

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสาม จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นแนวคิดเกี่ยวกับ สมรรถนะ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา การวิเคราะห์ องค์กรประกอบ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัย

#### เอกสารเกี่ยวกับสมรรถนะ

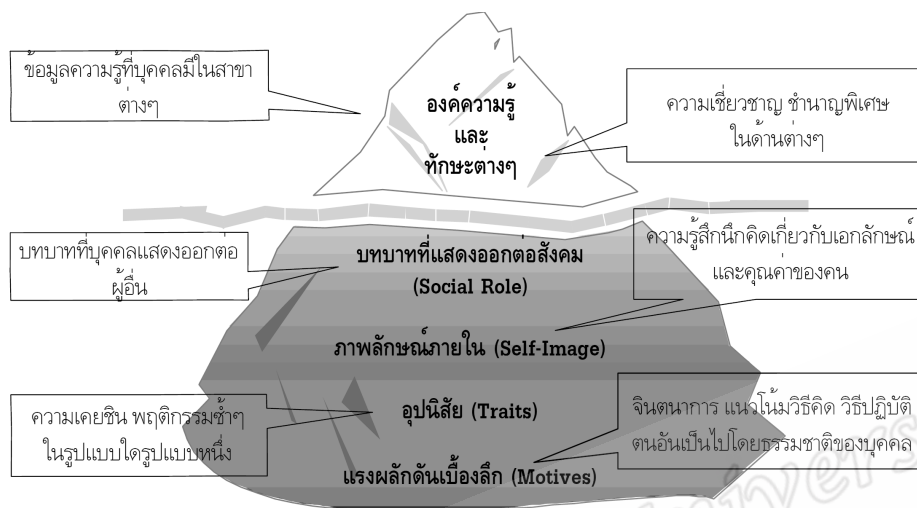
##### แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะเริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1973 โดยศาสตราจารย์ David C. McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้ทำการพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษา พบว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นควรต้องมีทัศนคติและนิสัยอย่างไรเพื่อกำหนดเป็น สมรรถนะของการปฏิบัติงาน ใช้ความรู้ในเรื่องดังกล่าวเพื่อแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคลากรให้แก่ หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบ ความถนัด ที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัด ไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) จากการเก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ พบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจความแตกต่าง ทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบ ความถนัด ในปี ค.ศ. 1973 บทความเรื่อง Testing for Competence rather than for Intelligence ได้รับการตีพิมพ์และได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ทำให้ การศึกษาสมรรถนะได้รับความสนใจและใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้ (สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน, 2548: 7)

##### แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ดังภาพประกอบ 1 ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมี ส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน

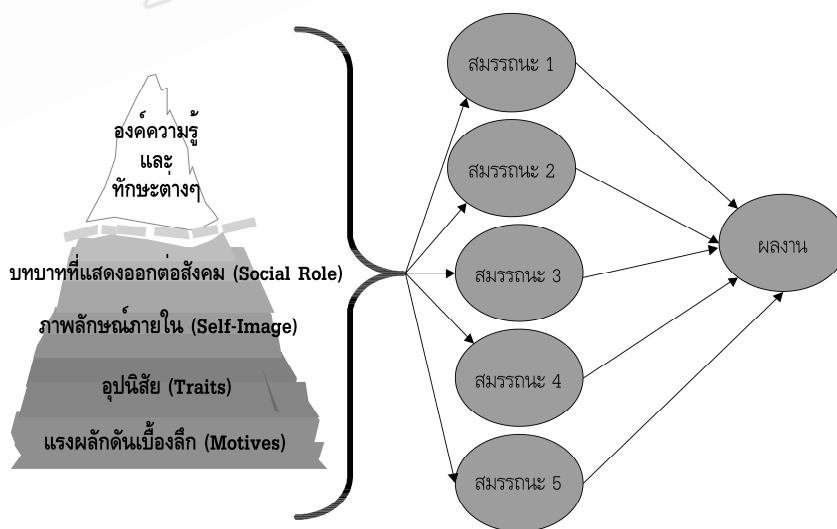
และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก



ภาพประกอบ 1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 4)

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ



ภาพประกอบ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคล สมรรถนะ และผลงาน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 7)

จากภาพประกอบ 2 จะเห็นได้ว่า ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลส่งผลให้บุคคลมีสมรรถนะ (พฤติกรรมในการทำงาน) ในรูปแบบต่าง ๆ และสมรรถนะต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล

#### ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าขีดความสามารถมีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า Competency หรือ Competence ทั้งนี้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะแตกต่างกันดังนี้  
ราชบัณฑิตยสถาน (2525: 799) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับได้

Good (1973: 121) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์ เพื่อการปฏิบัติงานโดยหลักการเทคนิค และวิธีการในสาขาที่ปฏิบัติให้เข้ากับสภาพการณ์ที่ปฏิบัติจริง

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2546 : 27) สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ หรือ สมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้นๆ ต้องการ โดยคำว่าสมรรถนะนี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรม แต่มองลึกถึงไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนลึกของคนด้วย

จักรพรรดิ จิตมณี (2547 : 16) สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบความสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

ธีรศักดิ์ กงศาสวัสดิ์ (2548 : 26) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

สำนักงาน ก.พ. (2548: 4) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

Parry (1997 : 7) สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถสร้างเสริมได้โดยผ่านการอบรมและพัฒนา

Shermon (2004) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

McClelland (1973) กล่าวว่าสมรรถนะ (Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ และรวมถึง เจตคติ ความเข้าใจทักษะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่จะเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

### องค์ประกอบของสมรรถนะ

มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะ ดังนี้

Spencer และ Spencer (1993:9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย 5 ปัจจัย ดังนี้

1) แรงจูงใจ หมายถึง เป็นสิ่งที่คุณต้องการหรือคิดตรงกันในการกระทำซึ่งจะเป็นแรงขับหรือเลือกพฤติกรรมที่แสดงออกมา สิ่งที่จะผลักดัน ชี้ทางและเลือกที่จะให้คุณแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น คนที่มีแรงผลักดันใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเป็นคนที่พยายามตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและเต็มไปด้วยความรับผิดชอบเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย

2) คุณลักษณะ หมายถึง เป็นคุณลักษณะทางกายภาพและคุณลักษณะภายใน เช่น การควบคุมอารมณ์

3) การรับรู้ตนเอง หมายถึง ทักษะ ค่านิยมและภาพลักษณ์ที่แต่ละคนรับรู้ซึ่งสิ่งเหล่านี้ของบุคคลจะทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจและทำนายถึงพฤติกรรมของสถานการณ์ต่างๆได้

4) ความรู้ หมายถึง ข้อมูลที่แต่ละคนรวบรวมและสะสมเอาไว้

5) ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำงาน ทั้งที่ต้องใช้ทักษะทางกายและทักษะทางความคิด

McClelland (1973) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะ มี 5 ส่วน คือ

1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม แลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่คุณคิดว่าตนเองเป็นเช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือ ใ้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives /Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคล

แสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

Rylatt และ Lohan (1995) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของแต่ละสมรรถนะไว้ ดังนี้

1) บทบาทหลัก (Key Role) อธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้างๆ ตามข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรในระหว่างที่ทำงานอยู่

2) หน่วยของสมรรถนะ (Unit of Competency) อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้างๆ

3) ส่วนประกอบของสมรรถนะ (Element of Competency) เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยย่อยนั้นๆ โดยกล่าวถึงการกระทำหรือผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ ซึ่งอาจจะระบุออกมาในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Input) หรือผลลัพธ์ (Output) ก็ได้

4) เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) เป็นระดับความต้องการหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถนะ ซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงกันระหว่างสมรรถนะและความชัดเจนของผลสำเร็จ

5) เงื่อนไข (Condition) เป็นความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ เกี่ยวข้องกับความรู้ หรือทักษะของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือ ซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน ตลอดจน ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐานสูงกว่าคนทั่วไป จึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

### สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

ประกอบ คุณารักษ์ (2543: 8-12) กล่าวว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำ มีประสิทธิภาพควรมีสมรรถภาพเฉพาะตน ดังนี้

1) มีวิสัยทัศน์ที่ดี (vision) เป็นจินตนาการบนพื้นฐานความเป็นไปได้และน่าจะผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว

2) มีความริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative)

3) อดทนต่อความเสี่ยง (Risk to retrace)

4) มีความไว้วางใจได้ (trust worthy) มีความเป็นธรรม มีคุณธรรม ผู้อื่นศรัทธายอมรับ

5) มีความเชื่อมั่น (confidence)

6) มีภาวะผู้นำ (leadership) สร้างคน สร้างทีมงานที่ดีได้

7) มีความกล้า (courage) กล้าเสี่ยง (วางแผนงานมาแล้ว)

8) มีการติดต่อสื่อสาร (communication) ที่ดี และสามารถใช้หลายรูปแบบ

Henry Mintzberg (อ้างใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร 9 : 2549) กำหนดคุณลักษณะของ  
ผู้บริหารโดยใช้บทบาท 10 ประการ โดยแยกออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- 1) บทบาทในการติดต่อกับบุคคลอื่น (Interpersonal Roles)
  - 1.1) เป็นตัวแทนของกิจการ (Figurehead)
  - 1.2) เป็นผู้นำ (Leader)
  - 1.3) เป็นผู้ประสานกับฝ่ายอื่น (Liaison)
- 2) บทบาทในการสื่อข้อมูล (Information)
  - 2.1) เป็นผู้คอยติดตามข้อมูล (Monitor)
  - 2.2) เป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูล (Disseminator)
  - 2.3) การฟังโฆษณา (Spokesman)
- 3) บทบาทในการตัดสินใจ
  - 3.1) การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur)
  - 3.2) เป็นผู้แก้ไขปัญหายุ่งยาก (Disturbance Handler)
  - 3.3) เป็นผู้แบ่งสรรทรัพยากร (Resource Allocator)
  - 3.4) เป็นผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator)

สมชาย เทพแสง (2543 : 16-17) ได้กล่าวไว้ว่าผู้บริหารมืออาชีพควรมีลักษณะ 20 P

ดังนี้

- 1) ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน
- 2) ผู้บริหารต้องมีบุคลิกดี
- 3) ต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก กล้าได้กล้าเสีย รู้จักวางแผนเชิงรุก
- 4) มีการประชาสัมพันธ์
- 5) ผู้บริหารต้องเป็นพ่อแม่หรือปกครอง
- 6) ผู้บริหารต้องเป็นคนตรงต่อเวลา รู้จักรักษาเวลาเท่าชีวิต
- 7) ผู้บริหารต้องมีความสุขรอบคอบ ใจเย็น
- 8) ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขัน
- 9) ผู้บริหารมองการณ์ไกล
- 10) การทำงานต้องยึดหลักการเป็นหลัก รวมทั้งทฤษฎีต่างๆ
- 11) งานที่เกิดขึ้นต้องสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 12) งานที่ทำมีวัตถุประสงค์แน่นอน

- 13) งานที่ทำมีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจน
- 14) ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึง
- 15) ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
- 16) ต้องมีความรู้เรื่องที่ทำอย่างชัดเจน
- 17) ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการเมือง การปกครอง
- 18) ต้องมีความสามารถด้านสำนวนโวหาร
- 19) ต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้
- 20) ต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหาร

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548: 21-25) ได้อธิบายสมรรถนะในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งครอบคลุมงาน 10 ด้าน ดังนี้

#### 1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

##### สาระความรู้

- 1) หลักและทฤษฎีทางการบริหาร และการบริหารการศึกษา
- 2) ระบบและกระบวนการบริหารและการจัดการการศึกษายุคใหม่
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการการศึกษา
- 4) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- 5) บริบทและแนวโน้มการจัดการการศึกษา

##### สมรรถนะ

- 1) สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา
- 2) สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา
- 3) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา
- 4) สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

#### 2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา

##### สาระความรู้

- 1) พื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีผลต่อการจัดการศึกษา
- 2) ระบบและทฤษฎีการวางแผน

- 3) การวิเคราะห์และการกำหนดนโยบายการศึกษา
- 4) การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนานโยบายการศึกษา
- 6) การประเมินนโยบายการศึกษา

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา
- 2) สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา
- 3) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งให้เกิดผลดี คู่คุณค่าต่อการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม
- 4) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ
- 5) สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

### 3. การบริหารด้านวิชาการ

#### สาระความรู้

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

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้
- 2) สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 3) สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
- 4) สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้



#### 4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

##### สาระความรู้

- 1) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
- 2) การจัดวางระบบควบคุมภายใน
- 3) เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

##### สมรรถนะ

- 1) สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ
- 3) สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

#### 5. การบริหารงานบุคคล

##### สาระความรู้

- 1) หลักการบริหารงานบุคคล

##### สมรรถนะ

- 1) สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
- 2) สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- 3) สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- 5) สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

#### 6. การบริหารกิจการนักเรียน

##### สาระความรู้

- 1) คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 2) ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน
- 3) การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

##### สมรรถนะ

- 1) สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน
- 2) สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน

- 3) สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่างๆ
- 4) สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ

#### 7. การประกันคุณภาพการศึกษา

##### สาระความรู้

- 1) หลักการ และกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา
- 2) องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา
- 3) มาตรฐานการศึกษา
- 4) การประกันคุณภาพภายในและภายนอก
- 5) บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา

##### สมรรถนะ

- 1) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
- 2) สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
- 3) สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก

#### 8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

##### สาระความรู้

- 1) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
- 2) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ
- 3) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้

##### สมรรถนะ

- 1) สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
- 2) สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ
- 3) สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

#### 9. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

##### สาระความรู้

- 1) หลักการประชาสัมพันธ์
- 2) กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

### สมรรถนะ

- 1) สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียนครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- 2) สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน
- 3) สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
- 4) สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
- 5) สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

### 10. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

#### สาระความรู้

- 1) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร
- 2) จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- 3) การพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารให้ปฏิบัติตนในกรอบคุณธรรม
- 4) การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

#### สมรรถนะ

- 1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- 3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม  
ไมยิต๊ะ สะออน (2555) ได้กล่าวถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสังคมพหุวัฒนธรรม

#### ประกอบด้วย

- 1) ภาวะผู้นำของชุมชน
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์
- 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สะท้อนถึงพหุวัฒนธรรม
- 4) ผู้นำของโปรแกรมทางการศึกษา
- 5) ภาวะผู้นำชุมชน
- 6) การสร้างวัฒนธรรมองค์การเกี่ยวกับแนวคิดพหุวัฒนธรรม  
วิจิตรา แซ่เล่า (2552) ได้เสนอภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้บริหาร

สถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การสร้างชุมชนพหุวัฒนธรรม
- 2) การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนเชิงพหุวัฒนธรรม
- 3) การจัดองค์การและโครงสร้างที่เอื้อต่อพหุวัฒนธรรม

- 4) การจัดการ พัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาพฤติกรรม
- 5) การสร้างวัฒนธรรมและการจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมงาน  
พฤติกรรม
- 6) ธรรมเนียมปฏิบัติ โรงเรียน การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม  
เอกรินทร์ สังข์ทอง (2552) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสังคม

พฤติกรรม ซึ่งพัฒนาโดย Dimmock และ Walker (2005) ในบริบทของสังคมพฤติกรรม  
ได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำของชุมชน
- 2) ผู้นำของโปรแกรมทางการศึกษา
- 3) ภาวะผู้นำในการจัดองค์การและโครงสร้างที่สะท้อนพฤติกรรม
- 4) การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับแนวคิดพฤติกรรม
- 5) การสร้างวัฒนธรรม การจัดสรรทรัพยากรและแนวคิดพฤติกรรม
- 6) ธรรมเนียมปฏิบัติ การตัดสินใจและแนวคิดพฤติกรรม

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ได้เสนอสมรรถนะ  
ประจำกลุ่ม 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย

#### 1) วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของผู้บริหารนับเป็นความสามารถในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และ  
รายละเอียดของพันธกิจที่ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ  
ไม่เบี่ยงเบนไปจากจุดมุ่งหมายที่กำหนด วิสัยทัศน์นี้หมายถึงรวมถึงความสามารถในการสร้างความ  
ร่วมแรงร่วมใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วย

#### 2) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง

ศักยภาพของผู้บริหารที่จะต้องสามารถคิด ริเริ่ม และมีความพร้อมที่จะเผชิญหน้า  
กับความเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดจากการดำเนินการของตนเอง  
หรือของหน่วยที่เหนือขึ้นไปก็ตาม ระดับของศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนนี้ จะแสดงให้เห็นถึง  
การสร้างความคิดในเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นเบื้องต้น ไปจนถึงความพยายามที่ผู้นำองค์กรหรือ  
ผู้บริหารของสถานศึกษาจะต้องใช้ความสามารถหรือศักยภาพของตนผลักดันให้การปรับเปลี่ยน  
ดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น

### 3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ

สมรรถนะทางการบริหารที่มีลักษณะประสานสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กับสมรรถนะในด้านวิสัยทัศน์ โดยเพิ่มจากแนวคิดในการกำหนดความรู้ความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์ มาสู่ความเข้าใจในด้านนโยบายของรัฐบาล และสามารถนำความเข้าใจดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการ กำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาได้ เป็นการแสดงความรอบรู้มาสู่การวาง กลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในลำดับถัดไป

### 4) การควบคุมตนเอง

ผู้บริหารสามารถที่จะต้องควบคุมทั้งอารมณ์และพฤติกรรมของตนเอง ภายใต้อ สภาพะกอดันที่อาจเกิดขึ้นได้โดยอาจจะคาดหมายไว้ล่วงหน้าแล้ว หรือในสถานะที่ไม่ได้คาดคิดมา ก่อน บางสถานการณ์อาจเป็นกรณีที่ถูกช่วยด้วยท่าทีที่ไม่เป็นมิตรอันอาจเป็นเหตุให้ต้องทำงานใน บรรยากาศที่กดดัน ซึ่งผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ความอดทนอดกลั้นเพื่อให้ ตนเองผ่านพ้นภาวะที่ตึงเครียดเหล่านั้นไปได้อย่างราบรื่น

### 5) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น

ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ในการสอนงานแก่สมาชิกในกลุ่มหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสอนงานหรือการพัฒนา ดังกล่าวนี้นี้ จะต้องกระทำถึงระดับที่ผู้บริหารจะบังเกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระในการคิดในการตัดสินใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้อย่าง มีประสิทธิภาพ

Goldhammer และคณะ (1971) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล มีลักษณะเหมือนกัน 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1) ส่วนใหญ่ไม่ได้ตั้งใจเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ตั้งใจเป็นครูสอนธรรมดา แต่ ได้รับการส่งเสริมจากหัวหน้าให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

