน่วยงานต้นสังกัด และ สื่อที่จะต้องผลิตเพิ่มเติม
  - ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านสื่อการสอนโดยสร้างระบบการยืม/คืนสื่อการสอน มี สถานที่สำหรับเก็บสื่อการสอน เพื่อให้ครูใช้สื่อการสอนร่วมกัน เน้นให้ครูผลิต เพิ่มเติมในส่วนที่จำเป็นเท่านั้น
  - ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนด้านสื่อการสอนโดยตรวจสอบด้านเนื้อหาและ การใช้งานว่าสามารถส่งเสริมทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิด สร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนได้จริง รวมทั้งส่งเสริมให้ ประกวดสื่อการสอนที่พัฒนาขึ้นร่วมกับกับโรงเรียนเครือข่าย
  - ง) มีการปรับปรุงด้านสื่อการสอนโดยวิเคราะห์ สรุปผล และ เสนอแนวทางการบริหาร จัดการสื่อการสอนในปีถัดไป

5. ด้านการพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนได้ทุกคน เน้นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประโยชน์เชิงซ้อน วางแผนให้ครูได้รับการพัฒนาตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สร้างระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ในโรงเรียน และ การติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้
- จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรล่วงหน้าให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยบางสถานศึกษาจะเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง และ มีการสร้างระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ในสถานศึกษา เพื่อให้ครูที่ได้รับโอกาสในการพัฒนาได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูในโรงเรียน
- ก) มีการวางแผนด้านการพัฒนาบุคลากรโดยให้ครูร่วมกำหนดเป้าหมายและร่วมวางแผนในการพัฒนาตนเองให้สามารถด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน ด้านการประเมินผลนักเรียน และ ด้านสื่อการสอนการที่ส่งเสริมทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียน
- ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านการพัฒนาบุคลากรโดยให้พัฒนาครูให้มีความสามารถที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ทั้งความสามารถเชิงกว้างทั้งด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน ด้านการประเมินผลนักเรียน และ ด้านสื่อการสอนการที่ส่งเสริมทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียน หรือความสามารถเชิงลึกที่เน้นทักษะและความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน โดยให้เป็นไปตามความสมัครใจของครูเป็นสำคัญ เน้นการสร้างค่านิยมที่ดีต่อวิชาชีพครู
- ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากรโดยบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) ในสถานศึกษา โดยให้ครูที่ได้รับการอบรมมีเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พร้อมกับติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม
- ง) มีการปรับปรุงด้านการพัฒนาบุคลากรโดยสรุปผลการพัฒนาบุคลากรเป็นรายปีการศึกษา

นโยบาย 3 ปลุกฝังทักษะชีวิตสร้างหลักคิดให้พึ่งพาตนเอง

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ต้องการให้นักเรียนมีทักษะในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้ พร้อมต่อการตัดสินใจเลือกเส้นทางการดำเนินชีวิตที่เหมาะสม

เป้าประสงค์ของนโยบาย

นักเรียนมีทักษะในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น เห็นความสำคัญของการศึกษา เห็นทางเลือกในการศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพในอนาคต

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ต้องการให้นักเรียนมีทักษะในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้ พร้อมต่อการตัดสินใจเลือกเส้นทางการดำเนินชีวิตที่เหมาะสม

ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ

1. สัดส่วนของนักเรียนที่เลือกเรียนต่อในสายอาชีวศึกษาสูงขึ้น
2. สัดส่วนของนักเรียนที่มีปัญหาลดลง

วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าประสงค์

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการทั้ง 11 ด้านตามกรอบที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลจากการจัดทำข้อมูลด้วยวิธีการ ลำดับ/คะแนน (Ranking and Scoring) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าองค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการ 5 ด้านที่สำคัญที่สุด ประกอบไปด้วย 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านการประเมินผลนักเรียน 4) ด้านสื่อการสอน และ 5) ด้านการพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้บริหารได้เน้นประเด็นด้านทักษะชีวิตผ่านการบริการงานวิชาการด้านการแนะแนวการศึกษา ดังนั้นการปฏิบัติของสถานศึกษาที่นำไปสู่เป้าประสงค์ของนโยบายตามนโยบายนี้จึงจะเลือกนำเสนอเฉพาะองค์ประกอบ 6 ด้านนี้

1. ด้านหลักสูตร สถานศึกษาจะต้องพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นการพัฒนาทักษะชีวิตของนักเรียนโดยเฉพาะระดับประถมศึกษาตอนปลาย โดยบูรณาการทักษะชีวิตให้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรสถานศึกษาที่อ้างอิงตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงการค้นหาตัวตนและเส้นทางอาชีพตามบริบทและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ติดตามพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนหลังจากนำหลักสูตรไปใช้ และ วิเคราะห์ผลเพื่อปรับปรุงหลักสูตรอย่างเป็นพลวัตร
- จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ระบบการทำงานโดยใช้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแนวทางการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทุกปี เน้นการปรับปรุงหลักสูตรที่เน้นการพัฒนาให้นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องการอ่านออกเขียนได้ในระดับประถมศึกษาตอนต้น

- ก) มีการวางแผนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นรายปี โดยวิเคราะห์และวิพากษ์หลักสูตรที่เน้นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สามารถส่งเสริมทักษะชีวิตของนักเรียนได้
- ข) มีการปฏิบัติตามแผนโดยมอบหมายให้ครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสามารถบรรลุคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทั้ง 8 ประการ รวมถึงเสริมเนื้อหาที่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนและท้องถิ่น เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น การเกษตร หรือ ทักษะอาชีพ ฯลฯ
- ค) มีตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นว่าส่งเสริมส่งเสริมทักษะชีวิตโดยพิจารณาจากเนื้อหาหลักสูตร และ ความสอดคล้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551
- ง) มีการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรสถานศึกษาโดยวิเคราะห์หลักสูตรที่ส่งเสริมด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อนำมาพัฒนาเกณฑ์ในการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาในปีการศึกษาถัดไป
2. ด้านการเรียนการสอน สถานศึกษาจะต้องจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนฝึกทักษะชีวิตให้ได้มากที่สุด โดยพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและกิจกรรมเสริมนอกห้องเรียนให้ส่งเสริมทักษะชีวิตการคิดเพื่อให้นักเรียนได้ใช้เวลาเพื่อฝึกให้นักเรียนใช้เวลาว่างอย่างมีประโยชน์ โดยจะต้องติดตามและวิเคราะห์พัฒนาการด้านทักษะชีวิตของนักเรียนเพื่อนำผลมาปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง
- จากผลการวิจัยผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เน้นเรื่องทักษะชีวิต โดยใช้ผลสะท้อนผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียนเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนทุกปี และ เน้นการปรับปรุงเป็นรายองค์ประกอบของทักษะชีวิตเป็นสำคัญ*
- ก) มีการวางแผนด้านการเรียนการสอนโดยจัดแบ่งนักเรียนเป็นกลุ่มตามความสนใจในทักษะชีวิตด้านต่าง ๆ เน้นการส่งเสริมทักษะชีวิตให้นักเรียนช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 – 6 จัดสรรเวลาการสอนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ในแต่ละมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด (นักเรียนอาจจะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้แตกต่างกัน) เชื่อมโยงมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดทั้งหมดกับการส่งเสริมทักษะชีวิต โดยการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายทั้งในและนอกสถานศึกษา
- ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านการเรียนการสอนโดยกำหนดให้ครูทำแผนการสอนที่เน้นการส่งเสริมเรื่องทักษะชีวิต และ ทำบันทึกหลังสอนส่งทุกสัปดาห์ เน้นการสอนภาคปฏิบัติ การศึกษาดูงาน ควบคู่กับการพัฒนาทักษะด้านการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนด้วยการส่งเสริมให้นักเรียนได้ใกล้ชิดกับบุคลากรหรือแหล่งเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและจำเป็นนอกสถานศึกษา

- ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนด้านการเรียนการสอนโดยตรวจสอบแผนการนอน นิเทศการสอนเพื่อให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา และตรวจสอบผลงานและกิจกรรมของนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทักษะชีวิตทุกสัปดาห์ โดยการคัดกรองนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือด้านการพัฒนาทักษะชีวิตเป็นพิเศษมาวางแผนในการพัฒนานักเรียนร่วมกัน
- ง) มีการปรับปรุงด้านการเรียนการสอนโดยวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ด้านที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนในส่วนที่เหลืออยู่ของแต่ละภาคการศึกษาผ่านการประชุมครูอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงนำเอาผลสัมฤทธิ์จากการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ปลายทาง เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนของปีการศึกษาต่อไป
3. ด้านการประเมินผลนักเรียน สถานศึกษาจะต้องประเมินผลนักเรียนด้านทักษะชีวิตที่สะท้อนการเรียนรู้ตามสภาพจริงอย่างมีความเที่ยงและความตรง โดยการหำร่องรอยหลักฐานมาอ้างอิงพัฒนาการในการเรียนรู้ของนักเรียนในแต่ละชั้นเป็นรายบุคคล รวมถึงพัฒนาระบบการประเมินผลนักเรียนที่มีการสอบทานทั้งภายในและภายนอก
- จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะเน้นการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามสภาพจริงจากกิจกรรมการเรียนการสอน โดยมีการเทียบเคียงความเที่ยงและความตรงของการประเมินผลที่จัดโดยสถานศึกษากับการประเมินผลที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก เพื่อนำผลดังกล่าวมาปรับปรุงแนวทางการจัดและประเมินผลของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอทุกปี นอกจากนี้สถานศึกษาส่วนใหญ่จะออกแบบและวางแผนการประเมินผลนักเรียนพร้อม ๆ กับการพัฒนาหลักสูตรและแผนการจัดการเรียนการสอน
- ก) มีการวางแผนด้านการประเมินผลนักเรียนในเรื่องคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับทักษะชีวิตของนักเรียนโดยวางแผนร่วมกับหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ โดยการวางแผนให้มีการประเมินก่อนเรียน การประเมินระหว่างเรียน และการประเมินหลังเรียน หากจะประเมินผลนักเรียนด้วยการสอบ ควรใช้ข้อสอบทั้งแบบปรนัยและอัตนัย
- ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านการประเมินผลนักเรียน โดยประเมินทักษะชีวิตของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้ครูสามารถจัดกลุ่มนักเรียนที่ต้องการจุดเน้นในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไปเน้นการประเมินด้วยภาคปฏิบัติ
- ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนด้านการประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะชีวิตโดยสอบทานวิธีการประเมินผลนักเรียนทั้งภายในและภายนอก การสอบทานการประเมินผลนักเรียนภายในทำโดยการพิจารณาเปรียบเทียบผลการประเมินนักเรียนจากแหล่งต่าง ๆ เช่น การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญนอกสถานศึกษา

- ง) มีการปรับปรุงด้านการประเมินผลนักเรียนโดยวิเคราะห์ผลการประเมินนักเรียนเป็นรายภาคการศึกษาหรือรายปีการศึกษา และ นำเอาผลที่ได้ย้อนกลับไปประกอบการวางแผนการประเมินผลนักเรียนในปีการศึกษาต่อไป
4. ด้านสื่อการสอน สถานศึกษาจะต้องพัฒนาสื่อการสอนที่ส่งเสริมเรื่องทักษะชีวิตของนักเรียนที่มีประสิทธิผล มีระบบการบริหารจัดการสื่อการอย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน โดยการผลิต การพัฒนา และการให้บริการสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ
- จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ส่งเสริมให้ผลิตสื่อการสอนใช้เองตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของหลักสูตรฯ สถานศึกษาหลายแห่งมีสถานที่และระบบการยืมคืนสื่อเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า รวมถึงการประกวดสื่อเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาสื่อการสอนอย่างต่อเนื่อง
- ก) มีการวางแผนด้านสื่อการสอนโดยวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดเพื่อวางแผนการพัฒนาสื่อการสอนที่ส่งเสริมทักษะชีวิตของนักเรียน โดยบูรณาการกับการวางแผนหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอน ทบทวนรายการสื่อที่มีใช้อยู่ สื่อที่ได้รับจากหน่วยงานต้นสังกัด และ สื่อที่จะต้องผลิตเพิ่มเติม
- ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านสื่อการสอนโดยสร้างระบบการยืม/คืนสื่อการสอน มีสถานที่สำหรับเก็บสื่อการสอน เพื่อให้ครูใช้สื่อการสอนร่วมกัน เน้นให้ครูผลิตเพิ่มเติมในส่วนที่จำเป็นเท่านั้น
- ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนด้านสื่อการสอนโดยตรวจสอบด้านเนื้อหาและการใช้งานว่าสามารถส่งเสริมทักษะชีวิตของนักเรียนได้จริง รวมทั้งส่งเสริมให้ประกวดสื่อการสอนที่พัฒนาขึ้นร่วมกับกับโรงเรียนเครือข่าย
- ง) มีการปรับปรุงด้านสื่อการสอนโดยวิเคราะห์ สรุปผล และ เสนอแนวทางการบริหารจัดการสื่อการสอนในปีถัดไป
5. ด้านการพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการแนะแนวการศึกษาให้กับนักเรียนได้ทุกคน เน้นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประโยชน์เชิงซ้อนวางแผนให้ครูได้รับการพัฒนาตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย มีระบบการประชุมที่เน้นเรื่องการศึกษาปัญหาด้านทักษะชีวิตของนักเรียนโดยเฉพาะ สร้างระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ในโรงเรียน และ การติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม
- จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรล่วงหน้าให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยบางสถานศึกษาจะเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง และ มีการสร้างระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้



ในสถานศึกษา เพื่อให้ครูที่ได้รับโอกาสในการพัฒนาได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู  
ในโรงเรียน

- ก) มีการวางแผนด้านการพัฒนาบุคลากรโดยให้ครูร่วมกำหนดเป้าหมายและร่วมวางแผนในการพัฒนาตนเองให้สามารถด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน ด้านการประเมินผลนักเรียน และ ด้านสื่อการสอนการที่ส่งเสริมทักษะชีวิตของนักเรียน
  - ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านการพัฒนาบุคลากรโดยให้พัฒนาครูให้มีความสามารถที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ทั้งความสามารถเชิงกว้างทั้งด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน ด้านการประเมินผลนักเรียน และ ด้านสื่อการสอนการที่ส่งเสริมทักษะชีวิตของนักเรียน หรือความสามารถเชิงลึกที่เน้นทักษะและความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน โดยให้เป็นไปตามความสมัครใจของครูเป็นสำคัญ เน้นการสร้างค่านิยมที่ดีต่อวิชาชีพครู
  - ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากรโดยบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) ในสถานศึกษา โดยให้ครูที่ได้รับการอบรมมีเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมทั้งติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม
  - ง) มีการปรับปรุงด้านการพัฒนาบุคลากรโดยสรุปผลการพัฒนาบุคลากรเป็นรายปีการศึกษา
6. ด้านการแนะแนวการศึกษา แนะนำเส้นทางการศึกษาและเส้นทางอาชีพอย่างเป็นระบบ เพื่อให้นักเรียนเห็นทางเลือกและเส้นทางในอนาคต โดยมีการประเมินผลและพัฒนาการแนะแนวอย่างต่อเนื่อง
- จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้การแนะแนวด้วยกิจกรรมโฮมรูมที่จัดโดยครูประจำชั้น โดยมีการเชิญสถานศึกษาหรือหน่วยงานภายนอกมาให้การแนะแนวด้านการศึกษาต่อหรือทักษะชีวิตที่มีความจำเป็นอย่างต่อเนื่อง โดยประเมินผลเพื่อปรับปรุงแนวทางการแนะแนวการศึกษาอย่างต่อเนื่องทุกปี
- ก) มีการวางแผนในการแนะแนวการศึกษาให้เหมาะสมกับนักเรียนในแต่ละระดับชั้น โดยเน้นเรื่องทักษะชีวิตด้วยการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์สำหรับงานด้านการแนะแนวไว้ตั้งแต่ต้นปีการศึกษา ทั้งการแนะแนวภายในและการแนะแนวภายนอก
  - ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านการแนะแนวการศึกษาภายในให้กับนักเรียนทั้งหมด โดยเสริมการแนะแนวการศึกษาจากภายนอกด้วยกิจกรรมที่หลากหลายให้กับนักเรียนกลุ่มที่จะต้องไปศึกษาต่อ (ป. 6 หรือ ม. 3)
  - ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนด้านการแนะแนวโดยประเมินกิจกรรมการแนะแนวการศึกษาตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์กำหนดขึ้น
  - ง) มีการปรับปรุงด้านการแนะแนวการศึกษาวิเคราะห์ สรุปผล และ เสนอแนวทางการปรับปรุงการแนะแนวในปีถัดไป โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น ระดับของการ

มีระเบียบวินัยของนักเรียน ระดับของการรับรู้ข่าวสารของนักเรียน ระดับความ  
มั่นใจในการศึกษาต่อ หรือระดับการรับรู้ตนเอง เป็นต้น



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

#### สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของนโยบายและการปฏิบัติด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีการกำหนดนโยบายในการบริหารงานวิชาการที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีเพียงการปฏิบัติซึ่งกำหนดเป็นแผนปฏิบัติราชการเป็นเรื่อง ๆ ซึ่งจัดทำเป็นโครงการแบบปีต่อปี และ เป็นองค์ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ที่เกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารแต่ละคน อย่างไรก็ตาม สิ่งที่น่าสนใจคือ การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการตามองค์ประกอบในการบริหารวิชาการด้านต่าง ๆ มีความสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ พบข้อมูลเพียงส่วนน้อยที่มีการปฏิบัติในการบริหารวิชาการที่แตกต่างจากผู้บริหารสถานศึกษาคนอื่น ๆ
2. ผู้วิจัยสามารถสรุปการปฏิบัติด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตามองค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการได้ 11 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านการประเมินผลนักเรียน 4) ด้านการประกันคุณภาพ 5) ด้านการนิเทศการสอน 6) ด้านการแนะแนวการศึกษา 7) ด้านสื่อการสอน 8) ด้านการพัฒนาบุคลากร 9) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 10) ด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ และ 11) ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา โดยในแต่ละองค์ประกอบนั้น ผู้บริหารเกือบทั้งหมดใช้แนวคิดในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องคล้ายวงจร PDCA (Edwards Deming, 1950) โดยการวางแผน ดำเนินการ ตรวจสอบ และ นำผลจากตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องมาปรับปรุงการดำเนินการในแต่ละองค์ประกอบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องทุกปีการศึกษา
3. การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ได้แก่ การเน้นให้นักเรียนสามารถอ่านออกเขียนได้ตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาตอนต้น ด้วยเหตุผลว่าทักษะดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการทำความเข้าใจเนื้อหา และนำไปสู่การคิดวิเคราะห์ในการเรียนระดับชั้นประถมศึกษาตอนปลายต่อไป โดยการสอดแทรกทักษะชีวิตให้นักเรียนสามารถอยู่ในสังคมได้หากไม่สามารถประสบความสำเร็จทางด้านการศึกษา การปฏิบัติต่อมาผู้บริหารมักจะเน้นให้ครูพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาโดยอ้างอิงหลักสูตรจากตัวชี้วัดหลักสูตรแกนกลางมากกว่าการอ้างอิงบทเรียนสำเร็จรูปจากหนังสือเรียน และ การปฏิบัติส่วนใหญ่ จะเน้นให้ครูได้มาทำงานร่วมกันพัฒนาการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการร่วมกันโดยอาศัยผลการประเมินทั้ง

ภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยลงรายละเอียดในการวิเคราะห์เป็นรายตัวชี้วัดตาม  
ภาคการศึกษาหรือปีการศึกษา

### สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2

วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อพัฒนานโยบายและการปฏิบัติด้านการบริหารงาน  
วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้วิจัย  
สามารถพัฒนานโยบายและการปฏิบัติด้านการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์  
ทางการเรียนได้ทั้งหมด 3 นโยบาย ประกอบด้วย 1) นโยบายเสริมสร้างทักษะด้านการสื่อสารเน้นการ  
อ่านออกเขียนได้ก่อนอย่างอื่น 2) นโยบายส่งเสริมทักษะด้านการคิดใช้ความคิดนำการเรียนรู้ และ 3)  
นโยบายปลูกฝังทักษะชีวิตสร้างหลักคิดให้พึ่งพาตนเอง แต่นโยบายมีโครงสร้างที่ประกอบไปด้วย 4  
ส่วนสำคัญ คือ 1) ตัวนโยบาย 2) เป้าประสงค์ของนโยบาย 3) ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำ  
นโยบายไปปฏิบัติ และ 4) วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าประสงค์ โดยผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาขึ้นตามกรอบ  
แนวคิดในการพัฒนานโยบายจากแนวคิดของ (David Gow, 1991; Harold Dwight Lasswell,  
1951; Robert Eyestone, 1942; Rogene Buchholz, 1985; Yehezkel Dror, 1968)

ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะขอเสนอแนะนโยบายฉบับสมบูรณ์ โดยตัดส่วนของคำอธิบายที่เป็นที่มาของ  
นโยบายในส่วนต่าง ๆ ในฉบับร่าง ให้เหลือเป็นตัวนโยบายและแนวทางปฏิบัติล้วน ๆ ดังต่อไปนี้

**น**โยบายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่ส่งผลทางบวก  
ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

“ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิด และ ทักษะชีวิต”



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

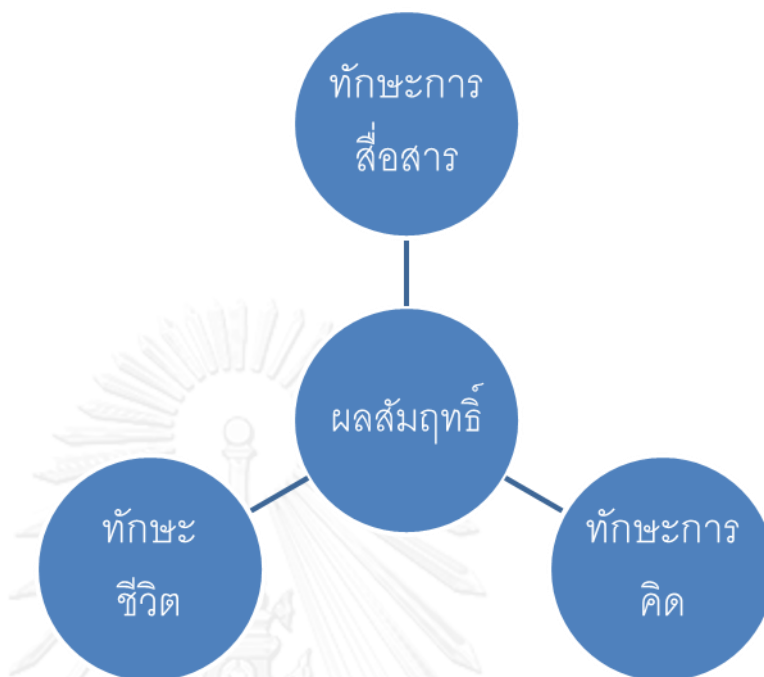
นโยบายที่สังเคราะห์จากการวิจัยระดับคุณวุฒิบัณฑิต

สาขาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## นโยบายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน



นโยบาย 1 เสริมสร้างทักษะด้านการสื่อสารเน้นการอ่านออกเขียนได้ก่อนอย่างอื่น

เป้าประสงค์ของนโยบาย

นักเรียนทุกคนโดยเฉพาะนักเรียนในระดับประถมศึกษาตอนต้นมีทักษะในการฟังและการอ่านเพื่อรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และ ทักษะในการพูดและการเขียนถ่ายทอดและแสดงออกในถึงความรู้ ความคิด และ ลักษณะนิสัยของนักเรียนได้เหมาะสมตามพัฒนาการ

ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ

1. สัดส่วนของนักเรียนที่สามารถอ่านหนังสือออกสูงขึ้น
2. สัดส่วนของนักเรียนที่สามารถฟังเพื่อจับใจความสูงขึ้น
3. สัดส่วนของนักเรียนที่สามารถพูดเพื่อโต้ตอบหรือแสดงความคิดเห็นสูงขึ้น
4. สัดส่วนของนักเรียนที่สามารถเขียนหรือวาดภาพเพื่อถ่ายทอดแนวคิดสูงขึ้น

วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าประสงค์

1. ด้านหลักสูตร สถานศึกษาจะต้องพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยบูรณาการทักษะด้านการอ่านออกเขียนได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรสถานศึกษาที่อ้างอิงตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงการสื่อสารด้วยภาษาถิ่นตามบริบทและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ติดตามพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนหลังจาก

นำหลักสูตรไปใช้ และ วิเคราะห์ผลเพื่อปรับปรุงหลักสูตรอย่างเป็นพลวัตร โดยมี รายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้

- ก) มีการวางแผนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นรายปี โดยใช้ข้อมูลผลการทดสอบของสถานศึกษาในปีการศึกษาที่ผ่านมา มาวิเคราะห์และวิพากษ์หลักสูตรเป็นรายมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
  - ข) มีการปฏิบัติตามแผนโดยมอบหมายให้ครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสารที่สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551
  - ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นว่าสามารถส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียนโดยพิจารณาจากเนื้อหาหลักสูตรและความสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551
  - ง) มีการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรสถานศึกษาโดยวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ด้านการสื่อสารของนักเรียนเทียบกับหลักสูตรเป็นรายมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด เพื่อนำมาพัฒนาเกณฑ์ในการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาในปีการศึกษาถัดไป
2. ด้านการเรียนการสอน สถานศึกษาจะต้องจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนฝึกทักษะด้านการสื่อสารให้ได้มากที่สุด โดยพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและกิจกรรมเสริมนอกห้องเรียนให้ส่งเสริมทักษะด้านการอ่านออกเขียนได้ เพื่อให้นักเรียนได้ใช้เวลาเพื่อฝึกทักษะในการสื่อสารอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด โดยจะต้องติดตามและวิเคราะห์ความคืบหน้าทักษะในการสื่อสารเพื่อนำผลปรับเปลี่ยนการสอนอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้
- ก) มีการวางแผนด้านการเรียนการสอนโดยคัดนักเรียนที่ต้องการการซ่อมเสริมทักษะด้านการอ่านออกเขียนได้เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็น เน้นให้นักเรียนทุกคนช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 3 สามารถอ่านออกเขียนได้ จัดสรรเวลาการสอนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ในแต่ละมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด (นักเรียนอาจจะต้องใช้เวลาในการฝึกฝนทักษะด้านการอ่าน การฟัง การพูด และการเขียนได้ที่แตกต่างกัน) เชื่อมโยงมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดทั้งหมดกับกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายทั้งในและนอกห้องเรียน
  - ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านการเรียนการสอนโดยกำหนดให้ครูเสริมเรื่องทักษะด้านการอ่านออกเขียนได้เข้าไปในแผนการสอน และ ทำบันทึกหลังสอนส่งทุกสัปดาห์ เน้นการสอนภาคปฏิบัติ การจัดกิจกรรม ควบคู่กับการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียนด้วยการส่งเสริมให้นักเรียนได้ใกล้ชิดกับหนังสือหรือแหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสารอื่น ๆ ที่หลากหลาย

- ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนด้านการเรียนการสอนโดยตรวจสอบแผนการสอน นิเทศการสอนเพื่อให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา และตรวจสอบผลงานนักเรียนทุกสัปดาห์ โดยการคัดกรองนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือในเรื่องทักษะด้านการสื่อสารเป็นพิเศษมาวางแผนในการพัฒนานักเรียนร่วมกัน
- ง) มีการปรับปรุงด้านการเรียนการสอนโดยวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์เป็นรายมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนที่เน้นด้านทักษะในการสื่อสารในส่วนที่เหลืออยู่ของแต่ละภาคการศึกษาผ่านการประชุมครูอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงนำเอาผลสัมฤทธิ์จากการประเมินปลายทาง มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดมาพัฒนาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนของปีการศึกษาต่อไป
3. ด้านการประเมินผลนักเรียน สถานศึกษาจะต้องประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะด้านการสื่อสารที่สะท้อนการเรียนรู้ตามสภาพจริงอย่างมีความเที่ยงและความตรง โดยการหว่านรอยหลักฐานมาอ้างอิงพัฒนาการในการเรียนรู้ของนักเรียนในแต่ละชั้นเป็นรายบุคคล รวมถึงพัฒนาระบบการประเมินผลนักเรียนที่มีการสอบทานทั้งภายในและภายนอก โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้
- ก) มีการวางแผนด้านการประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียน โดยวางแผนร่วมกับหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ โดยการวางแผนให้มีการประเมินก่อนเรียน การประเมินระหว่างเรียน และการประเมินหลังเรียน
- ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านการประเมินผลนักเรียน โดยประเมินทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้ครูสามารถจัดกลุ่มนักเรียนที่ต้องการจุดเน้นในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไปเน้นการประเมินด้วยภาคปฏิบัติ หากจะประเมินผลนักเรียนด้วยการสอบ ควรใช้ข้อสอบทั้งแบบปรนัยและอัตนัย
- ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนด้านการประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะด้านการสื่อสาร โดยสอบทานวิธีการประเมินผลนักเรียนทั้งภายในและภายนอก การสอบทานการประเมินผลนักเรียนภายในทำโดยการพิจารณาเปรียบเทียบผลการประเมินนักเรียนจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ใช้คะแนนสอบเปรียบเทียบกับผลงานนักเรียนเป็นรายคน เพื่อดูความตรงของการประเมินผลนักเรียน สำหรับการสอบทานการประเมินนักเรียนภายนอกนั้น ทำโดยเปรียบเทียบผลการสอบในเรื่องทักษะด้านการสื่อสารกับสถานศึกษาเครือข่าย เพื่อวิเคราะห์และหาแนวทางในการปรับปรุงระบบการประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะด้านการสื่อสารของสถานศึกษาต่อไป
- ง) มีการปรับปรุงด้านการประเมินผลนักเรียนโดยวิเคราะห์ผลการประเมินนักเรียนเป็นรายภาคการศึกษาหรือรายปีการศึกษา และ นำเอาผลที่ได้ย้อนกลับไปประกอบการวางแผนการประเมินผลนักเรียนในปีการศึกษาต่อไป



4. ด้านสื่อการสอน สถานศึกษาจะต้องพัฒนาสื่อการสอนที่ส่งเสริมเรื่องทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารจัดการสื่ออย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน โดยการผลิต การพัฒนา และการให้บริการสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้
  - ก) มีการวางแผนด้านสื่อการสอนโดยวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดเพื่อวางแผนการพัฒนาสื่อการสอนที่ส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียน โดยบูรณาการกับการวางแผนหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอน ทบทวนรายการสื่อที่มีใช้อยู่ สื่อที่ได้รับจากหน่วยงานต้นสังกัด และ สื่อที่จะต้องผลิตเพิ่มเติม
  - ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านสื่อการสอนโดยสร้างระบบการยืม/คืนสื่อการสอน มีสถานที่สำหรับเก็บสื่อการสอน เพื่อให้ครูใช้สื่อการสอนร่วมกัน เน้นให้ครูผลิตเพิ่มเติมในส่วนที่จำเป็นเท่านั้น
  - ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนด้านสื่อการสอนโดยตรวจสอบด้านเนื้อหาและการใช้งานว่าสามารถส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียนได้จริง รวมทั้งส่งเสริมให้ประกวดสื่อการสอนที่พัฒนาขึ้นร่วมกับกับโรงเรียนเครือข่าย
  - ง) มีการปรับปรุงด้านสื่อการสอนโดยวิเคราะห์ สรุปผล และ เสนอแนวทางการบริหารจัดการสื่อการสอนในปีถัดไป
5. ด้านการพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมทักษะในการสื่อสารของนักเรียนได้ทุกคน เน้นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประโยชน์เชิงซ้อน วางแผนให้ครูได้รับการพัฒนาตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สร้างระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ในโรงเรียน และ การติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้
  - ก) มีการวางแผนด้านการพัฒนาบุคลากรโดยให้ครูร่วมกำหนดเป้าหมายและร่วมวางแผนในการพัฒนาตนเองให้สามารถด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน ด้านการประเมินผลนักเรียน และ ด้านสื่อการสอนการที่ส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียน
  - ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านการพัฒนาบุคลากรโดยให้พัฒนาครูให้มีความสามารถที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ทั้งความสามารถเชิงกว้างทั้งด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน ด้านการประเมินผลนักเรียน และ ด้านสื่อการสอนการที่ส่งเสริมทักษะด้านการสื่อสารของนักเรียน หรือความสามารถเชิงลึกที่เน้นทักษะและความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน โดยให้เป็นไปตามความสมัครใจของครูเป็นสำคัญ เน้นการสร้างค่านิยมที่ดีต่อวิชาชีพครู

- ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาคณาจารย์โดยบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) ในสถานศึกษา โดยให้ครูที่ได้รับการอบรมมีเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมทั้งติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม
- ง) มีการปรับปรุงด้านการพัฒนาคณาจารย์โดยสรุปผลการพัฒนาคณาจารย์เป็นรายปีการศึกษา



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

นโยบาย 2 ส่งเสริมทักษะด้านการคิดใช้ความคิดนำการเรียนรู้

เป้าประสงค์ของนโยบาย

นักเรียนมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ และ การคิดอย่างมี  
 วิจารณญาณ ได้เหมาะสมตามมาตรฐานหลักสูตรและสถานการณ์อื่น ๆ ทั้งในและนอกห้องเรียน

ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ

1. สัดส่วนของนักเรียนที่มีทักษะในการคิดวิเคราะห์สูงขึ้น
2. สัดส่วนของนักเรียนที่มีทักษะในการคิดสังเคราะห์สูงขึ้น
3. สัดส่วนของนักเรียนที่มีทักษะในการคิดสร้างสรรค์สูงขึ้น
4. สัดส่วนของนักเรียนที่มีทักษะในการคิดอย่างมีวิจารณญาณสูงขึ้น

วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าประสงค์

1. ด้านหลักสูตร สถานศึกษาจะต้องพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นการพัฒนาทักษะ  
 ด้านการคิดของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยบูรณาการทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิด  
 สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณให้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร  
 สถานศึกษาที่อ้างอิงตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรแกนกลาง  
 การศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงการสืบสานวิถีคิดตามวิถีภูมิปัญญาท้องถิ่นตามบริบทและ  
 สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ติดตามพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนหลังจากนำ  
 หลักสูตรไปใช้ และ วิเคราะห์ผลเพื่อปรับปรุงหลักสูตรอย่างเป็นพลวัตร โดยมี  
 รายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้
  - ก) มีการวางแผนจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นรายปีที่เน้นทักษะด้านการคิดวิเคราะห์  
 คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นรายปี โดยนำผลสอบ  
 O-NET ข้อเสนอแนะจากสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)  
 และ ข้อมูลผลการทดสอบของสถานศึกษาในปีการศึกษาที่ผ่านมา มาวิเคราะห์และ  
 วิพากษ์หลักสูตรเป็นรายตัวชี้วัดในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
  - ข) มีการปฏิบัติตามแผนโดยมอบหมายให้ครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้พัฒนาหลักสูตร  
 สถานศึกษาที่ครอบคลุมมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลาง  
 การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551
  - ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นว่า  
 สามารถส่งเสริมทักษะด้านการคิดของนักเรียนโดยพิจารณาจากเนื้อหาหลักสูตรและ  
 ความสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลาง  
 การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551

- ง) มีการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรสถานศึกษาโดยวิเคราะห์หลักสูตรผลสัมฤทธิ์ในเรื่องทักษะด้านการคิดของนักเรียนเป็นรายมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด เพื่อนำมาพัฒนาเกณฑ์ในการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาในปีการศึกษาถัดไป
2. ด้านการเรียนการสอน สถานศึกษาจะต้องจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนฝึกทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณให้ได้มากที่สุด โดยพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและกิจกรรมเสริมนอกห้องเรียนให้ส่งเสริมทักษะด้านการคิดเพื่อให้นักเรียนได้ใช้เวลาเพื่อฝึกทักษะในการคิดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องติดตามและวิเคราะห์ความคืบหน้าทักษะในการคิดเพื่อนำผลปรับเปลี่ยนการสอนอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้
- ก) มีการวางแผนด้านการเรียนการสอนโดยจัดแบ่งนักเรียนเป็นห้องเรียนตามระดับผลสัมฤทธิ์ เน้นการพัฒนาทักษะด้านการคิดในทุกระดับโดยเฉพาะในช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 – 6 จัดสรรเวลาการสอนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ในแต่ละมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด (นักเรียนอาจจะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้แตกต่างกัน) เชื่อมโยงมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดทั้งหมดกับกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายทั้งในและนอกห้องเรียน
- ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านการเรียนการสอนโดยกำหนดให้ครูทำแผนการสอนที่เน้นการพัฒนาทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณ และ ทำบันทึกหลังสอนส่งทุกสัปดาห์ เน้นการสอนภาคปฏิบัติด้วยการส่งเสริมให้นักเรียนได้ฝึกทักษะด้านการคิดจากแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ที่หลากหลาย
- ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนด้านการจัดการเรียนการสอนโดยตรวจสอบแผนการสอน นิเทศการสอนเพื่อให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา และตรวจสอบผลงานนักเรียนทุกสัปดาห์ โดยคัดกรองนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือในเรื่องทักษะด้านการคิดเป็นพิเศษมาวางแผนในการพัฒนานักเรียนร่วมกัน
- ง) มีการปรับปรุงด้านการเรียนการสอนโดยวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์เป็นรายมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนที่ส่งเสริมทักษะในการคิดในส่วนที่เหลืออยู่ของแต่ละภาคการศึกษาผ่านการประชุมครูอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงนำเอาผลสัมฤทธิ์จากการประเมินปลายทาง รายมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดมาพัฒนาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนของปีการศึกษาต่อไป
3. ด้านการประเมินผลนักเรียน สถานศึกษาจะต้องประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณที่สะท้อนการเรียนรู้ตามสภาพจริงอย่างมีความเที่ยงและความตรง โดยการหาร่องรอยหลักฐานมาอ้างอิงพัฒนาการในการเรียนรู้ของนักเรียนในแต่ละชั้นเป็นรายบุคคล รวมถึงพัฒนา

ระบบการประเมินผลนักเรียนที่มีการสอบทานทั้งภายในและภายนอก โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้

- ก) มีการวางแผนด้านการประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนโดยวางแผนร่วมกับหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ โดยการวางแผนให้มีการประเมินก่อนเรียน การประเมินระหว่างเรียน และ การประเมินหลังเรียน
  - ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านการประเมินผลนักเรียน โดยประเมินทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้ครูสามารถจัดกลุ่มนักเรียนที่ต้องการจุดเน้นในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไปเน้นการประเมินด้วยภาคปฏิบัติ หากจะประเมินผลนักเรียนด้วยการสอบ ควรใช้ข้อสอบทั้งแบบปรนัยและอัตนัย
  - ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนด้านการประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณ โดยสอบทานวิธีการประเมินผลนักเรียนทั้งภายในและภายนอก การสอบทานการประเมินผลนักเรียนภายในทำโดยการพิจารณาเปรียบเทียบผลการประเมินนักเรียนจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ใช้คะแนนสอบเปรียบเทียบกับผลงานนักเรียนเป็นรายคน เพื่อดูความตรงของการประเมินผลนักเรียน สำหรับการสอบทานการประเมินนักเรียนภายนอกนั้น ทำโดยเปรียบเทียบผลการสอบในเรื่องทักษะด้านการคิดกับสถานศึกษาเครือข่าย เพื่อวิเคราะห์และหาแนวทางในการปรับปรุงระบบการประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะด้านการคิดของสถานศึกษาต่อไป
  - ง) มีการปรับปรุงด้านการประเมินผลนักเรียนโดยวิเคราะห์ผลการประเมินนักเรียนเป็นรายภาคการศึกษาหรือรายปีการศึกษา และ นำเอาผลที่ได้ย้อนกลับไปประกอบการวางแผนการประเมินผลนักเรียนในปีการศึกษาต่อไป
4. ด้านสื่อการสอน สถานศึกษาจะต้องพัฒนาสื่อการสอนที่ส่งเสริมในเรื่องทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการบริหารจัดการสื่ออย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน โดยการผลิต การพัฒนา และการให้บริการสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้
- ก) มีการวางแผนด้านสื่อการสอนโดยวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดเพื่อวางแผนการพัฒนาสื่อการสอนที่ส่งเสริมทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียน โดยบูรณาการกับการวางแผนหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอน ทบทวนรายการสื่อที่มีใช้อยู่ สื่อที่ได้รับจากหน่วยงานต้นสังกัด และ สื่อที่จะต้องผลิตเพิ่มเติม

- ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านสื่อการสอนโดยสร้างระบบการยืม/คืนสื่อการสอน มีสถานที่สำหรับเก็บสื่อการสอน เพื่อให้ครูใช้สื่อการสอนร่วมกัน เน้นให้ครูผลิตเพิ่มเติมในส่วนที่จำเป็นเท่านั้น
  - ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนด้านสื่อการสอนโดยตรวจสอบด้านเนื้อหาและการใช้งานว่าสามารถส่งเสริมทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนได้จริง รวมทั้งส่งเสริมให้ประกวดสื่อการสอนที่พัฒนาขึ้นร่วมกับกับโรงเรียนเครือข่าย
  - ง) มีการปรับปรุงด้านสื่อการสอนโดยวิเคราะห์ สรุปผล และ เสนอแนวทางการบริหารจัดการสื่อการสอนในปีถัดไป
5. ด้านการพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนได้ทุกคน เน้นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประโยชน์เชิงซ้อน วางแผนให้ครูได้รับการพัฒนาตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สร้างระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ในโรงเรียน และ การติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติที่พึงปฏิบัติดังต่อไปนี้
- ก) มีการวางแผนด้านการพัฒนาบุคลากรโดยให้ครูร่วมกำหนดเป้าหมายและร่วมวางแผนในการพัฒนาตนเองให้สามารถด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน ด้านการประเมินผลนักเรียน และ ด้านสื่อการสอนการที่ส่งเสริมทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียน
  - ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านการพัฒนาบุคลากรโดยให้พัฒนาครูให้มีความสามารถที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ทั้งความสามารถเชิงกว้างทั้งด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน ด้านการประเมินผลนักเรียน และ ด้านสื่อการสอนการที่ส่งเสริมทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และ คิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียน หรือความสามารถเชิงลึกที่เน้นทักษะและความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน โดยให้เป็นไปตามความสมัครใจของครูเป็นสำคัญ เน้นการสร้างค่านิยมที่ดีต่อวิชาชีพครู
  - ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากรโดยบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) ในสถานศึกษา โดยให้ครูที่ได้รับการอบรมมีเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมกับติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม
  - ง) มีการปรับปรุงด้านการพัฒนาบุคลากรโดยสรุปผลการพัฒนาบุคลากรเป็นรายปีการศึกษา

นโยบาย 3 ปลูกฝังทักษะชีวิตสร้างหลักคิดให้พึ่งพาตนเอง

เป้าประสงค์ของนโยบาย

นักเรียนมีทักษะในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น เห็นความสำคัญของการศึกษา เห็นทางเลือกในการศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพในอนาคต

ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ

1. สัดส่วนของนักเรียนที่เลือกเรียนต่อในสายอาชีพศึกษาสูงขึ้น
2. สัดส่วนของนักเรียนที่มีปัญหาลดลง

วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าประสงค์

1. ด้านหลักสูตร สถานศึกษาจะต้องพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นการพัฒนาทักษะชีวิตของนักเรียนโดยเฉพาะระดับประถมศึกษาตอนปลาย โดยบูรณาการทักษะชีวิตให้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรสถานศึกษาที่อ้างอิงตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงการค้นหาตัวตนและเส้นทางอาชีพตามบริบทและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ติดตามพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนหลังจากนำหลักสูตรไปใช้ และ วิเคราะห์ผลเพื่อปรับปรุงหลักสูตรอย่างเป็นพลวัตร
  - ก) มีการวางแผนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นรายปี โดยวิเคราะห์และวิพากษ์หลักสูตรที่เน้นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สามารถส่งเสริมทักษะชีวิตของนักเรียนได้
  - ข) มีการปฏิบัติตามแผนโดยมอบหมายให้ครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสามารถบรรลุคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทั้ง 8 ประการ รวมถึงเสริมเนื้อหาที่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนและท้องถิ่น เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น การเกษตร หรือ ทักษะอาชีพ ฯลฯ
  - ค) มีตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นว่าส่งเสริมส่งเสริมทักษะชีวิตโดยพิจารณาจากเนื้อหาหลักสูตร และ ความสอดคล้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551
  - ง) มีการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรสถานศึกษาโดยวิเคราะห์หลักสูตรที่ส่งเสริมด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อนำมาพัฒนาเกณฑ์ในการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาในปีการศึกษาถัดไป
2. ด้านการเรียนการสอน สถานศึกษาจะต้องจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนฝึกทักษะชีวิตให้ได้มากที่สุด โดยพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและกิจกรรมเสริมนอกห้องเรียนให้ส่งเสริมทักษะชีวิตการคิดเพื่อให้นักเรียนได้ใช้เวลาเพื่อฝึกให้นักเรียนใช้

เวลาว่างอย่างมีประโยชน์ โดยจะต้องติดตามและวิเคราะห์ความทักษะชีวิตของนักเรียน เพื่อนำผลปรับเปลี่ยนการสอนอย่างต่อเนื่อง

