

นวัตกรรมการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา Secondary Schools Academic Administration Innovation

ชลิกา หุทธิพิย์¹ พิบพ วังเงิน² และทนง ทองภูเบศร์³

Chalika Hoothip¹ Pipob Vachungngern² and Thanong Thongphubate³

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวัตกรรมการบริหารการศึกษา วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

^{2,3} อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

¹ Student of the Doctor of Philosophy, College of Innovation Management,
Rajamangala University of Technology Rattanakosin

^{2,3} Lecturer of the Doctor of Philosophy, College of Innovation Management,
Rajamangala University of Technology Rattanakosin

E-mail: chaleemama5555@gmail.com, Pipobvachungngern@gmail.com, thanong.tho@rmutr.ac.th

Received: Jul 4, 2022; Revised: Nov 21, 2022; Accepted: Nov 21, 2022

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอวัตกรรมการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาในการใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษา ตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 ซึ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น การจัดการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังนั้น การพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานวิชาการจึงเป็นภารกิจสำคัญและท้าทายผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งต้องบริหารอย่างเป็นพลวัตอยู่ตลอดเวลา อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการจัดการศึกษา การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ มีเทคนิค วิธีการ และรูปแบบการจัดการนวัตกรรมการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีการศึกษาไว้หลากหลายแนวคิด เช่น แนวคิดการศึกษาเพื่ออาชีพ คุณภาพภายใน ความมีชื่อเสียงขององค์กรที่มีผลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ระบบทวิศึกษาตามแนวคิดหลักสูตรการศึกษาเชื่อมโยงสู่อาชีพ สะเต็มศึกษา ประเทศไทย 4.0 สู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แต่ละรูปแบบ สามารถวิเคราะห์นวัตกรรม ได้ดังนี้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีการศึกษา

คำสำคัญ: นวัตกรรม การบริหารงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา

Abstract

This article aims to present innovations in academic administration in secondary schools, to be used as a guideline for educational development according to the 20-year national development strategy which focuses on developing the potential of people of all ages and creating a learning society. Therefore, education management needs to develop an effective education management system to develop human resources as an important mechanism for national development, especially the management of education at the secondary

level, which is responsible for providing education for learners with knowledge, skills, desirable characteristics and able to live in society happily. Therefore, the development of academic administration innovation is an important task and a challenge for school administrators. secondary education which must be managed dynamically at all times which will affect efficiency, effectiveness and quality of education management. Academic administration in secondary schools to be successful Secondary school administrators must be academic leaders. There are techniques, methods and models for managing innovation in academic administration in secondary schools. which has studied a variety of concepts, such as the concept of education for a career, the concept of internal quality assessment, organization's reputation affecting educational resource mobilization, the dual education system based on the concept of a career-linked, education curriculum, STEM education, Thailand 4.0 towards excellence School expands educational opportunities, Phrapariyattamma School, Each innovation can be analyzed as follows: school curriculum, development teaching and learning, management in educational institutions development of the learning process Assessment, evaluation and transfer of learning outcomes research to improve the quality of education development and promotion of learning resources education supervision, quality assurance system development, media development, innovation and educational technology.

Keywords: Innovations, Academic administration, The secondary School

บทนำ

จากกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านวิทยาการ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นสังคมที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้การจัดการศึกษาอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขัน ต้องเรียนรู้และปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของบุคคลและสังคมจึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยยุทธศาสตร์หนึ่งที่สำคัญในแผนการศึกษาแห่งชาติที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษาระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน และเครื่องมือที่จะใช้พัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ได้ดีที่สุด คือ การศึกษา โดยเฉพาะการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่หลักของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการศึกษาจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนพัฒนาและการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ที่จะเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน จึงต้องมีการปรับหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนให้มีความยืดหยุ่น หลากหลาย และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันอย่างเสรีแบบไร้พรมแดนในยุคเศรษฐกิจและสังคม 4.0 พบข้อสรุปวิกฤติปัญหาทางการศึกษาของคนไทยรุ่นใหม่มีความรู้ต่ำกว่ามาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ต่ำ สถิติของผู้ที่ไม่ได้เรียนหนังสือหรือออกกลางคันมีจำนวนมาก ในขณะที่ผู้ที่ได้เรียนหนังสือก็ตกอยู่ในสภาพที่อ่านภาษาไทยไม่รู้เรื่องในอัตราสูงถึงร้อยละ 74 ตั้งแต่อ่านไม่ออก อ่านแล้วตีความไม่ได้ วิเคราะห์ความหมายไม่ถูก และไม่สามารถใช้ภาษาไทยให้เป็นประโยชน์ในการศึกษาวิชาอื่น ๆ ได้ (พรงค์พิชิตู แห่งหน และวันชัย ธรรมสังการ (2560) แม้ประเทศไทยจะประสบความสำเร็จในหลายด้านแต่ยังมีปัญหาที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะด้านคุณภาพการศึกษา ผลการพัฒนาที่ผ่านมายังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจเนื่องจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมากและต่ำกว่าหลายประเทศในแถบเอเชีย การพัฒนาการศึกษาของชาติจึงเป็นภารกิจหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศในทุกระบบ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) นอกจากนี้การจัดการศึกษาของชาติยังประสบปัญหาในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การบริหารจัดการในโรงเรียน ซึ่งส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562) ซึ่งจากผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบ

สาม พ.ศ. 2554 ถึง 2558 โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน (สมศ.) เมื่อพิจารณาโรงเรียนที่ผ่านการรับรอง พบว่า ผลการประเมินที่สะท้อนคุณภาพผู้เรียนยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ เห็นได้จากผลการประเมินตามตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยระดับพอใช้ในระดับมัธยมศึกษา ได้แก่ ตัวบ่งชี้ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) คุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทยยังอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ คนไทยได้รับโอกาสทางการศึกษาสูงขึ้น โดยมีจำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของประชากรวัยแรงงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่เมื่อพิจารณาคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยต่ำในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และผลคะแนนจากการทดสอบโครงการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ (Programme for International Student Assessment : PISA) อยู่ในระดับต่ำกว่าอีกหลายประเทศที่มีระดับการพัฒนาใกล้เคียงกัน ปัญหาเหล่านี้เกิดจากข้อจำกัดเรื่องหลักสูตรและระบบการเรียนการสอน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ปัญหาและความท้าทายของระบบการศึกษาของประเทศ ด้านปัญหาคุณภาพการศึกษา ยังเห็นได้จากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (Ordinary National Education Test: O-NET) 3 ปีซ้อนหลัง ปีการศึกษา 2561-2563 ของนักเรียนระดับชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทั่วประเทศ พบว่า คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ทุกรายวิชา (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ, 2564) นอกจากนี้ผลการทดสอบจากโครงการประเมินผลนักเรียนระดับนานาชาติ ในปี ค.ศ. 2018 พบว่า คะแนนที่ได้ต่ำกว่ามาตรฐานโลก (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดนโยบายปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2565 ในด้านคุณภาพ ให้ปรับหลักสูตรเป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะหลักที่จำเป็นในแต่ละระดับ จัดกระบวนการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติจริง รวมทั้งส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่สร้างสมดุลทุกด้าน ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาพหุปัญญา พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนทุกระดับ และด้านประสิทธิภาพ มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน มีนวัตกรรมเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนบนฐานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ทันสมัย และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563) โรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทในการจัดการศึกษาและนํานโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนให้เป็นไปตามหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษาของชาติที่กำหนดไว้อย่างแท้จริงโดยผ่านระบบการบริหารตามกฎหมาย

การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร และมีกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้การบริหารงานวิชาการดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการพัฒนานวัตกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อพัฒนาการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ในบทความฉบับนี้ ผู้เขียนมีความประสงค์ที่จะนำเสนอวัตกรรมการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านที่อยู่ในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับบริหาร ตลอดจนผู้กำหนดนโยบาย ซึ่งผู้เขียนเชื่อว่าการพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานวิชาการเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตลอดจนผู้บริหารการศึกษาที่กำกับดูแลโรงเรียนมัธยม เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาขับเคลื่อนการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป

การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ความหมายของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การบริหารงานวิชาการเป็นหนึ่งในภารกิจหลักที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญเพราะหน้าที่หลักของโรงเรียน คือ การจัดการศึกษา จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ ได้มีนักการศึกษา และนักวิจัยหลายท่านให้ความหมายของ คำว่า การบริหารงานวิชาการ ดังนี้

การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจโรงเรียน สอดคล้องกับ Fry Ketteridge & Marshall (2009) และ Sergiovanni et al. (2004) ที่กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการ หมายถึง แนวทางการบริหารโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล และกิจกรรมต่างๆ ทางวิชาการ จากความหมายของการบริหารงานวิชาการข้างต้น ล้วนเน้นที่การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ขณะที่ความหมายของการบริหารวิชาการในทฤษฎีของ รัตนา จันทรรวม (2560) สราวุธ กั้นเอี่ยม (2561) สมิทธิ์ อุดมมะนะ (2561) และพันธวิญญ์ เลี้ยงชีพชอบ (2561) เป็นกระบวนการบริหาร พัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพและครอบคลุมถึงการเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ สุชาติ ทองมา (2560) ที่ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารงานกิจกรรมทุกอย่างในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น เพื่อให้ นักเรียนมีความรู้คู่คุณธรรม มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากที่สุด เช่น การบริหารหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล การจัดสภาพห้องเรียน สิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการเรียน การวิจัย การนิเทศการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

จากความหมายที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นกระบวนการบริหารจัดการกิจกรรมทุกอย่างในโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดกับนักเรียน

ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การบริหารงานวิชาการเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนและเป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลที่มารวมตัวกันเพื่อทำงานร่วมกัน และสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนด้านโครงสร้างของโรงเรียน เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารและครูเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้ผู้เรียนบรรลุตามจุดมุ่งหมาย (เรณู บุญเสริม, 2560) การบริหารงานวิชาการจึงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ ส่งเสริม สนับสนุนให้การบริหารงานวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของโรงเรียนที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้มีการกระจายอำนาจไปให้โรงเรียนมากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้โรงเรียนดำเนินการอย่างอิสระ คล่องตัวรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้โรงเรียนมีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ช่วยสนับสนุนการบริหารงานวิชาการให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น การบริหารงานวิชาการมิใช่เพียงแต่ให้นักเรียนมีความรู้เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังสอนให้นักเรียนมีความรู้คู่คุณธรรม และสามารถดำรงชีวิตในสังคมยุคปัจจุบันได้อย่างมีความสุข (สุชาติ ทองมา, 2560) การบริหารงานวิชาการมีความสำคัญต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ผู้บริหารจะต้องเข้าใจนักเรียนและเข้าใจหลักสูตรการเรียนการสอน โดยพัฒนาตนเองให้มีความรู้เกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ สามารถบริหารงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการบริหาร

การบริหารงานวิชาการ เป็นการบริหารจัดการเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดกับผู้เรียน การบริหารงานวิชาการเป็นหนึ่งในภารกิจหลักที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญเพราะหน้าที่หลักของโรงเรียน คือ การจัดการศึกษา ตามกฏบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ ประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 2, 2545) สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ซึ่งกำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการไว้ทั้ง 17 ข้อ ดังนี้ 1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตร 2) การวางแผนงานด้านวิชาการ 3) การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน 4) การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน 5) การ

พัฒนากระบวนการเรียนรู้ 6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 9) การนิเทศการศึกษา 10) การแนะแนว 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ 13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับโรงเรียนและองค์กรอื่น 14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของโรงเรียน 16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในโรงเรียน 17) การพัฒนาและใช้สื่อ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา, 2550)

ดังนั้น การบริหารงานวิชาการ จึงเป็นการบริหารจัดการเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดกับผู้เรียน และการบริหารงานวิชาการเป็นหนึ่งในภารกิจหลักที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนา

นวัตกรรมการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการศึกษาพบว่า มีโรงเรียนมัธยมศึกษาหลายโรงเรียนที่มีการพัฒนาและนำนวัตกรรมการบริหารงานวิชาการมาช่วยแก้ไขปัญหา นำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนหรือนำมาพัฒนาในการบริหารงานวิชาการ และประสบผลสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งเป็นนวัตกรรมการบริหารงานวิชาการที่เกิดขึ้นใหม่ที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารงานวิชาการตามบริบทและความพร้อมของโรงเรียนที่แตกต่างกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาของแต่ละโรงเรียน ดังตัวอย่างแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตัวอย่างนวัตกรรมการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาประสบผลสำเร็จ

ลำดับที่	ชื่อนวัตกรรม	ผู้ค้นพบ	องค์ประกอบของนวัตกรรม
1.	นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการศึกษาเพื่ออาชีพ	สุภัชชา โพธิ์เงิน (2562)	1. พัฒนาหลักสูตรอาชีพตามบริบทโลกอนาคต 2. จัดการเรียนการสอนตามเส้นทางสู่อาชีพ 3. ประเมินผลตามทักษะอาชีพที่แท้จริง 4. แนะนำอาชีพ
2.	นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนตามแนวคิดคุณภาพจากภายใน	รัชติ ศวรทรงธรรม (2562)	1. การบริหารบุคคลด้านการพัฒนาครู 2. การบริหารวิชาการด้านการพัฒนานักเรียน 3. แนวคิดคุณภาพจากภายใน
3.	นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดความมีชื่อเสียงขององค์กรที่มีผลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษา	กนกพร แสนสุขสม (2561)	1. นวัตกรรมการบริหารงานวิชาการสู่ความเข้มแข็งทางร่างกายและจิตใจของนักเรียน 2. นวัตกรรมบริหารงานบุคคลสู่สถานที่ทำงานแห่งความสุขของครู 3. นวัตกรรมบริหารงานทั่วไปสู่ความผูกพันของศิษย์เก่าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อโรงเรียน 4. นวัตกรรมบริหารงานงบประมาณสู่การหารายได้ด้วยโรงเรียนเอง

ตารางที่ 1 ตัวอย่างนวัตกรรมการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาประสบผลสำเร็จ (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อนวัตกรรม	ผู้ค้นพบ	องค์ประกอบของนวัตกรรม
4.	นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนระบบทวิศึกษาตามแนวคิดหลักสูตรการศึกษาเชื่อมโยงสู่อาชีพ	รัตนา จันทรรวม (2560)	1. นวัตกรรมการบริหารโรงเรียน"เข้มทิศอาชีพ 3C" ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ 1. การจัดหลักสูตรอาชีพ ประกอบด้วยวิชาสามัญ และวิชาอาชีพ 2. การจัดการเรียนการสอนอาชีพแบบร่วมมือ 3. การประเมินผลอาชีพแบบมีทิศทาง เป็นการประเมินทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลลัพธ์ทางการเรียนรู้
5.	นวัตกรรมการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดสะเต็มศึกษา	สาวิตรี สิทธิชัยกานต์ และ ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ (2562)	วงล้อ CUSA ครอบคลุมการ บริหารงาน วิชาการ 4 ด้าน คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ได้แก่ C (Curriculum) หมายถึง การพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดสะเต็มศึกษา U (Understanding) หมายถึง ความเข้าใจในแนวทางการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดสะเต็มศึกษา S (Supporting) หมายถึง การสนับสนุน ส่งเสริมการบริหารวิชาการตามแนวคิดสะเต็มศึกษา และ A (Assessment) หมายถึง การวัดและประเมินผลตามแนวคิดสะเต็มศึกษา โดยในแต่ละด้านของรูปแบบเป็นการบริหารจัดการเชิงระบบ ประกอบไปด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ปัจจัยนำออกและข้อมูลย้อนกลับ
6.	นวัตกรรมการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดประเทศไทย 4.0	นันทกานต์ จิรังกรณ์ ธาณี เกสทอง และ ทิพย์พัฒน์ สันตะวัน (2563)	1. การจัดการเรียนการสอนยุคประเทศไทย 4.0 2. ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 3. การประกันคุณภาพและการกำกับดูแล 4. สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 6. การบริหารการมีส่วนร่วม 7. การพัฒนาครู และบุคลากร 8. การวิจัยและพัฒนาแหล่งเรียนรู้

ตารางที่ 1 ตัวอย่างนวัตกรรมการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาประสบผลสำเร็จ (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อนวัตกรรม	ผู้ค้นพบ	องค์ประกอบของนวัตกรรม
7.	นวัตกรรมการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ	สุประวีณ์ ทิพย์โพธิ์ ณรงค์ พิมสาร และ สิริกาญจน์ ธนวุฒิพรพินิต (2563)	1. ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ 9 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีการศึกษา 2. กระบวนการบริหารงานวิชาการ มี 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม 3. ปัจจัยส่งเสริมการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ มี 6 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะครูการทำงานเป็นเครือข่าย เทคโนโลยีสารสนเทศ ความร่วมมือของผู้ปกครอง และวัฒนธรรมองค์กร
8.	นวัตกรรมการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา	อุทัย ไทยกรรณ์ สุขแก้ว คำสอน และ เกรียงศักดิ์ สุวรรณวัจน์ (2562)	1. การวิเคราะห์กำหนดทิศทางการ 2. การยกร่างแผนยุทธศาสตร์ 3. การออกแบบการนำแผนสู่การปฏิบัติ 4. การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ 5. การกำกับติดตามประเมิน และสรุปรายงานผลการดำเนินงาน
9.	นวัตกรรมการบริหารวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม	พระครูสังฆกิจจานุรักษ์ (สิริเชษฐ์พงษ์) และ สุธาสินี แสงมุกดา (2564)	1. การจัดทำแผนงานวิชาการ 2. การจัดการเรียนรู้ 3. การปฏิบัติงาน 4. การมีส่วนร่วมทางการศึกษา 5. การติดตามผลการศึกษา

จากตัวอย่างนวัตกรรมการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ ในตารางที่ 1 ล้วนมีเป้าหมายในการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งสิ้น อาจมีความแตกต่างกันที่นวัตกรรมเหล่านั้นมุ่งเน้นการแก้ปัญหาหรือพัฒนาที่ขอบข่ายงานใดของการบริหารงานวิชาการที่เป็นหัวใจหลักของการจัดการศึกษา หลายนวัตกรรมมุ่งเน้นที่การบริหารงานวิชาการในด้านหลักสูตรการศึกษา เช่น นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการศึกษาเพื่ออาชีพ และ นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนระบบทวิศึกษาตามแนวคิดหลักสูตรการศึกษาเชื่อมโยงสู่อาชีพ ในขณะที่บางนวัตกรรมมุ่งเน้นที่กระบวนการบริหารงานซึ่งนำไปสู่ผลสำเร็จของการจัดการศึกษาเช่นกัน เช่น นวัตกรรมการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดประเทศไทย 4.0 นวัตกรรมการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้ นวัตกรรมการบริหารงานวิชาการล้วนเกิดประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการคิดค้นและพัฒนาเพื่อให้การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมกับบริบทตามความแตกต่างและความพร้อมของโรงเรียนให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในสถานการณ์ปัจจุบัน

บทสรุป

การพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการอาจมีหลายรูปแบบ เช่น นวัตกรรมด้านการบริหารหลักสูตร โรงเรียนอาจมีการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่สอดคล้องความต้องการของผู้เรียนในปัจจุบัน บางโรงเรียนอาจใช้การบูรณาการเชื่อมโยงระหว่างสถาบันการศึกษา เช่น การจัดทำหลักสูตรทวิศึกษา บางโรงเรียนอาจพัฒนาหลักสูตรโดยใช้การจัดหมวดหมู่และเชื่อมโยงศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือมีความใกล้เคียงกันมาสอนร่วมกันโดยจัดเป็นกลุ่มประสบการณ์ บางโรงเรียนพัฒนาหลักสูตรเน้นทักษะชีวิตและอาชีพเพื่อให้ให้นักเรียนได้เรียนรู้พร้อมกับการลงมือปฏิบัติจริงโดยจัดเป็นหลักสูตรระยะสั้น ในขณะที่บางโรงเรียนพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการเรียนรู้ที่นำไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรม เช่น หลักสูตรเพิ่มเติมศึกษา เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการในด้านอื่นๆ เช่น นวัตกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน นวัตกรรมกรณีศึกษา เป็นต้น การพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานวิชาการจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานที่มีรายละเอียดด้านวิชาการโดยตรง เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศการสอน การวัดและประเมินผล หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้สอนและนักเรียนโดยตรง เพื่อนำมาแก้ปัญหา พัฒนาให้ตรงจุด นำไปสู่กระบวนการขับเคลื่อนการบริหารงานวิชาการเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาการศึกษาในยุคปัจจุบันเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาศักยภาพคนและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การพัฒนานวัตกรรมการบริหารงานวิชาการจึงเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำของโรงเรียนที่ต้องศึกษาและพัฒนาให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปใช้ขับเคลื่อนการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา

เอกสารอ้างอิง

กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา. (16 พฤษภาคม 2550).

ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 124 ตอนที่ 24 ก หน้า 29-30.

กนกพร แสนสุขสม. (2561). นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดความมีชื่อเสียงขององค์การที่มีผลต่อการระดม

ทรัพยากรทางการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทชั้นปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). *แถลงข่าวการประเมิน PISA 2018*. สืบค้น 3 เมษายน 64,

จาก <https://pisathailand.ipst.ac.th/pisa/news/>

นันทกานต์ จิรังกรณ์ ธาณี เกสทอง และทีปพิพัฒน์ สันตะวัน. รูปแบบการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดประเทศไทย 4.0

ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด. *วารสารศึกษาศาสตร์ มมร. คณะศึกษาศาสตร์*

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 8(2), 81-93.

พรนค์พิเชฐ แห่งหน และวันชัย ธรรมสัจการ. (2560). การจัดการศึกษาเพื่อสร้างคนไทยรุ่นใหม่ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี.

Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ,

10(1), 919-935.

พระครูสังฆกิจจานุรักษ์ (สิริเชษฐพงษ์) และสุธาสินี แสงมุกดา. (2564). รูปแบบการบริหารวิชาการของผู้บริหาร

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. *วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย*,

6(2), 131-145.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (19 สิงหาคม 2542). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก. หน้า 4-12.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545. (19 ธันวาคม 2542). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 119 ตอนที่ 123 ก.

หน้า 19.

พันธิวิญญ์ เลียงชีพชอบ. (2561). *กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวคิดคนไทย 4.0*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทชั้นปริญญาโท. คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัตนา จันทร์รวม. (2560). *นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนระบบทวิศึกษาตามแนวคิดหลักสูตรการศึกษาเชื่อมโยงสู่อาชีพ*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัสวดี ควรทรงธรรม. (2562). *นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนตามแนวคิดคุณภาพจากภายใน*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เรณู บุญเสริม. (2560). *รูปแบบการบริหารหลักสูตรสู่ประสิทธิผลการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ. (2564). *จำนวนผู้เข้าสอบ และคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบ O-NET ชั้นมัธยมศึกษา*

ปีที่ 6 จำแนกตามสังกัด/กลุ่มโรงเรียน. สืบค้น 9 พฤศจิกายน 2563, จาก <https://catalog.niets.or.th/dataset/it-16-01/resource/291209e4-4556-4572-b13a-0495173e1440>

สมิทธิ์ อุดมมะนะ (2561). *กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการเรียนการสอนที่มีผลผลิตภาพสำหรับผู้เรียนที่มีความแตกต่าง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สรารุณ ก้นเอี่ยม. (2561). *กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนเตรียมทหารตามแนวคิดทักษะแห่งศตวรรษที่ 21*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สาวิตรี สิทธิชัยกานต์ ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์. *รูปแบบการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดสะเต็มศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย*

ศูนย์สะเต็มศึกษาภาค. วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 9(1), 17-32.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (16 ธันวาคม 2563). *เรื่องนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2565. ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562). *รายงานแนวทางการยกระดับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านขั้นพื้นฐาน*

(O-NET). กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี่.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิก.

สุชาติ ทองมา. (2560). *รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด*

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต,

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

สุประวีณ์ ทิพย์โพธิ์ ณรงค์ พิมสาร และ สิริกาญจน์ ธนวุฒิพรพินิต (2563). *รูปแบบการบริหารงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ*

ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. *ศึกษาศาสตร์สาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*, 4(2), 56-70.

สุกัซชา โพธิ์เงิน. (2562). *นวัตกรรมการบริหารวิชาการโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการศึกษาเพื่ออาชีพ*.

วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุทัย ไทยกรณ์ สุขแก้ว คำสอน และเกรียงศักดิ์ สุวรรณวัจน์. (2562). *รูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขยายโอกาส*

ทางการศึกษา. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 13(1), 88-145.

Fry, H., Ketteridge, S. and Marshall, S. (2009) *A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education*.

Enhancing Academic Practice. (3rd ed.). NY: Taylor & Francis.

Sergiovanni, Thomas J., Kelleher, P., McCarthy, Martha, M. and Wirt, Frederick M. (2004). *Educational*

governance and administration. (5th ed.). Boston: Pearson/Allyn and Bacon.