2) ส่วนใหญ่มีความศรัทธาในตัวนักเรียนอย่างจริงใจ ไม่ได้วิจารณ์เด็กในเรื่อง ไม่เรียนหนังสือ และปัญหาด้านความประพฤติ และคิดว่าปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่สถานศึกษา ตั้งมาเพื่อแก้ไข ดังนั้นผู้บริหารจึงเน้นความรับผิดชอบไปสู่การแก้ปัญหานักเรียน

3) ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับความร่วมมืออย่างดี ผู้บริหารมีความภูมิใจในตัวครูและยอมรับว่าครูเป็นผู้เสียสละและมี ความสามารถ ผู้บริหารเชื่อมั่นและความกระตือรือร้น ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการกลุ่มได้ดี รับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครอง ครู และนักเรียน และยังมีทักษะในการคิดค้นปล้น และเห็นใจ ผู้ร่วมงาน

4) ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้เด็ดขาดในการยอมรับความต้องการของสถานศึกษามักจะเผชิญกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคจากสำนักงานเขตพื้นที่และขาดแคลนทรัพยากร รู้สึกว่ามีความยุ่งยากในการอยู่กับข้อจำกัดระบบราชการ และมักจะละเมิดสายการบังคับบัญชา โดยหาทางผ่อนคลาปัญหาจากแหล่งใดก็ได้ที่เห็นว่ามีทางเป็นประโยชน์

5) ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในฐานะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และยอมรับความรับผิดชอบของตนในฐานะเป็นพันธกิจมากกว่าเป็นงานทำ ยอมรับบทบาทตนเองในปัญหาสังคมปัจจุบัน ความไม่ชัดเจนต่างๆ ที่อยู่รอบตัว และงานทำมีความสำคัญน้อยกว่าเป้าหมายที่ตนรู้สึกว่ามีความสำคัญต้องบรรลุ ดังนั้นจึงพบว่ามีทางเป็นไปได้ที่จะอยู่กับความไม่ชัดเจนต่างๆ ในตำแหน่งของตน

6) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อการศึกษา และสามารถแยกข้อแตกต่างระหว่างเป้าหมายการศึกษาในระยะสั้น กับระยะยาว ดังนั้นผู้บริหารจึงมีปรัชญาเกี่ยวกับบทบาทของการศึกษา และความสัมพันธ์ของปรัชญาภายในบทบาทนั้น

7) ผู้บริหารเป็นผู้รู้จักปรับตัว ถ้าพบว่ามีบางสิ่งใช้การไม่ได้สามารถเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จำเป็นทันที และลงมือเดินตามเส้นทางใหม่อย่างปลอดภัย

8) ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และวางแผนมรรควิธีที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น มีความสนใจในการกำหนดวิธีดำเนินการที่เหมาะสม ที่สุดในการได้มาซึ่งการเปลี่ยนแปลง

Southeast Asian Ministers of Education Organization (SEAMEO) และ Regional Center for Education Innovation & Technology (2551: ออนไลน์) ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ดังนี้

- 1) การพัฒนาศักยภาพบุคคล
- 2) กำหนดแผนงานและ โครงการของ โรงเรียน
- 3) จัดทำหลักสูตรและดำเนินการจัดการเรียนการสอน
- 4) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 5) สร้างสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้
- 6) จัดการทรัพยากรกายภาพ
- 7) จัดการด้านการเงินและรายได้
- 8) ติดตามและประเมินผลการดำเนินการของ โรงเรียน
- 9) การพัฒนาโรงเรียนและงานชุมชนสัมพันธ์
- 10) การจัดการสารสนเทศ

- 11) การจัดการวิจัยและพัฒนา
- 12) การเปลี่ยนแปลงการบริหาร
- 13) ส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างสันติและเคารพในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

สรุป สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ตลอดจนลักษณะภายในที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมี เป็นพื้นฐานและใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ ทำให้ได้ผลงานสูงสุด ทำให้เกิดความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กร ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ต่อวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา โดยสอดคล้องกับความต้องการของสังคม วิชาชีพ นโยบายขององค์กร และสถานการณ์แวดล้อม

### ตัวแปรสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้

#### 1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

กิตติมา ปรีดีดิลก (2532: 19) กล่าวว่า หลักการบริหารการศึกษามีดังนี้

- 1) ในการบริหารการศึกษาจะต้องมีการระบุหรือกำหนดความมุ่งหมายที่แน่นอนลงไปว่า การจัดการศึกษาในลักษณะนั้นๆ มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนอย่างไร และแจ้งให้เป็นที่เข้าใจโดยทั่วไปเพื่อถือเป็นแนวทางปฏิบัติ
- 2) ควรแบ่งงานหน่วยงานออกเป็นหมวดหมู่ เป็นฝ่ายหรือเป็นงานเฉพาะอย่างและมอบหมายหน้าที่ให้รับผิดชอบเฉพาะเรื่องไป เช่น ในระบบสถานศึกษาอาจแบ่งเป็นระดับชั้นหรือแยกเป็นวิชา หรือแยกเป็นกลุ่มตามหลักสูตรที่ระบุ แบ่งปันงานตามความเหมาะสมและประสานงานกัน
- 3) กำหนดให้มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ แบ่งงานเป็นขั้นตอนสัมพันธ์กันทั้งระบบการบริหารและการจัดการชั้นเรียน แผนการเรียนการสอนย่อมสัมพันธ์กันทุกขั้นตอน
- 4) ในการบริหารสถานศึกษา อาจจัดฝ่ายธุรการเป็นที่อำนวยความสะดวก เป็นแหล่งกลางที่ครูนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องจะมาใช้บริการได้
- 5) สถานศึกษาควรเตรียมการไว้เพื่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมใหม่ๆ
- 6) มีการจัดโปรแกรมการศึกษา โครงการศึกษา โครงการสอนหรือแผนการเรียนการสอน

7) การจัดการเรียนการสอนควรใช้คนที่มีความสามารถเฉพาะ เช่น การสอน  
วิทยาศาสตร์ผู้สอนควรจะศึกษามาโดยตรงทางวิทยาศาสตร์

8) มีการวางแผนการศึกษา หรือแผนการทำงานเป็นระยะๆ ไป

9) ควรมีการติดตามงาน โดยการสังเกตการณ์ทำงาน หรือสังเกตการณ์สอน  
จัดให้มีการนิเทศขึ้นเมื่อเห็นว่าจำเป็น

10) จัดทำหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับการพิจารณาความดีความชอบ

เยาเวพา เดชะคุปต์ (2542: 41) กล่าวว่า หลักการบริหารการศึกษาให้ประสบ  
ผลสำเร็จมีหลักการบริหารการศึกษา ดังนี้

- 1) ต้องกำหนดนโยบายไว้ชัดเจนแน่นอน เพื่อให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานจะได้เข้าใจนโยบาย  
ของหน่วยงานและปฏิบัติตามนโยบายนั้นอย่างถูกต้อง
- 2) มีศูนย์กลางอำนาจ โดยจัดบุคคลให้รับผิดชอบในการทำงานนั้นๆ โดยตรง
- 3) ระบุหน้าที่การทำงานอย่างกระจ่างชัด กำหนดหน้าที่ความสำคัญในการปฏิบัติงาน  
พร้อมทั้งระบุการแบ่งปันทรัพยากรในการบริหารงานให้เหมาะสมกับลักษณะของหน่วยงานและ  
ประสานงานกันด้วย
- 4) จัดให้มีระบบการทำงานที่เหมาะสม
- 5) มีการอำนวยการที่ดี
- 6) จัดให้หน่วยงานสนองต่อสภาวะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- 7) จัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน
- 8) ความรับผิดชอบต้องมีสิทธิและอำนาจควบคู่ไปด้วย
- 9) การออกคำสั่งควรทำตามลำดับชั้นสายการบังคับบัญชา
- 10) ควรมีการวางแผนในการทำงานทุกขั้นตอน
- 11) ต้องคำนึงถึงหลักประสานงาน เพื่อให้งานรุดไปข้างหน้าและเกิดความคล่องตัว
- 12) จะต้องสร้างงานและติดตามงาน
- 13) มีการพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม
- 14) คำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ขวัญ  
และกำลังใจ การสื่อความหมาย ความขัดแย้ง และความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น
- 15) วางตนให้เหมาะสม มีลักษณะการเป็นผู้นำอย่างแท้จริง



### กระบวนการบริหาร

สมบุรณ์ พรรณนาภ (2521: 79) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร หมายถึง การกำหนด ขั้นตอนในการปฏิบัติ บางครั้งก็เรียกว่าหน้าที่ของนักบริหาร หมายถึง การกำหนดลำดับขั้นตอนในการบริหารงาน ขอบข่ายของงานต่าง ๆ ที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหาร

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534: 39) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร หมายถึง เป็นแนวทาง เทคนิคหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

เยาวพา เศษะคุปต์ (2542: 43) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารการศึกษาด้วยวิธีการกระทำเป็นขั้นตอน แต่ละขั้นตอนสัมพันธ์และต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ

จึงสรุปได้ว่า กระบวนการบริหาร หมายถึง แนวทางในการบริหารงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

นอกจากนี้ Dimmock และ Walker (2005 อ้างถึงใน เอกรินทร์ สังข์ทอง, 2552) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การสนับสนุนการอยู่ร่วมกันแบบหลากหลายวัฒนธรรม โดยจัดให้ผู้เรียนที่มีความแตกต่างกันทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา เพศ มาเรียนรู้ร่วมกันในห้องเดียวกัน ให้ผู้เรียนที่มีความหลากหลายร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ เช่น กีฬา ชมรม กลุ่มต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสและกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และยอมรับในความเป็นพหุวัฒนธรรม

จึงสรุปได้ว่า หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา หมายถึง ความสามารถในการนำหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ไปวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายของการศึกษา การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการจัดโครงสร้างการบริหารให้สอดคล้องกับสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

## 2. การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา

วรภัทร์ ภูเจริญ. (2546 : 106) ให้ความหมายของคำ “สังเคราะห์” ว่าหมายถึง การรวม การสรุปคิดรวบยอด

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2554 : 2 - 16) ให้ความหมายของการสังเคราะห์ ลักษณะของการสังเคราะห์ และการคิดเชิงสังเคราะห์ไว้ ดังนี้

1. การผสมผสานรวมกันอย่างกลมกลืนของส่วนประกอบต่าง ๆ จนกลายเป็นสิ่งใหม่ที่มีเอกลักษณ์ และคุณสมบัติเฉพาะ

2. **สังเคราะห์** หมายถึง กระบวนการในการรวบรวมองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะ  
จะเป็นความคิด สิ่งของ ฯลฯ ผสมผสานกลมกลืนเข้าไว้ด้วยกันจนกลายเป็นสิ่งใหม่

การวิเคราะห์ หมายถึง การจำแนกแยกแยะสิ่ง/เรื่อง/ ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อหาส่วนประกอบ/  
องค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในเรื่อง  
นั้นหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลมาอธิบายเรื่องนั้น และประเมินและตัดสินใจเลือกคำตอบที่เหมาะสม

การสร้างองค์ความรู้ หมายถึง การคิดในทางที่ทำห้ดีขึ้น หรือการคิดสร้างสิ่งใหม่ ที่มี  
ลักษณะใหม่ (new) แตกต่างไปจากเดิมและเป็นความคิดต้นแบบ (original) ที่ใช้การได้จริง ได้ผล  
ดีกว่าของเดิม และมีความสมเหตุสมผลที่คนทั่วไปยอมรับได้

ดังนั้น สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ  
การศึกษา หมายถึง หมายถึง ความสามารถในการคิดแยกแยะ หรือดึงองค์ประกอบต่าง ๆ มาหลอม  
รวม หรือถักทอภายใต้โครงร่างใหม่อย่างเหมาะสม ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และการใช้หลัก  
วิชาการบริหารการศึกษาเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เอื้อประ โยชน์กับสถานศึกษา

### 3. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา

สำนักทดสอบทางการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้อธิบาย  
ความหมายของ วิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้

วิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดทิศทาง/สภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตของสถานศึกษา(ควร  
มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน ที่มีความเป็นไปได้ โดยเมื่อสถานศึกษาได้พัฒนาสถานศึกษา  
จนประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์แล้ว สถานศึกษาสามารถใช้โอกาสที่มี มาแก้ไขพัฒนาจุดที่ควร  
พัฒนาให้ดีขึ้น คงหรือเพิ่มจุดเด่นของสถานศึกษาให้มากยิ่งขึ้น จนบรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา  
และเมื่อครบรอบระยะเวลาของวิสัยทัศน์ที่กำหนด สถานศึกษาสามารถปรับวิสัยทัศน์ของ  
สถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้ดียิ่ง ๆ ขึ้น

วิสัยทัศน์ที่ดี ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์การ
2. คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ
3. มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้
4. เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในสถานศึกษา
5. ครอบคลุมสภาพปัญหา และความต้อการจำเป็น

วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะวิสัยทัศน์ที่มี

ประสิทธิภาพจะช่วยเชื่อมโยงระหว่างวันนี้กับอนาคตเป็นอย่างดี (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2552) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมาย ความสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้

DuBrien (1998, อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถามองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ มีดังนี้

1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision formulation) เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์การต้องการในอนาคตในลักษณะกว้างขวางในระยะยาว

2) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementation) เป็นการปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนดเอาไว้เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถและความเต็มใจจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

กล่าวโดยสรุป การกำหนดวิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคตที่ผู้นำและสมาชิกขององค์การร่วมกันกำหนดเป็นทิศทางของภารกิจร่วมกัน ซึ่งเกิดจากความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคตร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถสื่อสารให้คนในองค์การมีพลังขับเคลื่อนให้เป็นจริงได้ โดยคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ดีที่สุดมาสู่องค์การ

เป้าหมายของการศึกษา หมายถึง จุดหมายปลายทางที่หน่วยงานต้องการปรับปรุงและพัฒนาไปในอนาคต โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถวัดได้

สรุป การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา หมายถึง การกำหนดภาพในอนาคตซึ่งเป็นทิศทางของภารกิจร่วมกันของคนในองค์การ เพื่อบรรลุจุดหมายปลายทางที่หน่วยงานต้องการปรับปรุงและพัฒนาไปในอนาคต

#### 4. การจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจที่สะท้อนถึงพหุวัฒนธรรม

ภาวะผู้นำในการจัดองค์กรและ โครงสร้างที่สะท้อนถึงพหุวัฒนธรรม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรมสามารถส่งเสริมให้เกิดความตระหนักทางด้านวัฒนธรรมโดยการจัดโครงสร้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัวอย่างเช่นการคละชั้นเรียน การคละนักเรียนที่มีวัฒนธรรม หรือความสามารถทางการเรียนรู้แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความร่วมมือและยอมรับซึ่งกันและกัน

การจัดโครงสร้างอื่นๆ ที่ เป็นไปได้คือการแต่งตั้งกรรมการทางด้านพหุวัฒนธรรมศึกษา โดยผู้มีส่วนได้เสียหรือฝ่ายต่างๆ ทั้งใน โรงเรียนและชุมชนเข้ามาช่วยกำหนดทิศทาง รูปแบบการเรียนรู้อื่นๆ การเรียนการสอน กิจกรรมต่างๆ ทั้งนี้รวมถึงการกำหนดแผนการ โครงการหรือกิจกรรม

ที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนหรือชุมชน โดยต้องเน้นกิจกรรมที่ต่อเนื่องและมีการวัดและประเมินผลโครงการเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมให้ดียิ่งๆ ขึ้น และเนื่องด้วยพื้นที่ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความเป็นพหุวัฒนธรรม สถานศึกษาและสอดคล้องกับศาสนาและวัฒนธรรมของนักเรียนหรือครูอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดห้องละหมาดที่ถูกต้องตามหลักศาสนา การจัดโต๊ะหมู่บูชา ทั้งนี้ นักเรียนที่มีความแตกต่างทางศาสนาอาจสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อให้เข้าใจความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรม

นอกจากนี้การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดครัวและภาชนะอาหารที่ ถูกสุขลักษณะและหลักศาสนาก็สามารถกระทำได้หากผู้บริหารเห็นว่าโรงเรียนมีความพร้อม แนวคิดดังกล่าวอาจเชื่อมโยงกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง โดยสถานศึกษาอาจมอบหมายให้นักเรียนปลูกผัก สวนครัวและนำผักสวนครัวเหล่านั้นมาทำเป็นอาหารกลางวันให้นักเรียน ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายของผู้ปกครองได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจที่สะท้อนถึงพหุวัฒนธรรม หมายถึง ผู้บริหารสนับสนุนการจัดโครงสร้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้เอื้อต่อการอยู่ร่วมกันแบบหลากหลายวัฒนธรรม

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรทางการศึกษา เพื่อศึกษาแนวโน้มการพัฒนา การศึกษาให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น โดยแนวโน้มพัฒนาการศึกษาของ องค์กรทางการศึกษาต้องมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาตามเงื่อนไขข้อจำกัดและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่นโยบายในการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด รูปแบบการบริหารงานขององค์กรทาง การศึกษา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น

การศึกษาความต้องการของชุมชน เป็นการสำรวจความต้องการขององค์กรชุมชนที่องค์กรทางการศึกษา ตั้งอยู่ความต้องการของผู้ปกครองนักเรียน และความต้องการของชาวบ้านในชุมชนสรุปมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน การวิเคราะห์สภาพขององค์กรทางการศึกษาเพื่อกำหนด แนวทางในการพัฒนาการศึกษา จะต้องวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ด้วย เรียกว่า SWOT Analysis ซึ่ง ได้แก่

1. Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
2. Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
3. Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้

#### 4. Threats - อุปสรรค หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการทำให้ Situation Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพ องค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงาน สู่สภาพที่ต้องการในอนาคต การวิเคราะห์สภาพการณ์(Situation Analysis) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป ซึ่ง จะเกี่ยวข้องกับการทำ Strategic Decision การทำ Strategic Decision เป็นการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินงาน ที่สำคัญ ที่เป็นหลักในการปฏิบัติไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตขององค์กร เพื่อการบรรลุ Vision หรือสภาพในอนาคตตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการเลือกโดยคำนึงถึงสภาพในอนาคต โดยคำนึงถึงจุดที่ต้องการ โดยรู้สถานการณ์ เห็นถึงโอกาสและ รู้จุดดี จุดเด่นตลอดจนจุดอ่อนในการดำเนินงาน ไปสู่จุดหมายที่ต้องการขององค์กรในอนาคต เป็นการค้นหากลยุทธ์โดยหลักการ มองกว้าง เห็นไกล รอบคอบ ตามหลักการกำหนดกลยุทธ์ในแบบต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์ที่ มุ่งหา S สูง – O สูง, S สูง – T ต่ำ, W ต่ำ – O สูง และ W ต่ำ – T ต่ำ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เพื่อความเจริญก้าวหน้า (Growth Strategy) กลยุทธ์แบบคงที่ (Stability Strategy) กลยุทธ์แบบตัดทอนป้องกัน (Retrenchment and Defense Strategy) กลยุทธ์การตั้งราคา-การขาย กลยุทธ์การแข่งขัน กลยุทธ์การเป็นผู้นำกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง ของผลิตภัณฑ์และบริการ กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตปฏิบัติการ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา หมายถึง การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย เพื่อให้รู้จักสภาพที่แท้จริง และ วิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค ข้อมูลที่ได้ถูกนำไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือเลือกกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่เหมาะสมต่อไป

#### 6. การกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545: 39) กล่าวว่า “นโยบาย” เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่คาดหวังให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามจุดหมายขององค์กร มิได้เป็นสิ่งบังคับให้ต้องทำอะไรอย่างชัดเจนแต่จะเป็นแนวทางการปฏิบัติงานอย่างกว้าง ๆ ซึ่งอาจมีส่วนขยายความข้อจำกัดที่สำคัญไว้ด้วย โดยทั่วไปมักเป็นข้อความที่แสดงถึงการกระทำที่พึงปรารถนา

ประชุม รอดประเสริฐ (2543: 14) กล่าวว่า นโยบายตามแนวคิดของ Kahn หมายถึง แผนงานประจำ ซึ่งเป็นผลอันเกิดจากการต่อรอง การปฏิบัติตามข้อตกลง และการประนีประนอมในการกำหนดเป้าหมาย การตรวจสอบทางเลือก และการค้นหาวิธีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุ

ถึงเป้าหมายที่ต้องการ และอาจถือว่านโยบายเป็นกฎระเบียบที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการตัดสินใจเมื่อ บุคคลหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน

จึงสรุปได้ว่า นโยบาย หมายถึง แนวการบริหาร กำหนดวิธี กระบวนการ การวางแผน และการกำหนดโครงการเพื่อให้สำเร็จตามความมุ่งหมายในการจัดการศึกษา การกำหนดนโยบาย เป็นการวางวิธีการเพื่อให้การได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้

การวางแผนการศึกษาถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการศึกษา เพื่อการดำเนินการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สถานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2524: 9) กล่าวว่า การวางแผนการศึกษาเป็นกระบวนการ กำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคตเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยวิธีการให้ ประโยชน์สูงสุด

อุทัย บุญประเสริฐ (2532: 4) กล่าวว่า การวางแผนการศึกษา เป็นความพยายามขององค์กร และหน่วยงานในการกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำ เพื่อให้ตอบสนองต่อ ภารกิจต่อปัญหา และความต้องการให้ได้ผลดีที่สุด ด้วยวิธีการที่เหมาะสมที่สุด มีประสิทธิภาพสูง ภายใต้ความจำกัด ของทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในอนาคต โดยมุ่งถึงความสำเร็จและการ ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญ

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2542: 4) กล่าวว่า การวางแผนการศึกษาเป็นจุดเริ่มต้นของการ บริหารคุณภาพของการวางแผนขึ้นอยู่กับการรวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุดหลากหลายเป็นจริงที่สุด เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลเลือกหนทางที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลถึงความยากง่าย ในการปฏิบัติและเป็นไปได้ที่จะบรรลุผลด้วย โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและ ศักยภาพของหน่วยงาน กำหนดภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) เป้าหมายและวิธีการ (กลยุทธ์) ที่จะบรรลุ จุดหมายปลายทาง โดยเน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นหลักและเน้นกระบวนการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารเพื่อใช้ในการบริหาร และการจัดการตาม ภารกิจของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จึงสรุปได้ว่า การวางแผนการศึกษา หมายถึง การกำหนดแผนงานขึ้นไว้ล่วงหน้า โดยผู้ บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึง วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 37-39) ได้เสนอกระบวนการวางแผนด้วยแผนภูมิ ดังนี้

1. การเตรียมการ หมายถึง การเตรียมการก่อนการวางแผน ซึ่งกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

1.1 นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรต้องการอะไร

1.2 วิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน งานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนความพร้อมในการทำงาน

1.3 วัตถุประสงค์และความต้องการ สอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายขององค์กรหรือไม่

1.4 สภาพแวดล้อมปัจจุบัน และ โอกาสเอื้ออำนวยให้มากน้อยเพียงใด

1.5 ผลสำเร็จที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด

1.6 ข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องการ และบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผนมีใครบ้าง

2. การสร้างแผน หมายถึง การกำหนดแผนที่ต้องการให้ชัดเจน ดังนี้

2.1 มาตรฐาน หรือคุณภาพที่ต้องปฏิบัติ

2.2 มีทางเลือก หรือกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามต้องการ

2.3 อุปสรรค หรือข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้น และวิธีการแก้ไขอุปสรรคหรือข้อจำกัด

2.4 ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกหรือกิจกรรมที่คิดว่าดีที่สุดและเหมาะสมกับ

2.5 กำหนดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

2.6 ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อสนับสนุนการทำงานมีอะไรบ้าง

2.7 เขียนเป็นแผนให้ชัดเจน โดยการกำหนดช่วงระยะเวลาเริ่มต้น สิ้นสุด

3. การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การนำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

3.1 กำหนดคนที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติ และการควบคุมงานในแต่ละส่วน

3.2 ประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนก่อนที่จะมีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบไปปฏิบัติ

3.3 จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ

3.4 กำหนดรูปแบบความร่วมมือ และการประสานงานกับหน่วยงานอื่น หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน

3.5 การนิเทศงาน ช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติงาน

3.6 การควบคุมกำกับ และติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน

4. การประเมินผลแผน หมายถึง การประเมินผล การปฏิบัติงาน ได้ว่าบรรลุเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การประเมินผลแผนนี้เป็นการประเมินเพื่อ Feedback กลับไปยังขั้นที่ 1 ของกระบวนการวางแผนนั่นเอง สำหรับกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติมีดังนี้

4.1 ผลการปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการมากน้อยเพียงใด

4.2 ปัญหา และอุปสรรคที่พบ

#### 4.3 ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน

#### 4.4 สมควรที่จะมีการทบทวนแผนปรับแผนหรือไม่

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพ การจัดการศึกษา หมายถึง เป็นการวางวิธีการเพื่อให้การได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ โดยผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายขององค์การเพื่อให้ บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และประเมินผลว่าบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์หรือไม่

### 7. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นจุดเริ่มต้นของคุณภาพทั้งหมดที่จะ เกิดขึ้นและ เป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีบทบาทดังนี้

1) เป็นทิศทางในการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยมีการกำหนด กิจกรรมการพัฒนาในด้านต่างๆ ที่สถานศึกษาจะต้องจัดการให้มีมาตรฐานสูงขึ้นไว้ล่วงหน้าบน พื้นฐานความเป็นไปได้ในการดำเนินงานของสถานศึกษา จึงเป็นเสมือน “แผนที่” หรือ “พิมพ์เขียว” ในการพัฒนาการจัดการการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่พึง ประสงค์

2) เป็นเครื่องมือสร้างความเชื่อมั่นแก่ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องว่าสถานศึกษา จะ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษาจัดทำขึ้นเป็น เอกสารสำหรับตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกสถานศึกษา

ดังนั้นแผนพัฒนาการคุณภาพการศึกษา หมายถึง จัดการศึกษาของสถานศึกษาจึงเป็น ประโยชน์ต่อสถานศึกษาให้มีการดำเนินงานตามแผนที่กำหนด ทำให้การจัดการเรียนการสอนมี คุณภาพได้มาตรฐาน มีการจัดหลักสูตรได้ตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้เรียนได้รับการพัฒนา คุณภาพ ผู้ปกครอง ชุมชนเกิดความมั่นใจกับสถานศึกษา

### 8. การจัดการการเรียนการสอน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527: 91)กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอน หมายถึง การดำเนินงานเพื่อ ให้เกิดการเรียนการสอนตามหลักสูตรหรือ โปรแกรมการศึกษา ได้แก่ การจัดตารางสอนของ สถานศึกษา การจัดครูผู้สอนประจำวิชา การสอนของครู ตลอดจนการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เกี่ยวกับการเรียนการสอนต่าง ๆ ด้วย

กมล ภูประเสริฐ (2545: 10-11) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอน หมายถึง การจัดการ ดำเนินงาน ดังนี้

1) การรวบรวม วิเคราะห์ และกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหน่วยการ



เรียนรู้ที่กำหนดไว้โดยคำนึงถึงกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่ กิจกรรมที่เน้นการให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง การให้ผู้เรียนได้สร้างความรู้ ความเข้าใจ จากการสอบถาม จากการอ่านจากการค้นคว้าจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อนำมาสรุปเป็นความรู้และความเข้าใจของตน การให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติงานปฏิบัติการทดลองเพื่อให้เรียนรู้เกี่ยวกับทักษะกระบวนการและสรุปผลงานของตนเอง การให้ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดอย่างมีเหตุผล ในขณะที่เดียวกันก็ต้องคำนึงถึงการเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทางด้านค่านิยม คุณธรรมจริยธรรมควบคู่ไปด้วย สิ่งต่างๆ ที่กล่าวนี้ ล้วนแต่เป็นความต้องการในการปฏิรูปการศึกษาทั้งสิ้น

2) การกำหนด การเตรียมการ และการจัดหาสื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์ เครื่องใช้ที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน เมื่อกิจกรรมการเรียนการสอนเน้นให้ผู้เรียนปฏิบัติสิ่งต่างๆ สื่อและอุปกรณ์ก็จะเป็นสิ่งที่นักเรียนใช้ปฏิบัติ เช่นหนังสือคั่นคว้าที่จะมาใช้ในการสอนแต่ละหน่วยการเรียนรู้ การเตรียมห้องปฏิบัติการต่าง ๆ การเตรียมขั้นตอนการปฏิบัติที่จะช่วยพัฒนาความคิด การเตรียมคำถามที่จะใช้กระตุ้นความคิด เป็นต้น

3) การกำหนดวิธีการประเมินผลการเรียนในแต่ละหน่วยการเรียนรู้หรือรายวิชาตามแนวคิดในปัจจุบันต้องการให้มีการประเมินผลการเรียนตามสภาพจริง ซึ่งเป็นการประเมินที่สอดคล้องกับจุดเน้นของกิจกรรมการเรียนการสอน เมื่อให้ผู้เรียนค้นคว้า ทดลอง ปฏิบัติในสิ่งต่างๆ ก็ควรประเมินจากการปฏิบัติและผลงานที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจแตกต่างกันไปสำหรับผู้เรียนแต่ละคนไม่สามารถประเมินโดยใช้แบบทดสอบในทุก ๆ เรื่องเหมือนแต่ก่อนประกอบกับแต่ละหน่วยการเรียนรู้รายวิชามีการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ไว้แล้ว การประเมินจึงต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ต่างๆ ด้วย

4) การจัดทำแผนการสอนหรือแผนการจัดการเรียนรู้ของผู้สอนแต่ละคน ในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 3 ตามหลักสูตรการศึกษา จัดเป็นหน่วยการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะของการบูรณาการอยู่แล้ว ฉะนั้นผู้สอนแต่ละคนสามารถนำเอาผลงานจากข้อ 1-3 มาใช้ในการจัดทำแผนการสอนเชิงบูรณาการได้โดยตรง ส่วนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 จัดทำแผนการสอนเป็นรายวิชา

5) การควบคุมดูแลและส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ตามแผนการสอนหรือแผนการจัดการเรียนรู้ โดยการเยี่ยมชั้นเรียน หรือการประชุมปรึกษาหารือกันเป็นระยะ

6) การร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเรียนการสอนโดยการนิเทศภายในการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมด้านสื่อการเรียนการสอน และการแสวงหาความช่วยเหลือจากแหล่งภายนอกสถานศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 3-4) กล่าวว่า การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้

ธีรพงศ์ แก่นอินทร์ (2539 : 3) อธิบายความหมายการเรียนการสอนว่า หมายถึง

กระบวนการของความพยายามที่จะช่วยเหลือ สร้าง และชักจูง ผู้เรียน ไปสู่เป้าหมายบางประการ

Dimmock and Walker (2005 อ้างถึงใน เอกรินทร์ สังข์ทอง, 2552) ได้กล่าวถึงปัญหาของการจัดการเรียนการสอนด้านพหุวัฒนธรรม และสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนเชิงพหุวัฒนธรรม มีการจัดโครงสร้าง หลักสูตร เนื้อหาวิชา กระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงพหุวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการจัดการเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนมีความเข้าใจ มีความรู้ในเรื่องเชื้อชาติ ศาสนา เพศ สถานะทางสังคม ในวัฒนธรรมที่ต่างกัน ลดความรู้สึกอคติ ความรู้สึกไม่เท่าเทียมกัน ในแต่ละวัฒนธรรม เช่น สอดแทรกวันสำคัญทางศาสนา อาหารประจำชาติ อาหารประจำท้องถิ่น หรือเทศกาลต่างๆ ของแต่ละวัฒนธรรมไว้ในหลักสูตรของโรงเรียน หรืออาจเพิ่มเติมลงในหลักสูตรการเรียนการสอนปกติ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ยอมรับ และเห็นคุณค่าของความเป็นพหุวัฒนธรรม

จากความหมายของ การเรียนการสอนดังกล่าว สรุปได้ว่า การเรียนการสอน หมายถึง กิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น เพื่อให้ให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และสามารถบรรลุหลักการ และจุดมุ่งหมายของหลักสูตรจากการจาการศึกษาและสอดคล้องกับบริบทของสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

## 9. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

หลักสูตรมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเพราะเป็นแนวทาง การให้ความรู้การถ่ายทอด วัฒนธรรม การปลูกฝังเจตคติและค่านิยมแก่ผู้เรียน ความสำเร็จของการศึกษาได้ให้ความหมายของหลักสูตร เพื่อความเข้าใจความหมายของหลักสูตรยิ่งขึ้น จึงมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ดังนี้

Good (1973:149) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรดังนี้

1) หลักสูตร คือเนื้อหาวิชาการที่จัดไว้เป็นระบบ ให้ผู้เรียนได้ศึกษา เพื่อให้จบชั้นหรือรับประกาศนียบัตรในหมวดวิชาใดวิชาหนึ่ง

2) หลักสูตร คือโปรแกรมทางการศึกษาที่โรงเรียนกำหนดให้ผู้เรียน ได้เรียน เพื่อรับประกาศนียบัตรต่างๆ

3) หลักสูตร คือกลุ่มวิชาหรือการจัดประสบการณ์ที่กำหนดให้ซึ่งนักเรียนได้เล่าเรียน ภายใต้การแนะนำของโรงเรียนหรือสถานศึกษา

ปรียพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535:40-41) กล่าวว่าหลักสูตรมีความหมาย 3 ประการ คือ

1) หลักสูตรเป็นศาสตร์ที่มีทฤษฎีหลักการและการนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน ตามที่มุ่งหวังไว้

2) หลักสูตรเป็นระบบในการจัดการศึกษา โดยมีปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น ครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ กระบวนการ (Process) ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนผลผลิต (Output) คือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความสำเร็จทางการศึกษา เป็นต้น

3) หลักสูตรเป็นแผนการจัดการเรียนการสอน ที่มุ่งประสงค์จะอบรมฝึกฝนผู้เรียนให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

จึงสรุปได้ว่า หลักสูตร หมายถึง แบบแผนเนื้อหาวิชา คุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่จัดทำ เพื่อเป็นกรอบในกำหนดจุดมุ่งหมายเนื้อหาสาระการเรียนรู้ ตลอดจนกระบวนการเรียนการสอน และการประเมินผล เพื่อให้ นักเรียนมีพัฒนาการตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา

จิตทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539 : 13-14) ได้ให้ความหมายของการสร้างหลักสูตรไว้ว่า เป็น กระบวนการวางแผนและพัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้ต่างๆ ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัว ผู้เรียน อันประกอบไปด้วยการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือกจุดมุ่งหมายสำหรับวิชาหรือหลักสูตรที่ จัดทำขึ้นใหม่ ประสบการณ์การเรียนรู้แก่นักเรียนและสื่อการเรียนการสอน วิธีการนำหลักสูตร ไป ใช้ให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และการประเมินความสำเร็จของหลักสูตรที่สร้างขึ้นใหม่

ดังนั้น พอจะสรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง การสร้างหลักสูตรหรือ การปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่เดิมเพื่อสนองความต้องการของชุมชนในท้องถิ่น โดยมีมาตรฐานการ เรียนรู้เป็นไปตามหลักสูตรแม่บทหรือหลักสูตรระดับชาติ

## 10. การนิเทศการเรียนการสอนในสถานศึกษา

ชโลมใจ ภิงคารวัฒน์ และอุทัย บุญประเสริฐ (2528 : 32) ได้ให้คำจำกัดความหมายว่า การ นิเทศภายใน หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน ซึ่งมีการดำเนินการ เป็นขั้นตอน และมีกระบวนการเฉพาะเพื่อตอบสนองจุดมุ่งหมายที่แท้จริง คือ ได้ผลงาน(เด็ก) ดี มี คุณภาพสูง มีการพัฒนา (การเรียนการสอน) พัฒนาคน (ครู) ให้มีความพอใจ มั่นใจในการทำงาน

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530 : 1) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน คือ การที่ผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งได้แก่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ หัวหน้าหมวดวิชา โดยความร่วมมือกับคณะครูใน โรงเรียนร่วมมือกันปรึกษาหารือ เพื่อทำการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล วางแผน ปรับปรุงการ เรียนการสอน ตลอดจนปรับปรุงคุณภาพบุคลากรในโรงเรียนให้ดีขึ้นตลอดเวลา นอกจากนั้น ทาง โรงเรียนอาจเชิญวิทยากรและศึกษานิเทศก์มาร่วมด้วยก็ได้

สังัด อุทรานันท์ (2530 : 118) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นกระบวนการทำงาน ของผู้บริหาร โรงเรียน (หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย) ในการพัฒนาคุณภาพการทำงานของบุคลากรใน โรงเรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในการเรียนของนักเรียน

จากความหมายดังกล่าวมานี้ สรุปได้ว่า การนิเทศการเรียนการสอนภายในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติงานร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน อันจะนำมาซึ่งสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียน

### 11. การส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน

อุทัย คุลเกษม (2533: 3-4) ได้กล่าวว่า ปัญหาที่ครูไม่ทำวิจัยในชั้นเรียนเนื่องจากผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่เห็นความสำคัญและไม่สนใจในการทำ การวิจัยถึงขาดการสนับสนุนทางด้านงบประมาณในการเผยแพร่และการนำผลการวิจัยไปใช้ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องอบรมให้ความรู้ และการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก

ชลลดา จิตติวัฒนพงศ์ (2536: 84) ได้วิจัยพบว่ากระบวนการพัฒนาครูมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเพื่อประสิทธิภาพการทำงานของครูอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะมีการฝึกอบรมซ้ำให้มีความรู้ 3 ด้านคือหลักสูตร เนื้อหา และวิธีสอนใหม่ๆ โดยการฝึกอบรมครูให้เรียนรู้และนำไปจัดกิจกรรมที่มีเทคนิคใหม่ๆ เช่น การสอนด้วยกระบวนการทางวิจัย ส่วนผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทเกี่ยวกับการบริหาร และการจัดการต่างๆ

บัญชา อึ้งสกุล (2539: 61-73) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทของผู้บริหารเกี่ยวกับการส่งเสริมในการวิจัยในชั้นเรียน 5 ประการ คือ 1) ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของงานวิจัย 2) การให้ความยอมรับนับถือครูผู้ทำวิจัยในโรงเรียน 3) การให้ความสำคัญกับงานวิจัยในโรงเรียน 4) มีความรับผิดชอบต่อครูผู้ทำวิจัยในโรงเรียน และ 5) ส่งเสริมในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานของครูผู้ทำวิจัยในโรงเรียน

มนัส ไชยศักดิ์ (2544: 53-57) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมสนับสนุนครูในการทำวิจัยในชั้นเรียน จึงได้เสนอบทบาทของผู้บริหารเกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน ดังนี้

- 1) ขึ้นเตรียมการ ควรมีการประชุมชี้แจงครูในเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อให้ความรู้พร้อมเอกสารและวัสดุอุปกรณ์
- 2) การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ครูทราบถึงวิธีการทำวิจัยเห็นคุณค่าและความสำคัญของการทำวิจัยในชั้นเรียน
- 3) สร้างครูผู้นำทางการวิจัย
- 4) ทำวิจัยร่วม ทุกสัปดาห์หรือทุกสองสัปดาห์จัดให้ครูผู้นำทางการวิจัย ประชุมปฏิบัติการทำวิจัยในชั้นเรียนร่วมกัน

5) ขยายผล การขยายผลนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรจัดให้ครูผู้ซึ่งทำวิจัยในชั้นเรียนไปแล้ว หรือครูผู้นำในการวิจัยเป็นแกนนำในการให้ครูในหมวดวิชาต่างๆ ทำการวิจัยในชั้นเรียนซึ่งจะช่วยให้ครูในโรงเรียนทำการวิจัยในชั้นเรียนได้เพิ่มมากขึ้น

ครุรักษ์ ภิมย์รักษ์ (2544: 58) และอุทุมพร จามรมาน (2545: 20-21) ได้กล่าวไว้ทำนองเดียวกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่เป็นผู้นำในการส่งเสริมพัฒนาครูด้านความรู้ระเบียบวิธีการวิจัยในชั้นเรียน ได้แก่ การเลือกกำหนดปัญหา การกำหนดตัวแปร การตั้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การกำหนดวิธีหรือนวัตกรรมใช้ในการวิจัย การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การสรุปผลการวิจัย การเขียนรายงาน

จากแนวคิดของนักการศึกษาข้างต้นสรุปได้ว่า การส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนหมายถึง การกำหนดนโยบายการทำวิจัยของผู้บริหารสถานศึกษา การวางแผน การอบรมให้ความรู้ การศึกษาดูงาน สร้างผู้วิจัย การยกย่องชมเชย และการเผยแพร่งานวิจัย

## 12. การจัดระบบงานสารบรรณ

งานสารบรรณมีความสำคัญต่อการบริหารทุกระดับและทุกประเภทขององค์การซึ่งการดำเนินงานของหน่วยงานทุกหน่วยงานนั้นต้องเกี่ยวข้องกับระบบเอกสาร โดยเฉพาะการออกจดหมายหนังสือ ตลอดจนบันทึกต่างๆ เหล่านี้ ซึ่งจะเป็นหลักฐานในทางพฤตินัยและนิตินัยของหน่วยงานได้มีการให้ความหมายของงานสารบรรณไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2530) ได้ให้ความหมายของงานสารบรรณ ไว้ว่าสารบรรณ หมายถึง หนังสือที่เป็นหลักฐานเมื่อมาใช้กับระบบราชการก็หมายถึง หนังสือราชการที่เป็นหลักฐาน ส่วนระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 ได้ให้ความหมายของงานสารบรรณไว้ดังนี้ งานสารบรรณ หมายถึงงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานเอกสาร เริ่มตั้งแต่การจัดทำ การรับ การส่ง การเก็บรักษา การยืม จนถึงการทำลาย

นิรามัย คำวินิจ (2541) ได้กล่าวว่า งานสารบรรณเป็นงานหนึ่งในงานธุรการเป็นการปฏิบัติงานตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเอกสาร เริ่มตั้งแต่การจัดทำ การรับ การส่ง การเก็บรักษา การยืมจนถึงการทำลาย แต่ในทางปฏิบัติจะเริ่มตั้งแต่ การคิด อ่าน ร่าง เขียน แต่ง จด จำ สำเนา รับ-ส่ง หรือสื่อ ข้อความ บันทึก จดรายงานการประชุม สรุปย่อเรื่องเสนอ สั่งการ ตอบ ทำรหัส เก็บเข้าที่ ค้นหา ติดตามและทำลาย ทั้งนี้ต้องเป็นระบบที่ให้ความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปงานสารบรรณ หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับเอกสารที่ใช้เป็นหลักฐานของ

หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การจัดทำ ส่งออกจากหน่วยงานและรับเข้ามาภายในหน่วยงาน ทำการจัดเก็บ รักษา จัดเป็นหมวดหมู่เพื่อการยืมไปใช้งาน และจบลงด้วยการทำลายเมื่อหมดความจำเป็นในการใช้งานแล้ว

### 13. การบริหารงบประมาณ

กิติมา ปรีดีดิลก (2532: 143) กล่าวว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งเงิน เพื่อนำมาใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตลอดจนการควบคุมดำเนินงานทางด้านงบประมาณให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้

กิติมา ปรีดีดิลก (2532: 71) กล่าวว่า ขอบข่ายเกี่ยวกับงานการเงินของโรงเรียนที่ผู้บริหารควรทราบ มีดังนี้

1) การจ่ายเงินเดือน ผู้บริหารจะต้องจัดการเกี่ยวกับการวางแผน อัตราค่าจ้าง และบุคลากรอื่นๆ ของโรงเรียน และจะต้องวางแผนเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนของบุคลากรในโรงเรียนให้เหมาะสมกับมาตรฐานการครองชีพและฐานะการเงินของโรงเรียน

2) การใช้จ่ายด้านอื่นของโรงเรียน ได้แก่ การจัดการเกี่ยวกับการใช้จ่ายทางการบริการ อาหารกลางวัน การจัดการเกี่ยวกับบริการห้องสมุดและการจัดการเกี่ยวกับยานพาหนะ

3) การตรวจสอบบัญชีการจ่ายเงินภายนอก ได้แก่ การตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการวางระเบียบ เกณฑ์การจ่ายเงิน ตลอดจนกำหนดระบบการตรวจสอบ เป็นต้น

4) การรายงานการเงิน ในการบริหารโรงเรียนนั้นย่อมมีหน่วยงานเหนือขึ้นไปตามลำดับในประเทศไทยมีหน่วยงานควบคุมอยู่หลายหน่วย เช่น กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงการคลัง สำนักงบประมาณและคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น

5) การจัดระบบการเงินโรงเรียน เพื่อความสะดวกในการควบคุมและตรวจสอบการบริหารการเงินโรงเรียน จึงจำเป็นต้องมีระบบบัญชีและทรัพย์สินของโรงเรียน เพื่อป้องกันการรั่วไหลและการใช้เงินไม่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาอย่างเต็มที่ ซึ่งหัวหน้าสถานศึกษาจะต้องกำหนดระบบบัญชี แบบฟอร์มการบัญชี กฎเกณฑ์เกี่ยวกับการบัญชีให้มีลักษณะง่ายต่อการตรวจสอบและสอดคล้องกันกับแบบฟอร์มและหน่วยงานเหนือขึ้นไปที่กำหนด

6) การนิเทศบัญชีของโรงเรียน เนื่องจากการจัดการเงินของโรงเรียนนั้นหัวหน้าสถานศึกษาไม่จำเป็นจะต้องกระทำด้วยตนเอง แต่หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องกำหนดให้หน่วยงานหรือบุคคลหนึ่งเป็นผู้จัดการ หัวหน้าสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดนโยบายและพยายามควบคุมให้จัดการเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียนให้ถูกต้อง สอดคล้องกับหลักการและระเบียบการโดยทั่วไป หัวหน้าสถานศึกษาจึงมีหน้าที่นิเทศระบบบัญชี โดยการตรวจสอบให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติการ

#### 6) การจัดทำบัญชีทรัพย์สิน และทรัพย์สินของโรงเรียน

การบริหารงบประมาณ หมายถึง การวางแผนการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานและโครงการที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

### 14. การบริหารจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมพ.ศ. 2545

หมวด 8 ทรัพยากรและการลงทุนการศึกษา มาตรา 58 ระบุว่า ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่นและต่างประเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา ดังนี้

1) ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยอาจจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษาได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

2) ให้บุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันทางสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา บริจาคทรัพย์สินและทรัพยากรอื่นให้แก่สถานศึกษาตามความเหมาะสมและความจำเป็นการบริหารจัดการศึกษาในแนวทางการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นั้นต้องตอบสนองต่อนโยบายที่สำคัญดังนี้ การระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินจากทุกส่วนของสังคมเพื่อนำมาใช้จัดการศึกษาให้รัฐจัดสรรงบประมาณแผ่นดินไว้กับการศึกษา โดยจัดสรรเงินอุดหนุนรายบุคคลให้แก่ผู้เรียนการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดโดยรัฐและเอกชนให้เท่าเทียมกันและจัดสรรเงินเพิ่มเติมให้แก่ผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ ให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาควบคู่กับระบบการบริหารการเงินและบัญชี ระบบการตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ในสถานศึกษา เช่น งบประมาณ หรือทรัพย์สินต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน

### 15. การบริหารงานอาคารสถานที่

กิติมา ปรีดีดิลก (2532: 197) กล่าวว่า การบริหารงานอาคารสถานที่ หมายถึง การรู้จักจัดหารู้จักใช้อาคารให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการควบคุมดูแลรักษาการให้บริการชุมชนและการรู้จักส่งเสริมทะนุบำรุงอาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้คงสภาพดีและสนองความต้องการได้อย่างพอเพียง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542: 163) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสถานที่หมายถึง การรู้จักจัดหารู้จักใช้อาคารให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยการรักษาอาคารให้อยู่ในสภาพดีสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ คือ นักเรียน นักศึกษา และครูอาจารย์ได้อย่างพอเพียงและเหมาะสม

ชไมพร ตุ่มทอง (2544 : 13) ได้ให้ความหมายของการบริหารอาคารสถานที่ หมายถึงการบริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวกับอาคาร ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง สาธารณูปโภคต่างๆ ตลอดจนสภาพแวดล้อมและภูมิทัศน์ภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เอื้อประโยชน์ในด้านการเรียนการสอนไปสู่เป้าหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541: 26) กล่าวว่า การบริหารอาคารสถานที่ หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ดำเนินงานอาคารสถานที่ร่วมกับบุคลากรภายในโรงเรียน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จึงสรุปได้ว่า การบริหารงานอาคารสถานที่ หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่เท่าที่มีอยู่ดำเนินงานอาคารสถานที่ร่วมกับบุคลากรภายในโรงเรียน การรู้จักจัดหารู้จักใช้อาคารให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการควบคุมดูแลรักษา และรู้จักส่งเสริมทะนุบำรุงอาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้คงสภาพดี และสนองสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ คือ นักเรียน และครูอาจารย์ได้อย่างพอเพียงและเหมาะสม ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 16. การสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากร เป็นกระบวนการเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้าสู่องค์การ ซึ่งมีนักวิชาการให้แนวคิด ดังนี้

ชุมศักดิ์ อินทร์รัช (2531: 68) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง การนำบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การ

O' Glenn (1962 : 52) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง การค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการ



สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภักดิ์ (2537 : 36) มีความเห็นว่า การสรรหาบุคลากร เป็นกระบวนการเลือกสรรบุคลากรจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงานซึ่งหมายถึงการ ดำเนินการต่างๆ เพื่อให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานนับตั้งแต่การรับสมัคร การ ประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะหาบุคลากรมาจากแหล่งต่างๆ ทั้งจากภายใน หน่วยงานเดียวกันและจากภายนอกหน่วยงาน

สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้าสู่องค์กรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่วางไว้

### 17. การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ

อุทัย หิรัญโต (2531 : 59-60) ได้สรุปแนวคิดคือ การประกาศชักชวน ประกาศโฆษณา เพื่อให้คนมาสมัครงาน การใช้สื่อมวลชนแจ้งตำแหน่งงานในหน่วยงานทราบ เปิดโอกาสให้บุคคล ทั่วไปมาชมกิจกรรมการโฆษณาความก้าวหน้าของหน่วยงานและให้คนที่มืออยู่แล้วแนะนำให้

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531: 71) ได้กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ห้าประการ คือ การประกาศรับสมัคร การรับสมัคร การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบ การสอบแข่งขัน และการประกาศผล

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2536 : 1) ได้กล่าวไว้ในแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่ง และย้ายข้าราชการว่า หลักการสรรหาบุคลากรเข้าสู่องค์กรของรัฐและเอกชนมี สองระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรม ระบบอุปถัมภ์ หมายถึง ระบบการสรรหาคนโดยคำนึงถึงพรรค พวกญาติพี่น้องและระบบคุณธรรม หมายถึง การสรรหาบุคลากรโดยยึดหลักสำคัญ สี่ ประการ คือ หลักความสามารถ หลักความเสมอภาค หลักความมั่นคงและหลักความเป็นกลางทางการเมือง ซึ่ง แนวทางปฏิบัติของหลักคุณธรรมทั้งสี่ประการพอสรุปได้ดังนี้ คือหลักความสามารถ ยึดถือความรู้ ความสามารถที่สุดตามหลัก “Put the right man on the right job” หลักความเสมอภาคคือ เปิด โอกาสในการสมัครเข้าทำงานสำหรับบุคคลที่มีคุณวุฒิ ประสพการณ์เท่าเทียมกัน และรวมถึงการ ให้ค่าตอบแทน หลักความมั่นคง ได้แก่หลักประกันการทำงานที่ไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจาก งานโดยไม่มีเหตุผล รวมทั้งการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มั่นคงแก่การดำรงชีวิตและ ประการสุดท้าย คือ หลักความเป็นกลางทางการเมือง หมายถึง หลักการให้อิสระในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง โดยปราศจากอิทธิพลทางการเมืองใดๆ

จึงพอสรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร คือ การแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจาก ภายในหน่วยงาน หรือคัดเลือกจากภายนอกหน่วยงานให้มีจำนวนเพียงพอ เพื่อให้ได้บุคลากรที่

เหมาะสมกับตำแหน่งและสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้บังเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลของหน่วยงานได้

### 18. การพัฒนาบุคลากร

สุชี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2537 : 37) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน

กิติมา ปรีดีดิถ (2532 : 118) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ให้กับบุคลากรในองค์การ ตลอดจนทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่อหน่วยงานอันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2535: 29) ได้กำหนดเป็นนโยบายที่จะพัฒนาครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยเร่งพัฒนาคุณภาพให้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบ

Dommick and Walker (2005 อ้างถึงใน เอกกรินทร์ สังข์ทอง, 2552) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในเชิงพหุวัฒนธรรม ดังนี้

- 1) กำหนดนโยบายในการเลือกสรรบุคคล โดยเลือกสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับบริบทพหุวัฒนธรรม หรือเลือกสรรจากผู้มีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับพหุวัฒนธรรม
- 2) กำหนดให้มีการรับบุคลากรต่างเชื้อชาติ ศาสนาและวัฒนธรรม ที่มีความตระหนักในเรื่องของการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม เพื่อให้บุคลากรมีส่วนสะท้อนถึงความเป็นพหุวัฒนธรรม
- 3) กระตุ้น จูงใจบุคลากรในโรงเรียนให้มีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน
- 4) พัฒนาบุคลากรไปสู่ความเป็นมืออาชีพด้านพหุวัฒนธรรม ให้บุคลากรได้เรียนรู้เทคนิคการจัดการเรียนการสอนใหม่ๆ

จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความพยายามที่จะส่งเสริมปรับปรุงเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และเจตคติ ให้แก่บุคลากรในองค์การ สามารถที่จะนำความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และเจตคติมาไว้ใช้การพัฒนางานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสอดคล้องกับบริบทของสามจังหวัดชายแดนใต้

## 19. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา

ขวัญกำลังใจ ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Morale” มีผู้ให้ความหมายของขวัญ ใจกำลังใจ ไว้มากมายแตกต่างกัน ซึ่งได้รวบรวมและเรียบเรียงได้ดังนี้

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 169) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ คือ สิ่งไม่มีตัวตนเชื่อกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย ใจดีใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างไป ซึ่งเรียกว่า ขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้น

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 124) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กำลังใจ (น) คือ สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะเผชิญเหตุการณ์ทุกอย่าง

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 378) ได้กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็น ความเต็มใจ และความเชื่อมั่นของพนักงานในการทำงาน ขวัญกำลังใจเป็นคุณลักษณะทางจิตวิทยาที่ซับซ้อน ระดับขวัญและกำลังใจในการทำงานขึ้นอยู่กับความต้องการทั้งหมดของแต่ละบุคคล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 134) ได้กล่าวว่า ขวัญเป็นสถานการณ์ทาง จิตใจ ที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และในทางตรงข้าม คนที่ปราศจากขวัญแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น ขวัญจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม คนที่มีขวัญดี จึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับของหน่วยงาน พยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและอื่น ๆ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีผลดีต่อหน่วยงาน

ชวน โรสธนา โตะนิเต (2550 : 12) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญและกำลังใจ คือ สภาพจิตใจ ความรู้สึกนึกคิดและภาวะอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยแสดงออกเป็นความตั้งใจ กำลังใจ ความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งทำงานด้วยความพยายามและรับผิดชอบ เพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

จากสถานการณ์ความรุนแรงในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา ของนักเรียนในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยพบว่า ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำ ขาดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งการคิด วิเคราะห์ ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะข้าราชการครูต้องเผชิญกับภาวะความเครียด ความกลัว ความหวาดระแวง ที่อาจเกิดขึ้นกับชีวิตจากสถานการณ์ความไม่สงบ ทำให้ครูในภูมิภาคอื่นที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ขอย้ายกลับภูมิลำเนาตนเอง ด้วยเหตุนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ด้านการดูแลครู

และบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับสิทธิประโยชน์พิเศษ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ โดยเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 26)

1) เสริมสร้างความก้าวหน้าทางอาชีพของครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับทุกประเภทเป็นกรณีพิเศษ โดยใช้เกณฑ์เวลาที่ปฏิบัติงานในพื้นที่และพิจารณาจากลักษณะของความเสี่ยงภัย ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนวิทยฐานะ และค่าตอบแทนพิเศษ

2) เสริมสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เหรียญชายแดน การพิจารณาความดีความชอบกรณีพิเศษ การคัดเลือกเข้าสู่หลักสูตรอบรมกรณีพิเศษ สิทธิค่าเช่าบ้าน และการประกันชีวิตเป็นกรณีพิเศษ

3) เยียวยาครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนใต้เป็นกรณีพิเศษ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

4) สร้างขวัญกำลังใจด้วยการพัฒนาบุคลากร อัตราจ้างทุกประเภทของหน่วยงานและสถานศึกษาให้มีความมั่นคงทางราชการ โดยจัดการเข้าสู่ตำแหน่งพนักงานราชการและ/หรือข้าราชการครูเมื่อมีคุณสมบัติตามมาตรฐานตำแหน่งที่กำหนด

5) อุดหนุนค่าตอบแทนครูโรงเรียนเอกชนทุกประเภท ทั้งครูสอนวิสามัญและครูสอนศาสนา

1) จัดสวัสดิการและสวัสดิภาพที่เหมาะสมแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัยสูง

จากความหมายที่กล่าวไว้ข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานหมายถึง สภาพจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด ทศนคติ ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยแสดงออกเป็นความตั้งใจ กำลังใจ กระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจ ความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำงานด้วยความพยายามและรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

## 20. การให้คำปรึกษาครูและบุคลากรในสถานศึกษา

การให้คำปรึกษา หมายถึง กระบวนการให้ความช่วยเหลือ ติดต่อสื่อสารกันด้วยวาจาและกิริยาท่าทาง ที่เกิดจากสัมพันธภาพทางวิชาชีพของบุคคลอย่างน้อย 2 คน คือ ผู้ให้และผู้รับคำปรึกษา ผู้ให้คำปรึกษาในที่นี้หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการให้คำปรึกษา มีความรู้และทักษะในการให้คำปรึกษา ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้รับคำปรึกษา ซึ่งเป็นผู้ที่กำลังประสบความยุ่งยากใจ หรือมีความทุกข์และต้องการความช่วยเหลือให้เข้าใจตนเอง เข้าใจสิ่งแวดล้อม ให้มีทักษะในการตัดสินใจ และหาทางออกเพื่อลดหรือขจัดความทุกข์ ความ

ยุ่งยากใจด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ (Burks and Shefflre, 1979 อ้างถึงใน George & Cristiani, 1995)

การให้คำปรึกษานี้มีลักษณะที่แตกต่างจากการให้บริการอื่นๆ ดังนี้ คือ (กรมสุขภาพจิต, 2540 ; Gladding, 1996)

1) มีทฤษฎี กระบวนการและเทคนิคการให้คำปรึกษาให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมกับลักษณะของปัญหาและธรรมชาติของผู้รับคำปรึกษา

2) เน้นสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ให้และผู้รับคำปรึกษา เพื่อให้ให้นักเรียนเกิดความรู้สึกไว้วางใจ และกล้าเปิดเผยตนเอง ซึ่งจะช่วยให้การให้คำปรึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้การสนทนา หรือการสื่อสารสองทางเป็นเครื่องมือสำคัญของการให้คำปรึกษา

3) เน้นปัจจุบัน เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาอยู่ในโลกของความเป็นจริง และสามารถค้นหาแนวทางแก้ไขที่เป็นไปได้ในปัจจุบัน

4.) ไม่มีคำตอบสำเร็จรูปตายตัว เพราะการให้คำปรึกษาเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ วิธีการแก้ปัญหาในแต่ละกรณีจะไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพปัญหา โดยครูจะเป็นผู้ตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ปัญหาด้วยตัวเอง

5.) ผู้ให้คำปรึกษาต้องให้เกียรติ และยอมรับนักเรียนที่มาขอรับคำปรึกษาอย่างไม่มีเงื่อนไข ไม่ตัดสิน ไม่ประเมิน และไม่วิพากษ์ วิจารณ์ หรือตำหนิ

สรุปได้ว่า การให้คำปรึกษาแก่แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการให้ความช่วยเหลือ ติดต่อดสื่อสารกันด้วยวาจาและกิริยาท่าทางระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้ให้คำปรึกษากับครูผู้รับคำปรึกษา โดยใช้กระบวนการและเทคนิคการให้คำปรึกษาตามความเหมาะสมกับลักษณะของปัญหาและธรรมชาติของผู้รับคำปรึกษา

## 21. การสร้างวัฒนธรรมและการจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมงานพัฒนาวัฒนธรรม

วิจิตรา แซ่เล่า (2552) ได้กล่าวว่า การจัดบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ให้ความเหมาะสมสอดคล้องกันแก่ผู้เรียนทุกคน ทุกเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม Banks(1993) กล่าวถึงพลังของวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ว่า วัฒนธรรม สภาพแวดล้อมและบริบทต่างๆ ของโรงเรียนมีส่วนสนับสนุนและช่วยในการเรียนรู้ การยอมรับ เห็นคุณค่าของความแตกต่างระหว่างกันของผู้เรียน เนื่องจากผู้เรียนจะเรียนรู้จากประสบการณ์สภาพแวดล้อมรอบตัว สถานศึกษาควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมในโรงเรียนรวมถึงการจัดทำหลักสูตร การประเมินผลในเชิงพัฒนาวัฒนธรรมด้วย

กล่าวโดยสรุป การสร้างวัฒนธรรมและการจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมงานพัฒนาวัฒนธรรม หมายถึง การสร้างบรรยากาศของการยอมรับและเห็นคุณค่าของความแตกต่างกันระหว่างบุคคล ทั้งผู้เรียนและบุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษาควรจัดสรรงบประมาณเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อพัฒนาวัฒนธรรม

## 22. การบริหารจัดการกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

สถานศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างมีเป้าหมายมีรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

1.) กิจกรรมแนะแนว เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของผู้เรียนให้เหมาะสมตามความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถค้นพบและพัฒนาศักยภาพของตน เสริมสร้างทักษะชีวิต วุฒิภาวะทางอารมณ์ การเรียนรู้ในเชิงพหุปัญญา และการสร้างสัมพันธภาพที่ดี ซึ่งผู้สอนทุกคนต้องทำหน้าที่แนะแนวให้คำปรึกษาด้านชีวิต การศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเองสู่โลกอาชีพและการมีงานทำ

2) กิจกรรมนักเรียน เป็นกิจกรรมที่เกิดจากความสมัครใจของผู้เรียน มุ่งพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์เพิ่มเติมจากกิจกรรมในกลุ่มสาระ เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันแก้ปัญหา ส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนอย่างเต็มที่ รวมถึงกิจกรรมที่มุ่งปลูกฝังความมีระเบียบวินัย รับผิดชอบ รู้สิทธิและหน้าที่ของตนเอง แบ่งตามความแตกต่างระหว่างกิจกรรมได้เป็น 2 ลักษณะ

2.1) กิจกรรมพัฒนาความถนัด ความสนใจ ตามความต้องการของผู้เรียน เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการเพิ่มเติมความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ของผู้เรียนให้กว้างขวางยิ่งขึ้นเพื่อการค้นพบความถนัด ความสนใจของตนเอง และพัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพ ตลอดจนการพัฒนาทักษะของสังคม และปลูกฝังจิตสำนึกของการทำประโยชน์เพื่อสังคม

2.2) กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด และผู้บำเพ็ญประโยชน์ เป็นกิจกรรมที่มุ่งปลูกฝังระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ เพื่อการอยู่ร่วมกันในสภาพชีวิตต่างๆ นำไปสู่พื้นฐานการทำประโยชน์ให้แก่สังคม และวิถีชีวิตในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขซึ่งกระบวนการจัดให้เป็นไปตามข้อกำหนดของคณะกรรมการลูกเสือแห่งชาติ ยุวกาชาด สมาคมผู้บำเพ็ญประโยชน์และกรมการรักษาดินแดนการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โรงเรียนอาจจัดทำได้หลายรูปแบบ เช่น

3) จัดแบ่งสัดส่วนเวลาของกิจกรรมต่างๆ แล้วกำหนดเวลาเรียนในตาราง เวลาเรียนเช่นเดียวกันกับกลุ่มสาระอีก 8 กลุ่มสาระ

1) จัดแบ่งสัดส่วนเวลาของกิจกรรมต่างๆ แล้วกำหนดเวลาเรียน  
บางส่วนในตารางเวลาเรียนปกติ และบางส่วนเรียนนอกเวลา

2) จัดกิจกรรมต่างๆ ไปด้วยกัน โดยวางแผนร่วมกันของกลุ่มอาจารย์ที่  
ปรึกษากิจกรรม กำหนดเวลาเรียนบางส่วนในตารางเวลาเรียนปกติ บางส่วนเรียนนอกเวลา ฯลฯ

กล่าวโดยสรุป คือ การบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน หมายถึง การ  
บริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน ทั้งในและนอกสถาบันโดยไม่เกี่ยวกับการเรียนการ  
สอนปกติเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่างๆ

### 23. การบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2520 : 12-14) ได้กำหนดขอบเขตงานด้านกิจการนักเรียนอย่าง  
กว้างๆ ได้ 4 ประการ

1. กิจการด้านสวัสดิการ (Welfare functions) กิจการด้านนี้เน้นการให้บริการและสวัสดิการ  
แก่นักเรียนเป็นสำคัญ กิจการย่อยในกิจการหลัก ประการนี้อาจได้แก่

- 1.1 บริการด้านแนะแนว
- 1.2 บริการด้านทุนการศึกษา
- 1.3 บริการด้านการทดสอบ (เพื่อการแนะแนว)
- 1.4 บริการด้านสุขภาพและการรักษาพยาบาล
- 1.5 บริการด้านอาหาร
- 1.6 บริการด้านจดหมายและไปรษณีย์
- 1.7 บริการด้านการเรียนรักษาดินแดนและการขอผ่อนผันการเข้ารับราชการทหาร
- 1.8 บริการด้านการรับส่งนักเรียน
- 1.9 บริการเกี่ยวกับศิษย์เก่า

2. กิจการด้านการควบคุม (Control functions) กิจการด้านนี้เป็นหน้าที่ที่มีอยู่ยาวนานแล้ว และ  
สังคมไทยเราก็มุ่งเน้นด้านนี้เป็นพิเศษ เช่น เราจะมีหัวหน้าฝ่ายปกครองหรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่าย  
ปกครอง การบริหารกิจการนักเรียนกิจการย่อยในกิจการหลักประการนี้อาจได้แก่

- 2.1 การรับเข้าเรียน (Admissions)
- 2.2 งานทะเบียน (Records) ทั้งทางวิชาการและไม่ใช่วิชาการ
- 2.3 หอนอนและนักเรียนที่เดินเรียน
- 2.4 วินัยและการควบคุมความประพฤติ

3. การกิจด้านกิจกรรมร่วมหลักสูตร (Co curricular functions) ด้านนี้ ส่วนใหญ่เป็นงานด้านกิจกรรมนักเรียน การกิจย่อยในการกิจหลักประการนี้อาจได้แก่

3.1 สโมสรนักเรียน (union)

3.2 กิจกรรมที่นักเรียนปกครองตนเอง (Student government) เช่น สถานักเรียน องค์การนิสิต

3.3 กิจกรรมกีฬาและกรีฑาทั้งภายในโรงเรียนและระหว่างสถาบัน

3.4 กิจกรรมด้านสังคมและวัฒนธรรม เช่น ชุมนุมหรือชมรมต่าง ๆ

3.5 ความสัมพันธ์กับชุมชน (Community relations)

3.6 การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

4. การกิจด้านการสอน (Teaching functions) การกิจด้านนี้ค่อนข้างจะใหม่แต่ก็เป็นหน้าที่ที่สำคัญไม่น้อยเลย การย่อยในการกิจหลักด้านนี้อาจได้แก่

4.1 การปฐมนิเทศ

4.2 การสอนซ่อมเสริม (Remedial services)

4.3 การสอนพิเศษ (Tutorial program)

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (2540 : 51-54) กล่าวถึง การบริหารงานกิจการนักเรียน ไว้ดังนี้

- 1) การเกณฑ์เด็กในวัยเรียนเข้าเรียน
- 2) การบริการด้านสุขภาพอนามัย
- 3) การบริการอาหารกลางวัน
- 4) การบริการแนะแนว
- 5) การบริการห้องสมุด
- 6) การบริการช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน
- 7) การจัดกิจกรรมสหกรณ์นักเรียน
- 8) การส่งเสริมวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย
- 9) การจัดกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัยในโรงเรียน
- 10) การจัดกิจกรรมป้องกันยาเสพติดในโรงเรียน

พนัส หันนาคินทร์ (2524: 219-278) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารกิจการนักเรียนออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ ด้วยกันคือ

- 1) การจัดกิจกรรมนักเรียน ได้แก่ กิจกรรมที่ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน การประชุม ชุมนุม กิจกรรมที่กระทำนอกโรงเรียน การกีฬา เป็นต้น



2) การจัดการบริการแนะแนว ได้แก่ การจัดการปฐมนิเทศ การหาข่าวสารหรือข้อมูลเกี่ยวกับตัวนักเรียน การเสนอข่าวเกี่ยวกับการอาชีพ การศึกษา และการสังคม การจัดการบริการให้คำปรึกษา การจัดหางานและสถานที่เรียนต่อ

3) การรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน ได้แก่ การดำเนินการป้องกันความผิดทางวินัยการแก้ไขความผิดทางวินัยมาตรการส่งเสริมทางวินัย

4) บริการอื่น ๆ ที่จัดให้แก่ นักเรียน เช่น บริการสุขภาพ การจัดหาอาหารกลางวันการจัดร้านค้า การให้ความปลอดภัยแก่นักเรียน

จึงสรุปได้ว่า การบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน หมายถึง การบริหารจัดการให้เกิดภารกิจด้านการดูแลสวัสดิการนักเรียน กิจกรรมนักเรียน การรักษาวินัยของโรงเรียน และการบริการต่างๆ ที่สอดคล้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมของนักเรียน

#### 24. การส่งเสริมการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เป็นกิจกรรมที่จัดอย่างเป็นกระบวนการด้านรูปแบบ วิธีการที่หลากหลาย ในการพัฒนาผู้เรียนด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์และสังคม มุ่งส่งเสริมเจตคติ คุณค่าชีวิต ปลูกฝังคุณธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักและเข้าใจตนเอง สร้างจิตสำนึกในธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปรับตัวและปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศชาติ และดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนมุ่งพัฒนาให้บุคคลรู้จักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่นมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีกระบวนการคิด มีทักษะในการดำเนินชีวิตอย่างเหมาะสม และมีความสุข มีจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว สังคมและประเทศชาติ โดยกำหนดเป้าหมายในการจัดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพผู้เรียน ดังนี้

1. ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ที่หลากหลาย เกิดความรู้ความชำนาญ ทั้งวิชาการ คุณเลวิชาชีพอย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น
2. ผู้เรียนค้นพบความสนใจ ความถนัด และพัฒนาความสามารถพิเศษเฉพาะตัว มองเห็นช่องทางในการสร้างงาน อาชีพในอนาคตได้เหมาะสมกับตนเอง
3. ผู้เรียนเห็นคุณค่าขององค์ความรู้ต่างๆ สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง และประกอบอาชีพ
4. ผู้เรียนพัฒนาบุคลิกภาพ เจตคติ ค่านิยมในการดำรงชีวิต และสร้างศีลธรรม จริยธรรม
5. ผู้เรียนมีจิตสำนึกและทำประโยชน์เพื่อสังคมและประเทศชาติ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียน หมายถึง การสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์และสังคม มุ่งส่งเสริมเจตคติคุณค่าชีวิต ปลูกฝังคุณธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ส่งเสริมให้ผู้เรียน รู้จักและเข้าใจตนเอง สร้างจิตสำนึกในธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปรับตัวและปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศชาติ และดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

## 25. การส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ

การเสริมสร้างและพัฒนาครู เพื่อให้เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามหลักการและเจตนารมณ์แห่งกฎหมาย รัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือการสร้างเด็กและเยาวชนให้มี “ความรู้คู่คุณธรรม” ซึ่งผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ราชการให้สอดคล้องกับแนวทางตามนโยบายของรัฐบาลในเรื่องของการศึกษาได้เป็นอย่างดี

หลักการเสริมสร้างมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมสำคัญ 4 ประการ เพื่อให้ผู้บริหารการศึกษา สามารถนำไปเป็นแนวทางและส่งเสริมให้ครูนำไปปฏิบัติ ได้แก่

1. ดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีน้ำใจ ใช้จ่ายอย่างประหยัด เหมาะสมกับฐานะ รู้รักสามัคคี
2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา ขยันหมั่นเพียร มุ่งมั่นในผลสำเร็จของงาน
3. ยึดมั่นในระบบคุณธรรม เป็นผู้มีความประพฤติ มีวินัย ดำรงไว้ซึ่งความถูกต้องและเป็นธรรม
4. รักษาชื่อเสียงของหน่วยงาน โดยไม่กระทำการใด ๆ อันจะเป็นการเสื่อมเสียแก่หน่วยงานและเกียรติภูมิของตน

สรุปได้ว่า การส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ หมายถึง การสนับสนุนให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษายึดมั่นในวินัย คุณธรรม จริยธรรม และความสามัคคี

## 26. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

สำนักทดสอบทางการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ในการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา อาจจะดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแต่งตั้งคณะทำงาน

คณะทำงานควรประกอบด้วยคณะบุคคลจากหลายฝ่ายทั้งในและนอกสถานศึกษา เช่น หัวหน้างาน ผู้แทนครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนหน่วยงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน และชุมชน ตามความเหมาะสมของขนาดโรงเรียน

ขั้นที่ 2 การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับสภาพภายในด้านจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา และสภาพภายนอกด้าน โอกาส อุปสรรคในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพภายในด้านจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา และสภาพภายนอกด้าน โอกาส อุปสรรคในการจัดการศึกษา โดยจัดเก็บ หรือรวบรวมจากแหล่งข้อมูล/ข้อมูล

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพภายในด้านจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา และสภาพ ภายนอกด้าน โอกาส อุปสรรคในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ขั้นที่ 4 การนำผลการวิเคราะห์สภาพภายในและภายนอก ประมวลเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

ขั้นที่ 5 กำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และชื่อ โครงการ/กิจกรรม เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษาได้ชัดเจนแล้วให้นำข้อมูล วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เหล่านั้น ไปเป็นฐานคิดในการกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และชื่อ โครงการ/กิจกรรมของแผนพัฒนาการจัดการศึกษา

สรุปได้ว่า การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา หมายถึง การนำข้อมูลจุดเด่น จุดด้อย และโอกาสของสถานศึกษามาประมวลเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาไปเป็นฐานคิดในการกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และชื่อ โครงการ/กิจกรรมของแผนพัฒนาการจัดการศึกษา

## 27. การประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

การประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ประกอบด้วยกิจกรรม 2 กิจกรรม คือ

- 1) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษา

เป็นการตรวจสอบและทบทวนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานเป็นระบบ มีการกำหนดแผน กรอบการตรวจสอบและทบทวน และคณะบุคคลเพื่อรับผิดชอบ นอกเหนือจากที่ผู้ปฏิบัติงานประเมินเพื่อปรับปรุงผลงานของตนเอง

2) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาโดยเขตพื้นที่การศึกษาและผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดำเนินการ โดยคณะกรรมการจากภายนอก ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ผู้แทนสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานระดับจังหวัดและเขตพื้นที่การศึกษา

สรุปได้ว่า การประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา หมายถึง เป็นการตรวจสอบและทบทวนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานเป็นระบบ มีการกำหนดแผน กรอบการตรวจสอบและทบทวน และคณะบุคคลเพื่อรับผิดชอบ นอกเหนือจากที่ผู้ปฏิบัติงานประเมินเพื่อปรับปรุงผลงาน

## 28. การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา

รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : SAR) หมายถึง เอกสารที่แสดงถึงผลการประเมินตนเอง ตามมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประกันคุณภาพตามที่ได้กำหนดไว้ในคู่มือการประกันคุณภาพของหน่วย แล้ววิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอะไรบ้าง มีแนวทางและแผนที่จะปรับปรุงจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งอย่างไรบ้าง

สถานศึกษาต้องแสดงความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาต่อบิดา มารดา ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยรายงานให้ทราบผลการปฏิบัติงานทุกสิ้นปีการศึกษาซึ่งเป็นการแสดงผลของความพยายามในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในรอบปีอย่างรอบด้าน

ดังนั้นสรุปได้ว่า การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา หมายถึง การจัดทำเอกสารเพื่อประเมินตนเองตามมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประกันคุณภาพตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อทราบจุดอ่อน จุดแข็ง และแนวทางในการปรับปรุง และเผยแพร่ให้แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา

## 29. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ และไพบุลย์ เกียร โภกมล (2545) ได้ให้ความหมายของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการไว้ว่า หมายถึง ระบบที่รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อนำมาประมวลผลและจัดรูปให้ได้

สารสนเทศ ที่ช่วยสนับสนุนการทำงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สตีลยอร์ท สว่างวรรณ (2546, 32-33) ได้ให้ความหมายของระบบสารสนเทศเพื่อจัดการว่า หมายถึง ระบบที่สนับสนุนการทำงานของผู้บริหารระดับล่างและระดับกลางในการนำเสนอรายงานข้อมูลทั่วไป ข้อมูลเฉพาะด้าน และข้อมูลในอดีต เพื่อสนองตอบความต้องการของบุคลากรภายในองค์กร ในด้านการวางแผน การควบคุม และการตัดสินใจจากการที่มีผู้ให้ความหมายของระบบสารสนเทศเพื่อจัดการ

สามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา หมายถึง ระบบที่รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อนำมาประมวลผลที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน และการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### 30. การประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับข่าวสาร ข้อมูล นับตั้งแต่การสร้าง การนำมาวิเคราะห์หรือประมวลผลการรับและส่งข้อมูล การจัดเก็บ การนำไปใช้งานใหม่ เทคโนโลยีเหล่านี้มักจะหมายถึง คอมพิวเตอร์ซึ่งประกอบด้วย ส่วนของอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ (hardware) ส่วนคำสั่ง (software) และส่วนข้อมูล (data)

การวิจัยประเมินผล หมายถึง กระบวนการศึกษาแสวงหาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การดำเนินการว่าเป็นไปตามหลักเกณฑ์ และขั้นตอนต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่มีปัญหาอุปสรรคอะไร และบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ มีผลกระทบในแง่บวกต่าง ๆ อย่างไร (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2541, หน้า 2 – 3)

โดยทั่วไป วัตถุประสงค์ของการประเมินผล คือ การจัดผลลัพธ์ที่ได้โดยเปรียบเทียบผลที่เกิดจากโครงการกับเป้า (target) ที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจและการปรับปรุงในอนาคต โดยทั่วไปการประเมินผลมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการดังนี้

1. การวัดผล (effects) หมายถึง ระเบียบวิธีที่ใช้
2. ผล หมายถึง ผลลัพธ์ (outcomes) ของโครงการมากกว่าประสิทธิภาพความเชื่อศรัทธาขวัญ หรือยึดมั่นตามมาตรฐานและกฎระเบียบ
3. การเปรียบเทียบผลกับเป้าที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจว่าโครงการดำเนินการไปด้วยดีหรือไม่อย่างไร
4. การประเมินผลที่มีผลต่อการตัดสินใจและการปรับปรุงโครงการในอนาคต

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การประเมินผลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในหน่วยงาน หมายถึง กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อคิดเห็นจากบุคลากรเกี่ยวกับการใช้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยเปรียบเทียบกับเป้าที่วางไว้ เพื่อให้ทราบถึงความเหมาะสมในการใช้งาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

### 31. การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ ได้เล็งเห็นความสำคัญในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยกำหนดให้สถานศึกษานำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือเพื่อให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเข้าถึง สามารถเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารได้ในทุกเวลาและสถานที่

ยี่น ภัวรวรรณ (2538) กล่าวว่า บทบาทที่สำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

1) เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนประกอบช่วยในเรื่องการเรียนรู้ คือ เป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอนระบบสนับสนุนการรับรู้ข่าวสาร เช่น การค้นหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้

2) เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการจัดการศึกษา การจัดการศึกษาสมัยใหม่ต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารเพื่อการวางแผน การดำเนินการ การติดตามและประเมินผลคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารโทรคมนาคมจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญ

3) เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล คือ เทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทต่อการสื่อสารระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน หรือผู้เรียนกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญช่วยสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานหลายด้าน เช่น การใช้โทรศัพท์ โทรสาร ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เทเลคอนเฟอเรนซ์ เป็นต้น

4) การศึกษาเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสร้างพื้นฐานด้านอาชีพ นั่นคือการดำรงชีวิตในปัจจุบันต้องเกี่ยวพันกับสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่เสมอ องค์ประกอบของวิชาชีพในปัจจุบันทุกวิชาต้องเกี่ยวพันกับเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยเสมอ

ยี่น ภัวรวรรณ และสมชาย นำประเสริฐชัย (2546) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาเข้ามามีบทบาท ต่อการจัดการเรียนการสอนอย่างมากทำให้เข้าถึงแหล่งความรู้และแหล่งข้อมูลได้มากและรวดเร็วจัดเก็บข้อมูลและความรู้เป็นจำนวนมาก

ร่วมกับเครือข่ายระบบสื่อสารโทรคมนาคม โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต เทคโนโลยีสารสนเทศจึงมีบทบาทสำคัญในเรื่องการจัดการศึกษาเนื่องจากเป็นกลไกที่สำคัญในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ บทบาทสำคัญต่อเครือข่ายการเรียนรู้ได้แก่

- 1) มีการเชื่อมโยงระบบการเรียนรู้ระหว่างครูเป็นศูนย์กลางและนักเรียนเป็นศูนย์กลางเข้าด้วยกัน โดยเน้นข้อดีทั้งสองแบบมาผสมผสานการเรียนรู้แบบร่วมมือกัน
- 2) สร้างระบบการเรียนรู้แบบอะซิงโครนัส ยืดติดกับเวลา สามารถเรียนรู้ผ่านเครือข่าย ไม่ยึดติดกับสถานที่ และบุคคล การเข้าถึงแหล่งความรู้ เช่น เรียนรู้แบบออนไลน์ผ่านเครือข่าย
- 3) ลดระยะทาง และลดช่องว่างระหว่างส่วนกลางกับภูมิภาคทำให้มีระบบการเรียนการสอนทางไกล การเรียนการสอนผ่านเครือข่าย
- 4) สร้างระบบการเรียนรู้ตามอัธยาศัยเรียนรู้ผ่านสื่อต่างๆ
- 5) เชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้ โดยประสานความร่วมมือระหว่างครู นักเรียนและผู้ปกครองเข้าด้วยกัน ผ่านเครือข่ายเพื่อความใกล้ชิดระหว่างบ้านกับสถานศึกษาด้วยเทคโนโลยีต่าง ๆ
- 6) ขยายโอกาสการเรียนรู้ คือ ให้ทุกคนมีสิทธิและโอกาสทางการเรียนเสมอภาคกัน
- 7) การศึกษาแบบเสมือนจริง เช่น การสร้างห้องเรียนเสมือนจริง ห้องเรียนเครือข่าย
- 8) รวบรวมแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ซึ่งได้แก่สื่อสมัยใหม่ มัลติมีเดีย ห้องสมุดดิจิทัล อินเทอร์เน็ต เว็บเพจ โฮมเพจรายวิชาและแหล่งข้อมูลต่างๆ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-book)
- 9) สนองตอบด้วยเวลาและขอบเขต เป็นการเน้นให้ใช้เวลากับการเรียนรู้สั้นลง ขอบเขตของการเรียนรู้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น
- 10) เปิดประตูสู่โลกกว้าง โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตช่วยให้ก้าวเข้าสู่โลกกว้าง การเรียนรู้สมัยใหม่จึงเน้นวิธีการแสวงหา และแยกแยะในสิ่งที่ต้องการได้เร็วเช่น ระบบการค้นหาด้วยคอมพิวเตอร์

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาหมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ และการบริหารจัดการระบบต่างๆ ในสถานศึกษา การผลิตสื่อเนื้อหา ออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ

### 32. การสื่อสารกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา

การสื่อสารเป็น กระบวนการที่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนต้องการจะสื่อความคิด แลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิด ทัศนคติหรือความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความเข้าใจต่อกัน ทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน

#### ความสำคัญของการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ในการแลกเปลี่ยนข่าวสารสำคัญและการสื่อความคิด ความรู้สึกซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดหรือทัศนคติ เพื่อสร้างความเข้าใจต่อกัน การสื่อสารเป็นกิจกรรมสำคัญที่มนุษย์ต้องการบอกผู้อื่นให้รู้ว่าตนเองต้องการอะไร ทำอย่างไร โดยผ่านสื่อหรือช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมให้เข้าใจตรงกัน ระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร การอยู่ร่วมกันของมนุษย์เป็นหมู่เป็นพวกในสังคม ทุกคนจะมีหน้าที่ต่าง ๆ ในการอยู่ร่วมกัน ทำงานพร้อมกัน มีการติดต่อกัน ซึ่งต้องอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดความล้มเหลวของงาน อิทธิพลของการสื่อสารส่งผลในการทำลายความสามัคคี หรือก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีได้

#### ประเภทของการสื่อสาร

ประเภทของการสื่อสารแบ่งได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การสื่อสารอย่างเป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนมักใช้ในองค์กรที่เป็นทางการ ผ่านไปตามสายบังคับบัญชา

2. การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารด้วยความคุ้นเคยเป็นส่วนตัว อาจเป็นลักษณะบุคคลต่อบุคคล มักเป็นเรื่องส่วนตัวมากกว่าสำหรับองค์กร นอกจากวัตถุประสงค์ขององค์กรกับส่วนตัวจะสอดคล้องกัน ก็จะเป็นการสนับสนุนการสื่อสารอย่างเป็นทางการ แต่ถ้าไม่ตรงกัน ก็จะทำให้เกิดการคัดค้านหรือขัดแย้งกันขึ้นได้

#### การเสริมสร้างประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารเป็นการส่งเสริมความเข้าใจของคนทั้งในและนอกองค์กร ให้รู้และเข้าใจ ในสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่ ดังนั้น การเสริมสร้างประสิทธิภาพการสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญ มีข้อควรพิจารณา ดังนี้

1. ควรพิจารณาลักษณะองค์กร (Characteristics) ที่เราอยู่ เป็นองค์กรประเภทใด ขนาดเล็ก ใหญ่เพียงใด มีความต้องการอะไร ข้อมูลข่าวสารควรเป็นประเภทใด มากน้อยเพียงใด ข้อมูลสามารถเปิดเผยหรือต้องปิดเป็นความลับ เป็นต้น



2. การสร้างบรรยากาศแห่งความจริงใจ (Organizational Climate) ให้เกิดความเชื่อมั่นระหว่างกัน ทั้งผู้บริหารเบื้องบนผู้ปฏิบัติและคนงานระดับล่าง จะเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ผลงานที่ดีย่อมตามมาด้วย

3. การสร้างระบบการสื่อสารที่ดี (Communication System) ที่มีความเที่ยงตรงรวดเร็ว ประสิทธิภาพของงานจะสูงขึ้น

4. การจัดให้มีระบบสื่อสารทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management of Communication System)

5. การสื่อสารที่ดีย่อมนำไปสู่จุดมุ่งหมายได้โดยตรง (Objective) นั่นคือ ต้องมีการวางแผนด้านการสื่อสารไว้ตั้งแต่ต้นและดำเนินการในภาพรวมครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

6. การสื่อสารที่ดีควรมีช่องทางให้สามารถดำเนินการได้สะดวกทั้ง 2 ทาง คือ จากบนลงล่าง (Top Down Communication) และจากล่างขึ้นบน (Bottom Up Communication)

1. สายการเดินทางของข่าวสาร ควรสั้นที่สุดและสะดวก จะเกิดความรวดเร็ว ขจัดการบิดเบือนของข่าวสาร จะส่งผลถึงประสิทธิภาพของข่าวสาร ได้

สรุปได้ว่า การสื่อสารกับครูและบุคลากรในสถานศึกษา หมายถึง การสื่อความคิด แลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิด ทศนคติหรือความรู้สึกซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความเข้าใจต่อกัน ทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน การสื่อสารที่ดีส่งผลทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญกำลังใจ เกิดความสามัคคี อันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน

### 33. การประชาสัมพันธ์สถานศึกษา

Edward L. Bernays (1955) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์มีความหมาย 3 ประการคือ

- 1) เผยแพร่ให้ประชาชนทราบ
- 2) ชักชวนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและเห็นชอบกับวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานของสถาบัน
- 3) ช่วยให้อัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานผสมผสานกลมกลืนกับความคิดเห็นของประชาชนที่เกี่ยวข้อง

ในขณะเดียวกัน ได้มีการนิยามความหมายและคำจำกัดความของ การประชาสัมพันธ์ ไว้หลากหลายและน่าสนใจ เช่น

- 1) การประชาสัมพันธ์เป็นปรัชญาการบริหารงานขององค์กรหนึ่ง
- 2) การประชาสัมพันธ์เป็นผลรวมแห่งความรู้สึกทั้งหลายที่เกิดขึ้นโดยสถาบันเอง และโดยบุคคลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสถาบันนั้น

3) การประชาสัมพันธ์คือการดำเนินงานประเมินผลทัศนคติของกลุ่มชน จนสามารถให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินนโยบายแก่หน่วยงานหรือบุคคล เพื่อให้ได้รับความเข้าใจและเป็นที่ยอมรับของประชาชน

4) การประชาสัมพันธ์เป็นผลรวมแห่งความรู้สึกรวมทั้งหลายที่ก่อให้เกิดขึ้น โดยสถาบันเองและบุคคลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสถาบันนั้น

5) การประชาสัมพันธ์ คือ การดำเนินการเพื่อชักจูงใจ หรือความคิดเห็นของประชาชนตามแผนการที่กำหนดไว้โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า การประชาสัมพันธ์สถานศึกษา หมายถึง การสื่อสารของหน่วยงานหนึ่งที่ตั้งหรือปรับความสัมพันธ์กับกลุ่มชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่หน่วยงานนั้นได้วางไว้โดยราบรื่น

#### 34. การใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์

โรงเรียน/สถานศึกษา เป็นสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญยิ่ง และมีบทบาทในการสร้างสรรค์สังคมด้านการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้บังเกิดขึ้นเนื่องจากเหตุผลสำคัญในประเด็นต่อไปนี้

1) ในสังคมประชาธิปไตย รัฐมีข้อผูกพันที่จะต้องแจ้งกิจกรรมต่างๆที่ได้ดำเนินงานให้ประชาชนรับทราบ ซึ่งโรงเรียนเป็นหน่วยงานหนึ่งของรัฐ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเผยแพร่กิจกรรมต่างๆที่โรงเรียนได้กระทำการไปให้ประชาชนได้รับทราบ

2) กิจกรรมใดๆของโรงเรียนจะสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสนใจ ความเข้าใจ ความมั่นใจที่ประชาชนให้กับโรงเรียน

3) การศึกษาที่นักเรียนจะได้รับ หากจะให้ดีที่สุดย่อมต้องการช่วยเหลือ หรือร่วมมือระหว่างสังคมที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของนักเรียน โรงเรียนเป็นเพียงส่วนหนึ่งของสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการศึกษาเรียนรู้ทั้งหมด

4) ด้วยการประชาสัมพันธ์ที่ดีเท่านั้น ที่จะเอาชนะอิทธิพลของกลุ่มอิทธิพลที่มุ่งผลประโยชน์ ของตนเอง

จึงสรุปได้ว่า การใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ หมายถึง รูปแบบในการสื่อสารที่เหมาะสมระหว่างสถานศึกษา กับกลุ่มบุคคลภายนอก ชุมชนเพื่อเผยแพร่หรือสื่อสารข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานศึกษา

### 35. การบริหารความสัมพันธ์ชุมชน

พิสิฐ พิษณานนท์ (2530 : 110-121) กล่าวว่า บทบาทและหน้าที่ที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน มีดังนี้

- 1) มีหน้าที่ในการวางแผน การวางแผนเป็นการวางแผนแนวทางในการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งไปยังระยะเวลาหนึ่งที่ต้องการและให้ผลนั้นออกมาได้ตามวัตถุประสงค์ในอนาคต รวมทั้งมีการกำหนดไว้ด้วยว่าจะทำด้วยวิธีใดให้ใครเป็นผู้กระทำ จะทำกันเมื่อไรและทำกันที่ไหน
- 2) มีหน้าที่ในการจัดองค์การ เป็นการจัดระเบียบงานโดยการกำหนดภารกิจอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) มีหน้าที่ในการควบคุมและสั่งงาน การควบคุมและสั่งงานเป็นการใช้บทบาทหน้าที่ในฐานะผู้บริหาร ดูแลสั่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ทำ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ตามเป้าหมาย
- 4) มีหน้าที่ในการตัดสินใจ การตัดสินใจในการดำเนินตามขั้นตอนที่วางไว้นั้นเป็นอำนาจประการหนึ่งของผู้บริหารที่ควรมี และการตัดสินใจดำเนินงานนั้นถ้าไม่มีหลักการและเหตุผลเข้ามาช่วยในการตัดสินใจแล้ว ผลงานที่ออกมานั้นอาจล้มเหลวก็ได้
- 5) มีหน้าที่ในการติดต่อประสานงาน การติดต่อประสานงานเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บริหารที่ต้องกระทำ ทั้งนี้ก็เพื่อจัดประเภทของงานต่างๆ ให้มีความสัมพันธ์กันในด้านหน่วยงาน ต่อหน่วยงาน ต่อบุคคล ต่อวัสดุและอุปกรณ์ เป็นต้น
- 6) มีหน้าที่ควบคุมงาน การควบคุมแล้ว งานอาจจะไม่เกิดผลสำเร็จหรือเกิดการล่าช้าได้ การควบคุมนั้นผู้บริหารจะต้องดำเนินการควบคุมตามแผนที่วางได้ โดยทำเป็นปฏิทินกาปฏิบัติงานในแต่ละปี และควรจะมีการควบคุมเป็นระยะ
- 7) มีหน้าที่ทางด้านการเงิน เงินเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการบริหาร เพราะเงินจะสามารถทำให้การดำเนินงานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ถ้าโรงเรียนใดมีเงินใช้จ่ายมาก อำนาจในการซื้ออุปกรณ์และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนก็ย่อมมีมาก ผลการเรียนก็จะดีกว่าโรงเรียนที่มีวัสดุอุปกรณ์การสอนน้อย

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 :245-246) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน มีดังนี้

- 1) กำหนดรูปแบบหรือแนวทางในการประสานงาน ผู้บริหารจะเป็นผู้วางแนวทางการรูปแบบของความสัมพันธ์ และการประสานสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ

2) ทำหน้าที่ประสานงาน นอกจากจะเป็นผู้กำหนดแนวทางและจุดหมายในการประสานงานแล้วผู้บริหารควรจะได้ร่วมมือปฏิบัติด้วย เป็นผู้ประสานงานและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนด้วยตนเอง หรือในบางครั้งจะต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่างชุมชนกับแหล่งวิทยากรหรือหน่วยงานอื่นในการพัฒนาชุมชนนั้น

3) เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียนถือว่าเป็นผู้ทรงคุณวุฒิของชุมชนและเป็นบุคคลที่ชุมชนให้ความเชื่อถือ ดังนั้น ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ชุมชน และในบางครั้งผู้บริหารจะเป็นผู้ริเริ่มที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปทางที่ดีมีประโยชน์แก่ชุมชน

4) เป็นผู้แก้ปัญหา มีปัญหาบางประการของชุมชน สมาชิกภายในของชุมชนสามารถตกลงกันเองได้ จำเป็นต้องช่วยเหลือแนะนำจากบุคคลภายนอก ซึ่งบทบาทนี้จะตกอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนในการให้คำแนะนำช่วยเหลือ

นอกจากบทบาทดังกล่าวนี้ ผู้บริหารโรงเรียนยังจะต้องทำงานเป็นผู้ทรงคุณวุฒิของชุมชน เพื่อให้การช่วยเหลืออบรม หรือเป็นวิทยากรในบางเรื่องด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 27-28) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารจะสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ต้องพัฒนาตนเองและกิจกรรมตามบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1) การสร้างศรัทธาในตนเอง ผู้บริหารต้องพยายามพัฒนาตนเองให้ชุมชนได้เกิดความศรัทธาร่วมกันปฏิบัติงาน เช่น การศึกษาหาความรู้ให้เป็นผู้รอบรู้ ปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาคุณลักษณะนิสัย คุณธรรม ให้เป็นที่ยอมรับและชุมชนปรารถนา

2) การร่วมกันสร้างศรัทธาให้สถาบัน ผู้บริหารต้องพัฒนาโรงเรียนให้ชุมชนมีความภูมิใจและเชื่อมั่นในการเรียนการสอน เช่น การพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้า มีชื่อเสียง มีคุณภาพ นักเรียนมีคุณลักษณะ ความรู้ความสามารถ ตรงตามหลักสูตรและสังคมต้องการสภาพของโรงเรียนรุ่มรื่นเป็นปัจจุบัน ก้าวทันต่อการเจริญก้าวหน้า เป็นต้น

3) การสร้างความสนิทสนมกับชุมชน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการสร้าง ความสนิทสนมกับชุมชน ด้วยการให้เวลาต้อนรับ ให้บริหารด้วยความเต็มใจยิ่ง ไปร่วมงานช่วยเหลือพัฒนาชุมชนเป็นประจำ รวมทั้งการไปเยี่ยมเยียนชุมชนหรือผู้ปกครองที่ประสบโชคหรือประสบทุกข์ภัย

4) การเสริมสร้างเกียรติคุณของชุมชน ผู้บริหารจะต้องให้เกียรติแก่ชุมชนหรือคณะบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกัน เช่น การต้อนรับ การเชิญร่วมงาน การกล่าวคำยกย่อง การมอบเกียรติบัตรและประกาศเกียรติคุณคุณเป็นประจำ

5) การจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหารควรกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างหลากหลายและเป็นประจำ โดยยึดหลักมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักมุ่งเน้นความร่วมมือมากกว่าการต้องการทรัพย์สินมาพัฒนาโรงเรียนแต่ฝ่ายเดียว

6) การร่วมกันประชาสัมพันธ์โรงเรียน ผู้บริหารต้องถือว่ามีส่วนหน้าในการประชาสัมพันธ์งานให้ชุมชนทราบ ด้วยวิธีการต่างๆ ตามที่มีโอกาสและต่อเนื่องตลอดเวลาจะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามบทบาทมากยิ่งขึ้น

Dimmock and Walker (2005 อ้างถึงใน เอกกรินทร์ สังข์ทอง, 2552) ได้กล่าวถึงการสร้างชุมชนพหุวัฒนธรรม กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียนในการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนเพื่อแสดงจุดยืนทางด้านพหุวัฒนธรรม ให้สถานศึกษาเป็นแหล่งหลอมรวมวัฒนธรรมที่หลากหลายและให้ชุมชนยอมรับในความแตกต่างของวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน โดยอาจเป็นการรวมกลุ่มกันของสมาชิกในชุมชน ครู ผู้ปกครองเพื่อเป้าหมายและภารกิจของโรงเรียน บทบาทที่สำคัญของกลุ่ม คือ การสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในชุมชน เกิดการยอมรับ เห็นคุณค่าและความสำคัญของการอยู่ร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม

สรุปได้ว่า การบริหารความสัมพันธ์ชุมชน หมายถึง การนำชุมชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และบริการวิชาการแก่ชุมชน ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และเข้าใจถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อส่งเสริมและปฏิบัติงานอย่างสันติ

### 36. การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน

ประเวศ วะสี (2536) กล่าวถึงแนวทางในการจัดการศึกษา โดยให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาท้องถิ่น ดังนี้

- 1) รัฐบาลประกาศเป็นนโยบายให้ระบบการศึกษาทั้งหมดศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้ และทะนุบำรุงภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพิมพ์หนังสือ และสื่อในรูปแบบอื่นที่ช่วยภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีจำนวนมากและคุณภาพเหมาะสม และให้นำมาใช้ในการศึกษาทุกระดับ
- 3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ระบบการศึกษาทุกระดับมีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 4) ให้มีการร่าง ตำราท้องถิ่น โดยเปิดโอกาสให้ครูที่อยู่ในท้องถิ่นสร้างตำราจาก ความรู้ท้องถิ่นและใช้ในท้องถิ่นของตน
- 5) ปรับ โรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่ในชุมชนอย่างน้อยส่วนหนึ่งให้เป็น โรงเรียน

ชุมชน โดยทำหน้าที่ 3 อย่าง คือ ศึกษาชุมชนให้เกิดความเข้าใจ เป็นศูนย์ข้อมูลข่าวสารเพื่อพัฒนาชุมชน และให้การศึกษาทุกรูปแบบเพื่อชุมชน โดยดึงทรัพยากรจากชุมชนจากหน่วยงานราชการอื่นๆ ภาครัฐกิจ และองค์กรพัฒนาเอกชน เข้ามาใช้เพื่อพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ขึ้นทั่วประเทศ

6) ปรับระบบการศึกษาทั่วไป รวมทั้งในมหาวิทยาลัยด้วย ให้เป็นการศึกษาที่สร้างรากฐานของความเป็นมนุษย์อย่างแท้จริง โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างมีบูรณาการทั้งนี้ให้เรียนจากประสบการณ์ความเป็นจริงในสังคมไทย

7) รัฐบาลควรจัดงบประมาณอุดหนุนทั่วไปให้หน่วยงานต่างๆตัดสินใจการใช้เอง เพื่อความคล่องตัว และให้รัฐประเมินผลงานและตรวจสอบความถูกต้อง

8) ควรส่งเสริมโดยจัดงบประมาณอุดหนุนองค์กรพัฒนาเอกชนให้ส่งเสริมการศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่นซึ่งจะทำให้มีอิสระ คล่องตัว มีพลัง และมีความต่อเนื่อง

9) ภาครัฐควรสนับสนุนทุนทรัพย์แก่องค์กรพัฒนาเอกชน เพื่อจัดตั้งมูลนิธิ หรือสถาบันส่งเสริมการศึกษาอันคว่าให้มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้าสู่ระบบการศึกษาไทย ดังนั้น นโยบายการจัดการศึกษาในปัจจุบัน จึงได้ให้ความสำคัญกับท้องถิ่นไม่ว่าจะเป็นด้านบุคคลผู้ทรงภูมิปัญญาและองค์ความรู้ต่างๆ ที่มีในท้องถิ่น โดยเน้นให้โรงเรียนนำมาใช้ในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกในความเป็นไทย มีความภาคภูมิใจในท้องถิ่น ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับผู้เรียน เพื่อใช้ในการเรียนการสอนจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะมีการจัดทำ ส่งเสริม และพัฒนาสื่อ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีความเหมาะสมกับวัยผู้เรียนและความสนใจเพื่อให้เกิดความรู้และสามารถพัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานในการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและเรียนรู้ภูมิปัญญาในท้องถิ่นเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน รวมทั้งให้เผยแพร่ภูมิปัญญาในท้องถิ่นนั้นๆ ให้เป็นที่รู้จักและก่อให้เกิดประโยชน์กับบุคคลทั่วไป

### 37. ผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ยนต์ ชุ่มจิต (2550) ได้สรุปว่า คุณธรรม หมายถึง คุณสมบัติที่เป็นคนดีความถูกต้อง ซึ่งมีอยู่ภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งพร้อมที่จะกระทำสิ่งต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น ดังนั้นคุณธรรมของครูก็คือ คุณสมบัติที่เป็นคนดีความถูกต้องเหมาะสมซึ่งมีอยู่ในจิตใจของครู และเป็นแรงผลักดันให้ครูทำหน้าที่ของครูอย่างถูกต้องเหมาะสมและสมบูรณ์

กรมการศาสนา (2551) ให้ความหมายของคุณธรรม หมายถึง สิ่งที่มีคุณค่ามีประโยชน์เป็นความดีเป็นมโนธรรม เป็นเครื่องประดับประคองใจให้เกลียดความชั่วกลัวบาปไฟ ความดี เป็นเครื่องกระตุ้นผลักดันให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบเกิดจิตสำนึกที่ดีมีความสงบเย็นภายในและเป็นสิ่งที่ต้องปลูกฝัง โดยเฉพาะเพื่อให้เกิดขึ้นและให้เหมาะสมกับความต้องการในสังคมไทย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมาย จริยธรรม ว่า ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม และกฏศีลธรรม ในด้านที่เรากำลังพิจารณากันอยู่นี้ก็คือ จริยธรรมของนักบริหารซึ่งมีความหมายจำเพาะถึงเรื่องนี้นักบริหารที่ดีควรจะต้องปฏิบัติหน้าที่ในวิชาชีพอย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดประการหนึ่ง และนักบริหารที่ดীনั่นจกต้องครองตนในสังคมอย่างใดอีกประการหนึ่ง

จริยธรรม หมายถึง ความประพฤติปฏิบัติที่มีธรรมะเป็นตัวกำกับ จริยธรรมก็คือ ธรรมที่เป็นไป ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฏศีลธรรม (พระเทพวินทร์ เทวินโท, 2544)

วิเชียร ชาบุตธนุณทริก (2545, หน้า 2-4) ได้ให้ความหมาย ของจริยธรรมไว้ว่า เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มีปัญญาอ่อนจะเป็นไปตามอำเภอใจ ขาดการยับยั้งชั่งคิดเป็นการเสี่ยงต่อความเสียหาย ซึ่งอาจนำทุกข์ภัยมาให้แก่ตนเองและคนอื่น

สรุปได้ว่า คุณธรรม จริยธรรม คือคุณความดีที่มนุษย์ในสังคม พึงยึดถือในการปฏิบัติตนเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างเป็น สุขการที่ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้นนอกจากต้องมีทักษะความรู้ความสามารถตามหลักการทางทฤษฎีแล้ว คุณธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งซึ่งทำให้บุคคลประพฤติปฏิบัติเป็น ไปอย่างเหมาะสม สามารถควบคุมความต้องการและการกระทำต่างๆ ให้อยู่ในขอบเขตอันควรแก่สภาพ และฐานะของบุคคล ไม่ก้าวท้าวสิทธิอันชอบธรรมของผู้อื่นอันก่อให้เกิดการอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2554) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม ว่า ความประพฤติของผู้นำ จึงต้องแสดงออกถึงการเป็นผู้มี ศีลธรรม ดังที่ ศ.ดร.สาโรช บัวศรี เคยกล่าวไว้ว่า “บัณฑิตต้องมีความรู้คุณนักปราชญ์ และต้องประพฤติตนดุจ ผู้ทรงศีลในฐานะเป็นผู้นำต้องระมัดระวังเป็นพิเศษในการใช้อำนาจหน้าที่ของตนอย่างมีจริยธรรมการแสดงทัศนะที่ดีหรือการตัดสินใจต่างๆ จะต้องทำให้ทุกคนเห็นว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความมีเหตุผลของจริยธรรม สิ่งทีผู้นำคิดพูดและทำล้วนต้องสอดคล้องกัน ทุกคนจึงเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การใช้อำนาจการทำโทษ (coercive power) พึงหลีกเลี่ยงให้มากที่สุดและเป็นทางเลือกสุดท้ายเมื่อหมดวิธีอื่นแล้ว เพราะมีผลเสียมากกว่าและไม่นำไปสู่การสร้างวินัยตนเองหรือการเคารพตนเองของผู้นั้นแต่อย่างใด

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง คุณสมบัติภาวะผู้นำประพฤติปฏิบัติเป็นผู้มีศีลธรรม แบบอย่างที่ดีของผู้มีคุณธรรมแก่คนทั่วไป ควรมีทักษะเชิงเทคนิคและเชิงความรู้

ความคิด โดยจะต้องมีความรู้ในวิชาชีพ ความสามารถในการบริหารและการจัดการองค์กร และ นำองค์กรไปสู่เป้าหมายและสังคมยอมรับ

### 38. จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548: 52) ได้กำหนดจรรยาบรรณวิชาชีพครู ซึ่งถือเป็น มาตรฐานการปฏิบัติตนของครู ผู้บริหารการศึกษา ไว้ 5 ประการ โดยแยกเป็นจรรยาบรรณ ด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### 1) จรรยาบรรณต่อตนเอง

ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจสังคม และการเมืองอยู่เสมอ

#### 2) จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

#### 3) จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

3.1) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้ กำลังใจ

3.2) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ ใจ

3.3) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งกาย วาจา และจิตใจ

3.4) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์ และผู้บริการ

3.5) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดย ไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่มิชอบ

#### 4) จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์โดย ยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

#### 5) จรรยาบรรณต่อสังคม



ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

สรุปได้ว่า จรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง แนวทางและข้อพึงระวังในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อดำรงไว้ซึ่งชื่อเสียง ฐานะ เกียรติ และศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพตามแบบแผน พฤติกรรม

### 39. การส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

สาคร กองวงศ์ (2544) กล่าวว่า การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมสำหรับครู บุคลากรทางการศึกษานั้น สามารถที่จะดำเนินการได้เป็นหลักใหญ่ๆ 3 ประการโดยจัดทำพร้อมๆ กันดังนี้

#### 1) การป้องกันปัญหาอันก่อให้เกิดการกระทำผิดจริยธรรม

โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี มิให้บุคคลทำความชั่วหาผลประโยชน์ในทางชอบ ขจัดแหล่งอบายมุขทั้งปวง ให้ความรู้ และแรงจูงใจทางจริยธรรมอยู่เสมอ ให้รางวัลยกย่องผู้กระทำความดีให้ปรากฏต่อสาธารณชน ใช้ผลการวิจัยเพื่อป้องกันปัญหาอันอาจเกิดขึ้น

#### 2) การแก้ปัญหาทางจริยธรรมที่เกิดขึ้น

การค้นหาเหตุแห่งปัญหา ค้นหาสาเหตุ วิเคราะห์หาสภาพปัญหาที่แท้จริงและดำเนินการแก้ปัญหาด้วยปัญญา โดยใช้ความรู้จากศาสตร์ต่างๆ ทางโลกและทางธรรม ตั้งกฎระเบียบอย่างชัดเจนในการลงโทษผู้ฝ่าฝืน กฎเกณฑ์ที่วางไว้ ต้องร่วมการจัดทำ