- ก) มีการวางแผนด้านการเรียนการสอนโดยจัดแบ่งนักเรียนเป็นกลุ่มตามความสนใจในทักษะชีวิตด้านต่าง ๆ เน้นการส่งเสริมทักษะชีวิตให้นักเรียนช่วงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 – 6 จัดสรรเวลาการสอนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ในแต่ละมาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัด (นักเรียนอาจจะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้แตกต่างกัน) เชื่อมโยงมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดทั้งหมดกับการส่งเสริมทักษะชีวิต โดยการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายทั้งในและนอกสถานศึกษา
  - ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านการเรียนการสอนโดยกำหนดให้ครูทำแผนการสอนที่เน้นการส่งเสริมเรื่องทักษะชีวิต และ ทำบันทึกหลังสอนส่งทุกสัปดาห์ เน้นการสอนภาคปฏิบัติ การศึกษาดูงาน ควบคู่กับการพัฒนาทักษะด้านการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนด้วยการส่งเสริมให้นักเรียนได้ใกล้ชิดกับบุคคลหรือแหล่งเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและจำเป็นนอกสถานศึกษา
  - ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนด้านการเรียนการสอนโดยตรวจสอบแผนการนอน นิเทศการสอนเพื่อให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา และตรวจสอบผลงานและกิจกรรมของนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทักษะชีวิตทุกสัปดาห์ โดยการคัดกรองนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือด้านการพัฒนาทักษะชีวิตเป็นพิเศษมาวางแผนในการพัฒนานักเรียนร่วมกัน
  - ง) มีการปรับปรุงด้านการเรียนการสอนโดยวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ด้านที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนในส่วนที่เหลืออยู่ของแต่ละภาคการศึกษาผ่านการประชุมครูอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงนำเอาผลสัมฤทธิ์จากการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ปลายทาง เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนของปีการศึกษาต่อไป
3. ด้านการประเมินผลนักเรียน สถานศึกษาจะต้องประเมินผลนักเรียนด้านทักษะชีวิตที่สะท้อนการเรียนรู้ตามสภาพจริงอย่างมีความเที่ยงและความตรง โดยการหาร่องรอยหลักฐานมาอ้างอิงพัฒนาการในการเรียนรู้ของนักเรียนในแต่ละชั้นเป็นรายบุคคล รวมถึงพัฒนาระบบการประเมินผลนักเรียนที่มีการสอบทานทั้งภายในและภายนอก



- ก) มีการวางแผนด้านการประเมินผลนักเรียนในเรื่องคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับทักษะชีวิตของนักเรียนโดยวางแผนร่วมกับหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ โดยการวางแผนให้มีการประเมินก่อนเรียน การประเมินระหว่างเรียน และ การประเมินหลังเรียน หากจะประเมินผลนักเรียนด้วยการสอบ ควรใช้ข้อสอบทั้งแบบปรนัยและอัตนัย
- ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านการประเมินผลนักเรียน โดยประเมินทักษะชีวิตของนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้ครูสามารถจัดกลุ่มนักเรียนที่ต้องการจุดเน้นในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไปเน้นการประเมินด้วยภาคปฏิบัติ
- ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนด้านการประเมินผลนักเรียนในเรื่องทักษะชีวิต โดยสอบทานวิธีการประเมินผลนักเรียนทั้งภายในและภายนอก การสอบทานการประเมินผลนักเรียนภายในทำโดยการพิจารณาเปรียบเทียบผลการประเมินนักเรียนจากแหล่งต่าง ๆ เช่น การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญนอกสถานศึกษา
- ง) มีการปรับปรุงด้านการประเมินผลนักเรียนโดยวิเคราะห์ผลการประเมินนักเรียนเป็นรายภาคการศึกษาหรือรายปีการศึกษา และ นำเอาผลที่ได้ย้อนกลับไปประกอบการวางแผนการประเมินผลนักเรียนในปีการศึกษาต่อไป
4. ด้านสื่อการสอน สถานศึกษาจะต้องพัฒนาสื่อการสอนที่ส่งเสริมเรื่องทักษะชีวิตของนักเรียนที่มีประสิทธิผล มีระบบการบริหารจัดการสื่ออย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน โดยการผลิต การพัฒนา และการให้บริการสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ
- ก) มีการวางแผนด้านสื่อการสอนโดยวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดเพื่อวางแผนการพัฒนาสื่อการสอนที่ส่งเสริมทักษะชีวิตของนักเรียน โดยบูรณาการกับการวางแผนหลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอน ทบทวนรายการสื่อที่มีใช้อยู่ สื่อที่ได้รับจากหน่วยงานต้นสังกัด และ สื่อที่จะต้องผลิตเพิ่มเติม
- ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านสื่อการสอนโดยสร้างระบบการยืม/คืนสื่อการสอน มีสถานที่สำหรับเก็บสื่อการสอน เพื่อให้ครูใช้สื่อการสอนร่วมกัน เน้นให้ครูผลิตเพิ่มเติมในส่วนที่จำเป็นเท่านั้น
- ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนด้านสื่อการสอนโดยตรวจสอบด้านเนื้อหาและการใช้งานว่าสามารถส่งเสริมทักษะชีวิตของนักเรียนได้จริง รวมทั้งส่งเสริมให้ประกวดสื่อการสอนที่พัฒนาขึ้นร่วมกับกับโรงเรียนเครือข่าย
- ง) มีการปรับปรุงด้านสื่อการสอนโดยวิเคราะห์ สรุปผล และ เสนอแนวทางการบริหารจัดการสื่อการสอนในปีถัดไป
5. ด้านการพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการแนะแนวการศึกษาให้กับนักเรียนได้ทุกคน เน้นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประโยชน์เชิงซ้อน

วางแผนให้ครูได้รับการพัฒนาตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย มีระบบการประเมินที่เน้นเรื่องการศึกษาปัญหาด้านทักษะชีวิตของนักเรียนโดยเฉพาะ สร้างระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ในโรงเรียน และ การติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม

- ก) มีการวางแผนด้านการพัฒนาบุคลากรโดยให้ครูร่วมกำหนดเป้าหมายและร่วมวางแผนในการพัฒนาตนเองให้สามารถด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน ด้านการประเมินผลนักเรียน และ ด้านสื่อการสอนการที่ส่งเสริมทักษะชีวิตของนักเรียน
  - ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านการพัฒนาบุคลากรโดยให้พัฒนาครูให้มีความสามารถที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ทั้งความสามารถเชิงกว้างทั้งด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน ด้านการประเมินผลนักเรียน และ ด้านสื่อการสอนการที่ส่งเสริมทักษะชีวิตของนักเรียน หรือความสามารถเชิงลึกที่เน้นทักษะและความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน โดยให้เป็นไปตามความสมัครใจของครูเป็นสำคัญ เน้นการสร้างค่านิยมที่ดีต่อวิชาชีพครู
  - ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากรโดยบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) ในสถานศึกษา โดยให้ครูที่ได้รับการอบรมมีเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมทั้งติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม
  - ง) มีการปรับปรุงด้านการพัฒนาบุคลากรโดยสรุปผลการพัฒนาบุคลากรเป็นรายปีการศึกษา
6. ด้านการแนะแนวการศึกษา แนะนำเส้นทางการศึกษาและเส้นทางอาชีพอย่างเป็นระบบ เพื่อให้นักเรียนเห็นทางเลือกและเส้นทางในอนาคต โดยมีการประเมินผลและพัฒนาการแนะแนวอย่างต่อเนื่อง
- ก) มีการวางแผนในการแนะแนวการศึกษาให้เหมาะสมกับนักเรียนในแต่ละระดับชั้น โดยเน้นเรื่องทักษะชีวิตด้วยการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์สำหรับงานด้านการแนะแนวไว้ตั้งแต่ต้นปีการศึกษา ทั้งการแนะแนวภายในและการแนะแนวภายนอก
  - ข) มีการปฏิบัติตามแผนด้านการแนะแนวการศึกษาภายในให้กับนักเรียนทั้งหมด โดยเสริมการแนะแนวการศึกษาจากภายนอกด้วยกิจกรรมที่หลากหลายให้กับนักเรียนกลุ่มที่จะต้องไปศึกษาต่อ (ป. 6 หรือ ม. 3)
  - ค) มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนด้านการแนะแนวโดยประเมินกิจกรรมการแนะแนวการศึกษาตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์กำหนดขึ้น
  - ง) มีการปรับปรุงด้านการแนะแนวการศึกษาวิเคราะห์ สรุปผล และ เสนอแนวทางการปรับปรุงการแนะแนวในปีถัดไป โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น ระดับของการมีระเบียบวินัยของนักเรียน ระดับของการรับรู้ข่าวสารของนักเรียน ระดับความมั่นใจในการศึกษาต่อ หรือระดับการรับรู้ตนเอง เป็นต้น



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นที่น่าสนใจต่อการอภิปราย 2 ประเด็น ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากข้อค้นพบที่ 1 ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 สภาพปัจจุบันของนโยบายและการปฏิบัติด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ไม่มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีเพียงการปฏิบัติซึ่งกำหนดเป็นแผนปฏิบัติราชการเป็นเรื่อง ๆ ซึ่งจัดทำเป็นโครงการแบบปีต่อปี การที่ไม่มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานวิชาการเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่ง R. Wayne Mondy and Shane R. Premeaux (1995) ที่กำหนดว่านโยบายที่ดีจะต้องเป็นข้อความที่แน่นอน เข้าใจได้ และเป็นลายลักษณ์อักษร ส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถบ่งบอกได้ว่านโยบายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา คืออะไรได้อย่างชัดเจน จะมีแต่แผนการปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งเป็นรูปแบบของโครงการต่าง ๆ ที่มีลักษณะส่งเสริมงานวิชาการโดยเป็นโครงการที่มีระยะเวลาสั้น ๆ โดยที่ตัวชี้วัดเพื่อการประเมินโครงการ ไม่สามารถสะท้อนแนวทางการปฏิบัติด้านการบริหารงานวิชาการได้เป็นรูปธรรม ข้อค้นพบนี้เป็นสิ่งที่น่าสนใจ เพราะการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการทั้งหมด เป็นองค์ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) หรือ ประสบการณ์ส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ที่คิดค้น ทดลองใช้ และ ปรับปรุง จนเกิดเป็นแนวทางที่ได้ผล ดังนั้นหากมีกระบวนการนโยบายอย่างชัดเจนก็จะช่วยให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วยว่าการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนนี้จะ เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาในระดับประเทศได้

เหตุผลอีกประการหนึ่งที่ผู้วิจัยคิดว่าไม่มีการกำหนดนโยบายออกมาเป็นรูปธรรม อาจจะเป็น เพราะส่วนหนึ่งอาจเกิดจากการขาดองค์ความรู้ในเรื่องนี้ที่ชัดเจน เพราะแม้แต่ในต่างประเทศเอง จากข้อคิดเห็นของ Robert Donmoyer (1985) ที่สรุปว่ามีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน แต่ไม่ค่อยมีข้อค้นพบที่สามารถระบุวิธีการที่เฉพาะเจาะจงว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรทำอย่างไรเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียน เพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ผู้วิจัยศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าว พบเอกสารที่ให้ คำอธิบายเพิ่มเติมในประเด็นดังกล่าวนี้มีชื่อว่า investigating the Links to Improved Student Learning โดย Karen Seashore Louis et al. (2010) ซึ่งได้สรุปรูปแบบของการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางการศึกษาที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) กลุ่มที่มุ่งศึกษาจากกรณีศึกษา 2) กลุ่มที่มุ่งศึกษาจากการวิจัยเชิงปริมาณในกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ 3) กลุ่มที่ศึกษาผลจากการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา และ 4) กลุ่มที่ศึกษาผลที่ลงลึกถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน โดยทั้ง 4 กลุ่มนี้คณะผู้วิจัยดังกล่าวสามารถยกตัวอย่างในกลุ่มที่ 3 หรือ กลุ่มที่ศึกษา ผลการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเฉพาะเจาะจงได้แก่ งานวิจัยของ Robert J. Marzano et al. (2005) เพียงตัวอย่างเดียวเท่านั้น ซึ่งเป็นงานวิจัยที่ผู้วิจัยทำการศึกษาและนำมาออกแบบงานวิจัยย้อนกลับเพื่อศึกษาแนวปฏิบัติที่ตามงานวิจัยชิ้นนี้ทั้งหมด

มีข้อสังเกตที่กล่าวถึงในประเด็นนี้ อนันต์ ทรัพย์วารี (2557) ได้ให้ข้อเสนอแนะผ่านการ สัมภาษณ์ที่น่าสนใจว่าโดยปกติแล้วสถานศึกษาจะรับนโยบายมาจากต้นสังกัดเพื่อนำมาปฏิบัติโดย

จัดทำเป็นเอกสารในรูปแบบของแผนปฏิบัติการ ซึ่งอาจจะเป็นการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติมากกว่าการเรียกว่าเป็นนโยบายซึ่งถือเป็นภาคบังคับที่สถานศึกษาต้องยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบการบริหารราชการ อย่างไรก็ตามก็ดีผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดนโยบายของสถานศึกษาเองได้ตามเหมาะสมและความจำเป็นกับบริบทของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดเป้าประสงค์ที่ตอบรับกับนโยบายของต้นสังกัดดังกล่าว

จากข้อค้นพบที่ 2 ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ผู้วิจัยสามารถสรุปการปฏิบัติด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตามองค์ประกอบในการบริหารงานวิชาการได้ 11 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านการประเมินผลนักเรียน 4) ด้านการประกันคุณภาพ 5) ด้านการนิเทศการสอน 6) ด้านการแนะแนวการศึกษา 7) ด้านสื่อการสอน 8) ด้านการพัฒนาบุคลากร 9) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 10) ด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ และ 11) ด้านเป้าหมายของสถานศึกษา ได้ครบทุกองค์ประกอบ โดยผู้บริหารส่วนใหญ่จะนำเอาผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ มาปรับปรุงการทำงานในปีการศึกษาต่อไป สอดคล้องกับวงจร PCDA (Edwards Deming, 1950) ได้แก่ การวางแผน (P: Plan) การปฏิบัติตามแผน (D: Do) การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน (C: Check) และ การปรับปรุงแก้ไข (A: Action) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพลวัตรในการทำงานที่ช่วยให้ผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากข้อค้นพบที่ 3 ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ที่พบว่าผู้บริหารที่มีการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนส่วนใหญ่ จะมีแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกันใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาตอนต้น ด้วยเหตุผลว่าทักษะดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการทำความเข้าใจเนื้อหาและนำไปสู่การคิดวิเคราะห์ในลำดับต่อไป 2) การให้ความสำคัญกับทักษะในการคิดของนักเรียน โดยเฉพาะนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาตอนปลาย เนื่องจากเป็นวัยที่สามารถใช้ทักษะในการสื่อสารที่ดีมาต่อยอดในการเรียนรู้ที่ดีขึ้นได้ และ 3) การให้ความสำคัญกับเรื่องทักษะชีวิต โดยการสอดแทรกทักษะชีวิตให้นักเรียนสามารถอยู่ในสังคมได้หากไม่สามารถประสบความสำเร็จทางการศึกษา

การให้ความสำคัญกับการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียนในระดับประถมศึกษาปีที่ 1 – 3 เพราะเป็นช่วงเวลาที่สำคัญ เนื่องจากทักษะดังกล่าวจะกลายเป็นพื้นฐานสำคัญที่ต่อยอดการเรียนรู้ไปในระดับการคิดวิเคราะห์ในเนื้อหาสาระอื่น ๆ ในอนาคต สอดคล้องกับ Lucy Calkins (n.d.) ที่ทำการวิจัยและให้ข้อสรุปได้ว่าทักษะทางภาษาที่ดีจะทำให้นักเรียนสามารถรับรู้และแสดงความคิดเห็นเพื่อสอบถามหรือโต้ตอบในสิ่งที่ตนเองสนใจได้ แต่ที่ผ่านมานักเรียนถูกฝึกให้เป็น “ผู้รับสาร” มากกว่าการเป็น “ผู้ส่งสาร” (Barbara Feinberg, 2007) ซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วย เพราะสอดคล้องกับประสบการณ์ตรงในการสังเกตการสอนในชั้นเรียน ที่พบว่านักเรียนที่สามารถอ่านออกเขียนได้ จะสามารถเข้าใจขั้นตอนในการทำกิจกรรม สามารถบันทึกและนำเสนอสิ่งที่ได้จากการทดลองได้ดีกว่า

การให้ความสำคัญกับทักษะด้านการคิด เป็นประเด็นที่น่าสนใจมาก เนื่องจากเป็นแนวคิดที่พยายามตอบโจทย์ของปัญหาในเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในด้านนี้ที่การประเมินภายนอกรอบที่ 2

ระหว่างปี พ.ศ. 2549 – 2552 ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ให้ข้อสรุปว่ามาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน – ความสามารถในการคิด การใฝ่รู้ ใฝ่เรียน เป็นมาตรฐานที่ควรจะได้รับ การปรับปรุงอย่างเร่งด่วนที่สุด

ในขณะที่การให้ความสำคัญกับเรื่องทักษะชีวิต ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความเห็นที่ตรงกันว่า นักเรียนในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครนั้นจริง ๆ แล้วเป็นเยาวชนที่ด้อยโอกาสกว่านักเรียนในสังกัดอื่น ๆ เนื่องจากส่วนใหญ่มาจากครอบครัวที่มีภูมิลำเนาในต่างจังหวัดที่เข้ามาประกอบอาชีพใน กรุงเทพมหานครซึ่งมีความรู้ความเข้าใจในการดูแลบุตรหลานน้อยกว่านักเรียนในกลุ่มอื่น ๆ กอปรกับ สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นสถานศึกษาที่มีงบประมาณสนับสนุนที่สูง ได้แก่ อาหารเข้า ชุดนักเรียน หนังสือเรียน รวมถึงค่าเล่าเรียน ทำให้เป็นที่ต้องการของผู้ปกครองกลุ่มดังกล่าวมาก ส่งผลให้ผู้ปกครองกลุ่มอื่นที่มีกำลังทรัพย์มากกว่าส่งบุตรหลานไปเรียนที่อื่น ทำให้นักเรียนกลุ่มนี้ ส่วนมากจะเป็นนักเรียนที่ไม่สามารถไปสอบแข่งขันกับนักเรียนที่มีโอกาสดีกว่าได้ ดังนั้นการเพิ่ม ทักษะชีวิตที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและอยู่รอดในสังคมให้ได้ จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งหมดคาดหวัง อยากรู้อยากเห็นนักเรียนทุกคนมี เพื่อรองรับกับโอกาสทางการศึกษาในระดับที่สูงที่อาจจะมีน้อยกว่านักเรียน กลุ่มอื่น ๆ

ประเด็นจากข้อค้นพบที่ 2 นโยบายและการปฏิบัติด้านการบริหารงานวิชาการที่ส่งผล ทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คือ นโยบายเสริมสร้างทักษะด้านการสื่อสารเน้นการอ่านออก เขียนได้ก่อนอย่างอื่น นโยบายส่งเสริมทักษะด้านการคิดใช้ความคิดนำการเรียนรู้ และ นโยบาย ปลุกฝังทักษะชีวิตสร้างหลักคิดให้พึ่งพาตนเอง จะต้องเน้นการพัฒนาหลักสูตรโดยอ้างอิงตัวชี้วัด หลักสูตรแกนกลาง และ ปรับเปลี่ยนแผนการบริหารงานวิชาการตามผลการประเมินเป็นรายภาค การศึกษาหรือปีการศึกษานั้นสอดคล้องกับข้อค้นพบของ ราตรี ศรีไพรวรรณ และ พงษ์ฤทธิ์ ศิริบรรณ พิทักษ์ (2556) ที่สรุปได้ว่า หลักสูตรเป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดในสภาพปัจจุบันของ การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

นโยบายที่พัฒนาขึ้นนี้จะสามารถใช้เป็นทางเลือกในการบริหารงานวิชาการกับสถานศึกษาได้ โดยจะต้องพัฒนาตามหลักการกำหนดนโยบายร่วมกับการหารูปแบบที่เป็นที่ยอมรับซึ่งผู้วิจัยได้ สังเคราะห์โครงสร้างนโยบายจากแนวคิดของ Van Meter and Van Horn (1975 อ้างถึงใน กล้า ทองขาว, 2548) และ นโยบายทางการศึกษาของชาติที่หน่วยงานภาครัฐได้มอบให้สถานศึกษาทั่ว ประเทศนำไปปฏิบัติ ได้แก่ นโยบายสถานศึกษา 3D (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2552) นโยบายปฏิรูปการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) และ นโยบายด้านการศึกษาของ กรุงเทพมหานคร (สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, 2557c) โดยสรุปได้ว่าโครงสร้างของนโยบายที่ เหมาะสมจะต้องประกอบไปด้วย

- 1) ตัวนโยบาย
- 2) เป้าประสงค์ของนโยบาย
- 3) ตัวชี้วัดที่นำไปสู่การตรวจสอบการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- และ 4) วิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่เป้าประสงค์ เพื่อให้สามารถสรุปข้อค้นพบในรูปแบบที่เป็นมาตรฐานที่ สถานศึกษาทั่วประเทศมีความคุ้นเคย โดยมีโครงสร้างสำคัญในการนำเสนอตามหลักการพัฒนา นโยบายที่ดี โดย R. Wayne Mondy and Shane R. Premeaux (1995) ที่ได้กล่าวถึงไปแล้วว่าทั้ง 5 ข้อ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการทำวิจัยเพื่อต่อยอดจากงานวิจัยนี้ 2 แนวทาง ได้แก่ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ และ ข้อเสนอแนะเชิงวิจัยดังต่อไปนี้

### ข้อเสนอแนะเชิงในการนำผลการวิจัยไปใช้

#### **ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ข้อที่ 1 “กำหนดนโยบายการบริหารงานวิชาการต้นแบบให้สถานศึกษา”**

จากข้อค้นพบที่ว่าสถานศึกษาไม่มีการกำหนดนโยบายในการบริหารงานวิชาการที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้วิจัยเสนอว่าหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษา ได้แก่ สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานการศึกษาเทศบาล หรือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ สามารถวิจัยและกำหนดนโยบายการบริหารงานวิชาการต้นแบบให้กับสถานศึกษาในสังกัด เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ หรือ ส่งผลทางบวกต่อตัวแปรอื่น ๆ ที่มีความสำคัญและสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาของชาติต่อไป เช่น การยกระดับผลการสอบ PISA เป็นต้น อย่างไรก็ตามนโยบายที่กำหนดควรที่จะทำการศึกษาถึงฐานรากของการพัฒนาซึ่งก็คือการเรียนรู้ที่แท้จริงของนักเรียน ไม่ใช่เน้นนโยบายที่มองที่ผลลัพธ์ปลายทางอย่างผลสอบเพียงอย่างเดียว

#### **ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ข้อที่ 2 ใช้แนวคิด PDCA (Edwards Deming, 1950) ในการปรับปรุงการบริการงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง**

จากข้อค้นพบพบว่า ผู้บริหารเกือบทั้งหมดใช้แนวคิดในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องคล้ายวงจร PDCA (Edwards Deming, 1950) โดยการวางแผน ดำเนินการ ตรวจสอบ และ นำผลจากตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องมาปรับปรุงการดำเนินการในแต่ละองค์ประกอบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องทุกปีการศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาทุกแห่งสามารถนำเอาแนวทางนี้ไปปรับใช้กับการบริการการศึกษาในสถาบันการศึกษาที่ให้การดูแลอยู่ได้ทุกมิติ โดยหัวใจสำคัญคือการระบุตัวบ่งชี้ที่ใช้เป็นข้อพิจารณาในการปรับปรุงการบริการการศึกษา เพื่อให้การบริการการศึกษามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเกินพลวัตรต่อไป

#### **ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ข้อที่ 3 มุ่งเน้นการบริการวิชาการที่ทักษะในการสื่อสาร ทักษะในการคิด และ ทักษะชีวิต**

ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถยึดกรอบการบริหารงานวิชาการที่มุ่งเน้นองค์ประกอบทั้ง 3 นี้ในการพัฒนานักเรียนได้ เนื่องจากเป็นแนวทางที่ไม่ต้องใช้งบประมาณใด ๆ เพิ่มเติม หากแต่เกิดจากการวางแผนและการดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นระบบภายใต้วงจร PDCA ดังที่กล่าวมาแล้ว.



## ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

### *ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปข้อที่ 1 ออกแบบการวิจัยโดยใช้ตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการอื่นๆ นอกจากผลสอบ O-NET*

จากข้อจำกัดในการวิจัยครั้งนี้ที่ผู้วิจัยใช้ผลสอบ O-NET เป็นตัวชี้วัดในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เนื่องจากผลสอบ O-NET เป็นตัวชี้วัดที่เป็นกลางและแพร่หลายที่สุดเพราะสถานศึกษาทุกแห่งต้องร่วมการสอบ อย่างไรก็ตาม ผลสอบ O-NET ก็ยังถูกวิพากษ์วิจารณ์ในด้านความน่าเชื่อถือ ดังนั้นทางออกสำหรับข้อจำกัดข้อนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะให้การวิจัยในครั้งต่อไป ผู้วิจัยสามารถระบุข้อมูลเชิงประจักษ์อื่นแทนการใช้ผลสอบ O-NET เช่น พัฒนาเกณฑ์การสังเกตชั้นเรียนที่ชื่อว่า UTeach (Mary Ann Rankin, Candace Walkington, & Walker, 2011) ซึ่งเป็น Rubric ในการเก็บรวบรวมพฤติกรรมการสอนของครู พฤติกรรมการเรียนของนักเรียน เพื่อประเมินความสามารถในการจัดการเรียนการสอน หรือ ประเมินระดับการมีส่วนร่วมของนักเรียนในกิจกรรมการเรียนรู้ จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสถิติกับแนวปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

### *ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปข้อที่ 2 .ดำเนินการวิจัยอย่างเจาะลึกและเป็นทางการยิ่งขึ้นโดยวิธีวิจัยแบบอื่น*

จากข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลของผู้วิจัยที่อ่านจากหน้าที่ในการเก็บข้อมูลเชิงลึกที่สุดได้ด้วยการสัมภาษณ์ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปที่ผู้วิจัยมีอำนาจหน้าที่ในการเก็บข้อมูลในเชิงลึกมากกว่างานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยเสนอให้ใช้เทคนิคตามตัวอย่างงานวิจัยที่มีชื่อว่า Effective Instructional Time Use for School Leaders โดย Jason A. Grissom, Susanna Loeb, and Benjamin Master (2013) ซึ่งได้ใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาตลอดระยะเวลาทำงานเป็นช่วงระยะเวลาที่ยาวนานเพียงพอที่จะสรุปได้ว่าพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่พบนั้นมีการจัดแบ่งเวลาในการทำงานอย่างไร และ เข้าสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการในองค์ประกอบใดบ้าง ซึ่งจะเป็นวิธีการเก็บข้อมูลที่สามารถนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากวิธีการสัมภาษณ์ได้

### *ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปข้อที่ 3 สะสมข้อค้นพบเพื่อเปรียบเทียบแนวทางในการศึกษาที่หลากหลาย*

จากข้อจำกัดด้านการหาตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม และ อำนาจในการเลือกรูปแบบการเข้าไปเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจึงขอเสนอให้นำวิธีการออกแบบการวิจัยในครั้งนี้ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวแปรและวิธีการใหม่ ๆ และ นำข้อค้นพบมาเปรียบเทียบกับข้อค้นพบจากงานวิจัยฉบับนี้หรืองานวิจัยอื่น ๆ ที่กำลังจะตามมา เพื่อประโยชน์ในทางวิชาการในการเลือกวิธีการวิจัยที่มีประสิทธิภาพในโอกาสต่อไป

## รายการอ้างอิง

- Barbara Feinberg. (2007). The Lucy Calkins Project. from <http://educationnext.org/the-lucy-calkins-project/>
- Constitution Rights Foundation. (2009). *Civic Action Project*.
- David Gow. (1991). *From public to private : the Massachusetts experience, 1991-1993*: Cambridge, Mass.
- Edwards Deming. (1950). The Deming Cycle *Wikipedia*.
- Elizabeth L. Hale, & Hunter N. Moorman. (2003). *Preparing School Principals: A National Perspective on Policy and Program Innovations*. DC: The Institute of Education Leadership.
- Hans Jürgen Eysenck, Richard Meili Herausgegeben, & Wilhelm Arnold. (1972). *Encyclopedia Of Psychology*.
- Harold Dwight Lasswell. (1951). The Policy Orientation. In D. L. a. H. D. Lasswell (Ed.), *The Policy Sciences: Recent Developments in Scope and Method* (pp. 3). New York.
- Jason A. Grissom, Susanna Loeb, & Benjamin Master. (2013). Effective Instructional Time Use for School Leaders: Longitudinal Evidence From Observations of Principals. *Educational Researcher*.
- Karen Seashore Louis, Kenneth Leithwood, Kyla Wahlstrom, & Stephen Anderson. (2010). Investigating the Links to Improved Student Learning – Final Report of Research Findings.
- Kenneth Leithwood, Karen Seashore Louis, Stephen Anderson, & Kyla Wahlstrom. (2004). Review of research how leadership influences student learning.
- Mary Ann Rankin, Candace Walkington, & Walker, M. H. (2011). UTeach, UTeach Replication of UTOP. from [http://www.uteach-institute.org/files/uploads/SMTI\\_Walkington\\_2011.pdf](http://www.uteach-institute.org/files/uploads/SMTI_Walkington_2011.pdf)
- Micheal Fullan. (2002). Principal as Leaders in a Culture of Change.
- Philip Hallinger. (1982). Principal Instructional Management Rating Scale [PIMRS]. from <http://philiphallinger.com/pimrs.html>
- Philip Hallinger. (2009). Methodologies for Studying School Leadership: A Review of 25 years of Research Using the Principal Instructional Management Rating Scale.
- Philip Hallinger. (2010a). Accelerating Development of Knowledge Base for Educational Leadership and Management in East Asia.
- Philip Hallinger. (2010b). Conducting a World Class Literature Review. *World Class Research in Education Administration*.

- Philip Hallinger, Patchanee Taraseina, & Jack Miller. (1994). Assessing the Instructional Leadership of Secondary School Principals in Thailand.
- Philip Hallinger, & Ronald H. Heck. (1996). Reassessing the Principal's Role in School Effectiveness: A Review of Empirical Research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32, 5-44.
- R. Wayne Mondy, & Shane R. Premeaux. (1995). *Management: concepts, practices, and skills*: Prentice Hall.
- Robert Donmoyer. (1985). Cognitive Anthropology and Research on Effective Principals. *Educational Administration Quarterly*, 21, 31-57.
- Robert Eyestone. (1942). *From social issues to public policy* New York: Wiley.
- Robert J. Marzano, Timothy Waters, & Brian A. McNulty. (2005). *School Leadership that works from Research to Results*.
- Rogene Buchholz. (1985). *Essentials of Public Policy for Management* Prentice Hall.
- Ronald H. Heck, Terry J. Larsen, & George A. Marcoulides. (1990). *Instructional Leadership and School Achievement: Validation of a Causal Model* (Vol. 26).
- Thomas R. Dye. (1995). *Understanding Public Policy*: Prentice Hall.
- USAID. (2007). Policy Reform in Education Planning. Retrieved 26 September 2011, from [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADO409.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADO409.pdf)
- Viviane M. J. Robinson, & Helen S. Timperley. (2007). The leadership of the improvement of teaching and learning: Lessons from initiatives with positive outcomes for students. *Australian Journal of Education*, 51, 247-262.
- Wilma F. Smith, & Richard L. Andrews. (1989). *Instructional Leadership: How Principals Make a Difference*: Edwards Brothers, Inc.
- World Economic Forum. (2013). The Global Competitiveness Report 2013 - 2014. from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)
- Yehezkel Dror. (1968). *Public Policymaking Reexamined*. San Francisco: Chandler Publishing Company.
- Lecture on Toward the 3rd Wave School Leadership*, (2010).
- โครงการวิจัยนานาชาติ TIMSS 2011 สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2555). บทสรุปผลการวิจัย TIMSS 2011 (ด้านนักเรียนและครูผู้สอน).
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). การปฏิรูปการศึกษาในยุคปฏิรูปการปกครอง (pp. 237). กรุงเทพมหานคร.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา. Retrieved from <http://www.obec.go.th/sites/obec.go.th/files/document/attachment/3604/34246.pdf>.

- กล้า ทองขาว. (2548). การนำนโยบายและแผนการศึกษาไปปฏิบัติ: แนวคิด ทฤษฎีและแนวดำเนินงาน. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ครอบครัวข่าว 3. (2557). ประกาศแล้ว..ผลสอบโอเน็ตนักเรียน ชั้น ป.6 และ ม.3. from <http://www.krobkruakao.com/%E0%B8%82%E0%B9%88%E0%B8%B2%E0%B8%A7/69757/%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A8%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B9%89%E0%B8%A7--%E0%B8%9C%E0%B8%A5%E0%B8%AA%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B9%82%E0%B8%AD%E0%B9%80%E0%B8%99%E0%B9%87%E0%B8%95%E0%B8%99%E0%B8%B1%E0%B8%81%E0%B9%80%E0%B8%A3%E0%B8%B5%E0%B8%A2%E0%B8%99-%E0%B8%8A%E0%B8%B1%E0%B9%89%E0%B8%99-%E0%B8%9B-6-%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0-%E0%B8%A1-3.html>
- คุรุสภา. (2556). มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา. from <http://www.ksp.or.th/ksp2013/content/view.php?mid=136&did=255&tid=3&pid=6>
- ราชกิจจานุเบกษา. (2550). กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา. from <http://kormor.obec.go.th/kod/kod074.pdf>
- วิทยากร เชียงกุล. (2549). รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2547/2548 รากเหง้าของปัญหาและแนวทางแก้ไข. กรุงเทพมหานคร.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2556). ผลการประเมิน PISA 2012 คณิตศาสตร์ การอ่าน และวิทยาศาสตร์ บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Vol. 2000).
- สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร. (2556). จำนวนโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียน (File Excel) (ข้อมูล ณ 10 มิ.ย.56 ปรับปรุงเมื่อ 26 มี.ค.57) [Excel]. Retrieved from: <http://www.bangkokeducation.in.th/stat.php?year=2556>
- สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร. (2557a). คณะผู้บริหาร. from <http://www.bangkokeducation.in.th/structure.php>
- สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร. (2557b). ความเป็นมาของสำนักงานศึกษา. from <http://www.bangkokeducation.in.th/history.php>
- สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร. (2557c, 12 พฤษภาคม 2557). นโยบายการศึกษา/วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์. from <http://www.bangkokeducation.in.th/policy.php>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2549). มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2552). นโยบายสถานศึกษา 3D เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพสถานศึกษา 3D และ เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3D. Retrieved from <http://social.obec.go.th/library/document/democracy/democracy-3d.pdf>.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2549). มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณา เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 (2549 - 2553) อนันต์ ทรัพย์วารี (2557, 19 เมษายน 2557). [สัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์].



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก 1  
เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ 1

แบบสอบถามการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา

ชื่อสกุล

---

สถานศึกษา

---

อายุ

---

ปี

เพศ

ชาย

หญิง

**ประวัติการศึกษา**

ระดับปริญญาบัณฑิต

สาขา

---

สถาบัน

---



ระดับมหาบัณฑิต

สาขา

---

สถาบัน

---



ระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขา

---

สถาบัน

---

### ประวัติการทำงาน

เคยเป็นครูสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

คณิตศาสตร์

ภาษาต่างประเทศ

วิทยาศาสตร์

สังคมศึกษา ศาสนา และ

ศิลปะ

วัฒนธรรม

ภาษาไทย

การงานอาชีพ และ เทคโนโลยี

สุขศึกษา และ พลศึกษา

เคยเป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน

ฝ่ายวิชาการ

ฝ่ายปกครอง

ฝ่ายกิจการนักเรียน

ฝ่ายบริหารและแผน

ฝ่ายธุรการ

อื่น ๆ โปรดระบุ

เคยเป็นศึกษานิเทศก์



## ส่วนที่ 2 การปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ขอให้ท่านผู้อำนวยการโรงเรียนกรอกรายละเอียดกรณกรอกตัวเลข 1 – 5 ให้กับแนวปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการที่ท่านได้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอในช่อง “ลำดับ” พร้อมบรรยายถึงแนวทางและตัวอย่างของแนวปฏิบัติดังกล่าวในช่อง “การปฏิบัติที่มีอยู่/หลักฐานบ่งชี้” โดย 1 หมายถึงมากที่สุด และ 5 หมายถึงน้อยที่สุด

ลำดับ	มิติด้านแนวปฏิบัติ	การปฏิบัติที่มีอยู่/หลักฐานบ่งชี้
	ด้านหลักสูตร	
	ด้านการเรียนการสอน	
	ด้านการประเมินผลนักเรียน	
	ด้านการประกันคุณภาพ	
	ด้านการนิเทศการสอน	
	ด้านการแนะแนวการศึกษา	

ลำดับ	มิติด้านแนวปฏิบัติ	การปฏิบัติที่มีอยู่/หลักฐานบ่งชี้
	ด้านสื่อการสอน	
	ด้านการพัฒนา บุคลากร	
	ด้านการเป็น แบบอย่างที่ดี	
	ด้านการวิจัยและ การใช้สถิติเพื่อการ บริหารงานวิชาการ	
	ด้านเป้าหมายของ สถานศึกษา	

### ส่วนที่ 3 นโยบายการบริหารงานวิชาการที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ขอความกรุณาท่านผู้อำนวยการโรงเรียนแนบสำเนานโยบายการบริหารการศึกษาที่มีการ  
ประกาศใช้อย่างเป็นทางการ

## เครื่องมือที่ 2

## แบบสัมภาษณ์นโยบายและการปฏิบัติที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษา

ชื่อสกุล

สถานศึกษา

วันสัมภาษณ์

ผู้สัมภาษณ์

การสัมภาษณ์นี้จะใช้เวลาประมาณ 30 นาที ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้อำนวยการเป็นความลับ โดยจะนำไปใช้เพื่อหาข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเท่านั้น ท่านผู้อำนวยการพร้อมที่จะให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์นี้หรือไม่? (ถ้าไม่ยินดีให้ยุติ ถ้ายินดีแต่ไม่มีเวลา ให้นัดหมายเวลาใหม่พร้อมบันทึกในฐานข้อมูลการสัมภาษณ์)

(Q1) ด้านหลักสูตร ท่านผู้อำนวยการคิดว่านโยบายใดที่คาดหวังจะนำไปใช้เพื่อยกระดับคุณภาพของหลักสูตรในสถานศึกษา? ท่านผู้อำนวยการคิดว่าแนวปฏิบัติใดที่จะผลักดันให้นโยบายดังกล่าวเป็นจริง?

(A1)

(Q2) ด้านการเรียนการสอน ท่านผู้อำนวยการคิดว่าควรมีการกำหนดนโยบายด้านการเรียนการสอนอย่างไร? และใช้แนวทางอย่างไรในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ดังกล่าว?

(A2)

(Q3) ด้านการประเมินผล นโยบายในการประเมินผลที่ดีของสถานศึกษาควรเป็นอย่างไร? มีแนวปฏิบัติอย่างไรบ้าง?

(A3)

(Q4) ด้านการประกันคุณภาพทางการศึกษา ท่านผู้อำนวยการคาดว่านโยบายด้านการประกันคุณภาพทางการศึกษาแบบใดจะเหมาะสมกับสถานศึกษาของท่าน? และมีวิธีในการนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างไร?

(A4)

(Q5) ด้านการนิเทศ นโยบายด้านการนิเทศอะไรที่สามารถช่วยให้เกิดการติดตามที่ได้ผล? นโยบายดังกล่าวต้องควบคู่กับการปฏิบัติอย่างไรบ้าง?

(A5)

(Q6) ด้านการแนะแนว ท่านผู้อำนวยการมีแนวคิดในการกำหนดนโยบายด้านการแนะแนวในโรงเรียนอย่างไร? มีวิธีการอะไรที่จะผลักดันให้นโยบายดังกล่าวประสบความสำเร็จบ้าง?

(A6)

(Q7) ด้านสื่อการสอน นโยบายที่ท่านคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการสอนเป็นอย่างไร? และมีแนวทางอย่างไรที่จะทำให้ให้นโยบายดังกล่าวเป็นจริงได้?

(A7)

(Q8) ด้านการพัฒนาบุคลากร นโยบายในการพัฒนาบุคลากรที่ท่านคาดว่าจะส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนควรเป็นอย่างไร? ท่านมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้ให้นโยบายดังกล่าวประสบความสำเร็จ?

(A8)

(Q9) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ท่านผู้อำนวยการมีนโยบายส่วนตัวด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างไรบ้าง? และ ท่านมีวิธีปฏิบัติตนอย่างไร?

(A9)

(Q10) ด้านการวิจัยและสถิติ ท่านคิดว่าการวิจัยและสถิติจะช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาของท่านได้อย่างไร? มีนโยบายอะไรที่สามารถส่งเสริมให้เรื่องดังกล่าวเป็นจริง? และ ต้องควบคู่กับการปฏิบัติอย่างไรบ้าง?

(A10)

(Q11) ด้านเป้าหมายทางการศึกษา ท่านคิดว่าควรบรรจุเป้าหมายทางการศึกษาไว้ในนโยบายของโรงเรียนอย่างไร? ท่านมีวิธีการสื่อสารอย่างไรเพื่อให้เป้าหมายทางการศึกษาเป็นที่รับทราบของทุกฝ่าย?

(A11)

## ภาคผนวก 2

## ตารางสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบ	การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
ด้านหลักสูตร	ยึดหลักสูตร แกนกลาง	ยึดหลักสูตร แกนกลาง และ ข้อเสนอแนะของ คณะ กรรมการบริหาร สถานศึกษา	ยึดหลักสูตร แกนกลาง โดย ปรับปรุงตาม ผลสัมฤทธิ์ทุกปี	ยึดหลักสูตร แกนกลาง และ หลักสูตรท้องถิ่นที่ สำนักการศึกษา กำหนดมา	มีหลักสูตรหลาย track เปิดโอกาส ให้นักเรียน ม. ต้น เลือกเรียนสาย อาชีพได้	เน้นการพัฒนา หลักสูตร สถานศึกษาตาม ตัวชี้วัด (ไม่ได้ยึด ตามหลักสูตร แกนกลาง 100%)	ยึดหลักสูตร แกนกลาง และ นำมาปรับเป็นของ สถานศึกษา
	เอาผลสัมฤทธิ์มา วิเคราะห์เพื่อปรับ หลักสูตรรายปี	เอาผลสัมฤทธิ์มา วิเคราะห์เพื่อปรับ หลักสูตรรายปี  วิเคราะห์เป็นกลุ่ม สาระ	เน้นการอ่าน	N/A	ประสานงานกับ ครูในสถาบัน อาชีวศึกษามา สอน และ ให้ครู ในโรงเรียน ประกบเพื่อเรียนรู้ จากครูวิทยากร	เน้นเรื่องการอ่าน ทำอย่างไรก็ได้ให้ นักเรียนเห็น “ตัวหนังสือ” ตลอดเวลา แม้แต่ ครูก็ต้องคัด ลายมือให้สวย	เอาผลสัมฤทธิ์มา วิเคราะห์เพื่อปรับ หลักสูตรรายปี  เน้นเรื่องการอ่าน การเขียน “รัก อ่านขยันเขียน”

องค์ประกอบ	การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
						ทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรทุกปี โดยดูทั้งมิติของ KPA	เริ่มตั้งแต่เด็ก ประถมวัย อบรมผู้ปกครอง ให้เอาหนังสือเข้าไปที่บ้าน แม้ว่าเด็กยังอ่านไม่ออกแต่จะดูภาพ จินตนาการ และ เล่าเรื่อง อันนี้เป็นการปูพื้น
ด้านการเรียนการสอน	จัดนำหนักจำนวน ชั่วโมงให้ สอดคล้องกับ เนื้อหาและ หลักสูตรโดย ภาพรวม เช่น เพิ่ม การสอน วิทยาศาสตร์จาก	เน้นทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้ โดยจะ ย้ำให้การสอนเน้น การปฏิบัติจริง เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญเพื่อให้ นักเรียนคิด	สร้างความเข้าใจ และความรับผิดชอบ ร่วมกัน ของครูผู้สอนทุกระดับชั้น	จัดการสอนตาม ภาระทรวง	เน้นให้ครูสอนตรง สาขาเอกมากที่สุด เน้นการเรียนรู้ ด้วยกิจกรรมทั้งใน และนอก ห้องเรียน	เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ ครูต้องส่ง แผนการสอนทุก สัปดาห์ และ บันทึกหลังสอน หัวหน้า และ ผอ. ต้องอ่านงานของ ครู	จัดกิจกรรมรักการ อ่านต้นภาคเรียน (แต่ละภาคเรียน) บางครั้งใช้เกม ให้ ผู้ปกครองเข้าฐาน กับลูก อันนี้ช่วย ให้นักเรียนชอบ หนังสือสื่อ คຸ້ນเคย

องค์ประกอบ	การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
3 เป็น 4 ชั่วโมง เพราะ วิทยาศาสตร์เคย อ่อน							กับการอ่าน  กิจกรรมพิเศษ เช่น English Camp  ด้านดนตรี ศิลปะ และ พลศึกษา มี ครูอาสาช่วย สอน เพื่อเสริม ทักษะชีวิต
N/A	เน้นการส่ง นักเรียนไปหา ประสบการณ์จาก สังคมภายนอก ผ่านการประกวด	ให้ความสำคัญกับ เรื่องการอ่าน “อ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ แก้ง่าย นิดเดียว” คัดเลือก เด็กที่อ่านไม่ออก			มีนิสิตจุฬาฯ และ นักศึกษา ชาวต่างชาติมาทำ โครงการวิจัย เช่น การปลูกผัก Hydroponic	นักเรียนต้องทำ บันทึกการอ่าน (เหมือน Log Book) มีกิจกรรม พิเศษประจำเดือน ให้นักเรียนแข่งขัน	เน้นภาษาจีน (ป. 4 ขึ้นไป) และ ภาษาอังกฤษ (ทุก ระดับเรียนกับครู ต่างชาติ)

องค์ประกอบ	การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
			ตั้งแต่ ป. 2 - ป. 6 และ มาจัดกลุ่มอ่านไม่ได้ อ่านเขียนได้เล็กน้อย รวมแล้ว 5 ระดับด้วยกัน จัดเป็นห้อง โดยเสริมเข้าไปเป็นวิชาสุดท้ายของแต่ละวัน		นักเรียนได้เรียนรู้ผ่านกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทักษะด้านการคิด	การอ่านตอนพักกลางวัน  มีการจ้างครู Tutor ภาษาไทย มาติวนักเรียน อ่อนหลังเลิกเรียน	
			จัดกลุ่มเด็กที่มีปัญหาด้านการอ่านออกเป็น 5 กลุ่ม จัดเป็นห้องสอนเสริมในวิชาสุดท้ายของวัน  ครูที่มาสอนเป็น			บ้านนักเรียนทุกคนจะมี “มุมรักการอ่าน” มาขอหนังสือจากโรงเรียน จัดเสร็จต้องถ่ายรูปส่งให้โรงเรียนดู	



องค์ประกอบ	การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
				ระบบอาสา			
ด้านการประเมินผลนักเรียน	ค้นหา/ใช้ข้อสอบมาตรฐานทดสอบและวิเคราะห์เป็นรายวิชา และนำมาปรับการเรียนการสอน	ประเมินผลใช้การประเมิน “ก่อนเรียน” “ระหว่างเรียน” และ “หลังเรียน” เพื่อดูพัฒนาการนักเรียนเป็นรายบุคคล	ทำตามระเบียบของสำนักการศึกษา	ประเมินและนำข้อมูลมาปรับการเรียนการสอน	ใช้ข้อสอบที่ออกโดยครู ทั้งปรนัยและอัตนัย เก็บคะแนนตามโครงสร้างหลักสูตร	มีการทดสอบการอ่านนักเรียนทุกคนเพื่อเก็บ Base line  ทำเสร็จจะจัดครูและ “ลูก” ประมาณ 3 คน ให้หาเวลาอ่านหนังสือให้ครูฟังวันละ 10 นาที (ผอ. ก็ต้องทำด้วย)	สอบตามกรอบของกระทรวงศึกษาธิการ ที่นี้ให้เด็กที่ไม่ผ่านจริง ๆ <u>เรียนซ้ำชั้น</u>  ครูจะออกข้อสอบเอง แต่ถ้าเป็น Pre O-NET จะมาร่วมกันออกหลาย ๆ โรงเรียน

องค์ประกอบ	การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
	ประเมินผลรายภาคเรียน	ประเมินผลตลอดปี	N/A	ประเมินผลรายครึ่งภาคเรียน	ประเมินผลรายปี (ประถม)	ข้อสอบวิชาการของโรงเรียนจะมีทั้ง ปรนัย และ อัตนัย	ประเมินผลรายปี (ประถม)
ด้านการประกันคุณภาพ	ทำตามกรอบของสำนักงานการศึกษาและ สมศ.	ทำตามกรอบของสำนักงานการศึกษาและ สมศ.	ทำตามกรอบของสำนักงานการศึกษาและ สมศ.	ทำตามกรอบของสำนักงานการศึกษาและ สมศ.	ทำตามกรอบของสำนักงานการศึกษาและ สมศ.	ทำตามกรอบของสำนักงานการศึกษาและ สมศ.	ทำตามกรอบของสำนักงานการศึกษาและ สมศ.
	N/A	ทำงานเป็นปกติ ประเมินตามคุณภาพจริง	N/A	N/A	N/A	เน้นการประเมินจริงตามเกณฑ์ที่กำหนด โรงเรียนสามารถรองรับการประเมินภายนอกได้ทุกเวลา	วิเคราะห์เป็นรายปี

องค์ประกอบ	การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
ด้านการ นิเทศการ สอน	ไม่เน้นการจับผิด แต่ดูเพื่อให้ความ ช่วยเหลือ และ เติมเต็มส่วนที่ขาด	จะดู เก็บข้อมูล และ มาพูดคุยกัน เหมือนเพื่อน เพื่อ เสริมและให้ กำลังใจในการ ทำงาน	N/A	มีเกณฑ์ และ การ ตกลงร่วมกันว่าจะ เน้นอะไรในการ นิเทศ	N/A	ไม่เน้นว่าการสอน จะต้องอยู่ใน ห้องเรียนตลอด	
	มีระบบการนิเทศ ภายในโรงเรียน มี ตารางกำหนดการ เยี่ยมชั้นเรียน	มีระบบการนิเทศ ภายในโรงเรียน มี ตารางกำหนดการ เยี่ยมชั้นเรียน	มีระบบการนิเทศ เชิงโครงสร้าง	มีระบบการนิเทศ เชิงโครงสร้าง	มีระบบการนิเทศ เชิงโครงสร้าง	มีระบบการนิเทศ เชิงโครงสร้าง	มีระบบการนิเทศ เชิงโครงสร้าง ได้แก่ นิเทศแบบ เป็นทางการ และ นิเทศแบบไม่เป็น ทางการ

องค์ประกอบ	การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
รองฯ วิชาการดูเป็นหลัก ผอ. จะดูในเวลาที่เหมาะสม	ผอ. จะเดินดูภาพรวมด้วยตัวเองโดยมีรองฯ วิชาการนิเทศ	มีคณะกรรมการนิเทศ ได้แก่ หัวหน้าสายจะดูรอบที่ 1 และ รองฯ วิชาการดูรอบที่ 2	ครูนิเทศกันเอง และ รองฯ วิชาการลงไปดู	ครูนิเทศกันเอง และ รองฯ วิชาการลงไปดู	ผู้บริหารจะนิเทศก่อน ครูคนไหนอ่อนจะให้จับคู่กับครูที่มีประสบการณ์มากกว่า	แบบไม่เป็นทางการ จะมีระบบ Buddy โดยครูรุ่นพี่ (สวณใหญ่เป็น คศ. 3) จะมาช่วยดูตั้งแต่แผน การสอน และ คู่กัน	มีสมุดติดตามการนิเทศ

องค์ประกอบ	การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
	N/A	N/A	ภาคเรียนละ 2 ครั้ง	N/A	ภาคเรียนละ 1 ครั้ง (ยอมรับว่าทำจริงได้ยาก)	N/A	ภาคเรียนละ 2 ครั้ง (มีการประเมิน 8 ระยะเวลาใน 2 ปี สำหรับครูผู้ช่วย ตามเกณฑ์ของสำนักการศึกษา)
ด้านการแนะแนวการศึกษา	แนะแนวภายใน เน้นเรื่องความอบอุ่น คุณธรรม การพนัน และ ยาเสพติด	แนะแนวภายใน ใช้ Homeroom โดยครูประจำชั้น	แนะแนวภายใน ใช้ Homeroom โดยครูประจำชั้น	แนะแนวภายใน ใช้ Homeroom โดยครูประจำชั้น	แนะแนวภายใน ให้ครูแนะแนว เฉพาะทางแนะนำ การแนะแนวกับครูประจำชั้น	แนะแนวภายใน ใช้ Homeroom โดยครูประจำชั้น	แนะแนวภายใน ให้ผู้ปกครอง มาร่วมกิจกรรม แนะแนวตั้งแต่ปีดภาคเรียน

องค์ประกอบ	การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
N/A	N/A	แนวภายนอก สถานศึกษาอื่นมา แนวเส้นทาง การเรียนต่อ ทุน เพศศึกษา และ ยาเสพติด	แนวภายนอก สถานศึกษาอื่นมา แนวเส้นทาง การเรียนต่อ	แนวภายนอก สถานศึกษาอื่นมา แนวเส้นทาง การเรียนต่อ	N/A	แนวภายนอก สถานศึกษาอื่นมา แนวเส้นทาง การเรียนต่อ ทุน เพศศึกษา และ ยาเสพติด	

องค์ประกอบ	การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
ด้านสื่อการสอน	เน้นให้ครูผู้สอนผลิตสื่อใช้เอง + จัดซื้อ	เน้นให้ครูที่จบด้านเทคโนโลยีการศึกษาผลิตสื่อ  มีห้องสื่อ + ระบบการยืมคืนสื่อ และการประกวดสื่อ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	เน้นให้ครูผู้สอนผลิตสื่อใช้เอง + จัดซื้อ	เน้นให้ครูผู้สอนผลิตสื่อใช้เอง + จัดซื้อ  มีการประกวดสื่อทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	N/A	เน้นให้ครูผู้สอนผลิตสื่อใช้เอง + สื่อที่สำนักการศึกษาส่งมา  มีห้องสื่อ + ระบบการยืมคืนสื่อ  เน้นให้ครูจับคู่สื่อกับกิจกรรมการเรียนรู้ โดยเน้นค ว่าทุกกิจกรรมสามารถทำใ นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้หมด	เน้นการใช้สื่อที่สำนักการศึกษาจัดส่งมาให้ เพราะมีเยอะ

องค์ประกอบ	การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
ด้านการพัฒนาบุคลากร	ส่งเสริมให้ครูทำผลงานวิชาการ	เน้นให้ครูมีความสามารถเชิงลึก	เน้นให้ครูมีความสามารถรอบด้าน	เน้นให้ครูมีความสามารถเชิงลึก	เน้นการพัฒนาครูทั้งกลุ่มสาระ	มีโครงการ “แต่คุณครูด้วยดวงใจ” (ผอ. คิดเอง) ให้บทความวิชาการกับครูไปอ่าน มี Logbook และ สะท้อนผลการนำไปใช้	เน้นให้ครูมีความสามารถรอบด้าน
	N/A	ครูที่ได้รับการอบรมต้องกลับมาถ่ายทอดให้เพื่อนครูคนอื่น ๆ	พัฒนาครูตามศักยภาพและความสนใจ	พัฒนาครูตามความสนใจ	ให้ครูร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ประเมิน และวางแผนในการพัฒนาตนเอง	N/A	พัฒนาครูตามศักยภาพและความสนใจ



องค์ประกอบ	การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี	มาทำงานแต่เช้า เข้าถึงง่าย อำนวยความสะดวกให้ครูทำงานให้ได้ทำงานได้ทุกอย่าง	เป็นผู้ให้ ให้บริการกับบุคลากรทุกคน	ยิ้มเก่ง มองใน ข้อดีของคน พูดเรื่องดี ๆ ก่อนจะให้คำแนะนำคน	ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มาทำงานให้ทัน ไม่กลับก่อน	เปิดเผย Share และ รับผิดชอบร่วมกัน	ต้องมีอุดมการณ์ ต้องมีวิสัยทัศน์ ของความเป็นครู  ลงมือปฏิบัติเอง เป็นแบบอย่างให้ คนเห็น	ผู้บริหารต้องรู้งาน วิชาการ ต้องอ่าน ต้องคิดสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ  ตลอดเวลา
ด้านการวิจัยและการใช้สถิติเพื่อการบริหารงานวิชาการ	วิเคราะห์ผลสอบ O-NET เพื่อนำมา ปรับการเรียนการสอน	วิเคราะห์ผลสอบ O-NET เพื่อนำมา ปรับการเรียนการสอน และ ใช้ ข้อเสนอแนะของ คณะกรรมการ ประเมินภายนอก	ครูวิจัยในชั้นเรียน ภาคเรียนละ 1 เรื่อง	วิเคราะห์ผลสอบ O-NET เพื่อนำมา ปรับการเรียนการสอน และ ใช้ ข้อเสนอแนะของ สทศ. เพื่อวางแผนการตี O-NET	วิเคราะห์ผลสอบ O-NET เพื่อนำมา ปรับการเรียนการสอน	ครูวิจัยในชั้นเรียน ภาคเรียนละ 1 เรื่อง เน้นการวิจัย เพื่อแก้ปัญหา	วิเคราะห์ผลสอบ O-NET เพื่อนำมา ปรับการเรียนการสอน

องค์ประกอบ	การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
ด้าน เป้าหมาย ของ สถานศึกษา	นักเรียนมีวินัย ความรับผิดชอบ มีคุณธรรม ไม่ต้อง เก่งมากก็ได้	นักเรียนอ่านออก เขียนได้ คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหา ได้	เก็บเอานโยบาย ทั้งหมดของสำนัก การศึกษามาอยู่ใน วิสัยทัศน์	N/A	ทักษะชีวิต อยู่ใน สังคมได้ รู้และทำ ได้หลากหลาย	วิชาการเด่น เน้น คุณธรรม นวัตกรรม หลากหลาย ใช้ เทคโนโลยีในการ สื่อสาร รัก พลังงานและสิ่ง และล้อม พร้อม ประสานความ ร่วมมือกับชุมชน	เด็กต้องอ่านออก 100% ให้เด็กเป็น ดี ผ่านช่วงชีวิต วัยรุ่นให้ปลอดภัย
	N/A	จะให้แนวคิดผ่าน การประชุม + สอบถาม ความเห็นด้วย	N/A	N/A	N/A	การประชุมครูที่นี้ เดือนละครึ่ง แต่ ใช้การคุยกับ หัวหน้าช่วงชั้น เพื่อถ่ายทอดสิ่งที่ ต้องการสื่อสาร แทน	ใช้แผ่นพับ

องค์ประกอบ	การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
การติว O-NET	มีการติว	มีการติว	มีการติว	มีการติว	มีการติว แต่ไม่ เน้น	มีการติว	มีการติว
	ติววันละ 1 ชั่วโมง เช้าหรือเย็น	ติววันละ 1 ชั่วโมง ตอนเย็น	ติววันละ 1 ชั่วโมง ตอนเช้า	ติววันละ 1 ชั่วโมง ตอนเช้า และ ติว วันเสาร์	ติวไม่สม่ำเสมอ โดยเฉลี่ยติว 1 ชั่วโมงต่อสัปดาห์	ติววันละ 1 ชั่วโมง ตอนเย็น	ติววันละ 1 ชั่วโมง ตอนเช้า
	N/A	เน้นภาคเรียน 2	ติวตลอดปี	N/A	N/A	ใช้ข้อสอบ O-NET เข้าร่วมกับ ข้อสอบ Pre O-NET	เน้นภาคเรียน 2

องค์ประกอบ	การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
แบ่งนักเรียน ออกเป็น 3 ห้อง ได้แก่ เก่ง กลาง อ่อน และ จัดการ ดีวตามความ เหมาะสมของ นักเรียน	จัดให้ครูแต่ละ กลุ่มสาระฯ เป็น ผู้รับผิดชอบ	มีการกำหนด ตารางให้ว่าครูคน ไหนจะต้องดีวบ้าง  เอาข้อสอบเก่ามา วิเคราะห์ ข้อไหน ทำผิดมาก ๆ  จะต้องลง รายละเอียด  ให้นักเรียนร่วม วิเคราะห์ด้วย	ใช้ผล O-NET เดิม มาวิเคราะห์เป็น รายตัวชี้วัด และ ออกข้อสอบ คู่ขนานในการดีว	เคยให้นักเรียนจิต อาสาจากโรงเรียน อื่นมาช่วยดีว			สอนเนื้อหาตาม หลักสูตรให้ครบ ก่อนในภาคเรียน แรก  มีตารางดีว  การดีวจะเน้น ทักษะด้านการทำ ข้อสอบ เพราะ นักเรียนบางคน เรียนได้แต่ไม่ คุ้นเคยกับวิธีการ สอบ

องค์ประกอบ	การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา						
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7
ประเด็น กังวลอื่น ๆ						<p>ผู้บริหารต้องอยู่ยาว เพราะการผลักดันด้านวิชาการอย่างจริงจังต้องใช้เวลา</p> <p>ส่วนตัวไม่เห็นด้วยกับการมีระเบียบให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องย้ายทุก ๆ 4 ปี</p>	<p>การย้ายออกของครู ทำให้ขาดครูเชี่ยวชาญที่ตรงสาขา</p>

### ภาคผนวก 3

#### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

##### ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือในการวิจัย

- นายอุดมศักดิ์ นาคี  
ผู้อำนวยการสำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา  
สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร
- รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ  
ผู้อำนวยการหลักสูตรดุสิตบัณฑิตสาขาการจัดการการศึกษา  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

##### ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณานโยบายการบริหารงานวิชาการที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

- ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก  
ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผน  
สำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- นายอุดมศักดิ์ นาคี  
ผู้อำนวยการสำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา  
สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร
- ดร.สมุทรา ชำนาญ  
ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- นายอนันต์ ทรัพย์วารี  
ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์
- ดร.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน  
ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
- ดร.สมชาย เทพแสง  
หัวหน้าสาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาคผนวก 4

ฐานข้อมูลสถานศึกษาที่ใช้ในการวิจัย

รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิทย์ คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
1	วัดมกุฏกษัตริยาราม	พระนคร	50.27	39.63	35.49	45.10	44.68	-10.64	-4.14	9.61	-0.42	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
2	วัดตรีทศเทพ	พระนคร	38.01	39.63	36.94	42.85	39.97	1.62	-2.69	5.91	-2.88	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
3	วัดราชนาคดา	พระนคร	48.03	39.53	33.38	38.24	35.09	-8.50	-6.15	4.86	-3.15	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
4	วัดมทรรมณ์	พระนคร	47.95	34.35	40.47	53.39	32.34	-13.60	6.12	12.92	-21.05	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
5	วัดสุทัศน์	พระนคร	44.28	32.48	37.57	43.97	36.79	-11.80	5.09	6.40	-7.18	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
6	วัดมหาธาตุ	พระนคร	53.16	29.24	30.56	36.22	34.11	-23.92	1.32	5.66	-2.11	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
7	วัดพระเชตุพน	พระนคร	43.06	31.58	40.83	46.83	35.92	-11.48	9.25	6.01	-10.91	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
8	ราชบพิธ	พระนคร	53.73	38.20	38.44	45.89	41.17	-15.53	0.24	7.45	-4.72	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
9	วัดราชบูรณะ	พระนคร	66.87	42.26	40.54	41.32	42.00	-24.61	-1.71	0.77	0.68	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
10	วัดอินทรวีหาร	พระนคร	43.92	37.58	35.80	37.55	36.30	-6.34	-1.78	1.75	-1.25	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
11	วัดใหม่อมตรส	พระนคร	42.00	36.84	37.67	42.40	33.89	-5.16	0.84	4.73	-8.51	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
12	วัดพระพิเรนทร์	ป้อมปราบ ศัตรูพ่าย	40.03	34.50	39.13	41.56	36.87	-5.53	4.64	2.42	-4.69	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
13	วัดสิตาราม	ป้อมปราบ ศัตรูพ่าย	44.23	30.55	30.14	36.10	34.76	-13.67	-0.42	5.97	-1.34	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
14	วัดคณิกาผล	ป้อมปราบ ศัตรูพ่าย	49.30	43.54	56.58	45.67	37.11	-5.76	13.04	-10.91	-8.56	ลง	2	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์

รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิทยุ คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
15	วัดศิลาทุการาม	บ่อมปราบ ศัตรุพ่าย	42.41	35.31	32.25	43.73	39.27	-7.10	-3.06	11.48	-4.46	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
16	วัดบรมนิวาส	ปทุมวัน	46.68	34.48	30.58	37.39	42.51	-12.20	-3.91	6.82	5.12	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
17	วัดสระบัว	ปทุมวัน	46.60	37.56	38.94	40.99	40.15	-9.04	1.38	2.05	-0.84	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
18	สวนลุมพินี	ปทุมวัน	51.18	44.01	40.56	44.50	44.01	-7.17	-3.45	3.95	-0.49	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
19	ปทุมวัน	ปทุมวัน	40.49	34.66	39.51	42.53	45.18	-5.83	4.85	3.02	2.65	ขึ้น	3	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
20	วัดดวงแข	ปทุมวัน	39.52	32.56	48.90	41.35	36.65	-6.96	16.34	-7.55	-4.70	ลง	2	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
21	ปลุกจิต	ปทุมวัน	46.13	37.96	35.17	41.98	40.54	-8.18	-2.78	6.81	-1.44	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
22	วัดจักรวรรดิ	สัมพันธวงศ์	48.24	37.62	35.89	35.31	35.50	-10.62	-1.73	-0.58	0.19	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
23	วัดปทุมคงคา	สัมพันธวงศ์	40.87	38.94	35.73	37.71	43.11	-1.93	-3.22	1.99	5.40	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
24	วัดสัมพันธวงศ์	สัมพันธวงศ์	51.58	36.99	38.40	39.30	42.67	-14.59	1.42	0.89	3.37	ขึ้น	3	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
25	วัดหัวลำโพง	บางรัก	43.69	50.06	36.12	39.49	38.10	6.37	-13.94	3.36	-1.38	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
26	วัดม่วงแค	บางรัก	46.54	37.32	28.81	36.78	32.79	-9.22	-8.51	7.97	-3.99	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
27	วัดมหาพฤฒาราม	บางรัก	43.58	42.38	47.33	35.31	36.97	-1.20	4.96	-12.02	1.65	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
28	วัดสวนพลู	บางรัก	48.95	37.61	32.17	51.67	41.92	-11.34	-5.44	19.50	-9.75	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
29	วัดแก้วแจ่มฟ้า	บางรัก	50.12	36.81	38.03	47.82	43.13	-13.31	1.22	9.80	-4.69	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
30	วัดประหาระบือธรรม	ดุสิต	45.49	35.37	34.79	36.63	42.81	-10.12	-0.58	1.84	6.18	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
31	วัดสวัสดิวารีสีมาราม	ดุสิต	37.92	31.82	35.44	75.32	36.16	-6.10	3.62	39.88	-39.16	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
32	วัดราชผาติการาม	ดุสิต	44.77	37.12	31.35	40.23	38.10	-7.65	-5.77	8.88	-2.13	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
33	วัดเทวราชกุญชร	ดุสิต	45.98	45.73	43.11	38.28	40.50	-0.25	-2.62	-4.83	2.22	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
34	วัดสมณานัมบริหาร	ดุสิต	34.58	43.22	40.96	44.19	39.72	8.64	-2.26	3.23	-4.46	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์



รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิชา คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
35	เบญจมาพิตร	ดุสิต	46.86	37.18	35.93	48.38	43.13	-9.68	-1.25	12.45	-5.26	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
36	สุโขทัย	ดุสิต	47.54	37.56	34.02	61.87	37.95	-9.98	-3.54	27.85	-23.91	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
37	วัดจันทรมโสมสร	ดุสิต	42.56	49.43	39.96	60.82	40.98	6.88	-9.48	20.86	-19.84	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
38	วัดธรรมาภิรตาราม	ดุสิต	45.78	36.50	33.88	38.54	39.93	-9.28	-2.62	4.66	1.39	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
39	วัดประตูล้อมประดิษฐ์	บางซื่อ	48.44	35.67	37.60	35.00	37.20	-12.77	1.92	-2.60	2.20	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
40	วัดบางโพธิ์มาวาส	บางซื่อ	50.15	36.78	38.89	41.50	44.75	-13.37	2.11	2.61	3.24	ขึ้น	3	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
41	วัดสร้อยทอง	บางซื่อ	45.50	34.89	33.66	36.91	40.63	-10.61	-1.22	3.24	3.72	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
42	วัดทองสุทธาราม	บางซื่อ	47.39	35.49	38.70	40.18	39.99	-11.90	3.21	1.48	-0.19	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
43	วัดเลียบราษฎร์บำรุง	บางซื่อ	45.03	35.06	36.13	37.51	41.09	-9.97	1.07	1.38	3.57	ขึ้น	3	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
44	วัดประชาศรีธารธรรม	บางซื่อ	40.24	35.99	38.07	37.01	38.07	-4.24	2.08	-1.06	1.06	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
45	วัดไผ่ตัน	พญาไท	46.58	37.33	37.64	40.51	44.57	-9.25	0.31	2.87	4.06	ขึ้น	3	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
46	วัดดิสหงสาราม	ราชเทวี	43.49	32.54	33.78	40.52	36.98	-10.95	1.24	6.73	-3.54	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
47	วัดพระยาแย่ง	ราชเทวี	54.50	46.39	36.04	36.24	35.26	-8.11	-10.36	0.20	-0.97	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
48	วัดทัศนารุณ สุนทริการาม	ราชเทวี	42.45	33.60	34.60	35.53	35.42	-8.85	1.00	0.92	-0.10	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
49	วัดดอกไม้	ยานนาวา	44.11	33.57	33.83	38.40	40.65	-10.54	0.26	4.57	2.25	ขึ้น	3	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
50	วัดช่องลม	ยานนาวา	43.00	36.54	35.11	36.64	35.00	-6.46	-1.43	1.53	-1.64	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
51	วัดช่องนนทรี	ยานนาวา	41.87	33.86	32.35	37.26	37.83	-8.01	-1.51	4.90	0.57	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
52	วัดปวิภาค	ยานนาวา	42.68	31.50	35.73	37.72	34.41	-11.18	4.23	1.99	-3.30	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
53	วัดคลองใหม่	ยานนาวา	48.19	39.94	34.25	40.57	34.39	-8.26	-5.69	6.33	-6.18	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
54	วัดคลองงูมี	ยานนาวา	44.61	38.40	33.71	40.08	37.47	-6.21	-4.69	6.37	-2.60	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์

รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิชา คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
55	วัดดอน	สาทร	45.72	36.12	33.36	38.17	37.08	-9.60	-2.76	4.81	-1.09	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
56	วัดยานนาวา	สาทร	54.88	34.53	35.85	41.88	37.57	-20.35	1.32	6.03	-4.30	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
57	วัดไผ่เงินโชตนาราม	บางคอแหลม	48.92	38.89	40.09	43.26	44.27	-10.03	1.20	3.17	1.01	ขึ้น	3	2553	ไม่เข้าเกณฑ์
58	วัดราชสิงขร	บางคอแหลม	44.37	34.65	34.16	36.40	40.00	-9.72	-0.49	2.23	3.60	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
59	วัดลาดบัวขาว	บางคอแหลม	48.38	38.46	33.94	42.10	38.40	-9.92	-4.52	8.16	-3.70	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
60	วัดไทร	บางคอแหลม	45.35	39.61	38.58	39.83	44.79	-5.74	-1.04	1.25	4.96	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
61	วัดจันทน์นอก	บางคอแหลม	49.57	36.09	35.51	37.59	34.91	-13.48	-0.58	2.08	-2.68	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
62	วัดบางโคล่นอก	บางคอแหลม	54.77	33.18	39.37	58.32	39.73	-21.59	6.19	18.95	-18.59	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
63	วัดจันทรีใน	บางคอแหลม	48.63	53.54	35.90	39.07	39.41	4.91	-17.64	3.17	0.34	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
64	บางจาก (นาคเคื่อนอุปถัมภ์)	พระโขนง	46.54	38.88	43.50	53.66	36.48	-7.66	4.62	10.16	-17.17	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
65	วัดราษฎร์ศรัทธาธรรม	พระโขนง	50.00	36.69	37.59	37.29	38.02	-13.31	0.89	-0.30	0.74	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
66	วัดธรรมมงคล	พระโขนง	48.02	36.41	36.03	43.75	39.60	-11.61	-0.37	7.72	-4.15	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
67	วัดสะพาน	คลองเตย	43.27	38.80	30.93	37.31	38.65	-4.47	-7.87	6.37	1.34	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
68	วัดคลองเตย	คลองเตย	52.57	45.71	33.13	38.01	31.38	-6.87	-12.58	4.89	-6.63	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
69	ศูนย์รวมน้ำใจ	คลองเตย	43.31	36.90	33.17	41.53	36.06	-6.42	-3.73	8.36	-5.47	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
70	วัดตะกล้า	ประเวศ	47.09	36.09	34.72	37.75	39.53	-11.00	-1.37	3.03	1.79	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
71	แก่นทองอุปถัมภ์	ประเวศ	50.93	40.52	49.60	37.89	34.94	-10.41	9.08	-11.71	-2.95	ลง	2	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
72	วัดกระทุ่มเสือปลา	ประเวศ	42.06	33.69	34.29	38.19	37.07	-8.37	0.60	3.90	-1.12	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
73	คลองมะขามเทศ	ประเวศ	48.72	54.54	51.48	42.34	34.78	5.82	-3.06	-9.14	-7.55	ลง	3	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
74	สุเหร่าจรเข้ขบ	ประเวศ	42.39	58.31	42.35	45.59	32.19	15.91	-15.96	3.24	-13.40	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์

รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิชา คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
75	สุหระทางควาย	ประเวศ	43.90	36.33	36.28	38.35	36.42	-7.57	-0.05	2.07	-1.93	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
76	สุหระทับช้าง	ประเวศ	44.55	38.79	37.22	36.11	38.79	-5.76	-1.57	-1.11	2.68	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
77	สุหระบึงหนองบอน	ประเวศ	45.61	49.60	41.98	40.57	36.09	3.99	-7.62	-1.41	-4.48	ลง	3	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
78	สุหระศาลาลอย	ประเวศ	41.46	48.87	42.67	34.10	32.25	7.40	-6.20	-8.58	-1.85	ลง	3	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
79	สุหระบ้านม้า	ประเวศ	39.33	31.76	39.58	33.31	46.03	-7.57	7.82	-6.27	12.73	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
80	งามมานะ (แผน-ทับอุทิศ)	ประเวศ	47.69	40.11	39.35	36.76	39.98	-7.58	-0.76	-2.59	3.22	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
81	คชเผือกอนุสรณ์	ประเวศ	56.33	63.36	57.70	47.88	39.97	7.03	-5.66	-9.83	-7.91	ลง	3	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
82	สุวิทย์เสรีอนุสรณ์	ประเวศ	46.41	38.04	36.46	38.12	40.06	-8.37	-1.58	1.66	1.94	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
83	อยู่เป็นสุขอนุสรณ์	ประเวศ	43.56	38.27	37.49	39.33	38.39	-5.29	-0.77	1.83	-0.94	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
84	บ้านคลองบัว	บางเขน	47.91	34.10	33.06	40.31	39.74	-13.81	-1.04	7.26	-0.57	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
85	บ้านบัวม (เจริญราษฎร์อุทิศ)	บางเขน	44.53	36.23	33.64	37.45	42.70	-8.30	-2.58	3.80	5.25	ขึ้น	2	2553	เข้าเกณฑ์
86	ประชาภิบาล	บางเขน	42.77	36.59	32.58	40.24	38.68	-6.17	-4.02	7.66	-1.55	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
87	วัดไตรรัตนาราม	บางเขน	47.55	33.20	34.29	42.44	41.10	-14.36	1.09	8.15	-1.34	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
88	วัดดอนเมือง (ทหารอากาศอุทิศ)	ดอนเมือง	48.21	38.06	38.28	45.91	45.76	-10.16	0.22	7.64	-0.15	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
89	พหลโยธิน	ดอนเมือง	44.32	35.73	38.89	40.13	44.30	-8.59	3.16	1.24	4.17	ขึ้น	3	2553	ไม่เข้าเกณฑ์
90	เปรมประชา	ดอนเมือง	44.47	36.59	39.52	41.25	39.96	-7.89	2.93	1.73	-1.29	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
91	วัดเสมียนนารี	จตุจักร	43.95	34.97	34.76	37.78	36.80	-8.99	-0.21	3.03	-0.98	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
92	วัดเทวสุนทร	จตุจักร	39.77	30.44	30.81	37.05	37.64	-9.33	0.37	6.24	0.59	ขึ้น	3	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
93	บ้านลาดพร้าว	จตุจักร	50.23	36.59	35.94	38.31	36.12	-13.64	-0.65	2.37	-2.18	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์

รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิชา คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
94	รัตนโกสินทร์สมโภช	จตุจักร	48.88	39.64	42.14	40.00	42.23	-9.24	2.50	-2.14	2.23	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
95	ประชาชนิเวณ	จตุจักร	63.71	52.73	48.85	52.61	53.78	-10.99	-3.88	3.76	1.17	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
96	โชศรีปราโมชญุสรณ์	บางกะปิ	46.17	36.11	39.43	41.98	47.36	-10.06	3.32	2.56	5.38	ขึ้น	3	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
97	สุหร่าคลองจัน	บางกะปิ	47.88	38.22	33.73	40.95	42.45	-9.66	-4.48	7.22	1.50	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
98	วัดเทพลีลา	บางกะปิ	43.22	33.68	34.82	37.64	39.87	-9.54	1.13	2.82	2.23	ขึ้น	3	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
99	วัดศรีบุญเรือง	บางกะปิ	49.25	42.04	41.80	45.84	45.81	-7.21	-0.25	4.04	-0.03	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
100	ลำสาลี (ราษฎร์บำรุง)	บางกะปิ	47.38	34.38	33.50	38.06	34.19	-12.99	-0.88	4.56	-3.87	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
101	คลองกะจะ	บางกะปิ	39.71	32.95	32.35	38.25	40.59	-6.76	-0.60	5.90	2.34	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
102	สุหร่าวังใหญ่	บางกะปิ	46.62	34.25	33.46	33.23	35.37	-12.38	-0.79	-0.23	2.14	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
103	สุหร่าหัวหมากน้อย	บางกะปิ	44.15	35.72	34.15	35.11	39.37	-8.43	-1.57	0.96	4.26	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
104	บ้านบางกะปิ	บางกะปิ	50.08	42.45	39.00	44.63	43.94	-7.62	-3.46	5.63	-0.69	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
105	วัดบึงทองหลาง	บางกะปิ	46.50	36.48	37.55	40.27	43.63	-10.02	1.07	2.72	3.35	ขึ้น	3	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
106	ลอยสายอนุสรณ์	ลาดพร้าว	49.36	40.23	33.93	38.39	38.28	-9.13	-6.30	4.46	-0.11	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
107	เทพวิทยา	ลาดพร้าว	46.22	37.87	33.67	40.56	41.44	-8.35	-4.20	6.88	0.88	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
108	วัดลาดปลาเค้า	ลาดพร้าว	46.96	35.95	35.06	37.93	40.45	-11.01	-0.89	2.86	2.53	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
109	เพชรนอม (คลองเสื่อน้อย)	ลาดพร้าว	55.31	45.33	41.47	46.50	47.66	-9.98	-3.86	5.03	1.16	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
110	คลองทรงกระเทียม	ลาดพร้าว	49.68	35.87	39.60	40.46	40.71	-13.81	3.73	0.86	0.24	ขึ้น	3	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
111	วัดบางเตย	บึงกุ่ม	44.73	38.64	34.54	42.52	41.92	-6.09	-4.10	7.98	-0.60	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
112	ประกาสวิทยา	บึงกุ่ม	45.86	36.08	36.52	44.63	43.64	-9.78	0.45	8.11	-0.99	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
113	คลองลำเจียก	บึงกุ่ม	44.44	32.92	34.10	41.92	40.76	-11.52	1.18	7.82	-1.16	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์

รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิชา คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
114	วัดนวลจันทร์	บึงกุ่ม	49.09	39.82	39.57	39.51	41.25	-9.27	-0.25	-0.05	1.73	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
115	วัดพิชัย	บึงกุ่ม	41.19	38.87	36.73	40.14	38.28	-2.33	-2.14	3.42	-1.86	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
116	พิชัยพัฒนา	บึงกุ่ม	44.93	36.57	37.82	39.55	44.51	-8.36	1.24	1.73	4.96	ขึ้น	3	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
117	แย้มจากตวิษณุสรณ์	บึงกุ่ม	42.91	35.98	35.17	40.37	42.47	-6.93	-0.81	5.20	2.09	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
118	วัดประยูรวงศ์	ธนบุรี	54.26	47.75	47.28	44.89	41.07	-6.50	-0.48	-2.39	-3.83	ลง	4	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
119	วัดขุนจันทร์	ธนบุรี	49.83	42.40	42.88	44.43	41.92	-7.43	0.48	1.55	-2.51	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
120	วัดบุคคโล	ธนบุรี	51.32	39.63	40.97	46.70	41.52	-11.68	1.34	5.73	-5.18	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
121	วัดดาวทอง	ธนบุรี	43.43	38.40	34.31	43.22	37.89	-5.02	-4.10	8.91	-5.32	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
122	วัดกัลยาณมิตร	ธนบุรี	47.02	32.89	29.63	41.93	44.83	-14.12	-3.26	12.30	2.90	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
123	วัดราชคฤห์	ธนบุรี	55.35	44.87	41.16	41.48	42.35	-10.48	-3.71	0.31	0.87	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
124	วัดประดิษฐาราม	ธนบุรี	44.69	33.85	30.46	37.51	33.86	-10.85	-3.38	7.04	-3.64	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
125	วัดบางสะแกใน	ธนบุรี	56.13	39.75	38.74	41.58	38.88	-16.38	-1.00	2.84	-2.70	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
126	วัดเวฬุราชิม	ธนบุรี	55.76	36.71	33.90	37.22	38.41	-19.05	-2.81	3.31	1.20	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
127	ก้นตฬาราราม	ธนบุรี	49.43	35.15	36.19	38.67	43.92	-14.28	1.04	2.49	5.25	ขึ้น	3	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
128	วัดโพธิ์นิมิตร	ธนบุรี	50.59	35.10	39.33	38.23	38.69	-15.49	4.23	-1.09	0.45	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
129	วัดใหม่ยายนุ้ย	ธนบุรี	57.20	54.83	45.98	39.93	41.74	-2.37	-8.85	-6.04	1.81	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
130	วัดกระจับพินิจ	ธนบุรี	45.75	40.28	36.46	44.48	38.82	-5.47	-3.83	8.03	-5.67	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
131	วัดราชวรินทร์	ธนบุรี	50.49	53.61	49.05	40.44	36.53	3.12	-4.56	-8.61	-3.91	ลง	3	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
132	วัดบางสะแกนอก	ธนบุรี	48.79	35.39	32.56	35.65	44.99	-13.39	-2.83	3.09	9.34	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
133	วัดใหญ่ศรีสุพรรณ	ธนบุรี	41.60	35.41	41.99	38.75	38.94	-6.19	6.58	-3.24	0.19	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
134	วัดบางน้ำชัน	ธนบุรี	39.50	31.72	34.96	35.25	35.71	-7.78	3.24	0.29	0.46	ขึ้น	3	2555	ไม่เข้าเกณฑ์

รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิทยุ คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
135	วัดทองธรรมชาติ	คลองสาน	42.54	32.44	29.80	33.92	40.22	-10.10	-2.65	4.12	6.31	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
136	วัดทองนพคุณ	คลองสาน	52.44	42.21	38.89	41.41	38.92	-10.23	-3.32	2.52	-2.49	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
137	วัดพิชัยญาติ	คลองสาน	47.29	37.50	31.69	39.97	45.53	-9.80	-5.80	8.27	5.56	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
138	วัดสุพรรณ	คลองสาน	50.76	42.78	40.20	43.35	43.19	-7.98	-2.59	3.16	-0.17	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
139	วัดนิมมานรดี	ภาษีเจริญ	52.52	40.63	38.63	42.23	41.78	-11.89	-2.00	3.60	-0.45	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
140	วัดจันทร์ประดิษฐาราม	ภาษีเจริญ	49.74	40.11	38.48	41.61	45.36	-9.63	-1.63	3.12	3.76	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
141	วัดชัยฉิมพลี	ภาษีเจริญ	43.46	38.34	35.10	37.04	42.62	-5.12	-3.24	1.94	5.58	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
142	วัดโคกนอน	ภาษีเจริญ	52.16	37.84	34.64	36.54	35.77	-14.31	-3.20	1.90	-0.77	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
143	วัดมะพร้าวเตี้ย	ภาษีเจริญ	50.02	38.15	40.71	39.62	34.64	-11.86	2.56	-1.09	-4.99	ลง	2	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
144	วัดโตนด	ภาษีเจริญ	46.12	36.89	40.17	41.26	42.77	-9.23	3.28	1.09	1.51	ขึ้น	3	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
145	วัดตะล่อม	ภาษีเจริญ	42.76	37.15	29.64	38.17	39.90	-5.61	-7.51	8.53	1.72	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
146	วัดกำแพง	ภาษีเจริญ	49.18	33.88	31.82	37.28	37.39	-15.30	-2.07	5.47	0.10	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
147	วัดทองศาลางาม	ภาษีเจริญ	46.76	34.69	32.04	35.40	32.94	-12.07	-2.65	3.36	-2.46	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
148	วัดวิจิตรการนิมิตร	ภาษีเจริญ	45.50	36.11	32.57	38.42	40.98	-9.38	-3.54	5.85	2.55	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
149	วัดประดู่บางจาก (พวงอุทิศ)	ภาษีเจริญ	42.56	29.53	36.19	40.39	37.14	-13.03	6.66	4.21	-3.25	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
150	บางจาก	ภาษีเจริญ	47.27	36.40	32.36	38.08	41.40	-10.87	-4.04	5.73	3.32	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
151	หมู่บ้านเกาะโพธิ์	บางขุนเทียน	54.03	40.63	46.29	44.78	35.59	-13.40	5.66	-1.51	-9.19	ลง	2	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
152	ราชมนตรี (ปลื้ม-เชิ่อมบุญกุล)	บางขุนเทียน	38.55	32.83	32.12	36.50	36.53	-5.72	-0.70	4.38	0.03	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
153	แก้วข้าทึบอุปถัมภ์	บางขุนเทียน	52.41	46.57	32.17	53.12	39.47	-5.84	-14.40	20.96	-13.66	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
154	คลองพิทยาลงกรณ์	บางขุนเทียน	45.60	32.78	35.45	37.85	37.96	-12.82	2.67	2.40	0.11	ขึ้น	3	2555	ไม่เข้าเกณฑ์

รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิทยุ คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
155	ศาลเจ้า (หัวนุกูลวิทยา)	บางขุนเทียน	49.02	37.63	36.61	40.17	41.33	-11.39	-1.02	3.56	1.15	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
156	วัดท่าข้าม	บางขุนเทียน	46.03	32.82	35.18	39.15	41.11	-13.21	2.36	3.97	1.96	ขึ้น	3	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
157	วัดบัวผัน	บางขุนเทียน	43.40	38.72	32.67	37.71	35.74	-4.68	-6.05	5.05	-1.97	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
158	วัดประชาบำรุง	บางขุนเทียน	49.97	40.48	39.05	36.29	37.61	-9.49	-1.43	-2.76	1.32	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
159	วัดเลา	บางขุนเทียน	46.53	39.86	35.50	39.77	40.99	-6.68	-4.36	4.27	1.22	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
160	บางขุนเทียนศึกษา	บางขุนเทียน	53.98	44.43	42.84	42.59	47.55	-9.55	-1.59	-0.25	4.97	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
161	วัดมงคลวราราม	จอมทอง	46.71	33.29	35.94	37.79	38.16	-13.42	2.65	1.85	0.37	ขึ้น	3	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
162	วัดนางนอง	จอมทอง	56.09	41.87	41.81	45.24	42.62	-14.22	-0.06	3.44	-2.63	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
163	วัดศาลาศรีน	จอมทอง	50.32	37.45	38.99	38.20	41.19	-12.87	1.54	-0.79	2.99	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
164	วัดสี่สุก	จอมทอง	49.78	40.38	39.60	45.03	44.69	-9.40	-0.78	5.44	-0.34	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
165	วัดบางประทุนนอก	จอมทอง	49.61	38.43	39.85	39.98	42.01	-11.18	1.42	0.13	2.02	ขึ้น	3	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
166	วัดโพธิ์แก้ว	จอมทอง	47.57	33.95	33.57	34.28	37.16	-13.62	-0.38	0.70	2.88	ขึ้น	2	2551	ไม่เข้าเกณฑ์
167	วัดนาคนิมิตร	จอมทอง	49.98	41.51	40.01	44.11	42.44	-8.47	-1.51	4.11	-1.67	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
168	วัดบางขุนเทียนนอก	จอมทอง	44.83	37.16	35.55	42.24	44.86	-7.67	-1.61	6.69	2.62	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
169	วัดไทร (ถาวรพรหมานุกูล)	จอมทอง	47.25	43.58	34.29	41.83	40.24	-3.67	-9.29	7.54	-1.60	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
170	วัดบางขุนนนท์	บางกอกน้อย	43.37	38.58	36.33	39.86	43.00	-4.79	-2.25	3.53	3.14	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
171	วัดวิเศษการ	บางกอกน้อย	57.03	43.92	43.17	44.42	46.23	-13.12	-0.75	1.25	1.81	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
172	วัดเจ้าอาาม	บางกอกน้อย	57.54	45.80	40.59	38.74	47.87	-11.74	-5.21	-1.85	9.13	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
173	วัดโพธิ์เรียง	บางกอกน้อย	48.14	37.94	47.61	57.95	39.17	-10.20	9.66	10.35	-18.78	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
174	วัดยางสุทธาราม	บางกอกน้อย	51.57	36.03	36.16	40.94	43.40	-15.55	0.13	4.78	2.46	ขึ้น	3	2554	ไม่เข้าเกณฑ์

รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิทยุ คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
175	วัดศรีสุदारาม	บางกอกน้อย	46.60	39.19	35.82	40.52	42.47	-7.41	-3.37	4.70	1.95	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
176	วัดบางเสาธง	บางกอกน้อย	46.44	53.45	32.66	61.78	35.48	7.01	-20.79	29.12	-26.29	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
177	วัดสุวรรณาราม	บางกอกน้อย	45.57	34.72	39.23	42.43	47.37	-10.86	4.51	3.20	4.94	ขึ้น	3	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
178	วัดพระยาทำ	บางกอกน้อย	46.41	58.74	44.08	42.83	52.83	12.32	-14.65	-1.25	10.00	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
179	วัดดงมูลเหล็ก	บางกอกน้อย	35.92	31.94	31.60	55.56	36.20	-3.98	-0.34	23.96	-19.36	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
180	วัดอัมพวา	บางกอกน้อย	47.14	36.23	34.75	44.67	36.35	-10.91	-1.48	9.91	-8.32	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
181	วัดสุวรรณคีรี	บางกอกน้อย	47.52	37.58	36.32	40.01	43.16	-9.94	-1.26	3.70	3.15	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
182	วัดดุสิตาราม	บางกอกน้อย	49.92	37.06	36.32	42.46	40.53	-12.86	-0.74	6.14	-1.93	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
183	วัดปฐมบุตริศราราม	บางกอกน้อย	42.81	31.87	36.05	37.67	36.60	-10.94	4.18	1.62	-1.08	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
184	วัดอาวุธวิกสิตาราม	บางพลัด	50.39	42.56	37.63	47.56	38.55	-7.82	-4.94	9.93	-9.01	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
185	วัดพระยาศิริโทยสวรรค์	บางพลัด	46.07	68.00	50.72	46.43	31.52	21.92	-17.28	-4.29	-14.91	ลง	3	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
186	วัดเปาโรหิตย์	บางพลัด	52.87	45.22	41.99	49.86	36.24	-7.65	-3.24	7.87	-13.62	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
187	วัดเทพากร (เลี่ยมมาตุทิศ)	บางพลัด	40.56	51.69	45.55	75.12	34.23	11.14	-6.14	29.57	-40.89	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
188	วัดฉัตรแก้วจวงกลณี	บางพลัด	46.27	54.30	48.33	44.76	36.97	8.03	-5.97	-3.57	-7.80	ลง	3	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
189	วัดวิมุตยาราม	บางพลัด	53.02	48.34	30.14	36.44	38.71	-4.68	-18.20	6.30	2.27	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
190	วัดบางพลัด(ป.สุวมโณ)	บางพลัด	65.29	55.27	52.08	58.14	37.54	-10.02	-3.19	6.06	-20.60	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
191	วัดคฤหบดี	บางพลัด	41.00	58.70	37.30	37.10	34.65	17.70	-21.40	-0.20	-2.45	ลง	3	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
192	วัดรวก	บางพลัด	44.33	48.39	37.21	37.06	39.23	4.06	-11.18	-0.15	2.17	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
193	วัดสามัคคีสุทธาวาส	บางพลัด	51.64	47.26	57.47	38.28	36.04	-4.38	10.21	-19.19	-2.24	ลง	2	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
194	วัดไถ่เตี้ย (สวัสดิ์ประชาชนกุล)	ตลิ่งชัน	43.31	34.79	40.51	33.79	39.22	-8.53	5.72	-6.72	5.43	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์



รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิชา คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
195	วัดชัยฤทธิสมาลา	ตลิ่งชัน	45.07	36.76	33.52	41.70	38.82	-8.31	-3.24	8.19	-2.88	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
196	ชุมทางตลิ่งชัน	ตลิ่งชัน	41.99	33.94	37.61	37.06	39.99	-8.05	3.67	-0.56	2.93	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
197	วัดทอง (อุดมศิลปวิทยาการ)	ตลิ่งชัน	48.04	35.73	36.19	35.03	42.12	-12.31	0.46	-1.16	7.09	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
198	วัดมะกอก	ตลิ่งชัน	44.41	38.04	32.39	39.88	42.67	-6.37	-5.65	7.49	2.78	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
199	วัดโพธิ์ (ราษฎร์มณฑล)	ตลิ่งชัน	49.45	37.16	37.01	41.04	41.55	-12.28	-0.15	4.03	0.50	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
200	วัดอินทราวาส	ตลิ่งชัน	45.90	35.09	39.27	38.80	39.59	-10.81	4.18	-0.47	0.79	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
201	วัดปากน้ำฝั่งเหนือ	ตลิ่งชัน	46.06	37.80	37.71	39.88	44.23	-8.26	-0.09	2.17	4.35	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
202	วัดประสาธ	ตลิ่งชัน	45.22	37.30	36.15	40.43	34.77	-7.92	-1.15	4.28	-5.66	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
203	วัดเกาะ	ตลิ่งชัน	50.17	41.19	34.31	34.85	43.09	-8.98	-6.87	0.53	8.25	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
204	วัดพิบูล	ตลิ่งชัน	47.79	34.56	39.49	39.48	39.24	-13.23	4.93	-0.01	-0.24	ลง	2	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
205	วัดระโงมทอง	ตลิ่งชัน	43.83	39.13	36.29	44.11	35.13	-4.70	-2.84	7.82	-8.97	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
206	วัดรัชฎาธิฐาน	ตลิ่งชัน	45.42	43.02	32.96	43.86	45.23	-2.40	-10.05	10.90	1.37	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
207	วัดตลิ่งชัน	ตลิ่งชัน	46.59	35.42	38.78	39.08	35.48	-11.17	3.36	0.30	-3.60	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
208	วัดช่างเหล็ก	ตลิ่งชัน	45.44	35.04	33.24	37.05	33.92	-10.40	-1.80	3.82	-3.13	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
209	วัดราชสิทธาราม	บางกอกใหญ่	48.04	39.23	45.89	41.83	42.72	-8.81	6.65	-4.06	0.89	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
210	วัดท่าพระ	บางกอกใหญ่	47.44	38.84	35.55	37.23	41.54	-8.60	-3.29	1.68	4.31	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
211	วัดประดิมพิล	บางกอกใหญ่	43.33	39.23	36.61	40.50	37.44	-4.11	-2.62	3.89	-3.06	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
212	วัดใหม่พิเรนทร์	บางกอกใหญ่	47.15	42.05	38.14	44.55	35.93	-5.09	-3.91	6.41	-8.62	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
213	วัดตี่ดวด	บางกอกใหญ่	52.22	39.54	39.08	45.62	46.73	-12.68	-0.46	6.54	1.11	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
214	วัดนาคกลาง	บางกอกใหญ่	39.78	39.44	37.18	44.37	39.76	-0.33	-2.27	7.19	-4.61	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์

รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิชา คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
215	คลองสองต้นนุ่น	มีนบุรี	43.42	40.48	40.43	56.74	34.32	-2.94	-0.05	16.31	-22.42	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
216	คลองสาม	มีนบุรี	43.34	33.97	32.04	58.81	34.61	-9.37	-1.93	26.78	-24.20	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
217	วังเล็กวิทยานุสรณ์ (คลองสี)	มีนบุรี	46.61	48.92	40.56	40.02	38.61	2.31	-8.36	-0.54	-1.41	ลง	3	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
218	ปิงขวาง (มหาดไทยอุปลมภ์)	มีนบุรี	64.05	54.63	40.20	35.97	33.57	-9.42	-14.43	-4.23	-2.40	ลง	4	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
219	มีนบุรี	มีนบุรี	54.96	46.19	42.31	47.11	45.91	-8.77	-3.89	4.80	-1.20	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
220	วัดบำเพ็ญเหนือ	มีนบุรี	47.75	37.35	35.98	38.78	35.15	-10.41	-1.37	2.80	-3.64	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
221	วัดแสนสุข	มีนบุรี	47.17	37.09	39.12	41.94	42.47	-10.09	2.03	2.82	0.54	ขึ้น	3	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
222	วัดใหม่ลำนากแขวก	มีนบุรี	42.03	40.33	34.46	37.60	38.40	-1.70	-5.87	3.14	0.80	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
223	ศาลาคู้	มีนบุรี	42.88	46.31	40.66	36.39	40.10	3.42	-5.65	-4.27	3.71	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
224	สุหร่าบางชัน	มีนบุรี	41.39	32.36	36.77	45.54	37.67	-9.03	4.41	8.77	-7.86	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
225	วัดปลุกศรีธา	ลาดกระบัง	45.30	37.79	33.56	39.36	36.86	-7.51	-4.23	5.80	-2.50	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
226	วัดบารุงริน	ลาดกระบัง	51.58	60.20	41.16	46.42	42.89	8.63	-19.04	5.25	-3.53	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
227	วัดพลมานีย์	ลาดกระบัง	51.00	39.46	39.51	43.84	42.52	-11.54	0.05	4.32	-1.31	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
228	วัดสุทธาโกชน	ลาดกระบัง	52.27	40.41	41.25	36.62	36.42	-11.87	0.84	-4.62	-0.20	ลง	2	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
229	แสงศิริวิทยยา	ลาดกระบัง	43.27	35.12	38.16	40.05	37.93	-8.15	3.04	1.89	-2.12	ลง	3	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
230	ประสานสามัคคี (บ้านทับยาว)	ลาดกระบัง	56.26	44.85	49.08	55.98	41.03	-11.41	4.23	6.90	-14.95	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
231	วัดบึงบัว	ลาดกระบัง	42.78	34.30	37.72	59.19	37.26	-8.48	3.42	21.47	-21.93	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
232	วัดทิพพาวาส	ลาดกระบัง	44.20	35.26	37.65	55.72	36.43	-8.93	2.39	18.07	-19.29	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
233	ลำพอง	ลาดกระบัง	45.74	37.90	51.78	41.16	41.69	-7.84	13.88	-10.62	0.53	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์

รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิชา คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
234	วัดชุมทอง	ลาดกระบัง	41.90	29.75	59.92	55.27	41.61	-12.15	30.17	-4.64	-13.66	ลง	2	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
235	ตำบลชุมทอง (ประชาอุทิศ)	ลาดกระบัง	49.92	43.08	37.68	47.81	37.58	-6.84	-5.40	10.13	-10.23	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
236	ชุมทอง (เพชรทองคำอุปถัมภ์)	ลาดกระบัง	47.22	35.41	34.90	52.00	44.03	-11.81	-0.52	17.10	-7.97	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
237	วัดปากบึง	ลาดกระบัง	47.86	56.27	45.82	46.58	40.87	8.41	-10.45	0.76	-5.71	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
238	สุหรัลำนายไส	ลาดกระบัง	42.37	32.35	33.43	41.70	32.35	-10.02	1.08	8.27	-9.36	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
239	แดงเป้า (สิงสุขบุรณะ)	ลาดกระบัง	45.60	42.40	35.64	41.09	40.46	-3.20	-6.76	5.45	-0.63	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
240	เคหะชุมชนลาดกระบัง	ลาดกระบัง	45.91	39.31	35.82	39.98	43.72	-6.60	-3.49	4.15	3.74	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
241	วัดหนองจอก (ภักดีนครเศรษฐ)	หนองจอก	45.04	36.89	34.60	38.40	39.34	-8.16	-2.29	3.81	0.93	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
242	สุหรัหะยี่มีนา	หนองจอก	46.15	34.11	34.81	37.60	38.66	-12.04	0.70	2.79	1.06	ขึ้น	3	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
243	สุหรับ้านเกาะ	หนองจอก	38.83	40.27	30.03	55.51	33.09	1.44	-10.25	25.49	-22.43	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
244	ลำบุหรี่ปวง	หนองจอก	47.31	48.69	40.14	34.71	35.95	1.38	-8.54	-5.43	1.24	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
245	สุหรัศาลาแดง	หนองจอก	41.50	31.07	35.96	35.06	33.40	-10.43	4.88	-0.89	-1.66	ลง	2	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
246	สุหรัใหม่	หนองจอก	38.72	39.03	40.49	37.95	32.25	0.31	1.46	-2.53	-5.70	ลง	2	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
247	สามแยกท่าไข่	หนองจอก	34.82	27.96	36.52	35.23	38.24	-6.86	8.56	-1.29	3.01	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
248	หลวงแพ่ง (บำรุงรัฐกิจ)	หนองจอก	48.42	39.68	37.73	44.68	47.55	-8.74	-1.95	6.95	2.88	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
249	นิลราษฎร์อุปถัมภ์	หนองจอก	42.80	30.35	28.55	34.61	33.19	-12.45	-1.79	6.05	-1.41	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
250	บ้านเจียรต๊ับ	หนองจอก	44.24	33.81	34.84	36.65	39.77	-10.43	1.03	1.81	3.12	ขึ้น	3	2551	ไม่เข้าเกณฑ์
251	วัดทรัพย์สโมสร	หนองจอก	44.56	34.38	37.03	40.12	39.18	-10.18	2.65	3.08	-0.93	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์

รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิชา คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
252	สุหร่านาดับ	หนองจอก	40.75	35.09	27.79	36.81	34.47	-5.66	-7.30	9.03	-2.34	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
253	สุหร่านอีรว	หนองจอก	43.12	35.29	28.68	35.90	37.35	-7.83	-6.61	7.22	1.45	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
254	อิสลามลำไทร	หนองจอก	39.11	33.06	30.14	45.86	39.15	-6.05	-2.92	15.72	-6.71	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
255	บ้านลำตันกล้วย	หนองจอก	41.89	31.17	33.16	34.36	35.07	-10.72	2.00	1.20	0.71	ขึ้น	3	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
256	วัดพระยาปลา	หนองจอก	49.79	39.59	37.57	44.10	43.94	-10.20	-2.03	6.53	-0.15	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
257	วัดแสนเกษม	หนองจอก	46.79	39.05	33.11	39.75	39.62	-7.73	-5.94	6.64	-0.14	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
258	วัดใหม่เจริญราษฎร์	หนองจอก	57.21	45.54	58.30	37.64	42.71	-11.67	12.76	-20.65	5.06	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
259	วัดสีชมพู	หนองจอก	39.69	31.60	30.93	35.88	38.47	-8.09	-0.67	4.95	2.59	ขึ้น	2	2552	ไม่เข้าเกณฑ์
260	ลำเจดีย์	หนองจอก	41.19	38.28	34.60	31.45	30.20	-2.91	-3.68	-3.14	-1.25	ลง	4	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
261	สุหร่าคลองแก้ว	หนองจอก	43.52	35.22	33.54	35.29	37.32	-8.30	-1.68	1.76	2.02	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
262	สุหร่าคลองสิบ	หนองจอก	43.36	32.05	34.75	36.10	40.39	-11.31	2.70	1.35	4.29	ขึ้น	3	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
263	สุหร่าคลองสิบเอ็ด	หนองจอก	52.58	64.08	55.52	51.13	38.68	11.50	-8.56	-4.39	-12.45	ลง	3	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
264	สุหร่าสนามกลางลำ	หนองจอก	54.08	53.62	48.02	51.94	41.22	-0.45	-5.60	3.93	-10.72	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
265	วัดใหม่กระพุ่มล้ม	หนองจอก	42.44	35.37	35.63	42.69	34.81	-7.06	0.26	7.06	-7.88	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
266	ผลสีรุ่งเรือง	หนองจอก	37.01	32.40	33.20	35.87	37.14	-4.61	0.81	2.67	1.27	ขึ้น	3	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
267	วัดราษฎร์บำรุง	หนองจอก	51.95	53.44	38.66	43.71	42.13	1.49	-14.78	5.05	-1.58	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
268	คลองสอง	หนองจอก	39.34	43.71	32.46	41.32	40.70	4.36	-11.25	8.86	-0.61	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
269	คารีอุปถัมภ์	หนองจอก	36.65	43.62	27.48	32.99	32.93	6.97	-16.15	5.51	-0.06	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
270	ศิริรังวิทยาคาร	หนองจอก	35.78	32.29	46.96	52.26	36.93	-3.49	14.67	5.30	-15.33	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
271	วัดอุตะเภา	หนองจอก	56.88	45.04	54.70	40.40	46.84	-11.84	9.66	-14.30	6.45	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
272	ลำผักชี	หนองจอก	46.71	46.77	44.02	54.03	38.68	0.06	-2.75	10.00	-15.35	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์

รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิชา คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
273	วัดประเสริฐสุทธาวาส	ราษฎร์ บูรณะ	41.05	33.71	32.79	45.17	38.48	-7.34	-0.92	12.38	-6.69	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
274	วัดแจ้งร้อน	ราษฎร์ บูรณะ	48.36	38.56	37.98	41.91	42.56	-9.80	-0.58	3.93	0.65	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
275	วัดสน	ราษฎร์ บูรณะ	45.95	35.19	41.91	41.95	38.59	-10.77	6.72	0.04	-3.36	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
276	วัดสารอด	ราษฎร์ บูรณะ	43.64	34.46	36.44	48.63	35.05	-9.18	1.99	12.18	-13.57	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
277	วัดหนองแขม	หนองแขม	46.38	37.51	32.54	38.97	38.62	-8.88	-4.96	6.43	-0.36	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
278	ประชาบำรุง	หนองแขม	45.94	34.66	34.76	37.71	40.74	-11.29	0.11	2.95	3.03	ขึ้น	3	2551	ไม่เข้าเกณฑ์
279	คลองบางแกว (มนต์ จรัสสิงห์)	หนองแขม	44.62	39.76	35.62	35.16	34.45	-4.86	-4.14	-0.47	-0.70	ลง	4	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
280	วัดศรีนวลธรรมวิมล	หนองแขม	47.10	34.51	34.28	40.29	39.73	-12.59	-0.23	6.01	-0.56	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
281	พระราม ๙ กาญจนากิเชก	ห้วยขวาง	54.06	42.17	38.81	48.07	48.41	-11.89	-3.36	9.27	0.34	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
282	วัดใหม่ช่องลม	ห้วยขวาง	45.45	36.18	32.24	38.04	35.49	-9.27	-3.93	5.80	-2.55	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
283	วัดใต้ (ราษฎร์นิรมิต)	สวนหลวง	43.25	35.59	28.52	64.40	33.26	-7.65	-7.08	35.89	-31.14	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
284	นาคनावาลูปถัมภ์	สวนหลวง	47.75	37.70	38.44	38.47	39.44	-10.05	0.74	0.02	0.97	ขึ้น	3	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
285	สุเหร่าใหม่	สวนหลวง	45.13	36.48	31.62	47.14	35.73	-8.65	-4.86	15.52	-11.41	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
286	หัวหมาก	สวนหลวง	46.51	36.25	34.23	36.83	39.26	-10.26	-2.02	2.60	2.43	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
287	คลองกั้นตัน	สวนหลวง	51.06	46.01	43.25	45.81	45.55	-5.05	-2.76	2.55	-0.26	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
288	วัดทองโน	สวนหลวง	44.77	33.91	32.61	53.79	34.33	-10.86	-1.30	21.18	-19.46	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
289	วิชากร	ดินแดง	49.69	53.57	38.27	52.94	42.87	3.87	-15.30	14.68	-10.07	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์

รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิชา คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
290	วัดหลักสี่ (ทองโบริวารวิทย์วิทยา)	หลักสี่	47.44	36.22	36.54	41.54	41.46	-11.23	0.32	5.00	-0.08	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
291	เคหะทุ่งสองห้อง วิทยา 2	หลักสี่	45.52	37.57	33.90	37.56	39.35	-7.94	-3.68	3.66	1.79	ขึ้น	2	2551	ไม่เข้าเกณฑ์
292	บางเขน (ไร่สาธิตอนุสรณ์)	หลักสี่	47.45	36.49	35.89	39.74	42.07	-10.96	-0.60	3.85	2.33	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
293	วัดเกาะสุวรรณาราม	สายไหม	45.30	36.00	34.52	35.60	37.12	-9.30	-1.47	1.07	1.52	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
294	ออเงิน	สายไหม	45.01	35.59	35.26	37.18	39.52	-9.42	-0.33	1.93	2.34	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
295	ฤทธิยะวรรณาลัย	สายไหม	52.79	40.33	40.17	45.62	46.75	-12.46	-0.16	5.45	1.13	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
296	ประชานุกูล	สายไหม	45.56	31.35	31.16	34.92	38.60	-14.21	-0.18	3.76	3.68	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
297	พระพรหมรังษี	สายไหม	42.02	33.51	32.66	35.54	35.34	-8.52	-0.84	2.87	-0.20	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
298	วัดราชบูรณนิมมธรรม	สายไหม	45.72	33.66	32.37	35.11	38.71	-12.06	-1.29	2.75	3.59	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
299	ซอยแอนเนกซ์ (กาญจนาภิเษก2)	สายไหม	49.67	43.21	38.48	47.01	44.01	-6.46	-4.73	8.53	-3.01	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
300	สุเหร่าทับช้างคลองบน	สะพานสูง	44.51	31.73	35.00	36.25	40.54	-12.78	3.27	1.25	4.29	ขึ้น	3	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
301	วัดลาดบัวขาว	สะพานสูง	49.11	39.52	44.24	42.99	34.59	-9.59	4.72	-1.25	-8.40	ลง	2	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
302	สมโภชกรุงอนุสรณ์ (200 ปี)	สะพานสูง	49.26	38.21	35.39	37.31	40.25	-11.05	-2.81	1.92	2.94	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
303	สุเหร่าลาดบัวขาว	สะพานสูง	48.43	33.61	37.02	38.00	36.96	-14.82	3.41	0.98	-1.04	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
304	จินดาบำรุง	คันนายาว	43.93	37.01	41.53	39.47	39.81	-6.92	4.52	-2.06	0.34	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
305	คันนายาว	คันนายาว	45.71	35.26	41.28	41.08	38.55	-10.45	6.02	-0.20	-2.53	ลง	2	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
306	สุเหร่าลาดพร้าว	วังทองหลาง	39.07	37.00	44.43	40.26	36.54	-2.07	7.44	-4.18	-3.71	ลง	2	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
307	สุเหร่าดอนสะแก	วังทองหลาง	39.83	38.38	38.65	42.69	37.73	-1.44	0.27	4.04	-4.96	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์

รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิทยุ คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
308	วัดสามัคคีธรรม	วังทองกลาง	42.78	36.65	36.68	42.99	37.90	-6.13	0.03	6.31	-5.09	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
309	กลางคลองสอง	คลองสามวา	43.22	34.22	34.99	37.54	40.02	-9.00	0.77	2.55	2.48	ขึ้น	3	2553	ไม่เข้าเกณฑ์
310	บ้านแบนชะโด	คลองสามวา	36.90	30.00	30.40	34.37	36.11	-6.91	0.40	3.98	1.74	ขึ้น	3	2551	ไม่เข้าเกณฑ์
311	บ้านหนองระแหง (ชมแสงประชานุกูล)	คลองสามวา	43.71	32.04	32.83	37.80	38.03	-11.67	0.79	4.97	0.23	ขึ้น	3	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
312	ประชาชาษฎร์อุปถัมภ์	คลองสามวา	44.94	36.78	34.22	38.21	37.86	-8.16	-2.56	3.99	-0.35	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
313	วัดบัวแก้ว	คลองสามวา	42.34	35.04	31.15	42.21	40.39	-7.30	-3.89	11.05	-1.81	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
314	วัดแป้นทอง	คลองสามวา	46.64	35.69	35.05	39.87	40.66	-10.96	-0.63	4.82	0.79	ขึ้น	2	2553	เข้าเกณฑ์
315	วัดพระยาสุเรนทร์	คลองสามวา	45.58	35.91	37.68	47.01	42.60	-9.67	1.77	9.33	-4.41	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
316	วัดลำกะดาน	คลองสามวา	43.95	31.83	35.30	38.65	44.56	-12.12	3.47	3.35	5.92	ขึ้น	3	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
317	วัดศรีสุก (แย้มเยื้อนอุปถัมภ์)	คลองสามวา	46.72	35.29	37.09	39.81	39.57	-11.43	1.80	2.72	-0.24	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
318	วัดสุขใจ	คลองสามวา	44.45	35.04	35.09	41.53	38.47	-9.41	0.04	6.44	-3.05	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
319	วัดสุทธิสะอาด	คลองสามวา	47.44	43.32	35.62	42.79	39.38	-4.12	-7.70	7.17	-3.41	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
320	สุเหร่าเกาะขุนเณร	คลองสามวา	39.58	28.96	30.40	40.39	32.33	-10.63	1.44	9.99	-8.05	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
321	สุเหร่าคลองสี่	คลองสามวา	47.09	28.11	36.71	35.28	40.53	-18.98	8.60	-1.43	5.25	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
322	สุเหร่าคลองหนึ่ง	คลองสามวา	39.33	31.16	29.26	35.67	34.63	-8.17	-1.90	6.41	-1.04	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
323	สุเหร่าสามวา	คลองสามวา	43.46	41.60	37.35	37.82	40.84	-1.86	-4.25	0.47	3.02	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
324	วัดธาตุทอง	วัฒนา	44.97	38.39	33.78	38.28	37.28	-6.57	-4.62	4.51	-1.00	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
325	สุเหร่าบางมะเขือ	วัฒนา	48.57	39.88	37.47	40.92	41.96	-8.69	-2.42	3.45	1.04	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
326	สุเหร่าสามอิน	วัฒนา	45.76	38.01	37.62	40.36	39.12	-7.75	-0.39	2.74	-1.23	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
327	วัดภาชี	วัฒนา	52.67	37.78	41.72	42.89	36.33	-14.89	3.94	1.17	-6.56	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์

รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิทยุ คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
328	แจ่มจันทร์	วัฒนา	45.89	37.16	35.24	35.76	37.82	-8.73	-1.92	0.52	2.06	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
329	สวัสดีวิทยา	วัฒนา	50.88	38.98	37.48	43.30	42.46	-11.90	-1.50	5.82	-0.85	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
330	บางแค (เนื่องสังวาลย์อนุสรณ์)	บางแค	47.78	40.07	36.30	41.39	42.03	-7.71	-3.77	5.09	0.64	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
331	เพชรเกษม (จตุรงค์สงคราม อนุสรณ์)	บางแค	48.13	37.96	40.64	42.98	42.73	-10.17	2.68	2.33	-0.24	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
332	วัดศาลาแดง	บางแค	43.42	34.73	36.14	39.55	38.59	-8.69	1.41	3.41	-0.96	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
333	บางไผ่ (บ้านนายพันแก้วขาว)	บางแค	47.96	37.20	34.17	36.63	37.85	-10.76	-3.03	2.46	1.23	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
334	บางเข็กหนึ่ง	บางแค	43.29	34.64	31.24	37.93	37.95	-8.65	-3.40	6.69	0.02	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
335	วัดพรหมสุวรรณสามัคคี	บางแค	43.63	36.71	32.81	41.49	39.92	-6.92	-3.90	8.68	-1.57	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
336	บางแคเหนือ	บางแค	45.40	36.76	32.65	36.41	38.03	-8.64	-4.11	3.76	1.62	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
337	วัดม่วง	บางแค	44.64	34.46	34.58	38.28	40.26	-10.18	0.12	3.70	1.98	ขึ้น	3	2552	เข้าเกณฑ์
338	หมู่บ้านเศรษฐกิจ	บางแค	46.22	37.75	35.17	38.48	40.12	-8.46	-2.58	3.30	1.64	ขึ้น	2	2553	เข้าเกณฑ์
339	วัดบางนาใน	บางนา	42.71	35.95	35.71	38.69	39.94	-6.76	-0.23	2.97	1.25	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
340	วัดบางนาออก	บางนา	44.86	36.21	40.90	43.08	41.95	-8.64	4.69	2.18	-1.13	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
341	ห้องพลอยอนุสรณ์	บางนา	47.36	35.98	38.88	41.41	42.22	-11.38	2.90	2.53	0.81	ขึ้น	3	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
342	อำนวยการนภศิริอนุสรณ์	บางนา	50.32	38.88	38.35	43.73	46.38	-11.44	-0.53	5.38	2.65	ขึ้น	2	2553	เข้าเกณฑ์
343	ศรีเยี่ยมอนุสรณ์	บางนา	52.24	43.59	40.96	46.39	47.32	-8.66	-2.63	5.43	0.93	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
344	บ้านนายผล	บางบอน	44.41	34.21	32.22	35.13	37.93	-10.21	-1.99	2.92	2.80	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
345	บ้านนายสี	บางบอน	44.27	38.06	35.12	37.93	40.34	-6.21	-2.94	2.81	2.41	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์



รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิทยุ คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
346	วัดบางบอน (ทิพย์ จันแตรถัมภ์)	บางบอน	46.08	37.66	33.84	41.87	38.63	-8.42	-3.82	8.03	-3.24	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
347	พรหมราชกูรรั้งสรศักดิ์	บางบอน	54.23	40.17	37.46	40.80	44.05	-14.05	-2.71	3.33	3.25	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
348	สถานีพรหมแดน	บางบอน	43.89	46.70	46.86	42.36	39.38	2.81	0.16	-4.51	-2.98	ลง	2	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
349	วัดนินสุขาราม	บางบอน	44.83	43.32	34.49	36.29	37.29	-1.51	-8.83	1.80	0.99	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
350	คลองตันไทร (สุขล้อมอุทิศ)	ทวีวัฒนา	47.62	40.77	37.39	40.03	39.47	-6.85	-3.37	2.64	-0.56	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
351	คลองทวีวัฒนา	ทวีวัฒนา	49.17	41.34	37.04	40.44	42.01	-7.83	-4.30	3.41	1.56	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
352	คลองบางพรหม	ทวีวัฒนา	48.69	41.62	42.27	46.39	43.09	-7.07	0.64	4.12	-3.30	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
353	คลองมหาสวัสดิ์	ทวีวัฒนา	50.15	38.98	35.98	42.25	39.81	-11.17	-3.00	6.28	-2.44	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
354	ตั้งพิรุฬห์ธรรม	ทวีวัฒนา	53.57	44.45	42.12	43.00	44.69	-9.12	-2.33	0.88	1.69	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
355	นาหลวง	ทุ่งครุ	46.33	35.11	32.59	38.77	37.36	-11.22	-2.52	6.18	-1.41	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
356	สามัคคีบำรุง	ทุ่งครุ	42.69	36.69	34.52	41.01	38.29	-6.01	-2.16	6.49	-2.73	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
357	บางมด (ตันเปาว์วิทยาคาร)	ทุ่งครุ	52.32	35.49	45.10	41.38	40.55	-16.83	9.60	-3.72	-0.83	ลง	2	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
358	ราษฎร์บูรณะ	ทุ่งครุ	44.81	35.91	35.25	38.11	41.36	-8.90	-0.66	2.86	3.25	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
359	รางราชพฤกษ์ (นุชมีอุทิศ)	ทุ่งครุ	51.70	40.93	49.53	42.55	33.93	-10.77	8.61	-6.98	-8.62	ลง	2	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
360	วัดทุ่งครุ	ทุ่งครุ	46.42	34.67	36.36	40.56	39.84	-11.75	1.69	4.21	-0.72	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
361	คลองรางจาก	ทุ่งครุ	39.69	29.66	30.75	46.03	40.41	-10.03	1.09	15.28	-5.63	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
362	ชูลินทองประดิษฐ์ อนุสรณ์	ทุ่งครุ	49.38	36.25	38.07	40.98	42.97	-13.13	1.82	2.90	1.99	ขึ้น	3	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
363	วัดชัยมงคล	ปทุมวัน	41.88	33.27	36.03	41.35	38.98	-8.61	2.76	5.31	-2.37	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์

รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิชา คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
364	วัดปทุมวนาราม	ปทุมวัน	45.62	38.82	34.85	40.82	40.86	-6.80	-3.97	5.97	0.04	ขึ้น	2	2553	เข้าเกณฑ์
365	วัดมัชฌันติการาม	บางซื่อ	42.89	34.01	36.53	41.97	38.40	-8.89	2.53	5.44	-3.57	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
366	กิ่งเพชร	ราชเทวี	44.23	33.67	36.48	34.37	38.59	-10.56	2.80	-2.11	4.23	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
367	พูนสิน (เพชรสุอุปถัมภ์)	พระโขนง	44.18	54.38	34.50	44.84	41.29	10.20	-19.87	10.33	-3.55	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
368	ชุมชนหมู่บ้านพัฒนา	คลองเตย	41.90	30.96	28.35	31.79	27.43	-10.95	-2.61	3.44	-4.37	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
369	คลองปึกหลัก	ประเวศ	46.55	38.76	51.38	47.04	34.62	-7.79	12.62	-4.33	-12.43	ลง	2	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
370	ไทยนิยมสงเคราะห์	บางเขน	46.84	37.84	36.87	41.71	42.21	-9.01	-0.96	4.84	0.49	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
371	วัดเวฬุวนาราม (สินทรัพย์อนุสรณ์)	ดอนเมือง	46.47	35.94	32.96	38.73	42.19	-10.53	-2.98	5.77	3.46	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
372	ประชาอุทิศ (จินตนาอนุสรณ์)	ดอนเมือง	46.20	37.18	38.91	43.66	44.40	-9.02	1.73	4.75	0.73	ขึ้น	3	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
373	บำรุงวิจิตรวิทยยา (ทุ่งสีกัน)	ดอนเมือง	49.61	39.10	37.30	46.26	42.94	-10.51	-1.80	8.96	-3.32	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
374	เสนานิคม	จตุจักร	45.25	33.21	33.31	36.07	34.77	-12.04	0.10	2.76	-1.30	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
375	วัดลาดพร้าว	ลาดพร้าว	47.51	36.97	32.08	39.42	37.78	-10.54	-4.89	7.34	-1.64	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
376	คลองกุ่ม	บึงกุ่ม	46.96	37.40	34.91	42.46	42.95	-9.56	-2.49	7.55	0.49	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
377	วัดเศวตฉัตร	คลองสาน	47.03	38.86	34.84	37.32	40.31	-8.18	-4.02	2.48	3.00	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
378	วัดสุทธาราม	คลองสาน	45.88	38.53	36.66	38.37	#DIV/0!	-7.35	-1.87	1.71	#DIV/0!	ลง		ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
379	วัดทองเพลง	คลองสาน	46.74	35.80	35.17	34.28	34.56	-10.94	-0.64	-0.89	0.28	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
380	วัดอ่างแก้ว (จีบ ปานข้า)	ภาษีเจริญ	43.56	38.19	37.77	36.39	44.35	-5.36	-0.43	-1.38	7.96	ขึ้น	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
381	วัดหัวกระบือ	บางขุนเทียน	46.93	36.02	37.88	38.13	40.59	-10.92	1.86	0.25	2.47	ขึ้น	3	2555	ไม่เข้าเกณฑ์

รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิชา คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
382	วัดสะแกงาม	บางขุนเทียน	48.49	34.98	32.20	36.69	38.66	-13.51	-2.78	4.49	1.97	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
383	วัดแสงดำ	บางขุนเทียน	55.65	36.21	36.95	38.36	35.19	-19.44	0.74	1.41	-3.16	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
384	วัดบางกระดี	บางขุนเทียน	44.63	63.47	32.76	56.55	37.59	18.84	-30.70	23.78	-18.96	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
385	วัดกำแพง	บางขุนเทียน	41.32	38.64	32.61	32.87	36.74	-2.68	-6.03	0.26	3.87	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
386	วัดกก	บางขุนเทียน	41.51	37.08	30.36	38.18	40.51	-4.43	-6.72	7.82	2.34	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
387	วัดโพธิ์ทอง	จอมทอง	40.59	31.89	30.74	33.85	35.74	-8.69	-1.16	3.11	1.89	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
388	วัดยายร่ม	จอมทอง	41.67	34.93	36.39	39.85	39.51	-6.74	1.46	3.46	-0.35	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
389	วัดมะลิ	บางกอกน้อย	44.65	35.18	39.40	55.90	33.83	-9.48	4.22	16.50	-22.07	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
390	บางยี่ขันวิทยาคม	บางพลัด	42.39	60.33	53.15	55.55	34.88	17.95	-7.19	2.41	-20.67	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
391	ฉิมพลี	ตลิ่งชัน	42.72	32.35	32.87	39.88	39.87	-10.37	0.52	7.01	-0.01	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
392	บ้านเกาะ	มีนบุรี	39.68	47.31	38.37	42.63	33.14	7.63	-8.94	4.26	-9.48	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
393	วัดทองสัมฤทธิ์	มีนบุรี	40.34	30.97	38.25	55.09	37.85	-9.37	7.28	16.85	-17.24	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
394	สุเหร่าทรายกองดิน	มีนบุรี	53.93	38.46	39.70	37.31	35.16	-15.48	1.24	-2.38	-2.16	ลง	2	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
395	วัดลาดกระบัง	ลาดกระบัง	42.34	49.71	33.64	47.76	37.58	7.36	-16.07	14.12	-10.17	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
396	วัดสังฆราชา	ลาดกระบัง	45.73	33.03	35.81	37.67	35.92	-12.69	2.78	1.86	-1.75	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
397	วัดราชโกษา	ลาดกระบัง	46.23	40.27	36.97	40.55	39.92	-5.97	-3.29	3.57	-0.62	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
398	วัดลานบุญ	ลาดกระบัง	55.54	36.47	34.82	36.73	37.27	-19.07	-1.64	1.91	0.53	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
399	หนองจอกพิทยานุสรณ์	หนองจอก	42.99	35.52	31.94	35.21	38.68	-7.46	-3.58	3.28	3.46	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
400	วัดสามง่าม	หนองจอก	45.67	31.56	32.85	38.17	34.81	-14.11	1.28	5.32	-3.36	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
401	สุเหร่าลำแขก	หนองจอก	39.64	32.75	30.83	38.33	35.89	-6.89	-1.92	7.51	-2.44	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
402	สังฆประชาอนุสรณ์	หนองจอก	43.85	34.88	35.91	37.79	38.51	-8.97	1.03	1.88	0.72	ขึ้น	3	2555	ไม่เข้าเกณฑ์

รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิชา คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
403	วัดลำด้อยตั้ง	หนองจอก	35.11	29.42	30.10	35.39	37.49	-5.69	0.67	5.29	2.10	ขึ้น	3	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
404	วัดบางปะกอก	ราษฎร์ บูรณะ	47.57	38.37	35.82	39.76	42.19	-9.19	-2.55	3.94	2.43	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
405	รัตนสินธุทิศ	ราษฎร์ บูรณะ	42.25	33.91	35.29	38.31	38.16	-8.35	1.38	3.02	-0.15	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
406	วัดอุดมรังสี	หนองแขม	50.01	38.04	39.14	39.26	40.76	-11.97	1.09	0.13	1.50	ขึ้น	3	2553	ไม่เข้าเกณฑ์
407	บ้านขุนประเทศ	หนองแขม	43.80	33.39	33.68	38.17	37.94	-10.41	0.29	4.49	-0.23	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
408	พระราชราษฎร์บำเพ็ญ	ห้วยขวาง	46.75	37.10	34.40	39.37	40.65	-9.64	-2.70	4.97	1.28	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
409	วัดปากบ่อ	สวนหลวง	48.12	37.51	35.47	39.60	38.13	-10.60	-2.04	4.13	-1.47	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
410	สามเสนนอก	ดินแดง	59.96	53.58	37.30	42.24	41.50	-6.38	-16.28	4.94	-0.74	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
411	วิสุทธิศ	ดินแดง	48.39	46.59	35.17	39.97	41.40	-1.80	-11.43	4.80	1.43	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
412	ทุ่งสองห้อง (คุปตัชเรฐยรอุทิศ)	หลักสี่	40.72	42.36	34.29	34.95	36.56	1.63	-8.06	0.66	1.61	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
413	เคหะทุ่งสองห้อง วิทยา 1	หลักสี่	50.11	37.23	37.79	42.63	42.87	-12.88	0.56	4.84	0.24	ขึ้น	3	2556	ไม่เข้าเกณฑ์
414	การเคหะท่าทราย	หลักสี่	44.03	46.21	36.03	38.38	41.55	2.18	-10.18	2.35	3.17	ขึ้น	2	2553	เข้าเกณฑ์
415	สายไหม	สายไหม	45.32	35.01	37.65	41.51	41.51	-10.31	2.64	3.87	0.00	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
416	วัดหนองใหญ่	สายไหม	44.88	34.10	32.33	37.52	38.28	-10.78	-1.76	5.19	0.76	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
417	สุเหร่าซีรอ	สะพานสูง	41.22	31.95	31.98	37.86	33.76	-9.27	0.03	5.87	-4.10	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
418	สามแยกคลองหล่อแหล	สะพานสูง	45.94	39.65	33.34	39.10	38.92	-6.29	-6.30	5.76	-0.18	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
419	บางชัน	คลองสามวา	51.59	40.11	40.68	43.38	46.56	-11.48	0.56	2.70	3.19	ขึ้น	3	2554	ไม่เข้าเกณฑ์
420	วัดคูบอน	คลองสามวา	44.76	34.59	34.09	38.93	40.22	-10.17	-0.49	4.84	1.29	ขึ้น	2	2556	ไม่เข้าเกณฑ์

รหัส	โรงเรียน	เขต	ค่าเฉลี่ยผลสอบ O-NET วิชา คณิต ภาษาไทย					การเปรียบเทียบคะแนน O-NET ระหว่างปี				ปรับ ขึ้น/ลง	จำนวนปีที่ O-NET ปรับตัว	ปีที่ ผอ. รับ ตำแหน่ง	เข้าเกณฑ์
			O-NET 51	O-NET 52	O-NET 53	O-NET 54	O-NET 55	O-NET52 เทียบ O-NET51	O-NET53 เทียบ O-NET52	O-NET54 เทียบ O-NET53	O-NET55 เทียบ O-NET54				
421	สุเหร่าแสนแสบ	คลองสามวา	36.87	29.81	30.97	40.24	37.97	-7.06	1.16	9.27	-2.26	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
422	วิจิตรวิทยา	วัฒนา	42.08	31.50	29.21	33.87	36.02	-10.58	-2.29	4.66	2.15	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
423	สุเหร่าบ้านดอน	วัฒนา	40.85	35.06	34.28	37.70	37.53	-5.79	-0.79	3.43	-0.17	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
424	วัดบุญประดิษฐ์	บางแค	43.97	35.60	34.15	38.35	38.60	-8.36	-1.45	4.20	0.24	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
425	คลองหนองใหญ่	บางแค	44.92	34.15	35.15	39.51	38.69	-10.78	1.00	4.36	-0.82	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
426	วัดราษฎร์บำรุง	บางแค	41.15	31.26	37.55	35.98	35.52	-9.89	6.29	-1.57	-0.45	ลง	2	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
427	รุ่งเรืองอุปถัมภ์	บางนา	42.86	35.69	34.66	36.91	37.10	-7.17	-1.03	2.25	0.19	ขึ้น	2	2555	ไม่เข้าเกณฑ์
428	เทียนพินอนุสรณ์	บางนา	44.56	32.35	34.31	38.72	37.93	-12.21	1.96	4.40	-0.78	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
429	บ้านนายเหรียญ	บางบอน	43.99	32.01	34.02	35.76	35.25	-11.98	2.01	1.74	-0.52	ลง	1	ไม่ได้ตรวจสอบ	ไม่เข้าเกณฑ์
430	พระยามนธราชาศรี พิจิตร	บางบอน	53.27	40.23	38.74	43.00	45.63	-13.03	-1.49	4.26	2.63	ขึ้น	2	2554	ไม่เข้าเกณฑ์

## ภาคผนวก 5

### ข้อคิดจากผู้บริหารสถานศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา 7 โรงเรียน ได้พบแนวคิดที่น่าสนใจและจะเป็นแรงบันดาลใจให้กับการต่อยอดแนวคิดเพื่อไปสู่การปฏิบัติเพื่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในมิติอื่น ๆ ได้ต่อไปดังต่อไปนี้

“โรงเรียนอื่น ๆ เขาปั้นดาวให้เป็นดิน แต่โรงเรียน กทม. ของเรานั้นเขาปั้นเลนให้เป็นดินก็พอใจแล้ว”

“นักเรียนอาจจะมาไม่เท่ากัน บางคนอ่านไม่ออก เราต้องให้กำลังใจครู”

“เราต้องเน้นการเป็นผู้ให้ เราเป็นผู้บริหารต้องให้บริการกับบุคลากรทุก ๆ คน ต้องดูว่าเขาอยากได้อะไรเราต้องให้เขา เพื่อประโยชน์ของนักเรียน”

“ครูทุกระดับชั้นมีผลกับความสำเร็จ (ไม่ใช่แค่ครู ป. 6) รวมถึงรับความล้มเหลวด้วย เพราะครูทุกคนทุกชั้นมีผลกับนักเรียนทั้งหมด”

“ที่นี่เน้นทักษะชีวิต และ งานอาชีพ เพราะเป็นโรงเรียนในพระราชูปถัมภ์ฯ มีอาชีวศึกษาส่งอาจารย์มาสอนงานไม้ งานเสริมสวย งานประดิษฐ์ งานอาหาร งานเกษตร”

“ถ้าครูคิดว่าไม่มีผู้บริหารประจำ เน้นงานวิชาการจริง ๆ ครูจะไม่จริงจัง”

“ผู้บริหารต้องรู้เรื่องวิชาการ ต้องอ่าน ต้องพัฒนาตัวเอง พยายามคิดและช่วยเพื่อสนับสนุนการสอนของครู ถ้าไม่ได้ก็ต้องหาคนมาช่วย”

## ภาคผนวก 6



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักการศึกษา (สำนักศูนย์ทดสอบการศึกษา โทร. ๐๒๕๓๗๖๖๓๑-๕ ต่อ ๓๕๖๕ โทรสาร ๐๒๕๓๗๖๖๙๖)

ที่ กท ๐๘๐๕/๑๖๖๖๖๖ วันที่ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเขต

ด้วยคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้มีหนังสือที่ ศธ ๐๕๑๒.๖ (๒๗๗๑)/๕๖-๒๕๕๐ ลงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๖ ขออนุญาตให้ นายโชคก ปัญญารานันท์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัย เรื่อง “ การพัฒนานโยบายการบริหารงานวิชาการที่ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ” กับผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร รายละเอียดผู้วิจัยจะประสานกับทางโรงเรียนโดยตรงต่อไป

สำนักการศึกษาพิจารณาแล้วเห็นว่า การวิจัยนี้จะทำให้ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิชาการในโรงเรียน สมควรอนุญาต

จึงเรียนประสานมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไป

(นางนงพะจา บุญปักษ์)  
รองผู้อำนวยการสำนักการศึกษา  
ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการสำนักการศึกษา

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายโชคก ปัญญาวารานันท์ เกิดเมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2520 ภูมิลำเนาอยู่ที่ กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาศิลปศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2540 ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2545 ปัจจุบันทำงานในตำแหน่งที่ปรึกษาอาวุโสของสถาบันคีนันแห่งเอเชีย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY