



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางในการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาของ โรงเรียนเทศบาลวัดศรีปึงเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยเก็บข้อมูลจากประชากร โดยการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน ครูผู้สอน 28 คน ผู้ทรงคุณวุฒิได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 คน และศึกษานิเทศก์ 1 คน รวมทั้งหมด 36 คน และการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยผู้เข้าร่วมประชุมได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน ครูผู้สอน 28 คน รวมทั้งหมด 30 คน

ผู้ศึกษาขอสรุปผลการศึกษาเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพและปัญหาการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนเทศบาลวัดศรีปึงเมือง

#### 1. ชั้นเตรียมการ (การวางแผนการใช้หลักสูตร)

สถานศึกษามีการตรวจสอบหลักสูตรแม่บทก่อนนำไปใช้ มีการประชาสัมพันธ์หลักสูตร มีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวก มีการเตรียมการด้านการจัดทำแผนการสอน มีการตรวจสอบความพร้อมของผู้เรียน มีการตรวจสอบการยอมรับจากสังคม มีการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน ไว้อย่างชัดเจน ครบถ้วน ส่วนปัญหาที่พบคือสถานศึกษามีการวางแผนในการดำเนินการตรวจสอบหลักสูตรก่อนนำไปใช้ล่าช้า ขาดการประสานงานกับทุกภาคส่วน และชุมชนไม่มีส่วนร่วมมือในการตรวจสอบหลักสูตร การประชาสัมพันธ์ขาดความต่อเนื่อง ไม่ทั่วถึงทั้งชุมชน และขาดการประชาสัมพันธ์ไปยังชุมชนนอกพื้นที่บริการ สถานศึกษาจัดสรรงบประมาณในการประชาสัมพันธ์น้อย มีครูไม่เพียงพอกับการจัดการเรียนการสอน และครูขาดความเข้าใจในเนื้อหาหลักสูตรจึงไม่มีความมั่นใจในการนำหลักสูตรไปใช้ ผู้บริหารและครูผู้นิเทศขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศการสอน ผู้บริหารมีภาระงานมากทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการหลักสูตร และขาดความชำนาญด้านวิชาการ ครูผู้สอนไม่มีทักษะในการใช้วัสดุฝึก และไม่ได้ทดลองใช้วัสดุฝึกก่อนสอนจริง ครูผู้สอนขาดความรู้และทักษะในการผลิตสื่อการสอน งบประมาณที่สถานศึกษาสนับสนุนไม่เพียงพอเพราะสื่อบางชนิดต้นทุน

การผลิตสูง และครูใช้สื่อการสอนที่มีอยู่ไม่เต็มศักยภาพทำให้ใช้ประโยชน์จากสื่อการสอนได้ไม่คุ้มค่า ห้องพิเศษบางห้องใช้การไม่ได้เนื่องจากอุปกรณ์ชำรุด มีงบประมาณไม่เพียงพอเพราะได้รับงบประมาณที่จัดสรรจำกัด ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน ครูขาดความรู้ความเข้าใจความชำนาญในการเขียนแผนการสอน เครื่องมือวัดและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ สถานศึกษาไม่มีการประเมินแผนการสอนของครูก่อนและหลังการใช้แผนการสอน และครูส่งแผนการสอนไม่ทันตามกำหนดเวลา ครูผู้สอนไม่ประเมินผลความร่วมมือนักเรียนเป็นรายบุคคล และ นักเรียนบางส่วนไม่มีความพร้อมด้านพื้นฐานความรู้เดิม และมีการตรวจสอบการยอมรับจากสังคมจริงแต่ขาดการจัดเก็บเป็นข้อมูลสารสนเทศ

## 2. ขั้นตอนการเกี่ยวกับหลักสูตร

สถานศึกษามีการประชุมครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรจริงแต่ไม่ต่อเนื่อง มีการเตรียมความพร้อมนักเรียนแต่ไม่ต่อเนื่อง สถานศึกษาสนับสนุนงบประมาณในการจัดทำคู่มือครูแต่ไม่เพียงพอ มีการจัดครูเข้าสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ตาม โครงสร้างหลักสูตร โดยมีเวลาเรียนที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเหมาะสม มีอาคารสถานที่เพียงพอ มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกสนับสนุนอุปกรณ์การเรียน สื่อการสอน วัสดุฝึก และสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียนและห้องพิเศษ แต่ก็พบปัญหาคือ สถานศึกษามีการประชุมครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับปรับปรุงสูตรไม่ต่อเนื่อง และไม่นำผลการประชุมไปปรับปรุงพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ นักเรียนที่เข้าระหว่างภาคเรียนไม่ได้รับการปฐมนิเทศ ครูบางกลุ่มสาระการเรียนรู้มีจำนวนไม่เพียงพอในการดำเนินงานจัดทำคู่มือครู และครูไม่นำแนวทางในคู่มือครูไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างจริงจัง นักเรียนไม่มีจิตสำนึกในการดูแลรักษาอุปกรณ์ สื่อการสอนของใช้ และเครื่องอำนวยความสะดวกบางอย่างชำรุดเสียหายใช้การไม่ได้

## 3. ขั้นตอนการประเมินผลหลักสูตร

ครูผู้สอนประเมินมีการพัฒนาการของนักเรียนในทุกด้าน ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนได้ทดสอบนักเรียนก่อนและหลังการใช้หลักสูตร และสถานศึกษามีการประชุมสัมมนาสรุปประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาเมื่อสิ้นปีการศึกษา แต่ก็พบปัญหาคือ ครูผู้สอนไม่ได้ประเมินนักเรียนตามสภาพจริง สถานศึกษาไม่นำผลการประเมินหลักสูตรมาปรับปรุงพัฒนา นักเรียน และนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลการเรียนการสอนตามหลักสูตร

## ตอนที่ 2 แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา ของโรงเรียนเทศบาล

### วัดศรีปึงเมือง

จากการการประชุมเชิงปฏิบัติการที่ประชุมสรุปแนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาของ โรงเรียนเทศบาลคือ บริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการบริหารคุณภาพตามวงจรของเคมมิ่ง PDCA ในทุกขั้นตอน และเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยดำเนินการดังนี้

#### ขั้นเตรียมการ(การวางแผนการใช้หลักสูตร)

1. ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษารับผิดชอบดำเนินงานขั้นการเตรียมการหลักสูตร ประกอบด้วยครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน
2. สร้างความเข้าใจถึงภารกิจ บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินงานเตรียมการหลักสูตร
3. คณะกรรมการดำเนินงานร่วมกันประชุมวางแผน กำหนดแนวทางการเตรียมการใช้หลักสูตรสถานศึกษาในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการตรวจสอบแม่บทก่อนนำไปใช้ การประชาสัมพันธ์หลักสูตร การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ได้แก่ ครู ผู้บริหาร ผู้นิเทศการสอน การเตรียมความพร้อมด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ สื่อการสอน อาคารสถานที่ งบประมาณ ห้องสมุดหรือแหล่งการเรียนรู้ การจัดทำแผนการสอน การตรวจสอบความพร้อมของผู้เรียน การตรวจสอบการยอมรับของสังคม การจัดโครงสร้างของหน่วยงาน
4. คณะกรรมการที่รับผิดชอบในแต่ละด้านดำเนินการตามแผนที่วางไว้
5. คณะกรรมการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน
6. นำผลการประเมินมาแก้ไขปรับปรุง พัฒนาการเตรียมความพร้อมการใช้หลักสูตรสถานศึกษาต่อไป

#### ขั้นดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตร

1. ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาขั้นดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตร ประกอบด้วยครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน
2. สร้างความเข้าใจถึงภารกิจ บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินงานขั้นการดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตร
3. คณะกรรมการดำเนินงานร่วมกันประชุมวางแผน กำหนดแนวทางการดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการประชุมครูและและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร การปฐมนิเทศนักเรียน การจัดทำคู่มือครู การจัดทำตารางสอน การจัดครูเข้าสอน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก

4. ให้คณะกรรมการดำเนินการตามแนวทางที่ได้วางแผนไว้
5. คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน
6. นำผลการประเมินมาแก้ไขปรับปรุง พัฒนาการดำเนินการใช้หลักสูตรต่อไป

#### **ขั้นประเมินผลหลักสูตร**

1. ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาชั้นการประเมินผลหลักสูตร ประกอบด้วยครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน
2. สร้างความเข้าใจถึงภารกิจ บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินงานการประเมินผลหลักสูตร
3. ให้คณะกรรมการดำเนินงานร่วมกันประชุมวางแผน กำหนดแนวทางการประเมินผลหลักสูตรว่าผลการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือไม่
4. ให้คณะกรรมการดำเนินการตามแนวทางตามแผนที่วางไว้
5. สรุปผลการดำเนินการประเมินหลักสูตรเสนอต่อผู้บริหาร หน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน
6. นำผลการดำเนินการมาเป็นข้อมูลในการมาปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในปีการศึกษาต่อไป

#### **อภิปรายผล**

จากผลการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา ของโรงเรียนเทศบาลวัดศรีปิงเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาขออภิปรายผลเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

#### **ตอนที่ 1 สภาพและปัญหาการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนเทศบาลวัดศรีปิงเมือง**

จากการศึกษาสภาพ และปัญหาการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาลวัดศรีปิงเมือง โดยการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลวัดศรีปิงเมือง มีประเด็นที่น่าสนใจควรมานำมาอภิปรายดังนี้

##### **1. สภาพการดำเนินการ**

สภาพการดำเนินชั้นการเตรียมการหลักสูตร (การวางแผนการใช้หลักสูตร)

สถานศึกษาได้ดำเนินการวางแผนการใช้หลักสูตร โดยมีการตรวจสอบหลักสูตรแม่บทก่อนนำไปใช้ มีการประชาสัมพันธ์หลักสูตร มีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งด้านครูผู้สอน ผู้นิเทศการสอน ผู้บริหาร และได้เตรียมความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งด้านวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการสอน อาคารสถานที่ งบประมาณ ห้องสมุดหรือแหล่งค้นคว้า นอกจากนี้ยังได้เตรียมการด้าน

การจัดทำแผนการสอน การตรวจสอบความพร้อมของผู้เรียน การตรวจสอบการยอมรับจากสังคม และมีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน ส่วนขั้นตอนการเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา ได้ดำเนินการเกี่ยวกับสูตร โดยมีการประชุมครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร มีการปฐมนิเทศนักเรียน มีการจัดทำคู่มือครู มีการจัดตารางสอน มีการจัดครูเข้าสอน มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และขั้นการประเมินผลหลักสูตร สถานศึกษามีการประเมินผลหลักสูตร โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและคณะกรรมการประเมินหลักสูตร ประเมินผลหลักสูตรเมื่อสิ้นปีการศึกษา

แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการหลักสูตร จึงได้ดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตรตามกระบวนการบริหารหลักสูตร อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารหลักสูตรว่าเป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้การจัดการเรียนการสอนบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและความคาดหวังของสังคม จึงสร้างความตระหนักให้คณะครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยใช้วิธีการขอรับรอง ขอความร่วมมือ ต้องทำให้ทุกคนเข้าใจว่าเป็นที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่3) พ.ศ.2553 ที่ให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และได้มีการดำเนินการในหลายรูปแบบเช่น การจัดการประชุม ผู้ปกครอง ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ประชุมคณะครูและบุคลากร การศึกษาคูงานด้านหลักสูตรสถานศึกษา การจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรสถาน แต่อย่างไรก็ตามก็เป็นเรื่องยากในการดำเนินการ เพราะเป็นภาระงานใหม่ที่ไม่คุ้นเคยและไม่มีความมั่นใจ แต่ด้วยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่เป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร และการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา คอยให้กำลังใจ ชี้แนะแนวทางการดำเนินงานให้แก่คณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงทำให้การดำเนินงานบริหารจัดการหลักสูตรสำเร็จครบทุกกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรา สุขนิคม (2548, บทคัดย่อ) ได้การศึกษาบทบาทในการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า บทบาทที่ผู้บริหารควรแสดงและบทบาทที่เป็นไปในการบริหารจัดการหลักสูตรใน 7 ด้าน คือ 1) ด้านการเตรียมความพร้อม ได้แก่ การสร้างความตระหนักให้แก่ ผู้เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญและยอมรับหลักสูตรสถานศึกษา การแต่งตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ ตามความต้องการและจำเป็นของโรงเรียน เพื่อการจัดทำและการบริหารจัดการหลักสูตร ฯลฯ 2) ด้านการจัดทำสาระหลักสูตร ได้แก่ การกำหนดควิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตามสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของผู้เรียน และชุมชน การกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนในด้านคุณธรรม จริยธรรม และ ค่านิยม ฯลฯ 3) ด้านการวางแผนดำเนินการใช้หลักสูตร ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ภายในและภายนอกห้องเรียน ฯลฯ 4) ด้านการดำเนินการบริหาร

หลักสูตร ได้แก่ การกำหนดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนสนองต่อความต้องการ ความสนใจและความถนัดของผู้เรียน การให้กำลังใจและส่งเสริมครูโดยการรับรู้ปัญหา ขกย่อง ชมเชยความพยายามของครูในการจัดการเรียนการสอน ฯลฯ 5) ด้านการนิเทศกำกับติดตาม ได้แก่ การนิเทศ กำกับ ติดตาม การใช้หลักสูตรสถานศึกษา โดยผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ฯลฯ 6) ด้านการสรุปผลการดำเนินการ ได้แก่ การสรุปความคิดเห็นของครูที่มีต่อการใช้หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฯลฯ 7) ด้านการปรับปรุง พัฒนา ได้แก่ การปรับปรุง พัฒนาสาระการเรียนรู้ โครงสร้างเวลาเรียน กิจกรรม และอื่น ๆ ระหว่างดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การให้ความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร ฯลฯ นอกจากนี้ในการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนเทศบาลวัดศรีปึงเมืองยังได้รับแรงสนับสนุนจากคณะครูบุคลากรในโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และหน่วยงานต้นสังกัดคือเทศบาลนครเชียงใหม่ จึงทำให้การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนเทศบาลวัดศรีปึงเมืองสามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอนการบริหารจัดการหลักสูตรแม้ว่าจะมีปัญหาการดำเนินการบ้างแต่การดำเนินการก็สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

### ปัญหาการดำเนินการ

สถานศึกษาได้ดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรครบถ้วนตามกระบวนการการบริหารจัดการหลักสูตร แต่ก็พบปัญหาในการบริหารจัดการหลักสูตรในทุกขั้นตอนสามารถแยกประเด็นได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ จากการศึกษาการบริหารจัดการหลักสูตรในทุกขั้นตอนทำให้ทราบสภาพปัญหา สะท้อนให้เห็นถึงระบบการบริหารจัดการศึกษาของผู้มีส่วนรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี แม้ว่าหน่วยงานต้นสังกัด คือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและเทศบาลนครเชียงใหม่จะให้งบประมาณสนับสนุนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การบริหารจัดการหลักสูตร หรือแม้แต่สถานศึกษาเองก็ได้พยายามบริหารจัดการหลักสูตรแล้ว แต่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นยังไม่บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่วางไว้ ไม่ใช่เพียงแต่สถานศึกษาแห่งนี้เท่านั้นที่พบปัญหาการบริหารจัดการหลักสูตร แต่สถานศึกษาส่วนใหญ่ทั่วประเทศก็พบปัญหานี้เช่นกัน จากผลการศึกษาของรพีพร เล่าหกุล (2548, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 ก็พบว่า ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ปัญหาด้านการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตร โดยมีปัญหามากที่สุดคือครูขาดความชำนาญในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา มีเวลาในการจัดทำหลักสูตรน้อย ผู้ปกครอง/ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาน้อย หลักสูตรมีรายวิชาและเนื้อหามากเกินไปและการเรียนการสอนไปเป็นไปตามแผนการสอนที่วางไว้ ดังนั้นสถานศึกษาควรต้องปรับปรุง พัฒนาการ

บริหารจัดการหลักสูตรอย่างจริงจังและเป็นระบบ โดยอาจจะใช้การวิจัยทางการบริหารการศึกษา มาช่วยแก้ปัญหา เพราะการวิจัยจะช่วยให้ผู้บริหารพบปัญหาและนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการต่อไป

2. ปัญหาด้านบุคลากร บุคลากรเป็นผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักสูตร ได้แก่ ผู้บริหาร คณะครู เจ้าหน้าที่ รวมถึงคณะกรรมการสถานศึกษา ปัญหาที่พบคือ 1) บุคลากรไม่เพียงพอ มีครูไม่ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้จึงทำให้การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ทั้งการเตรียมการ การดำเนินการใช้หลักสูตรและการประเมินผลหลักสูตร จึงทำได้อย่างไม่เต็มที่และขาดประสิทธิภาพ 2) บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการหลักสูตร บุคลากรครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่เข้าใจกระบวนการสร้างหลักสูตรและการบริหารหลักสูตรอย่างแท้จริง จึงทำให้การบริหารจัดการหลักสูตรเป็นไม่ได้ผลเท่าที่ควร 3) บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ เนื่องจากบุคลากรทั้งครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ขาดความรู้เรื่องหลักสูตรและการบริหารจัดการหลักสูตรจึงไม่เข้าใจว่าตนเองมีบทบาทและควรปฏิบัติตนอย่างไรในการบริหารจัดการหลักสูตร แต่ที่ทำเพราะถูกผู้บริหารขอร้องจึงร่วม โดยขาดความเข้าใจอย่างแท้จริง ซึ่งข้อค้นพบนี้ตรงกับงานวิจัยของเป็รื่อง จันดา (2549 , หน้า 142) ที่ศึกษาการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาของสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดเพชรบูรณ์ กรณีศึกษาโรงเรียนนำร่องการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาพบว่า ในการบริหารจัดการหลักสูตรพบปัญหาการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ตลอดจนความรู้เกี่ยวกับการนิเทศ ติดตามการใช้หลักสูตร ขาดความรู้เกี่ยวกับการวิจัย และความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลประเมินผล และผลการศึกษาของ ศิริสิทธิ์ วรรณ (2550, หน้า 80) ที่ได้ศึกษาการจัดการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 5 เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 4 พบปัญหาการดำเนินการในด้านการจัดการเรียนรู้ คือ บุคลากร ครูไม่ได้แก้ปัญหาการเรียนของนักเรียน โดยวิธีการซ่อมเสริม และขาดความร่วมมือที่ดีจากบุคลากรครู ในการจัดทำหลักสูตรการดำเนินการตามหลักสูตร จากข้อค้นพบที่สอดคล้องกันดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงการขาดความพร้อมด้านบุคลากรในหลายด้าน ซึ่งนับว่าเป็นปัญหาสำคัญของการบริหารจัดการหลักสูตรเพราะบุคลากร โดยเฉพาะครูซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติการดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษาในทุกขั้นตอน หากสถานศึกษาใดมีปัญหาด้านบุคลากรก็จะทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นสถานศึกษาจะต้องเตรียมบุคลากรให้พร้อมในทุกด้าน ก่อนที่จะดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรสถานศึกษา สอดคล้องกับ ชำรง บัวศรี (2542 , หน้า 306) ที่กล่าวว่า ครูหรือผู้สอนเป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว เพราะเป็นผู้นำเอา

หลักสูตรไปใช้ในห้องเรียนกับผู้เรียนจริงๆ ดังนั้นก่อนจะนำหลักสูตรไปใช้ผู้ที่รับผิดชอบต้องเตรียมครุให้พร้อมทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร ทักษะในการใช้หลักสูตรและเจตคติอันพึงมีต่อหลักสูตร

3. ปัญหาด้านงบประมาณ พบปัญหาด้านงบประมาณตั้งแต่ขั้นเตรียมการ ขั้นการดำเนินการใช้หลักสูตร ขั้นการประเมินผลหลักสูตร เช่น ด้านการประชาสัมพันธ์หลักสูตร ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านการจัดทำคู่มือครู การผลิตสื่อการสอน เป็นต้น ซึ่งการบริหารจัดการหลักสูตรทุกขั้นตอนล้วนแล้วแต่ต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการทั้งสิ้น แม้ว่าสถานศึกษาเป็นสถานศึกษาในสังกัดองค์กรส่วนท้องถิ่นซึ่งมีงบประมาณสนับสนุนการศึกษาค่อนข้างมาก แต่ก็มีข้อจำกัดในเรื่องการใช้งบประมาณ งบประมาณบางอย่างสถานศึกษาไม่สามารถอนุมัติเองได้ต้องรอการอนุมัติจากต้นสังกัด งบประมาณบางอย่างมีน้อยหรือไม่มีเลย สถานศึกษาต้องหางบประมาณมาใช้ในการบริหารจัดการดังนั้นนับว่าปัญหาด้านงบประมาณเป็นปัญหาที่สำคัญเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เป็รื่อง จันดา (2549 , บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาของสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านปัญหาพบว่าโรงเรียนยังขาดงบประมาณสนับสนุน ขาดแหล่งข้อมูลสารสนเทศและความร่วมมือจากชุมชน ตลอดจนการช่วยเหลือสนับสนุนในการดำเนินการจากต้นสังกัดไม่มากเท่าที่ควร และ วารี พงษ์ราศรี (2554,บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา ปัญหาการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 พบว่า ระดับปัญหาการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 โดยภาพรวมมีปัญหอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการส่งเสริม สนับสนุน รองลงมา ได้แก่ ด้านการกำกับ ดูแลคุณภาพ และด้านการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ตามลำดับ 1) ด้านการกำกับ ดูแลคุณภาพ ในภาพรวมมีปัญหอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับปัญหาสูงที่สุด คือ การจัดหางบประมาณ และการระดมทรัพยากรทั้งภาครัฐและชุมชน ในการสนับสนุนการบริหารจัดการหลักสูตร รองลงมา ได้แก่ การสนับสนุนให้มีสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และเอกสารต่าง ๆ อย่างเพียงพอ และเป็นปัจจุบัน และการจัดให้มีห้องเรียน ห้องพิเศษ และแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ ตามลำดับ 2) ด้านการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ในภาพรวมมีปัญหอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับปัญหามากที่สุด คือ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน สอดคล้องกับสภาพของท้องถิ่น รองลงมา ได้แก่ การกำหนดแนวการวัดผลประเมินผลอย่างหลากหลาย ตามสภาพจริง

มีหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และการติดตามการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง และพิจารณาปรับปรุงหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น ตามลำดับ 3) ด้านการกำกับ ดูแลคุณภาพ ในภาพรวมมีปัญหายอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับปัญหามากที่สุด คือ การดำเนินการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล การบริหารจัดการหลักสูตรอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง ครบวงจร ร่องลงมา ได้แก่ การนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตรและงานวิชาการภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และบุคลากร ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนมีส่วนร่วมในการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตร ตามลำดับ

นอกจากประเด็นปัญหาการดำเนินการที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว มีหลายประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากเห็นว่าไม่พบปัญหา ผู้ศึกษาขอนำประเด็นดังกล่าวมาอภิปรายดังนี้ 1) ชั้นเตรียมการหลักสูตร ด้านการเตรียมผู้บริหาร ไม่พบปัญหา 11 คน เป็นเพราะผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นครูและ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความเชื่อมั่นในศักยภาพการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเห็นว่าประเด็นนี้ไม่มีปัญหา ด้านการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับวัสดุ ไม่พบปัญหา 16 คน เนื่องมาจากการจัดการเรียนการสอนในแต่ละสาระการเรียนรู้มีความแตกต่างกัน บางสาระการเรียนรู้ต้องใช้วัสดุจำนวนมาก เช่น สาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ สาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี เป็นต้น ทำให้วัสดุบางอย่างอาจไม่เพียงพอ แต่บางสาระการเรียนรู้ไม่ค่อยได้ใช้วัสดุในการเรียนการสอน อีกทั้งโรงเรียนมีงบประมาณสำหรับวัสดุการเรียนการสอนค่อนข้างเพียงพอ จึงทำครูผู้สอนในแต่ละสาระการเรียนรู้พบปัญหาที่ต่างกันหรืออาจไม่พบปัญหาเลย ด้านการเตรียมอาคารสถานที่ ไม่พบปัญหา 17 คน เพราะโรงเรียนมีอาคารเรียนและห้องพิเศษที่เพียงพอ ส่วนที่เป็นปัญหานั้นมาจากอุปกรณ์ในห้องเรียนต่างๆ และปัญหาการใช้ห้อง ของครูผู้สอน ด้านการจัดทำแผนการสอน ไม่พบปัญหา 19 คน เพราะครูผู้สอนส่วนใหญ่มีประสบการณ์สอนมาก มีความชำนาญในการทำแผนการสอน สำหรับใช้สอนเป็นอย่างดี การจัด โครงสร้างของหน่วยงาน ไม่พบปัญหา 33 คน เป็นเพราะการจัด โครงสร้างของหน่วยงานมีความชัดเจน เหมาะสมตามภาระงานของแต่ละคน อีกทั้งการจัด โครงสร้างของหน่วยงานเป็นภาระหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ซึ่งผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงทำให้ส่วนใหญ่ไม่พบปัญหา 2) ชั้นดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตร การปฐมนิเทศนักเรียนใหม่ไม่พบปัญหา 14 คน การจัดตารางสอน ไม่พบปัญหา 17 คน การจัดครูเข้าสอน ไม่พบปัญหา 16 คน ทั้ง 3 ประเด็นนี้ไม่พบปัญหา เพราะผู้ให้ข้อมูลไม่ได้รับผิดชอบหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมเหล่านี้จึงไม่ทราบปัญหาและอาจเห็นว่าแต่ละกิจกรรมดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อยจึงไม่เห็นว่ามีปัญหา การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่พบปัญหา 14 คน อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีการจัด สิ่งอำนวยความสะดวกค่อนข้างมากทั้งต่อครู นักเรียนและชุมชนที่มาใช้บริการ เช่น คอมพิวเตอร์

เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องทำน้ำเย็น เครื่องปรับอากาศ พัดลม สื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอน เป็นต้น 3) ขั้นตอนการประเมินผลหลักสูตรไม่พบปัญหา 12 คน เพราะครูได้ดำเนินการประเมินผลหลักสูตรตามขั้นตอนที่สถานศึกษากำหนดและส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการวัดผลประเมินผล การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรมาก จึงทำให้ไม่พบปัญหา โดยสรุปการที่ผู้ให้ข้อมูลตอบ ไม่พบปัญหานั้น อาจเป็นเพราะการดำเนินงานทุกกิจกรรม ทุกคนไม่ได้มีส่วนร่วมทั้งหมด ประกอบกับในแต่ละกิจกรรมมีคณะทำงานรับผิดชอบ ซึ่งผู้ที่ไม่ได้รับผิดชอบหรือไม่มีส่วน เกี่ยวข้องอาจจะไม่ใส่ใจรับรู้รับทราบข้อมูล จึงทำให้ทราบปัญหาเฉพาะในส่วนที่ตนเองมีส่วน เกี่ยวข้อง จึงทำให้ข้อมูลปรากฏมาในลักษณะเช่นนี้ ดังนั้นสถานศึกษาจึงควรมีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจให้ทุกฝ่ายรับทราบข้อมูล เกี่ยวกับการบริหารจัดการของ สถานศึกษา ควรบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการจัด การศึกษา เพราะการมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน การระดมความคิด จะนำไปสู่การตัดสินใจ ลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์กรและขจัดปัญหาความขัดแย้งได้ นอกจากนี้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังมีบทบาทในการบริหารจัดการสถานศึกษา ก่อนข้างน้อย ดังนั้นสถานศึกษาจึงควรสนับสนุนให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี บทบาทที่ชัดเจนในการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะการพัฒนาหลักสูตร การบริหารจัดการหลักสูตร ซึ่งหลักสูตรสถานศึกษาต้องเป็นไปตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และต้องสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ดังที่ อุทัย บุญประเสริฐ (ม.ป.ป. , หน้า 103) ได้ศึกษาแนวนโยบายและทิศทางการจัดการศึกษาท้องถิ่นในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2551-2560) และได้เสนอแนวทางว่าสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัด การศึกษา ควรให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการบริหาร จัดการระดับสถานศึกษา โดยการเชิญชวนและสรรหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถและเห็น ความสำคัญของการจัดการศึกษาร่วมมือในการบริหารสถานศึกษาในฐานะคณะกรรมการ สถานศึกษา สนับสนุนให้คณะกรรมการสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเข้มแข็ง

## ตอนที่ 2 แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนเทศบาล วัดศรีปิงเมือง

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อหาแนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรของ โรงเรียน เทศบาลวัดศรีปิงเมือง ได้สรุปแนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนเทศบาล วัดศรีปิงเมือง คือ บริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการบริหารคุณภาพตามวงจร ของเดมมิ่ง PDCA ในทุกขั้นตอน ได้แก่ ขั้นเตรียมการ ขั้นดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตร และขั้น การประเมินผลหลักสูตร และเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และจากแนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรมีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

### 1) ด้านความรู้ความเข้าใจ

แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรด้านความรู้ความเข้าใจ พบว่า สถานศึกษาควรสนับสนุนส่งเสริมให้ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรบริหารจัดการหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้เป็นเพราะความรู้ ความเข้าใจต่อสิ่งที่ทำเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการประสบความสำเร็จ หากผู้ปฏิบัติไม่มีความรู้ความเข้าใจก็ยากที่จะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ดังนั้นความรู้ความเข้าใจจึงมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารจัดการเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งตรงกับ สันติภาพ ไกรกิจราษฎร์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเมืองเชียงราย พบว่า แนวทางในการบริหารจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ ควรเตรียมบุคลากร สร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะการปฏิบัติ สิ่งสำคัญคือ หน่วยงานเหนือสถานศึกษาและสถานศึกษาต้องมีงบประมาณรองรับให้เพียงพอ ควรกำหนด โครงสร้างและจัดระบบงานให้ชัดเจน ควรมีการนิเทศ กำกับติดตาม และประสานงานอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาและเครือข่ายควรดึงศักยภาพภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาร่วมเป็นวิทยากร หรือเป็นที่ปรึกษาแก่เครือข่ายการเรียนรู้ด้วยกัน การดำเนินงานเครือข่ายการเรียนรู้ต้องทำการศึกษารวบรวมปัญหาและความต้องการ ของโรงเรียนและชุมชน พร้อมทั้งเก็บข้อมูลจากชุมชน โดยการสังเกต สอบถาม สืบค้นจากชาวบ้านผู้รู้ในท้องถิ่น จัดทำระบบข้อมูลให้ชัดเจน ต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน ตลอดจนนำสิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวผู้เรียนหรือปัญหาชุมชน มากำหนดไว้ในสาระการเรียนรู้

### 2) ด้านการประชาสัมพันธ์หลักสูตร

แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรด้านการประชาสัมพันธ์หลักสูตร พบว่า สถานศึกษาควรเผยแพร่ประชาสัมพันธ์หลักสูตรเพื่อให้ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้ององค์กรในชุมชนทุกฝ่ายได้รับทราบ เกี่ยวกับการดำเนินการหลักสูตรทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่องทุกระยะ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงใดๆ ย่อมมีผลกระทบทั้งผู้บริหาร ครูและนักเรียนไม่มากนัก การประชาสัมพันธ์จึงมีความสำคัญ เพราะการประชาสัมพันธ์หลักสูตรเป็นการสื่อสารระหว่างสถานศึกษากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการยอมรับในหลักสูตรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และความสัมพันธ์ของหลักสูตรและการสอน ซึ่ง ชำรง บัวศรี (2542, หน้า 305) กล่าวว่าสิ่งที่ควรประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทราบก็คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประโยชน์ที่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับ และจะมีผลต่อบทบาทหน้าที่ของเขาอย่างไร จะส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

### 3) ด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า สถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการหลักสูตรอย่างแท้จริง ในทุกขั้นตอน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม เพราะการมีส่วนร่วมจะทำให้ทุกฝ่ายมีความรู้สึกร่วมและรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น ดังที่พระราชบัญญัติพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยให้หน่วยงานต่างๆ ทุกระดับ ทั้งระดับชาติ เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ตลอดจนชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การพัฒนาและบริหารจัดการหลักสูตร ดังนั้นการจัดการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้นั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ต้องมีการประสานสัมพันธ์และความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งรวมถึงภาคธุรกิจเอกชน บิคารมราคา ผู้ปกครอง และบุคคล ในชุมชนอย่างค้ำเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาและใช้หลักสูตรเป็นไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ดังที่งานวิจัยของสุรัตน์ ก้อนนาค ( 2554 ,บทคัดย่อ ) ที่ได้ศึกษาแนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชัยนาท พบว่า แนวทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชัยนาท ประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วมกำหนดแผน นโยบายและยุทธศาสตร์ 1) ควรคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิในชุมชนเป็นคณะกรรมการ 2) จัดอบรมให้ความรู้ในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ 3) จัดให้มีกิจกรรมตามบทบาทหน้าที่และภารกิจอย่างต่อเนื่อง ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา 1) ควรคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิในชุมชนเป็นคณะกรรมการ 2) ประชาสัมพันธ์สร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับคณะกรรมการ 3) เปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา 1) ควรประชาสัมพันธ์ สร้างความรู้ความเข้าใจให้ชุมชนได้เห็นความสำคัญ 2) เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความพร้อมในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดแนวทางและวิธีการมีส่วนร่วมของชุมชน 3) ยกย่องบุคคลในชุมชนที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 1) สถานศึกษาควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุน 2) สร้างเครือข่ายประชาสัมพันธ์ในชุมชน 3) ควรร่วมกิจกรรมกับชุมชนอย่างค้ำเนื่อง 4) แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการประสานงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล 1) ควรเลือกผู้ทรงคุณวุฒิในชุมชนเป็นคณะกรรมการนิเทศ 2) อบรมให้ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผลกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) ทำความเข้าใจและร่วมกันวางแผนการนิเทศกับชุมชน 4) มีเครื่องมือใน

การนิเทศติดตามผล 5) สถานศึกษามีเว็บไซต์เพื่อให้ชุมชนสามารถติดตามและตรวจสอบการจัดกิจกรรมของสถานศึกษาได้ตลอดเวลา

#### 4) ด้านระบบข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการ

แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรด้านระบบข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการ พบว่าสถานศึกษาควรจัดให้มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการนี้ครอบคลุมไปถึงจัดระบบการบริหารงานทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งเรื่องการจัดกลุ่มผู้เรียนและโครงการที่จะส่งเสริมการเรียนรู้และคุณธรรม การจัดการสอนของสถานศึกษา การลงโทษและให้รางวัลผู้เรียน จึงทำให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการหลักสูตร ดังที่ เกรียงศักดิ์ พราวศรี (2544, หน้า 3) กล่าวว่า ปัจจุบันเป็นยุคข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ข้อมูลสารสนเทศเข้ามามีบทบาทต่อมนุษย์มาก ระบบสารสนเทศจึงมีความสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะนอกจากจะใช้ในการวางแผนการดำเนินงาน และการประกอบการตัดสินใจแล้ว ยังสามารถเป็นเครื่องชี้้นำในการดำเนินการต่าง ๆ ได้ตามวัตถุประสงค์

#### 5) ด้านการนิเทศ ติดตามและการศึกษาวิจัย

แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรด้านการนิเทศ ติดตามและการศึกษาวิจัย พบว่าสถานศึกษาควรจัดให้มีแผนนิเทศ กำกับ ติดตาม การใช้หลักสูตรอย่างเป็นระบบ และศึกษาวิจัยติดตามผลการใช้หลักสูตร ทั้งนี้เป็นเพราะการนิเทศ ติดตาม และการวิจัย เป็นการบวนการประเมินผลที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการจัดการศึกษา เป็นการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน หรือปรับปรุง พัฒนา เปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและสังคม ในขณะที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ( 2544, หน้า 223) ก็กล่าวว่า การนิเทศ การศึกษาเป็นกระบวนการจัดการบริหารการศึกษา เพื่อชี้แนะ ให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกับครู และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครูและเพิ่มคุณภาพของบทเรียนให้เป็นที่ไปตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เช่นเดียวกับกับ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541, หน้า 10) ได้กล่าวว่า ความจำเป็นของการวิจัยทางการศึกษาคือ 1) เพื่อสร้างมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงาน 2) เพื่อก่อนให้เกิดการทำงานที่มีมาตรฐาน 3) เพื่อการตัดสินใจและแก้ปัญหา 4) เพื่อเผชิญกับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลง 5) เพื่อปรับปรุงสภาพปัจจุบัน

#### 6) ด้านการประกันคุณภาพ

แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรด้านการประกันคุณภาพ พบว่า สถานศึกษาควรจัดให้มีระบบประกันคุณภาพที่เน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยมีการดำเนินการประกันคุณภาพอย่าง

ต่อเนื่อง โดยมีแผนพัฒนาคุณภาพ มีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพ มีการรายงานผลเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง และนำผลมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการประกันคุณภาพเป็นกระบวนการสำคัญที่สถานศึกษากำหนดขึ้น เป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้ผู้ปฏิบัติในการจัดการศึกษามีความมั่นใจว่าได้ปฏิบัติถูกต้อง ครบถ้วนตามกระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร และเป็นการสร้างความมั่นใจแก่ผู้ปกครองและชุมชนว่าสถานศึกษาจัดการศึกษาได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพเพียงใด ดังที่ จำรัส นองมาก (2544, หน้า 8) กล่าวว่า การประกันคุณภาพภายใน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษามากที่สุด ถ้าสถานศึกษาดำเนินการได้ครบถ้วนและถูกต้องตามแนวทางการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาก็จะอยู่ในสภาพที่ได้พัฒนา และปรับปรุงอยู่อย่างต่อเนื่อง จะไม่พบกับคำว่าเสื่อม ในขณะที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 ก็ได้ให้ความสำคัญกับการประกันการศึกษา ดังความในหมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพ มาตรา 48 ให้นำหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