#### 3) การพัฒนาและปลูกฝังค่านิยม

การพัฒนาและปลูกฝังค่านิยม ทักษะและบุคลิกภาพ โดยใช้กระบวนการอบรมหรือ จัดเวลาทางสังคม ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ทางจิตพิสัย ทฤษฎีการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงเจตพิสัย เช่น ทฤษฎีการวางเงื่อนไขและการเสริมแรง ทฤษฎีสัจใจและการขัดแย้ง เป็นต้น หรือ การอบรมด้าน จริยธรรมแบบเข้มข้นเป็นครั้งคราวแก่บุคลากร การพัฒนาและปลูกฝังให้เกิดสมรรถภาพทางจิตใจ และปัญญา โดยใช้กิจกรรมอย่างหลากหลาย เช่น กิจกรรมกลุ่ม การเลียนแบบจากตัวแบบ การใช้ หรือการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นต้น การพัฒนาและปลูกฝังให้มีการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมให้สูงขึ้น

สาเหตุที่ทำให้การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม ไม่ได้ผลมีสาเหตุมาจากหลายประการดังนี้

#### 1. สภาพแวดล้อม ต้องยอมรับว่าสภาพแวดล้อมนั้นมีผลต่อจิตใจของมนุษย์ซึ่งมี

ความอ่อนไหว และเปลี่ยนแปลงได้ง่ายนอกจากจะได้รับการฝึก ให้มีความเข้มแข็งด้านจิตใจมานาน และเป็นนิสัย ปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆ ไม่ได้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม

2. การขาดแบบอย่างที่ดี เนื่องจากสภาพแวดล้อมตามข้อแรก ไม่เอื้ออำนวยแล้ว การประพฤติปฏิบัติย่อมไปตามสภาพแวดล้อมของสังคมนี้ ดังนั้นการที่จะหาแบบอย่างของบุคคล ในทางที่ถูกที่ควรตามทำนองคลองธรรมนั้นย่อมหาได้ยาก แม้วามีแต่ก็น้อยเต็มที

3. การขาดการตรวจสอบและติดตามผล เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจทำให้ทุกคน ต่างๆ ปรับตัวเพื่อความอยู่รอด การเห็นแต่ประโยชน์ส่วนตนความจำเป็นอย่างอื่นจึงมีมากกว่า เป็น ผลให้ขาดความสนใจติดตามจากผู้บริหาร

สรุปได้ว่า การส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาให้บุคลากรมีค่านิยม ทศนคติ บุคลิกภาพให้มีการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมที่สูงขึ้น และสามารถป้องกันปัญหาการกระทำผิดจริยธรรม

### การวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นวิธีการทางสถิติที่จะช่วยค้นหาลักษณะของตัวแปร หลาย ๆ ตัวที่มีสหสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นการลดจำนวนตัวแปรให้น้อยลงเพื่อให้ง่ายต่อการ เข้าใจ ทำให้สามารถมองเห็นโครงสร้าง และแบบแผนของตัวแปรในลักษณะของความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปร ซึ่งจะช่วยอธิบายความหมายและลักษณะของตัวแปร ทำให้สามารถให้คำจำกัด ความของตัวแปรให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ช่วยตัดสินใจว่าจะศึกษาตัวแปรด้านใดบ้าง และตัวแปรใด เกี่ยวข้องกัน

ส. วาสนา ประवालพฤกษ์ (ม.ป.ป. : 8-12) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์หลักที่ว่าตัวแปร หรือข้อมูลต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันนั้น เนื่องมาจากตัวแปรเหล่านี้มีองค์ประกอบร่วมกัน (Common Factor) สังเกตได้จากการจับกลุ่มของตัวแปร หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังนั้นสามารถใช้องค์ประกอบร่วมแทนตัวแปรกลุ่มนั้นได้ เป็นการลดจำนวนข้อมูลให้น้อยลง การจับกลุ่มของตัวแปร ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปร ทำให้ทราบถึงโครงสร้าง และแบบแผนของข้อมูล ทำให้หาองค์ประกอบร่วมของตัวแปรได้ และสามารถหาน้ำหนัก องค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวได้ ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบนี้สามารถ อธิบายได้ ถึงความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรองค์ประกอบนั้น อันแสดงถึงขนาด (Magnitude) ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ

ดังนั้น การวิเคราะห์องค์ประกอบจึงเป็นวิธีการทางสถิติ ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอชุดของตัวแปรหลาย ๆ ตัวในรูปของตัวแปรมิติ (Factor) ที่มีจำนวนน้อยลง

### 1. ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

1) เพื่อลดจำนวนตัวแปร โดยการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวให้อยู่ในปัจจัยเดียวกัน ปัจจัยที่ได้ถือว่าเป็นตัวแปรใหม่ ที่สามารถหาค่าข้อมูลของปัจจัยที่สร้างขึ้นได้ เรียกว่า Factor Score จึงสามารถนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป เช่น

1.1) การวิเคราะห์ความถดถอย และสหสัมพันธ์ (Regression and Correlation Analysis)

1.2) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA)

1.3) การทดสอบสมมติฐาน t-test , Z-test

1.4) การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม ( Discriminant Analysis) เป็นต้น

2) ใช้ในการแก้ปัญหาการที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยมีความสัมพันธ์ (Multicollinearity)

3) ทำให้เห็น โครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา เนื่องจากเทคนิค Factor Analysis จะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรที่ละคู่แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันมากไว้ในปัจจัยเดียวกัน จึงสามารถวิเคราะห์ถึง โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในปัจจัยเดียวกันได้

4) ทำให้อธิบายความหมายของแต่ละปัจจัยได้ ตามความหมายของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในปัจจัยนั้น ทำให้สามารถนำไปใช้ในการวางแผนได้

### 2. จุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบมีจุดมุ่งหมาย 2 ประการคือ

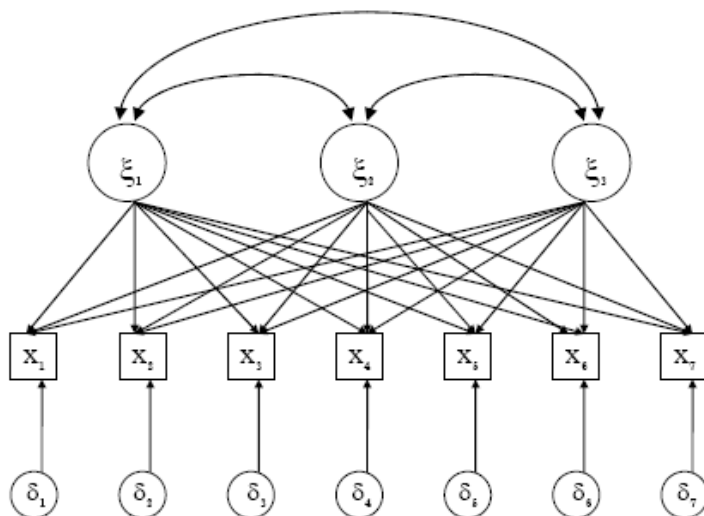
1) เพื่อสำรวจหรือค้นหาตัวแปรแฝงที่ซ่อนอยู่ภายใต้ตัวแปรที่สังเกตหรือวัดได้ เรียกว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis)

2) เพื่อพิสูจน์ ตรวจสอบหรือยืนยันทฤษฎีที่ผู้อื่นค้นพบ เรียกว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)

### 3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจจะใช้ในการสำรวจข้อมูลกำหนดจำนวนองค์ประกอบ อธิบายความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรเมื่อผู้วิจัยไม่มีหลักฐานอ้างอิงเพียงพอสำหรับเป็นกรอบของสมมติฐานเกี่ยวกับจำนวนขององค์ประกอบภายใต้ข้อมูลที่สอบวัดได้

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจสามารถใช้ในการตอบคำถามที่เกี่ยวกับความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง เช่น “แบบทดสอบที่นำไปสอบเก็บคะแนนนี้ วัดอะไรบ้าง”



ภาพประกอบ 3 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ภาพประกอบ 3 แสดงให้เห็นรูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ในรูปนี้ตัวแปรในสี่เหลี่ยมคือตัวแปรที่สังเกตได้ และตัวแปรในวงกลมคือตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบ ลูกศรตรงชี้จากตัวแปรแฝงไปยังตัวแปรที่สังเกตได้ แสดงให้เห็นความเป็นสาเหตุของตัวแปรแฝงที่ส่งผลต่อตัวแปรที่สังเกตได้ เส้นโค้งระหว่างตัวแปรแฝง 2 ตัว แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

วงกลมด้านบนในรูปภาพ 1 แสดงตัวแปรแฝง  $\xi_1$ ,  $\xi_2$  และ  $\xi_3$  ( $\xi$  อ่านว่า ไซด์-xi) เส้นโค้งระหว่างตัวแปรแฝงแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงแต่ละตัว ตัวแปรแฝงแต่ละตัวเป็นสาเหตุที่ส่งผลไปยังตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละตัว ซึ่งอยู่ในกล่องสี่เหลี่ยมมีชื่อว่า  $X_1 - X_7$  เป็นลูกศรชี้จาก  $\xi$  ถึง  $x$  ตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบ  $\xi$  เรียกว่า Common factors ในภาพประกอบนี้ Common factors จะมีผลโดยตรงต่อตัวแปรที่สังเกตจะได้น้อยกว่า 1 ตัว วงกลมในด้านล่างของรูปมีชื่อว่า  $\delta_1 - \delta_7$  นั้นเรียกว่า unique factors หรือตัวแปรความคลาดเคลื่อน unique factors 1 ตัวจะมีผลกระทบต่อตัวแปรที่สังเกตได้เพียงตัวเดียว ในรูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จะสมมติ unique factors 1 ตัวจะมีผลกระทบต่อตัวแปรที่สังเกตได้เพียงตัวเดียว ในรูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จะสมมติ unique factors ว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และไม่มีความสัมพันธ์กับ Common factors ดังจะเห็นได้ว่าไม่มีเส้นโค้งระหว่าง unique factors ด้วยกันและไม่มีเส้นโค้งระหว่าง unique factors กับ Common factors ดังในภาพประกอบ 3

### ข้อตกลงเบื้องต้น

- 1) Common factors ทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน
- 2) ตัวแปรที่สังเกตได้ทั้งหมดจะต้องเป็นผลทางตรงจาก Common factors ทุกตัว
  - 1) unique factors แต่ละตัวจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กัน
  - 2) ตัวแปรที่สังเกตได้ทุกตัวจะต้องเป็นผลทางตรงจาก unique factors
  - 3) Common factors ทั้งหมดไม่สัมพันธ์กับ unique factors

#### 4. กระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบและแปลความหมาย

ขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจสามารถแบ่งได้ 5 ขั้นตอนคือ

- 1) เก็บข้อมูลและสร้างเมตริกสหสัมพันธ์
- 2) การสกัดองค์ประกอบ
- 3) เลือกวิธีการหมุนแกน
- 4) เลือกค่า loading
- 5) ตั้งชื่อองค์ประกอบที่วิเคราะห์ได้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

รัชชัช ศรีภูมิสวัสดิ์ (2538) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาสมรรถภาพของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเลย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีสมรรถภาพสูงเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านคุณลักษณะและเจตคติ ด้านความรู้ และด้านพฤติกรรมการบริหาร

มนตรี แสนวิเศษ (2534) ได้ทำการประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัย พบว่า

1) โดยรวมผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 แต่ละตำแหน่งประเมินคุณลักษณะตนเองในด้านความเป็นผู้นำด้านวิชาการ และด้านบุคลิกภาพ อยู่ในระดับ ดี ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาประเมินผู้บริหารออกมาอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี ทั้ง 3 ด้าน

1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ในด้านการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการและโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารประเมินตนเองมีการปฏิบัติในระดับมาก ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาประเมินผู้บริหารปฏิบัติในระดับค่อนข้างมาก

2) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหาร โรงเรียน

มัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งในภาพรวมที่ผู้บริหารประเมินตนเองและผู้ที่บังคับบัญชาประเมินผู้บริหาร

สมศักดิ์ ด้านเดชา (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทักษะการบริหารงาน และประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดยะลา ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดยะลาได้แก่ผู้บริหารไม่เข้าใจหน่วยงานในกระบวนการโดยรวม ไม่มีมนุษยสัมพันธ์เท่าที่ควรทั้งในโรงเรียนและชุมชน และไม่มีทักษะด้านเทคนิคในทุกงาน ส่วนข้อเสนอแนะได้แก่ ควรจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารทุกปี ผู้บริหารควรวิเคราะห์งานแต่ละฝ่าย และแจ้งการปรับปรุงต่อที่ประชุมครูในโรงเรียนและผู้บริหารควรมีความยุติธรรม และมีความเข้าใจเพื่อนร่วมงานมากขึ้นปัญหาประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดยะลา ได้แก่ ผู้บริหารไม่ศึกษาหลักสูตร และการนำหลักสูตร ไปใช้ ขาดการ ติดตามประเมินผลงาน การเรียนการสอน จัดหาสื่อให้ไม่เพียงพอ ไม่สนับสนุนให้ครูวัดผลเป็นระบบและต่อเนื่อง ไม่สนับสนุนให้ครูจัดห้องสมุดให้เป็นเอกเทศ ขาดการนิเทศภายในอย่างต่อเนื่องและจัดให้มีการประชุมอบรมทางวิชาการน้อย ส่วนข้อเสนอแนะ ได้แก่ ผู้บริหารควรจัดให้มีการอบรมมากขึ้น จัดครูให้ครบชั้น ควรอบรมการใช้สื่อให้ครู ควรมีการติดตามประเมินผล และปรับปรุงคู่มือวัดผลให้ได้มาตรฐาน ควรจัดสรรครุภัณฑ์ให้เพียงพอ ควรนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง และควรประชุมการอบรมทางวิชาการ เดือนละ 1 ครั้ง

ชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคาย มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "มาก"เรียงจากมากไปหาน้อย คือ สมรรถนะด้านจริยธรรม สมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านความรู้ตามลำดับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคาย มีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ ความเข้าใจ หลักการบริหาร ใน 3 อันดับแรก คือ หลักการบริหาร คุณธรรมของผู้บริหาร และการเป็นผู้นำหรือมีความรู้ทางวิชาการของผู้บริหาร สำหรับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านวิธีการ รูปแบบ ที่จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพนั้น ผู้บริหารมีความต้องการวิธีการ และรูปแบบในการพัฒนา 3 อันดับแรก คือ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การอบรมสัมมนาและการศึกษาดูงาน

ไพฑูริย์ มีวีระสม (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการปฏิรูปโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครมีสมรรถภาพโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านศักยภาพในการเป็นผู้นำ ด้านการมุ่งสัมฤทธิ์ ด้านการสร้าง ความเข้าใจ/การติดต่อสื่อสาร ด้านศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง และด้านความยืดหยุ่นทางการ

บริหาร และระดับสูงสุดในแต่ละด้าน ได้แก่ ปฏิบัติตนในลักษณะที่ดีงามและมีมารยาทที่ดีต่อบุคคลอื่น รู้จักใช้โอกาสในการพัฒนางาน เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและส่งเสริมบรรยากาศ การสื่อสารระบบเปิด มีความมั่นคงและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ และนำหลักคุณธรรมมาใช้พัฒนาคัดเลือกและการจัดคุณลักษณะงานที่หลากหลาย ตามลำดับ

จันดี ขยับรุ่งเรือง (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการของมนุษย์ พบว่ามี 4 องค์ประกอบ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สมรรถนะด้านหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะด้านการบริหารวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านความเชื่อถือส่วนบุคคล สมรรถนะด้านการส่งมอบคุณค่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โกศล ดาราพิสุทธ์ (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ 2) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ 3) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ระเบียบ เชี่ยวชาญ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัย ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1) สมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฐมวัย โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร การนิเทศและการส่งเสริมการวิจัยทั้ง 4 ด้าน

2) สมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมตามความคิดเห็นของครูปฐมวัยที่มีประสบการณ์การสอนต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการจัดการเรียนรู้และด้านการพัฒนาหลักสูตรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการนิเทศ และด้านการส่งเสริมการวิจัย

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูปฐมวัยที่มีประสบการณ์สอน 5 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหาร ด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูปฐมวัยที่มีประสบการณ์สอนต่ำกว่า 5 ปี

3) สมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทั้ง 4 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูปฐมวัยในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูปฐมวัยในโรงเรียนขนาดกลาง

บุญมี เณรยอด (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษาประกอบด้วย 1) ผู้ร่วมงานศรัทธา 2) ทำงานเป็นทีม 3) เป็นผู้นำทางวิชาการ 4) มีวิสัยทัศน์ 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) มีมนุษยสัมพันธ์ 7) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร 8) กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ 9) ซื่อสัตย์โปร่งใส 10) เป็นผู้ประสานที่ดี 11) เป็นประชาธิปไตย 12) ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน และ 13) เป็นแบบอย่างที่ดี

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Hamlin (1990) ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความสนใจและมีส่วนร่วมกับทีมงาน 2) มีบุคลิกลักษณะที่ดีในการจัดการองค์การ 3) แสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงาน โดยการติดตามอย่างใกล้ชิด ให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น 4) ให้แนวทาง กำลังใจและสนับสนุนผู้ร่วมงาน 5) ปรีกษาหารือร่วมกันกับคณะทำงานในการตัดสินใจยอมรับความคิดเห็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6) ตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและพัฒนา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ๆจนเกิดความสมดุล 7) มีประสิทธิผลในการมอบหมายงาน

Marmon (2002: Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้นโดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมมือของบุคคล ผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไปหลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของงบประมาณ สารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การวางแผน



การพัฒนาอาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอนและเทคโนโลยี

Newton (1987: 54) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลาย พบว่า บรรดาคุณสมบัติที่ควรพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารนั้นมีหลายประการ เช่น ความสามารถเกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความคิดรวบยอดและการวิเคราะห์ การวิจัยพื้นฐานและการวางแผนการแก้ไขปัญหาความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ

Woolcock and Sullivan (1996) ได้ศึกษาถึงสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารงานบุคคลในอนาคต พบว่า ในอนาคตผู้บริหารด้านบุคคลขององค์กรพึงมีสมรรถนะที่ต้องการอยู่ 3 ประการ ที่ถือว่าสำคัญที่สุด คือ 1)การมีความรอบรู้ในธุรกิจและงานองค์กรเป็นอย่างดี 2)ความสามารถในการขับเคลื่อนก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและ 3) ทักษะในการโน้มน้าว

Prince of Songkla University  
Pattani Campus