



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่องการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย
อภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอแนะสำหรับผู้เกี่ยวข้องและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
ประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 178 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร
โรงเรียนฝ่ายวิชาการ จำนวน 178 คน และครูปฏิบัติการสอน จำนวน 2,156 คน
กลุ่มตัวอย่าง ดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของโรงเรียน โดยใช้วิธี
สุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ร้อยละ 15 ได้ดังนี้
โรงเรียนขนาดใหญ่ (มีนักเรียนตั้งแต่ 780 คนขึ้นไป) มี 10 โรงเรียน
ได้กลุ่มตัวอย่าง 2 โรงเรียน
โรงเรียนขนาดกลาง (มีนักเรียนตั้งแต่ 360 - 799 คน) มี 28 โรงเรียน
ได้กลุ่มตัวอย่าง 4 โรงเรียน
โรงเรียนขนาดเล็ก (มีนักเรียนตั้งแต่ 359 คนลงมา) มี 140 โรงเรียน
ได้กลุ่มตัวอย่าง 21 โรงเรียน

หลังจากนั้นก็ดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่าง เพื่อใช้เป็นตัวแทนในการสัมภาษณ์ แบบมีจุดหมาย (Purposive Sampling) โดยกำหนดเลือกจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนละ 3 คน คือ ผู้บริหารโรงเรียน 27 คน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนที่รับผิดชอบงานวิชาการ 27 คน ครูปฏิบัติการสอนที่ทำหน้าที่หัวหน้างานวิชาการ 27 คน ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ทั้งสิ้น 81 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 2 ชนิด ได้แก่

2.1 แบบสัมภาษณ์ ลักษณะของแบบสัมภาษณ์เป็นแบบมีโครงสร้าง ประกอบด้วยคำถามในเนื้อหาตามขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเรื่องดังนี้

- การนำหลักสูตรไปใช้
- การจัดการเรียนการสอน
- การจัดวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน
- การส่งเสริมการสอน
- การวัดและการประเมินผล
- การดำเนินการเกี่ยวกับห้องสมุด
- การนิเทศการศึกษา
- การประชุมอบรมทางวิชาการ

ในกรอบแนวคิดเกี่ยวกับ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล รวมทั้งคำถามที่เกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานวิชาการ ตลอดจนแนวทางแก้ไข

2.2 แบบศึกษาเอกสาร ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์เอกสารงานวิชาการของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เช่น แผนงานโครงการ รายงานการประชุมประจำเดือน หรือประชุมครูทางวิชาการ ที่โรงเรียนได้ใช้ในการบริหารงานวิชาการในปีการศึกษา 2530 ตามขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในกรอบแนวคิดตามข้อ 2.1

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากศึกษานิเทศก์อำเภอให้เป็นผู้ช่วยในการสัมภาษณ์ และสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ ใช้วิธีการแจกแจงความถี่และวิเคราะห์เนื้อหา ทั้งสถานภาพของผู้ตอบและเนื้อหาทางด้านวิชาการ สำหรับในส่วนที่เป็นปัญหาสาเหตุ และแนวทางแก้ไขใช้วิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญและวิเคราะห์เนื้อหา

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร ใช้วิธีการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

ผลของการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สถานภาพส่วนตัวของผู้รับสารสัมภาษณ์

ส่วนใหญ่มักเป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31 - 40 ปี ระยะเวลาการปฏิบัติราชการในตำแหน่งปัจจุบันระหว่าง 1 - 5 ปี และมีวุฒิระดับปริญญาตรี

2. สภาพปัจจุบันของการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการวางแผนการบริหารงานวิชาการ

สภาพปัจจุบันของการวางแผนการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะ โดยสรุป คือ

1. การกำหนดนโยบายในการวางแผน

การกำหนดนโยบายในการวางแผนการบริหารงานวิชาการทุกด้าน ได้แก่ การนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอน การจัดวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การดำเนินการเกี่ยวกับห้องสมุด การนิเทศการศึกษา และด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ มีการกำหนดนโยบายตามสภาพปัญหาของโรงเรียน และสอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัด

2. ผู้รับผิดชอบในการวางแผน

ผู้รับผิดชอบในการวางแผนการบริหารงานวิชาการเกือบทุกด้าน ได้แก่ การนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอน การจัดวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ คือ คณะกรรมการที่แต่งตั้งจากบุคลากรในโรงเรียน ยกเว้นด้านการดำเนินการเกี่ยวกับห้องสมุด

และด้านการนิเทศการศึกษาที่ผู้รับผิดชอบในการวางแผน คือ ผู้บริหารโรงเรียน

3. วิธีการที่โรงเรียนใช้ในการวางแผนการดำเนินงาน

วิธีการที่โรงเรียนใช้ในการวางแผนการดำเนินงานการบริหารงานวิชาการ เกือบทุกด้าน ได้แก่ ด้านการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอน การจัดวัสดุประกอบหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การดำเนินการเกี่ยวกับห้องสมุดและด้านการนิเทศ ใช้วิธีประชุมบุคลากรในโรงเรียนเพื่อระดมความคิดเห็นในการวางแผน ยกเว้นด้านการประชุมอบรมทางวิชาการใช้วิธีมอบให้บุคลากรหรือคณะกรรมการที่รับผิดชอบเป็นผู้วางแผน

4. ลักษณะการวางแผนดำเนินงานของโรงเรียน

ลักษณะการวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียน ด้านการจัดวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การดำเนินการเกี่ยวกับห้องสมุด การนิเทศการศึกษาและด้านการประชุมอบรม ใช้วิธีการกำหนดไว้ในโครงการ ส่วนด้านการนำหลักสูตรไปใช้และด้านการจัดการเรียนการสอน ใช้วิธีกำหนดเป็นปฏิทินปฏิบัติงานประสานงานร่วมกับงานด้านอื่น ๆ

5. การจัดทำแผนงานและ โครงการบริหารงานวิชาการ

โรงเรียนได้จัดทำแผนงานและ โครงการบริหารงานวิชาการด้านการส่งเสริมการเรียนการสอนมากที่สุด รองลงมาคือด้านการจัดการเรียนการสอน และที่ไม่ได้จัดทำโครงการเลยคือด้านการประชุมอบรมครูทางวิชาการ

การปฏิบัติงานตามแผนการบริหารงานวิชาการ

สภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีลักษณะโดยสรุปดังนี้

1. บุคลากรที่โรงเรียนกำหนดให้เป็นผู้ปฏิบัติงาน

บุคลากรที่โรงเรียนกำหนดให้เป็นผู้ปฏิบัติงานตามแผนการบริหารงานวิชาการทุกด้าน คือ ด้านการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอน การจัดวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การดำเนินการเกี่ยวกับห้องสมุด การนิเทศการศึกษา และด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ คือผู้รับผิดชอบโครงการปฏิบัติงานร่วมกับคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น

2. การชี้แจงรายละเอียดการดำเนินงานให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนทราบ การปฏิบัติงานตามแผนการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานีทุกด้าน มีการชี้แจงรายละเอียดการดำเนินงานโดยวิธีประชุมชี้แจงให้ทุกคนทราบ
3. การให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในโรงเรียนก่อนการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผนการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน มีการให้ความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานโดยวิธีการบรรยายในที่ประชุม
4. การให้การสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน การให้การสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนในการปฏิบัติตามแผนการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในด้านการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุด และด้านการศึกษา เป็น การให้การสนับสนุนด้วยการให้การร่วมมือในการปฏิบัติงานและด้านวัสดุอุปกรณ์ สำหรับด้านการจัดวัสดุ ประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน เป็นการให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ ด้านการจัดการเรียนการสอน มีการสนับสนุนในด้านวัสดุอุปกรณ์ ส่วนด้านการจัดประชุมอบรมทางวิชาการ เป็นการสนับสนุนด้วยการให้ขวัญและกำลังใจ
5. การนิเทศและการติดตามการดำเนินงานของโรงเรียน มีการนิเทศและติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนในการปฏิบัติตามแผนการบริหารงานโรงเรียนทุกด้าน โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นิเทศติดตามผล นอกจากนี้ยังมีการจัดทำเครื่องมือในการนิเทศติดตามผลโดยจัดทำเป็นแบบสังเกตการปฏิบัติงาน ช่วงเวลาที่ใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานคือ ทุกระยะของการปฏิบัติงาน
6. การศึกษาหัวข้อการประชุมประจำเดือนและการประชุมทางวิชาการในโรงเรียน โรงเรียนได้จัดการประชุมครู โดยมีเรื่องที่กำลังกล่าวถึงมากที่สุดคือ ด้านการจัดการเรียนการสอน รองลงมาคือด้านการวัดและประเมินผล ส่วนด้านการนำหลักสูตรไปใช้มีการกล่าวถึงน้อยที่สุด
7. กิจกรรมการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน โรงเรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมการบริหารงานวิชาการในแต่ละด้านดังนี้

ด้านการนำหลักสูตรไปใช้ ประกอบด้วย การจัดหาเอกสารประกอบหลักสูตร เอกสารหลักสูตร การชี้แจงการใช้หลักสูตร การจัดทำแบบติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

ด้านการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดทำมีแผนการสอน ให้ครูบันทึกการสอน การมอบหมายงานให้เป็นไปตามความรู้ความสามารถของครู การจัดทำตาราง ชั่วโมงว่างของครูไว้ การจัดทำตารางสอนไว้ที่ห้องผู้บริหาร

ด้านการจัดวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดซื้อโดยเงินงบประมาณและเงินบริจาค การจัดทำบัญชีมีสื่อไปใช้และการให้ครูซ่อมแซมรักษาสื่อ

ด้านการส่งเสริมการเรียนการสอน ประกอบด้วย จัดทำโครงการวันสำคัญ โครงการประชาธิปไตยในโรงเรียน การสอนซ่อมเสริม การประกวดต่าง ๆ การให้คำชมเชย ทั้งส่วนตัวและในที่ประชุม การวางโครงการนำครูไปชมโรงเรียนดีเด่น

ด้านการวัดและประเมินผล ประกอบด้วย การวัดโดยใช้แบบทดสอบและการสังเกตการปฏิบัติงาน การตั้งกรรมการสร้างข้อทดสอบและจัดทำข้อสอบร่วมกับกลุ่มโรงเรียน การแจ้งผลการเรียนให้ผู้ปกครองทราบ

ด้านการนิเทศการศึกษา ได้แก่ การประชุมชี้แจงให้ครูทราบ และการจัดทำสมุดบันทึกการนิเทศการศึกษา

ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับห้องสมุด ได้แก่ การจัดห้องสมุดเป็นเอกเทศ การจัดซื้อหนังสือและขอบริจาค การจัดครูรับผิดชอบ การจัดป้ายแนะนำหนังสือใหม่ ๆ

ด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ ประกอบด้วย การจัดส่งครูไปเข้ารับการอบรมตามที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจัดขึ้น หรือการประชุมของกลุ่มโรงเรียน

การประเมินผลการบริหารงานวิชาการ

สภาพปัจจุบันของการประเมินผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีลักษณะ โดยสรุปดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานีทุกโรงเรียนมีการประเมินผลการบริหารงานวิชาการ โดยลักษณะการประเมินผลการปฏิบัติงานเกือบทุกด้านเป็นการประเมินผลในลักษณะการสังเกตการปฏิบัติงาน ยกเว้นด้านการส่งเสริมการเรียนการสอนเพียงด้านเดียวที่มีการประเมินผลในลักษณะตรวจผลงาน

2. บุคลากรที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ในทุกด้านบุคลากรที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ผู้บริหารโรงเรียน

3. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน
มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารงานวิชาการทุกด้าน โดยจัดทำเป็นเอกสาร

4. การนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีคุณภาพ ได้มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานบริหารงานวิชาการในทุกด้านให้มีคุณภาพ โดยการปรับปรุงแก้ไขเฉพาะ เรื่องที่มีข้อบกพร่องหรือมีปัญหา ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการบริหารงานวิชาการและแนวทางแก้ไขในการบริหารงานวิชาการมีดังนี้

1. การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจงานนี้โดยเฉพาะ เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิชาการด้านนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และด้านการนิเทศการศึกษา

2. ขาดงบประมาณที่มีไม่เพียงพอ เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิชาการในด้านการจัดวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน การส่งเสริมการสอน การดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุด และด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ

3. ผลจากปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา คือ สามารถดำเนินการได้แต่ผลของงานไม่มีประสิทธิภาพดีพอ

แนวทางแก้ไขในการบริหารงานวิชาการ คือ เสนอให้คณะกรรมการที่รับผิดชอบร่วมกันพิจารณาแก้ไข

4. ในส่วนที่เป็นกิจกรรมการปฏิบัติงานทางวิชาการทุก ๆ ด้าน จะมีปัญหาและอุปสรรคโดยสรุปได้ 2 ประเด็นใหญ่ คือ

4.1 ด้านบุคลากร ได้แก่ บุคลากรไม่เพียงพอหรือมีพอแต่ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ บุคลากรปฏิบัติงานมาก บุคลากรขาดทักษะ บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มความสามารถ

4.2 ด้านงบประมาณ ได้แก่ ชาติวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ชาติอาคารสถานที่
งบประมาณไม่พอ

แนวทางแก้ไขโดยสรุป ให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม กระตุ้นให้ขวัญและ
กำลังใจ จัดสรรงบประมาณให้มากขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

สภาพปัจจุบันของการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

1. ด้านการวางแผนบริหารงานวิชาการ

เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายในการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนได้กำหนดตาม
สภาพปัญหาของโรงเรียนและสอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัดในทก ๆ ด้าน แสดงให้เห็นว่า สภาพการ
ของการบริหารงานวิชาการได้กำหนดไปตามปัญหาที่โรงเรียนมีอยู่ ไม่ว่าจะเป็น สิ่งแวดล้อม
วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ บุคลากร อาคารสถานที่ ซึ่งโรงเรียนประถมศึกษาประสบอยู่ เช่น
อุปกรณ์ต่าง ๆ ชาติแคลนไม่ทันสมัย บุคลากรไม่เพียงพอ หรือมีเพียงพอแต่ขาดความรู้ความชำนาญ
เฉพาะวิชาดังนั้นครูในโรงเรียนประถมศึกษาจึงจำเป็นต้องสอนได้เกือบทุกวิชา ทั้งนี้เพราะมีอัตรา
กำลังจำกัดและการสรรหาบุคลากรยังมีข้อจำกัดอยู่ ทั้ง ๆ ที่ เป็นความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน
นอกจากนี้อาคารสถานที่ก็มีเพียงจำกัดไม่อาจจะจัดห้องพิเศษได้อย่างเพียงพอ ประกอบกับนโยบาย
จากต้นสังกัดทั้งจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หรือสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ จะกำหนดให้โรงเรียนต้องปฏิบัติ ดังนั้นการที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องกำหนดนโยบายดังกล่าว
จึงเป็นไปตามหลักการของการวางแผนที่ว่า "การวางแผนต้องผูกพันกับภารกิจของหน่วยงานโดยตรง
ผูกพันกับนโยบายและแผนจากหน่วยเหนือ จากรัฐบาล จากแผนการศึกษาชาติ และแผนพัฒนาการศึกษา
แห่งชาติในช่วงระยะต่าง ๆ นอกจากนั้นยังผูกพันกับความต้องการของหน่วยงานและสถานศึกษาใน
กำกับของตนอีกด้วย" (อุทัย บุญประเสริฐ 159 - 160)

เกี่ยวกับผู้รับผิดชอบในการวางแผนเกือบทุกด้าน ได้แก่ ด้านการนำหลักสูตรไปใช้
การจัดการเรียนการสอน การจัดวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน การส่งเสริม
การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ คือ คณะกรรมการ
ที่แต่งตั้งจากบุคลากรในโรงเรียน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ได้กระจายอำนาจ

ในการบริหารงานวิชาการไปยังครูในโรงเรียน นับว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ภิญญู สาธ (2519 : 463) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารงานวิชาการไว้ว่า "ผู้บริหารการศึกษาควรกระจายอำนาจ (Share the authority) และความรับผิดชอบ (responsibility) ไปให้ครูทุกคน ความเป็นผู้นำของผู้บริหารการศึกษาอยู่ที่ความสามารถที่จะใช้คนอื่นให้ทำงานโดยไม่ต้องใช้วิธีบังคับหรือขู่เข็ญ และอยู่ที่เทคนิคในการที่จะกระตุ้นเตือน (motivate) ให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสอนของนักเรียนทุกคนขยันขันแข็งทำงานอย่างเต็มใจและอดทน" นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 19) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า "ภารกิจทางด้านการบริหารงานวิชาการนั้น ผู้บริหารรับผิดชอบเพียงผู้เดียวไม่ได้ หน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องคอยกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูร่วมมือกันทุกคนในการที่จะปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียนให้ดีขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องประสานงาน สืบหาความก้าวหน้าทางวิชาการว่าบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ต้องคอยติดตามรายงานความก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข หรือวางแผนงานในขั้นต่อไป" อย่างไรก็ตามในการวางแผนการบริหารงานวิชาการบางอย่าง เช่น ด้านการดำเนินการเกี่ยวกับห้องสมุด และด้านการนิเทศการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มักยังเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนเอง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ในการดำเนินการเกี่ยวกับห้องสมุดนั้นเกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดหาครุภัณฑ์และวัสดุต่าง ๆ โดยใช้งบประมาณทั้งจากทางราชการ และจากการบริจาค มีขั้นตอนและวิธีการที่ยังยากซับซ้อน ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเป็นผู้รับผิดชอบวางแผนงานในด้านนี้ด้วยตนเอง ส่วนในด้านการนิเทศการศึกษา สาเหตุที่ผู้บริหารยังคงเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนเอง อาจเนื่องมาจากโรงเรียนไม่มีบุคลากรที่มีความสามารถทางด้านการนิเทศการศึกษาโดยเฉพาะก็ได้

แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรวางแผนงานทางด้านการดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุดและการนิเทศการศึกษาร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน และควรให้คณะกรรมการที่แต่งตั้งจากบุคลากรในโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนงานนี้ เพื่อให้การดำเนินการเกี่ยวกับห้องสมุดและการนิเทศการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2529 : 23) ระบุว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรได้กำหนดแผนการดำเนินงานด้านการนิเทศการศึกษาให้แน่ชัด โดยปรึกษาคณะครูภายในโรงเรียน เพื่อช่วยกันกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางในการปฏิบัติงาน"

เกี่ยวกับวิธีการที่โรงเรียนใช้ในการวางแผนการดำเนินงานบริหารวิชาการ เกือบทุกด้าน ใช้วิธีประชุมบุคลากรในโรงเรียนเพื่อระดมความคิดเห็นในการวางแผน มีเพียงด้านเดียวคือ ด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีมอบให้บุคลากรหรือคณะกรรมการที่รับผิดชอบเป็นผู้วางแผน ตามหลักการของการวางแผนนั้น วิธีการวางแผนที่ดีและมีประสิทธิภาพจะต้องเกิดจากการระดมความคิดจากบุคคลหลายฝ่ายที่จะร่วมกันคิดและแสดงความคิดเห็นตลอดจนค้นหาปัญหา ข้อมูลประกอบจากด้านต่าง ๆ ให้ที่ประชุมตัดสินใจเลือกหาวิธีที่ดีที่สุดในการวางแผนงาน ซึ่งตรงกับหลักการว่า "ผู้บริหารควรดำเนินการให้มีการจัดทำแผนโดยจัดทำในรูปคณะทำงาน" และ "การมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานในการจัดทำแผน จะช่วยให้ได้แผนที่ดีและมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2529 : 59) หรือ "การระดมความคิดจากคณะครูและผู้เกี่ยวข้อง จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและถูกต้อง ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวางแผน" (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2529 : 60)

ส่วนในด้านการประชุมอบรมทางวิชาการนั้น ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการมอบให้บุคลากรหรือคณะกรรมการที่รับผิดชอบเป็นผู้วางแผนนั้น อาจเป็นเพราะว่าการประชุมอบรมทางวิชาการส่วนใหญ่ผู้จัดประชุมจะเป็นหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหรือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เป็นผู้วางแผน ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการอบรมให้ความรู้ทางวิชาการแก่ครูนั้นจะต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตลอดจนต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการค่อนข้างมาก โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานีส่วนมากเป็นโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง จึงไม่อาจจะจัดทำขึ้นเองได้ ดังนั้นทางผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมอบให้บุคลากรหรือคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นเป็นผู้รับผิดชอบวางแผนประสานงานกับทางสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเป็นผู้จัดอบรมครูทางวิชาการขึ้น

เกี่ยวกับลักษณะการวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียนในเกือบทุกด้าน ผู้บริหารโรงเรียนได้กำหนดไว้ในโครงการ ยกเว้นด้านการนำหลักสูตรไปใช้ มีลักษณะการวางแผนโดยกำหนดการดำเนินงานไว้ในโครงการและกำหนดเป็นปฏิทินปฏิบัติงานประสานร่วมกับงานด้านอื่น ๆ จะแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนได้บริหารงานวิชาการไปตามกระบวนการวางแผน โดยเมื่อได้มีการวางแผนงานต่าง ๆ ในขั้นต้นแล้วก็จะแตกแผนงานแต่ละด้านออกเป็นโครงการย่อย ๆ เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือนโยบายที่วางไว้ เพราะในตัวโครงการโดยทั่ว ๆ ไป จะกำหนดหลักการ เหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระยะเวลาดำเนินการ

สถานที่งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ รวมทั้งการประเมินผลไว้ในโครงการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เห็นชัดเจนว่างานวิชาการแต่ละด้านมีโครงการอะไรบ้าง ครอบคลุมแผนงานแต่ละด้านหรือไม่ โครงการจึงเป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังที่สมชัย มณีรัตน์ (เอกสารโรเนียวประกอบการบรรยาย 20 หน้า) ได้ให้ความหมายของโครงการไว้ว่า "โครงการเป็นกระบวนการขั้นหนึ่งของการวางแผนการดำเนินการในการบริหารให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบาย แผนหรือแผนงาน หรือตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยมีกำหนดหลักการ วิธีการและระยะเวลาที่ถูกต้องและมีเหตุผล เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์มีประสิทธิภาพและได้รับประสิทธิผลมากที่สุด" ดังนั้นการที่โรงเรียนได้มีการดำเนินงานไว้ในโครงการนั้นจึงเป็นไปตามหลักการของการบริหารงานตามแผนงานโครงการแล้ว ส่วนในด้านการนำหลักสูตรไปใช้ ผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้จัดทำในลักษณะโครงการที่ชัดเจนแต่ได้นำไปประสานการปฏิบัติงานร่วมกับงานด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้วิธีสอดแทรกไปในงานด้านการเรียนการสอน ด้านจัดวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนการสอน เป็นต้น โดยจัดทำหลักสูตร แผนการสอน คู่มือครู แบบเรียน ให้คณะครูได้ศึกษาด้วยตนเองบ้าง ชี้แจงแนะนำเมื่อมีปัญหาบ้าง จึงไม่ได้จัดทำเป็นโครงการเฉพาะชั้น แต่อย่างไรก็ตามเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนควรจะได้จัดทำเป็นโครงการขึ้น เพราะเหตุว่าหลักสูตรเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารหลักสูตร นพพช บุญจิตราดุลย์ (2527 : 171- 172) กล่าวว่า "ครูใหญ่จะปฏิบัติงานด้านการจัดการศึกษาในโรงเรียนให้ได้ผลดีบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นจะต้องรู้เรื่องเกี่ยวกับหลักสูตรเป็นอย่างดี และหาวิธีการบริหารหลักสูตร ซึ่งเป็นเครื่องมือให้เป็นไปในแนวทางที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด"

เกี่ยวกับการจัดทำแผนงานโครงการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนนั้น จากการศึกษาแผนงานโครงการใน 27 โรงเรียน ทุกโรงเรียนได้จัดทำแผนงานโครงการ โดยจัดทำโครงการด้านส่งเสริมการเรียนการสอนมากที่สุด รองลงมาได้แก่การจัดการเรียนการสอน และที่ไม่ได้จัดทำโครงการเลย คือ ด้านการอบรมทางวิชาการ ทั้งนี้แสดงว่าทางผู้บริหารโรงเรียนต้องจัดทำโครงการตามที่ได้รับนโยบายมาจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่สั่งการลงไป เช่น โครงการอาหารกลางวันในโรงเรียน โครงการสนับสนุนกิจกรรมประชาธิปไตย โครงการจัดกิจกรรมสหกรณ์ โครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัยนักเรียน เป็นต้น ดังนั้นโรงเรียนจึงจัดทำเป็นโครงการมากกว่าโครงการด้านอื่น ๆ และที่จัดโครงการด้านการเรียนการสอนอยู่ในอันดับ

รองลงมา เป็นเพราะนโยบายเร่งรัดคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เช่นเดียวกัน ที่ต้องการเร่งรัดด้านคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในบางกลุ่มวิชายังไม่เป็นที่พอใจ โดยเฉพาะกลุ่มวิชาทักษะทั้งภาษาไทย และคณิตศาสตร์ ซึ่งเป็น วิชาพื้นฐานความรู้ รวมทั้งกลุ่มวิชาสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต ยังมีผลสัมฤทธิ์ที่ต่ำ ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนจึงต้องเร่งรัดโครงการด้านการเรียนการสอนมากขึ้นด้วย เพื่อเป็นการสนองนโยบายจาก หน่วยงานต้นสังกัด ส่วนที่ไม่ได้จัดทำเป็นโครงการเลยคือ ด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ ทั้งนี้ เป็นเพราะส่วนใหญ่เป็นภารกิจของทางสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหรือสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดดังกล่าวตอนต้นแล้ว

2. ด้านการปฏิบัติตามแผนการบริหารงานวิชาการ

สภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

เกี่ยวกับบุคลากรที่โรงเรียนกำหนดให้เป็นผู้ปฏิบัติงานนั้น งานวิชาการทุกด้านกำหนด ให้ผู้รับผิดชอบโครงการปฏิบัติงานร่วมกับคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนได้ มอบหมายหน้าที่การงานตามแผนงาน โครงการให้ผู้รับผิดชอบและร่วมกับคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น ในฝ่ายต่าง ๆ เป็นการบริหารงานโดยกระจายความรับผิดชอบออกไป ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือ ในการทำงานต่อไป แต่อย่างไรก็ตามงานบางอย่างผู้บริหารควรจะได้เป็นผู้รับผิดชอบด้วยตนเองบ้าง เพื่อจะได้ควบคุม กำกับ ติดตามผลความก้าวหน้าทางวิชาการด้วย เช่น งานด้านการนำหลักสูตรไปใช้ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดดำเนินการให้ครูมีความรู้ความเข้าใจเรื่องหลักสูตร วัสดุหลักสูตร โครงสร้าง จุดหมายของหลักสูตรกับจุดประสงค์ของการเรียนการสอน ดังที่ อุตัย บุญประเสริฐ และคนอื่น (2529 : 36) กล่าวว่า "ถ้าพิจารณางานวิชาการทั้งระบบของโรงเรียนแล้ว งานวิชาการซึ่งผู้บริหารต้องรับผิดชอบดูแลและนิเทศทั้งระบบนั้น มีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมงาน ต่อไปนี้

1. หลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การบริหารหลักสูตร
2. การสอน การบริหารการสอนและการปรับปรุงการพัฒนาการเรียนการสอน ให้มีคุณภาพสูงบรรลุหลักการและจุดหมายของหลักสูตร"

ดังนั้นจึงเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนควรจะต้องดูแลรับผิดชอบในเรื่องการบริหารหลักสูตรด้วยตนเอง อีกประการหนึ่งได้แก่เรื่อง การนิเทศการศึกษา โดยเฉพาะการนิเทศภายใน ซึ่ง อุตัย บุญประเสริฐ และคนอื่น (2529 : 33) กล่าวว่า "บทบาทและงานที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน" และ "เป็นผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนโดยตรง โดยใช้การนิเทศภายในเป็นเครื่องมือ" จึงสรุปได้ว่าการบริหารงานวิชาการนั้น งานบางด้านผู้บริหารควรมอบหมายให้ผู้ที่รับผิดชอบเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระ แต่งานบางด้านผู้บริหารสมควรจะต้องรับผิดชอบด้วยตนเอง

เกี่ยวกับการชี้แจงรายละเอียดการดำเนินงานให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนทราบนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีการชี้แจงรายละเอียดโดยการประชุม ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้เทคนิคในการบริหารงานที่ดี เพราะการประชุมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนประสบผลสำเร็จจุล่งตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เมื่อผู้บริหารและผู้ร่วมงานในโรงเรียนเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานตรงกัน จึง เป็นการสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) (2529 : 105) กล่าวว่า "การประชุมมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการประชุมอยู่เสมอ นอกจากจะเป็นการช่วยพัฒนาบุคลากรแล้วยังช่วยในการแก้ปัญหาอย่างหนึ่งอย่างใดที่เกิดขึ้น หรือช่วยในการเตรียมงานใด ๆ ที่ผู้ร่วมงานต้องกระทำร่วมกันอีกด้วย" ดังนั้นการประชุมจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องใช้ในการบริหารงานดังกล่าวมาแล้ว

เกี่ยวกับการให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในโรงเรียนก่อนการปฏิบัติงานนั้น การปฏิบัติตามแผนงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนใช้ชีวิตบรรยายในที่ประชุมเพื่อเป็นการให้ความรู้ความเข้าใจแก่ครู การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ชีวิตบรรยาย อาจเนื่องจากว่าโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานีเป็นโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง เป็นส่วนมาก แต่ละโรงเรียนจึงมีบุคลากรน้อย การใช้วิธีการบรรยายเพื่อชี้แจงขั้นตอนการปฏิบัติงานจึง เป็นการสะดวกมากกว่าและ เป็นการปฏิบัติกันอยู่โดยทั่วไป และการประชุมแบบบรรยายมุ่งที่จะให้บุคลากรได้รับทราบเรื่องราวต่าง ๆ ตามที่ผู้บรรยายต้องการอีกทั้ง เป็นการประหยัดเวลาและงบประมาณด้วย

เกี่ยวกับการให้การสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน ในด้านการจัดวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนให้กักรสนับสนุนในด้านงบประมาณ ทั้งนี้อาจ

เนื่องมาจากจำเป็นต้องจัดซื้อเป็นส่วนใหญ่ และทางโรงเรียนได้รับงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัด เป็นค่าวัสดุการศึกษา หรือวัสดุหลักสูตรใหม่เป็นประจำทุกปีอยู่แล้ว จึงมีการสนับสนุนงบประมาณ ให้จัดซื้ออุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนเอกสารประกอบหลักสูตรตามงบประมาณที่ได้รับหรือรับบริจาคจาก ประชาชน ส่วนในด้านจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้การสนับสนุนในด้าน วัสดุอุปกรณ์เป็นส่วนใหญ่ อาจเนื่องมาจากทางโรงเรียนมีอุปกรณ์ต่าง ๆ ประกอบการเรียนการสอน อยู่แล้วจากการจัดซื้อดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารจึงได้ให้การสนับสนุนในเรื่องวัสดุอุปกรณ์ดังกล่าว สำหรับการบริหารงานวิชาการในด้านอื่น ๆ จากที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้การ สนับสนุนโดย ให้การร่วมมือในการปฏิบัติงานและด้านวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานีได้ปฏิบัติงานด้านวิชาการตาม กระบวนการบริหารในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่จะต้องให้ความสะดวกและแนะนำดูแลเพื่อให้งาน วิชาการได้ดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ สบช. (2529 : 32) กล่าวว่า "ผู้บริหารจะต้องคอยช่วยเหลือดูแลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน อำนวยความสะดวก ในด้านอุปกรณ์ในการทำงาน ให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน" ดังนั้นการที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้ให้การสนับสนุน โดยการให้ความร่วมมือและด้านวัสดุอุปกรณ์จึง เป็นไปตามหลักการของการบริหารงานวิชาการ

เกี่ยวกับการนิเทศติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียนในการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียน ได้มีการนิเทศและติดตามการดำเนินงานทุกด้านโดยผู้บริหารโรงเรียนและมี เครื่องมือโดยการสังเกตการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติตามบทบาทที่เห็นว่า ถูกต้อง เพราะภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารคือการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการ นิเทศครูผู้สอน เพื่อให้ครูผู้สอนสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาวิธีการสอนให้มีคุณภาพซึ่งจะส่งผลต่อ การเรียนของนักเรียน ให้มีผลสัมฤทธิ์ตามจุดหมายของหลักสูตร และการที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ นิเทศและติดตามผลเองนั้นจะได้มีโอกาสใกล้ชิดกับครู ได้ปรึกษาหารือ ให้คำแนะนำช่วยเหลือหรือ ร่วมมือกันแก้ปัญหา จะช่วยให้ครูเกิดความอบอุ่นมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น ซึ่งวิธีการ ปฏิบัติดังกล่าวนี้สอดคล้องกับที่ สบช. (2529 : 86) กล่าวว่า "การนิเทศภายในโรงเรียนนั้น เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องทำ หรือจัดดำเนินการให้มีขึ้นภายในโรงเรียนที่ตน รับผิดชอบอยู่" หรือที่ อุตัย บุษปะเสวีรัฐ และคนอื่น ๆ (2529 : 1 และ 2) กล่าวในตอนหนึ่ง ว่า "การรักษาไว้ซึ่งระบบบริหารงานที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพสูงนั้นเป็นภาระ เป็นความ

รับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้กรณีพิเศษเป็นเครื่องมือ ส่งเสริมให้เกิดสภาพดังกล่าวได้เป็นอย่างดี" และ "งานพิเศษนั้นเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการบริหาร เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องมัตงานพิเศษภายในโรงเรียน" ดังนั้น การที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ได้มีการนิเทศและติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนด้วยตนเอง จึงสอดคล้องกับความเห็นดังกล่าวข้างต้น ส่วนเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสังเกตการปฏิบัติงานนั้น ถือเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งของการนิเทศติดตามผล ประกอบกับเป็นเครื่องมือที่ง่ายสะดวกรวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้บริหารจึงใช้เครื่องมือนี้ สำหรับช่วงเวลาที่ใช้ในการติดตามผลงานนั้นคือ ทุกระยะของการปฏิบัติงาน เห็นว่าเป็นการที่เหมาะสม เพราะการติดตามทุกระยะของการปฏิบัติงานจะช่วยให้ทราบความก้าวหน้าหรือปัญหาต่าง ๆ หากมีปัญหาก็จะ ได้ร่วมมือกันแก้ไขได้ทันที่

เกี่ยวกับการศึกษาข้อประชุมประจำเดือนรวมทั้งการประชุมในทางวิชาการนั้น ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานีมีการประชุมในด้านการจัดการการเรียนการสอนมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารโรงเรียนได้รับนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดในเรื่อง เร่งรัดคุณภาพการศึกษาซึ่งเป็นนโยบายสำคัญของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ มาจากการประชุมประจำเดือน จึงได้นำมาแจ้งต่อครูในโรงเรียนของตนมากกว่างานวิชาการในด้านอื่น ๆ

เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ได้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในทุก ๆ ด้าน

3. ด้านปัจจุบันของการประเมินผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ผู้บริหารได้จัดให้มีการประเมินผลการบริหารงานวิชาการในทุก ๆ ด้าน แสดงว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญของการประเมินผลงาน เพราะจะช่วยให้มีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของงานแต่ละด้าน รวมทั้งจะได้นำไปใช้ในการวางแผนงานต่อไปด้วย สปช. (2529 : 68) กล่าวว่า "การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหาร เพื่อผู้บริหารจะได้นำผลการประเมินไปปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน หรือเขียนแผนงาน/โครงการที่จะปฏิบัติในปีต่อไป ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องปฏิบัติหรือดำเนินการให้ดีขึ้น" ซึ่งสอดคล้องกับวิธีปฏิบัติของผู้บริหารดังกล่าว ส่วนลักษณะในการ

ประเมินนั้น มีการประเมินโดยการสังเกตการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเป็นวิธีที่สะดวกในการปฏิบัติงาน เนื่องจากโรงเรียนส่วนมากเป็นโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีบุคลากรน้อย แต่อย่างไรก็ตามในด้านการส่งเสริมการสอนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนได้มีการประเมินในลักษณะการตรวจผลงาน เพราะในด้านนี้เมื่อโครงการต่าง ๆ ที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้โรงเรียนปฏิบัติ จึงสามารถตรวจสอบผลงานได้ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายมากน้อยเพียงใด การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนหรือไม่ ผู้บริหารโรงเรียนจึงสามารถตรวจสอบได้ชัดเจน

เกี่ยวกับบุคลากรที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น การบริหารงานวิชาการทุกด้าน บุคลากรที่เป็นผู้ประเมินคือผู้บริหารโรงเรียน ในเรื่องนี้เห็นว่าเป็นไปตามหลักการของการประเมินผลงาน ซึ่งได้กำหนดว่า "ในการประเมินงานวิชาการของโรงเรียนนั้น ผู้รับผิดชอบอาจเป็นได้หลายกลุ่ม เช่น ในการประเมินเกี่ยวกับตัวระบบทั้งหมด ผู้ที่ประเมินอาจจะเป็นผู้บริหารเองหรือผู้ที่อยู่นอกระบบการบริหารงานวิชาการก็ได้" (สพช. 2529 : 36) หรือที่ สพช. (2529 : 68) กล่าวว่า "ผู้บริหารโรงเรียนควรจะมีบทบาทดังนี้

1. ดำเนินการเกี่ยวกับผู้รับผิดชอบในการประเมิน ซึ่งอาจเป็นผู้บริหารเอง คณะทำงาน หรือครูคนใดคนหนึ่งตามความเหมาะสม"

เกี่ยวกับการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารงานวิชาการในทุก ๆ ด้าน โดยจัดทำเป็นเอกสาร ตลอดจนได้มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานให้มีคุณภาพ และได้ปรับปรุงแก้ไขเฉพาะเรื่องที่มีข้อบกพร่องหรือมีปัญหา ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนได้นำเอาวิธีการประเมินผลงานมาใช้ในการบริหารงาน โดยในหลักการนั้นการประเมินผลงานมีความมุ่งหมายใน 2 ประเด็น คือ เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงแก้ไข และเพื่อตัดสินคุณค่าของงาน ดังนั้นการปรับปรุงแก้ไขจึงเป็นการแก้ไขในเรื่องที่เป็นปัญหาหรือมีข้อบกพร่องของงานวิชาการแต่ละด้านให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น

4. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

ด้านปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการบริหารงานวิชาการนั้น โดยสรุปมี 2 ประเด็น คือ

4.1 การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในงาน ซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานด้านการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และด้านการนิเทศการศึกษา ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะในโรงเรียนประถมศึกษาไม่สามารถจะสรรหา

บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านตามที่โรงเรียนมีความจำเป็นต้องใช้ให้มาดำรงตำแหน่งในแต่ละโรงเรียนได้ เนื่องจากเป็นปัญหาทางระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องมากมายและที่สำคัญคือ กำลังงบประมาณในการจ้างครูของรัฐ ดังนั้นบุคลากรในโรงเรียนจึงเป็นเพียงผู้มีวุฒิทางครูโดยไม่กำหนดตามวิชาเอกที่โรงเรียนขาดแคลน จึงไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียนที่ต้องการครูผู้มีวุฒิเฉพาะทาง เพื่อให้มาปฏิบัติงานด้านหนึ่งด้านใดโดยเฉพาะ เช่น ด้านการวัดผลประเมินผล ด้านผลานามัย ด้านช่างต่าง ๆ ด้านศิลปะ ดนตรี เป็นต้น แม้แต่การนิเทศการศึกษาผู้บริหารส่วนใหญ่ก็ยังขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง เพราะผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่มีวุฒิทางด้านบริหาร การศึกษา ดังนั้นการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงไม่ตรงกับความรู้ที่ศึกษามา ผลที่ได้จึงไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งเรื่องปัญหาการขาดบุคลากรที่มีความรู้ดังกล่าวนี้ได้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชลอ มงคลการุณย์ (2529 : 147) ที่พบว่า "ส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เกิดจากบุคลากรซึ่งยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างแท้จริง" หรือปัญหาทางการวัดและประเมินผลการศึกษา ซึ่งวิเคราะห์ว่า ครูจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการวัดและประเมินผลเป็นอย่างดี โดยเฉพาะต้องมีความรู้ความสามารถในการสร้างเครื่องมือวัดผล เป็นต้น และผลการวิจัยของ ประเสริฐ ช่างษ์ (2524 : 67) พบว่า "ปัญหาที่ครูใหญ่ประสบในระดับความถี่สูงในการบริหารงานวิชาการ นอกจากครูยังไม่เข้าใจหลักสูตรแล้ว ครูยังไม่กระตือรือร้นที่จะปรับปรุงตนเองอีกด้วย"

4.2 การขาดงบประมาณที่มีไม่เพียงพอ เป็นปัญหาในด้านการจัดวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน การส่งเสริมการสอน การดำเนินการเกี่ยวกับห้องสมุด และด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ ปัญหาดังกล่าวนี้นี้เนื่องมาจากมีข้อจำกัดทางงบประมาณของรัฐที่ทางโรงเรียนได้รับในแต่ละปีงบประมาณ เพราะการจัดสรรงบประมาณของหน่วยต้นสังกัดที่โรงเรียนจะนำมาใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้นนั้นยังค่อนข้างน้อย เช่น ได้รับค่าวัสดุการศึกษา เป็นรายหัว ๆ ละ 70 บาท ค่าวัสดุอุปกรณ์หลักสูตรใหม่ ตามขนาดของโรงเรียน (2,000 - 7,000 บาท) ค่าวัสดุประจำโรงเรียน และเงินช่วยตามโครงการต่าง ๆ เช่น อาหารกลางวัน สหกรณ์โรงเรียน ประชาธิปไตยในโรงเรียน อนามัยโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งแต่ละโครงการนั้น จะได้รับงบประมาณเพียงเล็กน้อยยังไม่พอเพียงต่อการดำเนินงานอย่างได้ผลจริงจึง ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องช่วยตนเองบ้างด้วยการขอรับบริจาคจากประชาชน จึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนจึงจะสามารถพัฒนางานในโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ได้ดี ซึ่งในเรื่องปัญหาของการขาดแคลนงบประมาณดังกล่าวนี้อาจสอดคล้องกับ

ผลการวิจัยของ บัญญา แก้วกัญญา (2524 : 54) พบว่า "ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานวิชาการที่เป็นปัญหามากที่สุดก็คือ งบประมาณไม่เพียงพอ"

เกี่ยวกับผลจากปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารสามารถดำเนินงานไปได้แต่ผลของงานไม่ดีพอ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไปนั้นแม้จะมีอุปสรรคเพียงใด ผู้บริหารและคณะครูได้พยายามช่วยเหลือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้อ่านไปได้ เป็นต้นว่ามีปัญหาทางด้านบุคลากรไม่พอหรือมีพอแต่ไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียนในด้านคุณวุฒิ ก็แก้ปัญหาโดยการให้พยายามศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือปฏิบัติไปทั้ง ๆ ที่ไม่ถนัด บางครั้งครูไม่พอก็ต้องรวมห้องเรียน หรือปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้านมากขึ้น งบประมาณไม่เพียงพอก็ต้องขอความช่วยเหลือจากแหล่งต่าง ๆ ตามแต่ความสามารถของผู้บริหารและคณะครู ด้วยเหตุนี้งานจึงสามารถดำเนินงานไปได้แต่ผลงานจึงไม่มีประสิทธิภาพดีพอดังกล่าวแล้ว

ส่วนแนวทางแก้ไขนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะ เสนอให้คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นร่วมกันแก้ไข ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยกันระดมความคิดเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตาม หากเป็นปัญหาเล็กน้อยผู้บริหารอาจตัดสินใจแก้ปัญหาเองได้

ในส่วนที่เป็นกิจกรรมการปฏิบัติงานนั้น จะพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในด้านบุคลากรและด้านงบประมาณเช่นเดียวกับที่กล่าวแล้วข้างต้น สำหรับแนวทางแก้ไขนั้นควรมุ่งการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่โดยการฝึกอบรม ซึ่งอาจเป็นทางหนึ่งในการแก้ปัญหาเรื่องบุคลากรขาดความรู้หรือทักษะเฉพาะด้าน รวมถึงการให้ขวัญและกำลังใจ โดยเฉพาะการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง สวัสดิการต่าง ๆ ตลอดจนควรจัดสรรงบประมาณให้มากขึ้นด้วย

ในส่วนที่เป็นแผนงานโครงการนั้น โรงเรียนได้จัดทำโครงการด้านการส่งเสริมการสอนมากที่สุด อาจเป็นเพราะโรงเรียนต้องปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดในระดับสูงที่กำหนดมา รวมทั้งเป็นโครงการส่งเสริมด้านกิจกรรมนักเรียนด้วย เช่นเดียวกับที่ไม่ได้จัดทำโครงการด้านการประชุมอบรมทางวิชาการเลย ก็เป็นเพราะหน่วยงานต้นสังกัดในระดับสูง เป็นผู้จัดขึ้นตามความจำเป็นและความต้องการของโรงเรียนที่เสนอขึ้นไปตามลำดับ

ในด้านรายงานการประชุมประจำเดือนหรือประชุมทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มักจะกล่าวถึงการเร่งรัดคุณภาพชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มากครั้งที่สุด เป็นเพราะต้องการสนองนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดที่ประสงค์จะให้เพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของทุกกลุ่มวิชาให้สูงขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องชี้แจงครูผู้สอนเป็นประจำทุก ๆ เดือน

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการวางแผนงานด้านวิชาการในทุก ๆ ด้าน โดยจัดทำโครงการต่าง ๆ ให้ครอบคลุมงานต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติในแต่ละปีการศึกษา และโครงการนั้น ๆ จะต้องสนองตอบปัญหาและความต้องการของโรงเรียน
2. การจัดทำโครงการควรมีกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ
3. ผู้บริหารโรงเรียนควรควบคุม กำกับ ติดตามผลงานแต่ละโครงการให้เกิดการปฏิบัติที่ได้ผลบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
4. ผู้บริหารโรงเรียนควรประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ แล้วนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขหรือเพื่อการวางแผนงานในอนาคตต่อไป
5. ผู้บริหารโรงเรียนควรให้การสนับสนุนแก่ผู้รับผิดชอบโครงการรวมถึงผู้ปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้านทั้งงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และขวัญกำลังใจ
6. ผู้บริหารควรจัดให้มีการประชุมครูในโรงเรียนเป็นประจำและควรปรึกษาหารือในงานวิชาการทุก ๆ ด้านให้มากกว่างานด้านอื่น ๆ
7. ผู้บริหารควรกระจายงานความรับผิดชอบทั้งในงานการวางแผน และงานรับผิดชอบโครงการ โดยการตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนที่อาจเกิดขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทบทวนครั้งต่อไป

1. ควรทบทวนในเรื่องสภาพการวางแผนงาน/โครงการ ในโรงเรียนประถมศึกษา
2. ควรทบทวนในเรื่องสภาพปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคของการบริหารงานด้านการนี้เทศภายในโรงเรียน
3. ควรวิจัยในเรื่องปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานด้านการนี้หลักสูตรไปใช้ และการจัดการเรียนการสอน