สถานศึกษามีภารกิจหลักในการศึกษา หลักสูตรก็เป็นหัวใจของการจัดการศึกษาหากต้องการให้การจัดการศึกษามีคุณภาพตามเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษาของชาติ สถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตรให้มีคุณภาพ ดังที่สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2553, หน้า 35) กล่าวว่า สถานศึกษามีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ สถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษา และดำเนินการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากสถานศึกษาจะต้องพัฒนาหลักสูตร ยังต้องมีการบริหารจัดการหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ สถานศึกษาต้องมีการเตรียมวางแผนเพื่อใช้หลักสูตรใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจหลักสูตรใหม่ และเตรียมความพร้อมในการใช้หลักสูตร พิจารณาลักษณะประมาณและอาคารสถานที่ว่าพอเพียงหรือไม่ การเตรียมบุคลากรเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรจะดำเนินการ โดยวิธีใด การวางแผนงานเพื่อใช้หลักสูตรอย่างละเอียดรอบคอบและมีขั้นตอน จะทำให้การใช้หลักสูตรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โรงเรียนควรมีการส่งเสริมสนับสนุนการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสม นอกจากนั้น สถานศึกษาจะต้องมีการติดตาม คุณลักษณะการจัดทำหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และครบวงจร และนำผลจากการติดตาม กำกับคุณลักษณะนั้นมาพิจารณาปรับปรุงหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่ง อีกทั้งในการบริหารจัดการหลักสูตรให้มี



คุณภาพนั้นต้องใช้กระบวนการบริหารงานคุณภาพ เช่น วงจรการบริหารงานคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA) เพราะ เป็นกระบวนการบริหารงานคุณภาพเป็นที่ยอมรับและใช้กันในทุกวงการ เป็นกระบวนการที่มีการวางแผน (P) การดำเนินการตามแผน (D) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล (C) และการปรับปรุง แก้ไข พัฒนา (A) เป็นการดำเนินงานครบถ้วนทุกกระบวนการ ซึ่งจะทำให้ผลงานออกมามีคุณภาพ นอกจากนี้สถานศึกษายังตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการหลักสูตร ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 9 ที่ได้มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยให้หน่วยงานต่างๆ ทุกระดับ ทั้งระดับชาติเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ตลอดจนชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการพัฒนาหลักสูตร ดังนั้นในการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีการบริหารจัดการที่ดี มีการวางแผน และดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และมีการส่งเสริมสนับสนุน ทั้งด้านงบประมาณ ทรัพยากร บุคลากร ตลอดจนมีการพัฒนาศักยภาพผู้เกี่ยวข้อง เพราะสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินการในการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาเยาวชนของชาติไปสู่คุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดไว้

### ข้อเสนอแนะ

ผลจากการศึกษา เรื่องการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนเทศบาล วัดศรีปิงเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการหลักสูตรดังนี้

#### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

จากการศึกษาค้นคว้าพบปัญหาสำคัญ คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการหลักสูตร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ค่อยมีบทบาทในการบริหารจัดการหลักสูตร การนิเทศ ติดตาม ยังไม่มีประสิทธิภาพ จึงขอเสนอแนะว่า

1. สถานศึกษาควรส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การบริหารจัดการหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร โดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาให้การอบรมอย่างต่อเนื่อง
2. สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษามากขึ้นในทุกขั้นตอน เช่น เชิญผู้ปกครอง ชุมชนมาร่วมวางแผนและจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาหรือมาร่วมเป็นกรรมการตัดสินผลงานนักเรียน เชิญพระภิกษุมาเป็นวิทยากรพิเศษให้ความรู้กับนักเรียน เป็นต้น

3. สถานศึกษาควรมีการนิเทศ กำกับ ตรวจสอบ ติดตามผลและศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ โดยรายงานการบริหารจัดการศึกษาแก่ชุมชนและหน่วยงานอื่นให้รับทราบ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ซึ่งกันและกัน

ส่วนแนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาพบว่าควรพัฒนาการประชาสัมพันธ์ หลักสูตรและการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการหลักสูตร จึงเสนอแนะว่า

1. สถานศึกษาควรพัฒนาการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ให้มีประสิทธิภาพทั่วถึง โดยใช้วิธีการในหลายรูปแบบทั้ง ใช้สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ โทรทัศน์ท้องถิ่น การประชุม และการเยี่ยมบ้าน

2. สถานศึกษาควรจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการหลักสูตรให้เป็นระบบ มีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

#### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

จากการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้พบประเด็นที่น่าสนใจควรทำการศึกษาต่อไปคือผลการใช้หลักสูตรที่เกิดกับผู้เรียน การใช้กระบวนการคุณภาพในการบริหารจัดการหลักสูตรและรูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรแบบมีส่วนร่วม จึงขอเสนอแนะว่า

1. สถานศึกษาควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลที่เกิดกับผู้เรียนจากการใช้หลักสูตร สถานศึกษาโรงเรียนเทศบาลวัดศรีปึงเมืองพ.ศ.2554 ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551 โดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นหลัก

2. สถานศึกษาควรมีการศึกษาเพื่อแสวงหารูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรแบบมีส่วนร่วมของคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน