

## บทที่ ๒

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “การประยุกต์รูปแบบการบริหารเชิงพุทธของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนนทบุรี” ผู้วิจัย ได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว จึงได้ทราบว่า การบริหาร (Administration) เป็นการบริหารองค์การภาครัฐ ส่วนการจัดการ (Management) เป็นการบริหารองค์การภาคธุรกิจทั่วไป นอกจากนั้น การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน<sup>๑</sup> เน้นการศึกษาว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ครูผู้สอนจะต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ไปเป็นผู้ช่วยเหลือส่งเสริม สนับสนุนผู้เรียน เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้สร้างสรรค์ความรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้น เพื่อประโยชน์ในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัย จึงได้นำเสนอข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังต่อไปนี้

- ๒.๑ หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ๒.๓ แนวคิดการบริหารเชิงพุทธ
- ๒.๔ สภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ๒.๕ การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ๒.๑ หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักการและกฎเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ เพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหาร (Administration) เป็นการบริหารงานภาครัฐ ส่วนการจัดการ (Management) เป็นบริหารงานขององค์การแห่งใดแห่งหนึ่ง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง<sup>๒</sup> เมื่อศึกษาข้อมูลแล้วการบริหารจัดการ เป็นทั้งศิลป์ (Art) หมายถึงทักษะและความรู้ที่แต่ละคนได้พัฒนาขึ้นเพื่อให้บรรลุจุดหมายจุดใดจุดหมายหนึ่ง โดยทักษะความรู้ที่พัฒนาขึ้นมา อาจเกิดจากการ

---

<sup>๑</sup>กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, หนังสือสาระและมาตรฐานการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิศุภณธ์ ๒๕๕๑), หน้า ๒๑.

<sup>๒</sup>วิโรจน์ สารัตนะ, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๕๓), หน้า ๓.

ฝึกฝนหรือการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่มีความชำนาญ หรือได้รับการพัฒนาทักษะทางการบริหารมาเป็นอย่างดี เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (Science) หมายถึงองค์ความรู้ที่เกิดจากการสืบค้นหาความรู้ใหม่ๆ ด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ มีการรวบรวมข้อมูล การตั้งสมมติฐาน และการทดสอบสมมติฐานเป็นต้น นอกจากนี้ การบริหารโรงเรียนเป็นการจัดแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง ซึ่งผู้ที่จัดยุทธศาสตร์ทางการศึกษาก็คือผู้บริหารการศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ อาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ ส่วนการบริหารเชิงพุทธ หมายถึงผู้บริหารสถานศึกษาได้นำเอาหลักการจัดการเชิงพุทธประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษาตามความเหมาะสมตามหลักการบริหารตน การบริหารคน และการบริหารงาน ให้สอดคล้องตามตามหลักอริยบท ๔ และตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ เพื่อส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัย จึงได้นำเสนอหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามลำดับขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ๒.๑.๑ หลักอริยบท ๔ กับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักอริยบท ๔ กับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ ซึ่งหลักพุทธธรรมไม่มีการจำกัดกาลเวลา สถานที่ บุคคลทุกระดับสามารถนำประยุกต์ใช้ดำเนินชีวิตได้อย่างมีหลักการ เป็นแนวทางนำไปสู่ความสำเร็จในหน้าที่ ทั้งการบริหารบุคคล (Man) การบริหารการเงิน (Money) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Materials) การจัดการ (Management) เป็นต้น สำหรับตามหลักอริยบท ๔ กับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ๑. หลักอริยบท ๔

จากการศึกษาหลักอริยบท ๔ ตามพระไตรปิฎกสำหรับการบูรณาการกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อศึกษาตามหลักอริยบท ๔ เป็นหลักธรรมให้เกิดความสำเร็จ ผู้การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ หลักอริยบท ๔<sup>๓</sup> มีองค์ประกอบที่สำคัญตามที่ท่านผู้รู้ได้ทำการศึกษาและแสดงให้เห็นว่ามีความสำคัญและเป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติตามเกิดพลังพิเศษส่งเสริมให้กิจการทั้งปวงสัมฤทธิ์ผล ฉันทะ ได้แก่ ความมีใจรักในสิ่งที่ทำและพอใจใฝ่รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยากทำสิ่งนั้นให้สำเร็จ อยากให้งานนั้นบรรลุถึงจุดหมาย วิริยะ ได้แก่ ความเพียร ความอาจหาญแกล้วกล้าบากบั่นก้าวไป ใจสู้ ไม่ย่อท้อ ไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรคและความยากลำบาก จิตตะ ได้แก่ ความคิดจดจ่อหรือเอาใจใส่ คือความมีจิตผูกพันจดจ่อเฝ้าเรื่องนั้น ใจอยู่กับงานนั้นไม่ปล่อยไม่ห่างไปที่อื่น วิมังสา ได้แก่

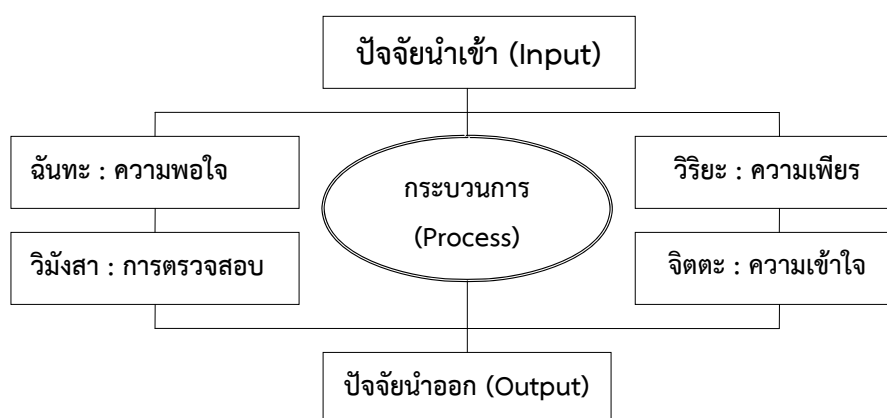
<sup>๓</sup>ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๓๑/๒๓๓.

การสอบสวนไตร่ตรอง การใช้สติปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจตราเหตุผลและตรวจสอบข้อบกพร่อง หรือข้อข้องใจเป็นต้นในปฏิบัติงาน

## ๒. ประโยชน์ตามหลักอิทธิบาท ๔

จากการศึกษาประโยชน์ตามหลักอิทธิบาท ๔ สำหรับการประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือประโยชน์ตามหลักอิทธิบาท ๔ เป็นหลักธรรมที่คอยสกัดกั้นอุปสรรคเพื่อความสำเร็จและเป็นแรงเสริมกำลังใจที่คอยผลักดันการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประโยชน์ของอิทธิบาท ๔ คือ ฉันทะ คือเป็นข้าศึกต่อความเบื่อหน่าย ทำให้ไม่เบื่อหน่าย ไม่ท้อแท้ มีกำลังใจต่อสู้ป้องกันสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงาม ทำให้งานหนักกลายเป็นงานเบา ที่ยากก็กลายเป็นง่าย วิริยะ คือกำจัดความเกียจคร้าน ทำให้งานต่อเนื่อง จิตตะ คือทำให้ทราบความเป็นไปของงานอยู่เสมอ วิมังสา คือเมื่อมีปัญหาสามารถแก้ไขเหตุการณ์ได้ทันทั่วทั้งที่

อิทธิบาท ๔ เป็นอุปายให้ถึงความสำเร็จเรียกว่า อิทธิบาท ความพอใจรักใคร่ในอันจะทำความดี ชื่อฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในศิลปวิทยาที่ควรศึกษาก็ดี ในการประกอบกิจเครื่องเลี้ยงชีวิตก็ดี พึงสงเคราะห์ไว้ในข้อนี้ ความเพียรประกอบความดีด้วยความกล้าหาญชื่อวิริยะ ความบากบั่นในการศึกษาศิลปวิทยาก็ดี ในการละอกุศล และเจริญกุศลเป็นต้นก็ดี ด้วยความกล้าหาญ ไม่กลัวความยากลำบาก พึงสงเคราะห์ไว้ในข้อนี้ ความเอาใจฝักใฝ่ในความดีด้วยความตั้งใจ ชื่อจิตตะ ความเอาใจใส่ในศิลปวิทยาก็ดี ในหน้าที่การงานเป็นต้นของตนก็ดี ในธรรมวินัยที่พึงศึกษาและปฏิบัติก็ดี พึงสงเคราะห์ไว้ในข้อนี้ ความตรึตรองพิจารณาเหตุผลสิ่งนั้น ด้วยปัญญาชื่อวิมังสา อิทธิบาท ๔ เป็นหลักธรรมที่คอยสกัดกั้นอุปสรรค เพื่อความสำเร็จและเป็นแรงเสริมกำลังใจ ที่คอยผลักดันการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๒.๑ การจัดการเรียนการสอนตามหลักอิทธิบาท ๔

จากแผนภาพที่ ๒.๑ การจัดการเรียนการสอนตามหลักอิทธิบาท ๔ หมายถึงการจัดการจะต้องมีปัจจัยนำเข้า (Input) คือบุคคล (Man) การเงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials)

การจัดการ (Management) เป็นต้น ผู้บริหารต้องเข้าใจทรัพยากรบริหาร ตามหลักอภิปิชา ๔ คือ<sup>๔</sup> ด้วยใจที่มีเมตตา มีปัญญา มองกระบวนการที่การทำงาน ไม่ใช่เน้นที่ตัวคน สำหรับองค์การเชิงพุทธ เน้นที่กระบวนการ เน้นการทำงานในแต่ละขณะ ทำงานด้วยฉันทะมีใจรักการทำงาน วิริยะมีความเพียรตั้งมั่นไม่ย่อหย่อนต่ออุปสรรค จิตตะมีการใช้พลังในสมองซีกขวา เป็นการใส่ใจในรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ สร้างความแตกต่างกันตรงความใส่ใจ และสุดท้าย คือวิมังสา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ

อย่างไรก็ตาม กระบวนการ (Process) สำหรับการจัดการนั้น ผู้บริหารจะต้องมีฉันทะพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น มีวิริยะเพียรประกอบสิ่งนั้น มีจิตตะเอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้น มีวิมังสาหมั่นตรองพิจารณาหาเหตุผลในสิ่งนั้น หลักคุณธรรมนี้จะส่งผลให้บุคคลผู้ประพฤติไปสู่ความสำเร็จผลตามที่มุ่งหมาย คือ<sup>๕</sup> ฉันทะ ผู้บริหารมีความต้องการที่จะทำความดีใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ วิริยะ ผู้บริหารมีความขยันหมั่นเพียรประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม จิตตะ ผู้บริหารมีความตั้งใจรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด และวิมังสา ผู้บริหารมีความมั่นใจใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล

ส่วนปัจจัยนำออก (Output) สำหรับการจัดการตามหลักอภิปิชา ๔ ประการ คือ ฉันทะปรารถนาจะทำให้ได้ผลยิ่งขึ้นไป วิริยะมีความเพียรอดทน จิตตะมีความคิดอุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ และวิมังสามีการใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจหาเหตุผลแก้ไขปรับปรุงเป็นต้น ผู้บริหารดำเนินการตามแล้วย่อมก่อให้เกิดผลสำเร็จ (๑) ประโยชน์ของฉันทะ เป็นข้าศึกต่อความเบื่อหน่าย ทำให้ไม่เบื่อหน่าย ไม่ท้อแท้ มีกำลังต่อสู้ป้องกันสร้างสรรค์สิ่งที่ตนรัก ทำให้งานหนักกลายเป็นงานเบา ที่ยากก็กลายเป็นง่าย ถ้าขาดฉันทะ ทำให้ขาดกำลังใจ เบื่องาน ทอดทิ้งงาน กลายเป็นคนจับจด ไม่ก้าวหน้า (๒) ประโยชน์ของวิริยะ กำจัดความเกียจคร้าน ทำให้งานต่อเนื่อง ถ้าขาดวิริยะจะเป็นคนอ่อนแอ หนีที่ยากไปหาแต่ที่ง่าย ทำอะไรไม่สำเร็จ ขาดความก้าวหน้า มีแต่งานค้างกลายเป็นคนหย่อนสมรรถภาพ (๓) ประโยชน์ของจิตตะ ทำให้ทราบความเป็นไปของงานอยู่เสมอ เมื่อมีปัญหาสามารถแก้ไขเหตุการณ์ได้ทันทั่วทั้งที่ ถ้าขาดจิตตะงานอาจเสียหายได้โดยไม่รู้ตัว หรือรู้ตัวเมื่อสายเกินแก้ (๔) ประโยชน์ของวิมังสา ช่วยทำให้งานไม่ผิดพลาด และทำให้มองเห็นลู่ทางที่จะทำงานได้ดี ถ้าขาดวิมังสาจะทำงานผิดๆ ถูกๆ เปลืองทุนเปลืองแรงเปลืองเวลา และทำให้โง่เขลา

---

<sup>๔</sup> ดนัย จันทรเจ้าฉาย, ปรัชญาเชิงพุทธ, วารสารการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับนักบริหารงานบุคคลมีอาชีพ, ปีที่ ๓๐ ฉบับที่ ๑/๒๕๕๒ (กรุงเทพมหานคร: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๒) : ๑๓.

<sup>๕</sup> แก้ว ชิตตะขบ, พุทธธรรมเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๐), หน้า ๙๕.

### ๓. การประยุกต์หลักอิทธิบาท ๔ เพื่อส่งเสริมการบริหาร

จากการศึกษาหลักอิทธิบาท ๔ ตามนักวิชาการสำหรับการประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือตามหลักอิทธิบาท ๔ ตามนักวิชาการระบุถึงคุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ฉันทะความพอใจ คือความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรัก จะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ วิริยะความเพียรคือขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม อดทน จิตตะความคิดมุ่งไป คือตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด วิมังสาความไตร่ตรองหรือทบทวน มีการวางแผนวัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุงเป็นต้น<sup>๖</sup> ตามหลักอิทธิบาท ๔ เป็นหลักธรรมที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จและมีความสุขไปด้วยความศรัทธา ความเชื่อมั่น ปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จและมีความสุขกับงาน ยังได้รวมพลังกับธรรมข้ออื่นก็จะเพิ่มความสำเร็จเพิ่มความสุขในการทำงานยิ่งขึ้นนั้น เรียกว่าอิทธิบาท ๔ ได้แก่<sup>๗</sup> ฉันทะ เป็นองค์ธรรมหนึ่งที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ วิริยะ เป็นองค์ธรรมความเพียรที่เกิดจากตนเองและความเพียรที่บุคคลอื่นช่วยกระตุ้น จิตตะ ใช้ความคิดในเรื่องนั้นบ่อยเสมอ ทำกิจการงานนั้นอย่างอุทิศตัวอุทิศใจ วิมังสา ใช้ปัญญา สอบสวน ตรวจสอบข้อบกพร่องเป็นต้น

ผู้บริหารมีอาชีพจะใช้สติปัญญาพิจารณากระบวนการทำงาน ไม่ใช่เน้นที่ตัวคน องค์การมีความเครียด เนื่องจากว่าผลที่เคยได้รับ ไม่เป็นเหมือนเดิมที่เคยมี ผลประโยชน์ เปลี่ยนไป ทำให้เกิดความทุกข์มาก ถ้าเราย้อนกลับมาดู องค์การส่วนใหญ่เน้นที่ผลลัพธ์ องค์การเชิงพุทธเน้นที่กระบวนการ เน้นการทำงานในแต่ละขณะ ทำงานด้วยฉันทะ มีใจรักการทำงาน วิริยะ มีความเพียรตั้งมั่นไม่ย่อถอยต่ออุปสรรค เป็นแรงผลักดันให้องค์การก้าวข้ามอุปสรรคไปได้ จิตตะ การใช้พลังในสมอง ชีกขวา เป็นการใส่ใจในรายละเอียดเล็กน้อย สร้างความแตกต่างกันตรงความตั้งใจ เราเป็นองค์กรที่ทำแตกต่างจากองค์กรอื่น และสุดท้ายคือ วิมังสา ประเมินผลและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเอง อยู่อย่างสม่ำเสมอ ถ้าองค์กรใดมีหลักแบบนี้รับรองว่าประสบความสำเร็จแน่นอน<sup>๘</sup>

### ๔. การประยุกต์หลักอิทธิบาท ๔ เพื่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษาหลักอิทธิบาท ๔ สำหรับการประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารควรจะมีความรู้ความเข้าใจประเด็นสำคัญซึ่งใช้เป็นหลักการศึกษา เป็นข้อปฏิบัติที่

<sup>๖</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บริษัท เอส.อาร์.พรินต์ติ้ง แมสโปรดักส์จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑๖๐.

<sup>๗</sup> สัณญา สัณญาวิวัฒน์, การบริหารจัดการแนวพุทธ, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๒๐.

<sup>๘</sup> ดนัย จันทรเจ้านาย, ปรัชญาเชิงพุทธ, วารสารการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับนักบริหารงานบุคคลมีอาชีพ, ปีที่ ๓๐ ฉบับที่ ๑/๒๕๕๒ (กรุงเทพมหานคร: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๒), : ๑๓.

นักศึกษาควรประกอบการศึกษาเล่าเรียนเพื่อให้เกิดประโยชน์ นักศึกษาจะต้องมีวิจรรย์ญาณและปัญญหาเหตุผลกลั่นกรองที่จะนำหลักอิทธิบาทไปใช้ในการศึกษาเล่าเรียนเพื่อเป็นדרךหนึ่งซึ่งถึงความสำเร็จในการศึกษาเล่าเรียนตามเป้าหมาย เพื่อให้เกิดผลเป็นเครื่องจูงใจและเป็นปัจจัยที่จะผลักดันให้นักศึกษาประยุกต์ใช้อิทธิบาทในการศึกษาเล่าเรียนอย่างถูกต้อง ซึ่งมีรายละเอียดตามหลักธรรมส่งเสริมความขยันอดสาหะหมั่นเพียรคือหลักอิทธิบาทเป็นเหตุนำไปสู่ความสำเร็จ คือ ฉันทะ พอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น วิริยะ เพียรประกอบสิ่งนั้น จิตตะ เอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้น ไม่วางธุระ วิมังสา หมั่นตรองพิจารณาหาเหตุผลในสิ่งนั้น คุณธรรมนี้จะเป็แรงผลักดันให้บุคคลผู้ประพฤติไปสู่ความสำเร็จผลตามที่มุ่งหมาย มีอธิบายขยายความดังต่อไปนี้<sup>๙</sup>

**ฉันทะ** หมายถึงผู้บริหารต้องมีความใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไปเป็นอาการที่จิตใฝ่ปรารถนาอยากทำสิ่งนั้นด้วยความสุจริต อยากทำสิ่งดีงามเพื่อให้ความถูกต้องเกิดมีขึ้น อยากให้สิ่งนั้นเข้าถึงหรือดำรงอยู่ในภาวะที่ประณีตงดงาม เมื่อมีความใฝ่ใจใคร่จะทำเช่นนี้คนเราก็จะมีความเพียรสร้างสรรค์ทำสิ่งนั้นให้สำเร็จลงได้ ความอยากทำที่จัดเป็นฉันทะนี้จะต่างจากความอยากที่จัดเป็นตัณหา ที่เป็นความอยากในทางสนองความต้องการทางกามารมณ์ อยากเป็นโน่นเป็นนี่ในทางทุจริตเป็นต้น ฉันทะนี้เป็นคุณธรรมสำคัญในเบื้องต้นที่ผู้ปรารถนาความเจริญพึงทำให้เกิดมีในตนเพื่อขจัดความเกียจคร้านให้หมดไปแล้วใฝ่หาความเจริญก้าวหน้าหันมาเอาใจใส่ต่อกิจการที่ทำ สามารถทำให้สมปรารถนาได้ คนที่ขาดฉันทะก็จะมีแต่ความหมดกำลังใจ เบื่องานในหน้าที่ของตน ทอดทิ้งงาน กลายเป็นคนจับจด ทำไม่จริง ทั้งงานนี้ คว้างงานโน้น จบเอาดีไม่ได้สักอย่าง

**วิริยะ** หมายถึงผู้บริหารต้องมีความขยันหมั่นเพียรประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง ความเพียร ความเพียรประกอบความดี ความบากบั่นในการศึกษา ศิลปวิทยา ความเพียรในการระวังและละอกุศล หรือความเพียรในการทำและรักษากุศล ด้วยความกล้าหาญ ไม่กลัวต่อความยากลำบาก ตามพุทธภาษิตที่ว่า “วิริเยน ทุกขมจเจติ คนจะล่วงทุกข์ได้เพราะความเพียร” คนที่มีความเพียรเท่ากับมีแรงหนุนเวลาทำงานหรือปฏิบัติธรรมก็ตาม จิตใจจะแน่วแน่ มั่นคง พุ่งตรงต่อจุดหมาย

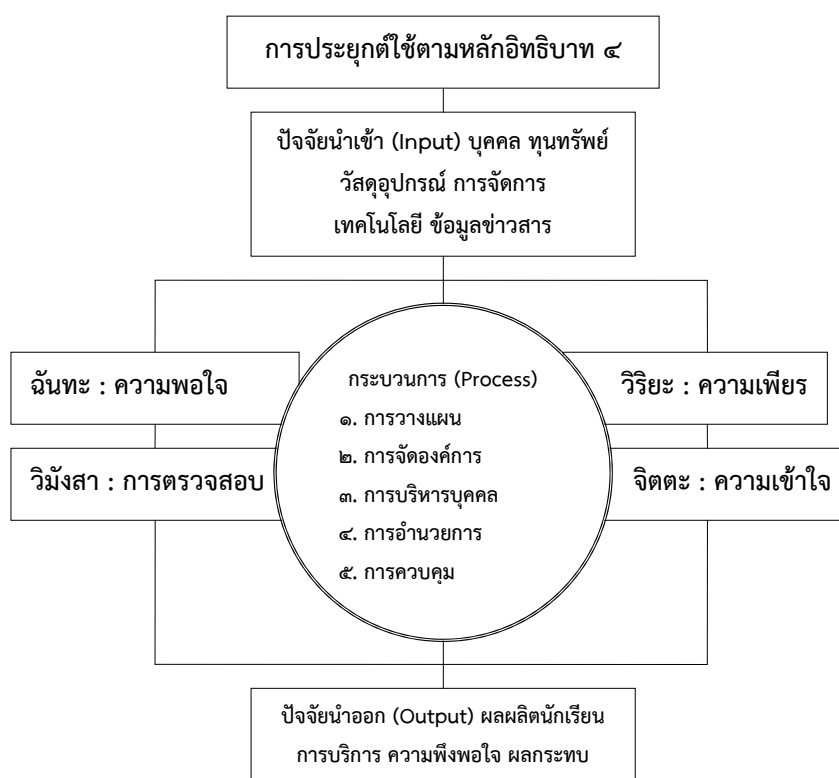
**จิตตะ** หมายถึงผู้บริหารต้องมีความตั้งใจตรึบรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาใจฝักใฝ่ ไม่ปล่อยจิตให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย หมั่นใส่ใจ สนใจฝักใฝ่ในความดีด้วยความมั่นใจ ผู้ที่มีอิทธิบาทข้อนี้จะประกอบกิจการสิ่งใดก็จะทำด้วยความมีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น สดชื่นอยู่ในขณะที่ทำงานเสมอหรือเรียกว่ามีกะจิตกะใจทำงาน การที่คนเรามีความคิดผูกพันจดจ่อสนใจในเรื่อง

---

<sup>๙</sup>แก้ว ขิตตะขบ, พุทธธรรมเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๐), หน้า ๙๒.

ใดเรื่องหนึ่ง คนผู้นั้นจะไม่สนใจรับรู้เรื่องอื่นย่อมเป็นเหตุให้เกิดสมาธิพร้อมกับความคิดจดจ่อสนใจนั้น อย่างไรก็ตาม การทำงานทุกอย่างย่อมมีความผิดพลาด เพราะคนที่ไม่มีความคิดผิดพลาดคือคนที่ไม่ได้ทำอะไรเลย แต่งานของผู้มีอิทธิบาทคือจิตตะนี้จะมีความผิดพลาดน้อยและผลงานที่สำเร็จลงก็มีผลเป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่ง

**วิมังสา** หมายถึงผู้บริหารต้องมีความมั่นใจใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรองตรองหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหรือหย่อนในสิ่งที่ทำนั้นโดยมีการวางแผนคิดค้นหาวิธีแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ การที่คนเราใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจตราเหตุผลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยคิดหาเหตุผลและสอบสวนเช่นนี้ ย่อมช่วยรวมจิตใจให้คอยกำหนดและติดตามเรื่องที่พิจารณาอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา ทั้งยังเป็นเหตุให้จิตแน่วแน่แล่นไปดิ่งไปกับเรื่องที่พิจารณานั้น โดยไม่ฟุ้งซ่าน ไม่วอกแวก เมื่อพิจารณาแล้วพบข้อบกพร่องของงานก็รีบแก้ไขทำให้ดียิ่งขึ้น



แผนภาพที่ ๒.๒ การประยุกต์ใช้ตามหลักอิทธิบาท ๔

จากแผนภาพที่ ๒.๒ การประยุกต์ใช้ตามหลักอิทธิบาท ๔ สำหรับการบูรณาการ คือ ผู้บริหารได้แบ่งการดำเนินการขององค์การเป็นระบบต่างๆ เช่น ปัจจัยนำเข้า หมายถึงทรัพยากรขององค์การที่นำเข้าสู่ระบบการจัดการ ประกอบด้วยบุคคล ทุนทรัพย์ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี และข้อมูล สำหรับกระบวนการนั้น หมายถึงขั้นตอนการนำทรัพยากรขององค์การมาดำเนินการแปร

สภาพอย่างเป็นกระบวนการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยการ และการควบคุม ปัจจัยนำออกคือ สิ่งที่ได้จากการแปรสภาพที่ผ่านกระบวนการประกอบด้วย ผลผลิต ผลกำไร การบริการ ความพึงพอใจ เป็นต้น

**สรุปได้ว่า** การประยุกต์ใช้หลักอริยาบท ๔ สำหรับการบูรณาการกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารควรจะมีความรู้ความเข้าใจอริยาบทที่เป็นประเด็นสำคัญซึ่งใช้กับการจัดการศึกษา ผู้บริหารมีฉันทะความใส่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป ผู้บริหารมีวิริยะความขยันหมั่นเพียรประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายามอดทน ผู้บริหารมีจิตตะความตั้งใจตรึบรู้อยู่ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด มีความกระตือรือร้น สดชื่นอยู่ในขณะที่ทำงานเสมอ ผู้บริหารมีวิมังสาความมั่นใจปัญหาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราเหตุผลและตรวจสอบการวางแผน คิดค้นหาวิธีแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ ดังนั้น หลักอริยาบท ๔ กับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยประมวลผลได้ว่า ตามหลักอริยาบทกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมการเรียนการสอน สรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑

**ตารางที่ ๒.๑** ตามหลักอริยาบท ๔ กับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

| นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล                      | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| दनัย จันทรเจ้าฉาย, ๒๕๕๒ : ๑๓.                  | ตามหลักอริยาบท ๔ คือผู้บริหารดำเนินการด้วยใจ ทำงานด้วยฉันทะมีใจรักการทำงาน วิริยะมีความเพียรตั้งมั่นไม่ย่อท้ออุปสรรค จิตตะเป็นการใส่ใจในรายละเอียด วิมังสา ลับคมเลื่อยอยู่ตลอดเวลา      |
| แก้ว ชิตตะขบ, ๒๕๕๐, หน้า ๙๕.                   | ผู้บริหารมีฉันทะพอใจรักใคร่ มีวิริยะเพียรประกอบ มีจิตตะเอาใจฝักใฝ่ มีวิมังสาหมั่นตรองพิจารณาหาเหตุผล                                                                                    |
| พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ๒๕๕๑, หน้า ๑๖๐. | คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ ฉันทะความพอใจ วิริยะความเพียร จิตตะความคิดมุ่งไป วิมังสาความไตร่ตรอง                                                                                        |
| สัญญา สัญญาวิวัฒน์, ๒๕๕๐, หน้า ๒๐.             | หลักธรรมทำงานประสบความสำเร็จ ฉันทะ เป็นองค์ธรรมหนึ่งที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ วิริยะ ความเพียรที่บุคคลอื่นช่วยกระตุ้น จิตตะใช้ความคิดในเรื่องนั้นบ่อยเสมอ วิมังสาใช้ปัญญาสอบสวน |

## ๒.๒.๒ หลักสัปปุริสธรรม ๗ เพื่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการทบทวนหลักสัปปุริสธรรม ๗ กับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือหลักสัปปุริสธรรมเป็นหลักธรรมของคนดี คือผู้ประพฤติปฏิบัติชอบ เป็นหลักธรรมสร้างความสัมพันธ์ระดับผู้บริหารต่อบุคลากรผู้อยู่ในองค์กรให้เกิดความสำเร็จ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำมาประยุกต์

กับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสัปปริสธรรมบุคคลทุกระดับสามารถนำประยุกต์ใช้ดำเนินชีวิตได้อย่างมีหลักการเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน การศึกษา การทำธุรกิจทุกชนิด อันจะเป็นหนทางนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเงิน การบรรลุผลประโยชน์ สำหรับเนื้อหาสาระสำคัญของสัปปริสธรรมนั้น ผู้วิจัย จักได้นำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ๑. หลักสัปปริสธรรม ๗

จากการทบทวนหลักสัปปริสธรรม ๗ เป็นหลักธรรมของคนดีคือผู้ประพฤติปฏิบัติชอบ จะก่อให้เกิดผลสำเร็จ พระพุทธเจ้า ได้ตรัสอัมมัญญสูตรว่า<sup>๑๐</sup> ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุประกอบด้วยธรรมนี้ เป็นผู้ควรแก่ของที่เขานำมาถวาย ฯลฯ เป็นนื่อนาบุญอันยอดเยี่ยมของโลก สัปปริสธรรมได้แก่อะไรบ้าง กล่าวคือภิกษุในธรรมวินัยนี้ คือ อัมมัญญ อตถัญญ อตตัญญ มตตัญญ กาลัญญ ปริสสัญญ และปุคคลัญญ พระพุทธเจ้า ได้ตรัสถึงอัมมัญญบุคคล หมายถึงผู้รู้ธรรม เป็นคุณสมบัติประการที่ ๑ ในคุณสมบัติ ๗ ประการของภิกษุ ภิกษุผู้ประกอบด้วยธรรม ๗ ประการ ย่อมเป็นผู้ควรของการคำนับนับถือ ยกย่องของบุคคลทั้งหลาย ถือเป็นผู้มีคุณค่าอย่างแท้จริงของมนุษยชาติ คุณสมบัติ (๑) อัมมัญญ หมายถึงเป็นผู้รู้ธรรมอันเป็นคำสอนที่สำคัญ คือ สุตตะ เคยยะ เวยยาकरणะ คาถา อุทาน อิติวุตตกะ ชาดก อัပ္พุตตรธรรม เวทลละ (๒) อตถัญญ หมายถึงเป็นผู้รู้ความหมายแห่งภาษิต กล่าวคือเป็นผู้รู้จักมุ่งหมายและรู้จักผล ผลที่เกิดจากการกระทำมีประโยชน์และตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (๓) อตตัญญ หมายถึงเป็นผู้รู้จักตน มีศรัทธา ศีล สุตตะ จาคะ ปัญญา และปฏิภาณเท่าใด (๔) มตตัญญ หมายถึงเป็นผู้รู้ประมาณในการรับปัจจัยกล่าวคือเป็นผู้รู้จักความพอดี ตามหลักแห่งมัชฌิมาปฏิปทา และหลักสันโดษ (๕) กาลัญญ หมายถึงเป็นผู้รู้จักเวลาอันเหมาะสมที่จะประกอบกิจการงานต่างๆ อย่างถูกต้อง (๖) ปริสสัญญ หมายถึงเป็นผู้รู้จักวิธีการเข้าหาประชุมชน กล่าวคือเป็นผู้รู้จักชุมชนหรือสังคมอย่างถูกต้อง และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้องในชุมชน (๗) ปุคคลัญญ หมายถึงการรู้บุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้อง ควรจะปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้อง ผู้นำที่ดีย่อมต้องรู้บุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ตลอดจนสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับหมู่คณะ และองค์กรได้ตามเป้าหมาย

พระอรรถกถาจารย์ ได้กล่าวอธิบายถึงธรรมและลักษณะธรรมของสัตบุรุษ คือสุตตะและเคยยะเป็นต้น ชนผู้รู้ธรรมคือสุตตะและเคยยะเป็นต้นนั้น ชื่อว่าอัมมัญญ ผู้รู้จักเหตุชนผู้รู้ธรรมแห่งภาษิตนั้นๆ ชื่อว่าอตถัญญ ผู้รู้จักผล ชนผู้รู้จักตนว่าเราเป็นผู้มีศีล สมาธิ ปัญญา อย่างนี้ชื่อว่าอตตัญญ ผู้รู้จักตน ชนผู้รู้จักประมาณในการรับและการบริโภค ชื่อว่ามตตัญญ ผู้รู้จัก

<sup>๑๐</sup>องค.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๖.

ประมาณ คนผู้รู้จักกาลอย่างนี้ว่า กาลนี้เป็นกาลแสดง กาลนี้เป็นกาลไต่ถาม กาลนี้เป็นกาลบรรลุโยคธรรม ชื่อว่ากาลัญญู ผู้รู้จักกาล ก็บรรดากาลเหล่านั้น กาลแสดง ๕ ปี กาลไต่ถาม ๑๐ ปี<sup>๑๑</sup>

พระภิกษุอาจารย์ ได้กล่าวถึงธรรมของสัตบุรุษและลักษณะของสัตบุรุษว่า หมายถึงธรรมที่จะทำให้บุคคลให้เป็นคนดี และเพราะธรรมนั้นสัตบุรุษทั้งหลายได้ประพาสสืบต่อกันมา จึงเรียกว่าธรรมของสัตบุรุษ คำว่าสัตบุรุษที่ใช้ในภาษาบาลีมีใช้ ๒ ศัพท์ คือ สปบุริส และ สนโต สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส ได้ทรงวิเคราะห์ศัพท์ว่า สปบุริส ว่า สนโต บุริโส สปบุริโส แปลว่า บุรุษผู้สงบแล้ว ชื่อว่าสัตบุรุษ สาธะสำคัญของหลักสปบุริสธรรม ดังนี้

**ธัมมัญญูตา** คือรู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กติกาที่มีความเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน กล่าวคือ ผู้นำนั้นจะต้องรู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้กฎ กติกาเหล่านี้ให้ชัดเจน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า ธัมมัญญูตา หมายถึงการรู้ธรรมที่ปรากฏในธัมมัญญูสูตรว่า<sup>๑๒</sup> ภิกษุที่เป็นผู้รู้เหตุ รู้เรื่องนวัคสัทธุดาสน์ คือคำสั่งสอนพระศาสดา อันเป็นศาสนธรรม มีองค์ประกอบ ๙ ประการ หรือที่เรียกว่ารู้ธรรมคำสั่งสอนในพระไตรปิฎก คือหลักพระปริยัติธรรมนั่นเอง ได้แก่ การรู้เรื่องของพระสูตร พระวินัยและพระอภิธรรมเป็นต้น เป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติเพื่อบรรลุจุดหมายสูงสุดของการศึกษาพระธรรมวินัยภิกษุรูปใดมีความรอบรู้ในหลักธรรมคำสอนดังกล่าวมาแล้วนี้ ภิกษุนั้นชื่อว่าเป็นผู้รู้จักธรรมหรือเหตุแห่งความเจริญ หลักธรรมอันเป็นคำสั่งสอนที่สำคัญ คือนวัคสัทธุดาสน์ ๙

**อรรถัญญูตา** คือรู้จุดหมาย รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล กล่าวคือผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักจุดหมาย หรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์องค์รวมว่าจะไปทางไหนเพื่อประโยชน์อะไร เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายนั้น พระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อรรถัญญูตา คือความเป็นผู้รู้รอบรู้ รู้จักจุดหมาย รู้ประโยชน์ที่ปรากฏในธัมมัญญูสูตรว่า<sup>๑๓</sup> ภิกษุที่เป็นผู้รู้จักผลว่า ภิกษุในพระพุทธศาสนานี้เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องเนื้อความ ใจความ ความมุ่งหมายและประโยชน์ในทางพระพุทธศาสนาแล้วถึงภิกษุที่เป็นผู้รู้จักผลว่า ภิกษุในธรรมวินัยนี้ เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภาษิตคือถ้อยคำที่เป็นประโยชน์นั้นนี้ เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ หากภิกษุไม่รู้เนื้อความแห่งภาษิตนั้นเลย ว่า นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ ไม่พึงเรียกเธอว่า เป็นอรรถัญญู แต่เพราะภิกษุรู้ความหมายแห่งภาษิตนั้นๆ ว่า นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ เรียกภิกษุนั้นว่าเป็นอรรถัญญูตา

**อัตตัญญูตา** คือรู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติ มีความสามารถอย่างไร และต้องรู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสำรวจตนเองอยู่เสมอว่าตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไร

<sup>๑๑</sup>ที.ปา. (ไทย) ๓/๒/๓๗๙.

<sup>๑๒</sup>อ.ส.ต.ก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๖.

<sup>๑๓</sup>อ.ส.ต.ก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๖.

แล้วดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อนของตน ในขณะที่เดียวกันก็พัฒนาจุดแข็งของตนให้ดีขึ้นเรื่อย กล่าวคือ ผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงแห่งโลกอย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถนำพามวลชนและองค์การไปสู่จุดหมายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ พระพุทธศาสนาได้กล่าววาทัตถุญญา หมายถึงการรู้จักตนเกี่ยวกับ ศรัทธา ศีล จาคะ สุตะ ปัญญา เป็นต้นที่ปรากฏใน อัมมัญญสูตรว่า<sup>๑๔</sup> ภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้ว่าตนเองนั้นมีศรัทธาความเชื่อ มีศีล มีระเบียบวินัย มีสุตะ คือการศึกษาเล่าเรียน ได้ยิน ได้ฟัง มีจาคะ การสละ แบ่งปัน การปล่อยวาง มีปัญญา ความรู้ ความสามารถ อยู่ประมาณเท่าใดบ้าง แล้ววางตนให้เหมาะสมกับฐานภาวะความรู้ความสามารถของตนเอง ไม่ทำให้เกินความรู้ความสามารถของตนเอง

**มัตถุญญา** คือรู้จักประมาณ รู้จักความพอดี กล่าวคือต้องรู้จักขอบเขตความพอเหมาะในการทำงานในเรื่องต่างๆ ดังนั้น ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องรู้จักความพอเหมาะพอควรในการที่จะทำกิจการทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้ ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าววาทัตถุญญา หมายถึงรู้ประมาณในการรับปัจจัยที่ปรากฏในอัมมัญญสูตรว่า ภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักประมาณในการบริโภคปัจจัยเลี้ยงชีพ เช่น การรู้จักประมาณในการรับพระเคน หรือการใช้สอยจีวร การรับอาหาร บิณฑบาตและบริโภคอาหารให้พอประมาณแก่อัตภาพของตน ไม่มากไม่น้อยเกินไป การใช้เสนาสนะ ที่อยู่อาศัย ให้พอสมควรเหมาะสมกับสมณะสารูป ยารักษาโรคและบริวารอื่นๆ ที่ภิกษุเข้าไปเกี่ยวข้อง ต้องให้รู้จักความพอดีแก่ตนเอง หากภิกษุไม่รู้จักประมาณในการรับปัจจัย ไม่พึงเรียกเธอว่าเป็นมัตถุญญา แต่เพราะภิกษุรู้จักประมาณในการรับปัจจัยจึงเรียกเธอว่าเป็นมัตถุญญา<sup>๑๕</sup>

**กาลัญญา** คือรู้จักเวลา รู้จักเวลาที่ควรประกอบกิจการงานต่างๆ หรือทำงานให้ทันกับเวลา เหมาะกับเวลาและรู้คุณค่าของเวลา ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารเวลา หรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้อง ในทางพระพุทธศาสนากล่าวถึงกาลัญญาไว้ว่า การรู้จักแนวปฏิบัติอันเหมาะสมกับกาลเทศะที่ปรากฏในอัมมัญญสูตรว่า<sup>๑๖</sup> ภิกษุในธรรมวินัยนี้เป็นผู้ประกอบไปด้วยความรู้ว่า เวลานั้นเป็นเวลาควรศึกษา ควรถาม เวลานั้นควรเป็นเวลาทำความเพียร ควรหลีกเร้นจากหมู่ คือรู้จักการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกาลเทศะ ให้เหมาะสมกับสมณะ รู้คุณค่าของเวลา เมื่อภิกษุมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เวลา ย่อมจะเป็นผู้มีความเจริญในพระพุทธศาสนา เพราะทำให้ถูกกับกาลเวลา

**ปริสฺสญญา** คือรู้ชุมชน รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลก สังคมประเทศชาติ อยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอย่างไร จะได้สามารถเข้าใจความต้องการของสังคมนั้นได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหาก็ได้ตรงจุด นอกจากนี้ยังต้องรู้เข้าใจระเบียบกฎเกณฑ์ วัฒนธรรม

<sup>๑๔</sup> อ.ส.ต.ต. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๖.

<sup>๑๕</sup> อ.ส.ต.ต. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๖.

<sup>๑๖</sup> อ.ส.ต.ต. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕.

ประเพณีของสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้สามารถอยู่ในสังคมนั้นได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ผู้นำที่ดีจะต้องรู้เข้าใจสังคมอย่างถูกต้อง เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงสถานการณ์ต่างๆ ของสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้องจะได้สามารถนำความสงบสุข สันติสุข ความก้าวหน้ามาสู่มวลชน หมู่คณะและสังคมได้ ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวปริสัณญตา หมายถึงการรู้จักบริษัท และแนวปฏิบัติของบริษัทที่ปรากฏในธัมมัญญสูตรว่า<sup>๑๗</sup> ภิกษุเป็นผู้รู้จักบริษัท คือภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักบริษัทหรือรู้จักชุมชนเหล่านี้เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี ชนเหล่านี้เป็นสมณะในชุมชนนั้น ควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรยืนอย่างนี้ ควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวอย่างนี้ ควรสงบอย่างนี้ หากภิกษุไม่รู้จักว่าชุมชนเหล่านั้น และวางตนไม่เหมาะสมกับสังคมหรือชุมชนนั้นแล้วไม่ควรเรียกเธอว่าเป็นปริสัณญ แต่เพราะภิกษุรู้ว่า นี่เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี เป็นสมณะในบริษัทนั้น เราควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรยืนควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวควรสงบอย่างนี้จึงเรียกเธอว่าเป็นปริสัณญ

**บุคคลัญญตา** คือการรู้บุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้อง รู้ว่าควรจะทำปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสม และได้ผลอย่างไร ดังนั้น ผู้นำที่ดีย่อมต้องรู้บุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ตลอดจนสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับหมู่คณะและองค์การได้ตามเป้าหมาย ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงบุคคลัญญตา คือการรู้บุคคลและลักษณะความต้องการของบุคคลที่ปรากฏในธัมมัญญสูตรว่า<sup>๑๘</sup> ภิกษุผู้ที่มีความรู้เรื่องบุคคลของภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักบุคคล ได้แก่ (๑) รู้ลักษณะบุคคลผู้ที่เป็นบัณฑิต รู้บุคคลที่มีความต้องการจะพบ บุคคลผู้เป็นบัณฑิตเป็นคนดีมีศีลธรรม สนใจในคำสั่งสอน แล้วนำมากระทำตามคำสอนนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น (๒) รู้จักลักษณะของบุคคลที่ไม่ใช่บัณฑิต ไม่ต้องการเห็นบุคคลที่เป็นบัณฑิตและไม่ต้องการจะฟังธรรมคำแนะนำสั่งสอนจากท่านผู้รู้ ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าการรู้จักบุคคลผู้เป็นบัณฑิตย่อมนำมาซึ่งประโยชน์แก่ตนและผู้อื่น แต่หากคบคนพาลย่อมนำไปสู่ความหายนะทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรเลือกคบบุคคลที่ดีเพื่อให้สามารถนำความเจริญมาสู่ตนเองและหมู่คณะได้ตลอดไป

**หลักสัปปุริสธรรม** หมายถึงธรรมของสัตบุรุษ คุณสมบัติของคนดี พระพุทธเจ้า ตรัสไว้ในหลักธรรมที่ชื่อว่าสัปปุริสธรรม<sup>๑๙</sup> ดังนี้

ธัมมัญญตา ผู้รู้จักเหตุกล่าวคือความรู้จักธรรม รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมชาติ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล เช่น ภิกษุรู้ว่าหลักธรรมข้อนั้นๆ คืออะไร มีอะไรบ้าง พระมหากษัตริย์ทรงทราบว่าหลักการปกครองตามราชประเพณีเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง

<sup>๑๗</sup> วจ.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕.

<sup>๑๘</sup> วจ.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๖.

<sup>๑๙</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๐/๓๓๓.

รู้ว่าจะต้องกระทำเหตุอันนี้ๆ หรือกระทำตามหลักการข้อนี้ๆ จึงจะเกิดผลที่ต้องการหรือบรรลุจุดหมายอันนั้นเป็นต้น

อัตถ์ณูตา ผู้รู้จักผลกล่าวคือความรู้จักอรรถ รู้ความมุ่งหมาย หรือรู้จักผล คือรู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำ หรือความเป็นไปตามหลัก เช่น รู้ว่าหลักธรรมหรือภาชิตข้อนี้ๆ มีความหมายว่าอย่างไร หลักนั้นๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร กำหนดไว้หรือพึงปฏิบัติเพื่อประสงค์ประโยชน์อะไร การที่ตนกระทำอยู่มีความมุ่งหมายอย่างไร เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้าง

อัตถ์ณูตา ผู้รู้จักตนกล่าวคือความรู้จักตน คือรู้ว่าเรานั้นว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรมเป็นต้น บัดนี้ เท่าไร อย่างไร แล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป

มัตถ์ณูตา ผู้รู้จักประมาณกล่าวคือความรู้จักประมาณคือความพอดี เช่น ภิกษุรู้จักประมาณในการรับและบริโภคปัจจัย คฤหัสถ์รู้จักประมาณในการใช้จ่ายโภคทรัพย์ พระมหากษัตริย์รู้จักประมาณในการลงทัณฑ์อาชญาและในการเก็บภาษีเป็นต้น

กาลัญญูตา ผู้รู้จักกาลเวลากล่าวคือความรู้จักกาล คือรู้กาลเวลาอันเหมาะสมและระยะเวลาที่ควร หรือต้องใช้ในการประกอบกิจ ทำหน้าที่การงานหรือปฏิบัติการต่างๆ เช่น ให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะเวลาเป็นต้น

ปริสัณญูตา ผู้รู้จักชุมชนกล่าวคือความรู้จักบริษัท คือรู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิจที่ประพัตต่อชุมชนนั้นๆ ว่าชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหาจะต้องทำกิจอย่างนี้จะต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้เป็นต้น

บุคคัลลัญญูตา ผู้รู้จักบุคคลกล่าวคือความรู้จักบุคคล คือความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดย อธยาศัย ความสามารถและคุณธรรมเป็นต้น ใครๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ ด้วยดีว่าควรจะคบหรือไม่จะใช้จะตำหนิ ยกย่องและแนะนำสั่งสอนอย่างไรเป็นต้น

## ๒. แนวคิดตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ เพื่อส่งเสริมการบริหาร

หลักสัปปุริสธรรม<sup>๒๐</sup> คือธรรมของสัตบุรุษเพื่อการบริหารงานในองค์การต่างๆ ถ้าองค์การใดได้บุคลากรที่เป็นสัตบุรุษก็ย่อมจะสร้างความเจริญสามัคคีให้แก่หน่วยงานหรือองค์การอย่างสบาย เพราะบุคลากรหรือผู้บริหารใช้หลักการรู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตนเอง รู้จักประมาณ รู้เวลา รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคลทั้งในชุมชนและองค์การ การนำหลักธรรมนี้มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความสามัคคีในองค์การเป็นแรงจูงใจในการทำงานของฝ่ายปฏิบัติ ตลอดจนการบริหารงานที่มีคุณภาพ

<sup>๒๐</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๕๒), หน้า ๓๑.

เกิดขึ้น หลักสัปปุริสธรรมแปลว่าธรรมของสัตบุรุษ ได้แก่คนดี มีความประพฤติทางกาย วาจา ถูกต้อง เรียบร้อยไม่มีโทษมี ดังนี้

อัมมัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักเหตุคือรู้ความจริง รู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมได้ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้จักหลักการที่จะทำให้เกิดผลรวมความว่าการบริหารจัดการในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รู้จักการวิเคราะห์ความจริงที่เกิดขึ้น ตามธรรมชาติว่าสิ่งทั้งหลายเกิดขึ้น ตั้งอยู่ดับไป เป็นธรรมดา โดยพิจารณาหลักการและเกณฑ์แห่งเหตุผลมาบริหารจัดการองค์กร

อัตถัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักผลหรือความมุ่งหมาย หมายถึงการบริหารงานองค์การให้ บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และรู้ถึงประโยชน์ขององค์การที่นำไปสู่ความมั่นคงและไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อองค์การ ในที่นี้ก็หมายถึงการมีแผนงานที่ดี การวางแผนทิววิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ

อัตตัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักตนคือรู้จักเราว่าเรานั้นโดยฐานะภาวะเพศ ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมเป็นอย่างไร และทำใด แล้วประพฤติให้เหมาะสมและรู้จักที่จะปรับปรุง ต่อไป ในที่นี้หมายถึงรู้จักองค์การที่เราบริหารเป็นอย่างดีว่ามีจุดด้อย จุดแข็งอย่างไร มีขีดความสามารถอย่างไร และรู้จักการปรับปรุงองค์การให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มีผลกระทบรวมทั้งการ บริหารความแตกต่างที่จะทำให้องค์การเป็นเลิศมีประสิทธิภาพ

มัตตัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณคือความพอดีในการจ่ายโภคทรัพย์ ในที่นี้หมายถึง การบริหารการเงินหรือการขยายกิจการ ต้องพิจารณาให้รู้จักประมาณในความเพียงพอขององค์การ ขีดความสามารถขององค์การ ขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ รวมทั้งการแข่งขันที่ รอบคอบและรู้จักประมาณขีดความสามารถขององค์การ

กาลัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักกาลคือรู้กาลเวลาอันเหมาะสมและระยะเวลาในการประกอบ กิจ ในที่นี้หมายถึงการบริหารจัดการจะต้องมีความเข้าใจถึงระยะเวลาที่เหมาะสม การสร้างโอกาส ขององค์การจะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ในเวลานั้นๆ ว่าควรจะดำเนินการอย่างไร อะไรควรงด อะไรควรกระทำ เวลาใดควรขยายกิจการ หรือช่วงเวลาใดที่จะบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จ

ปริสสัญญาตา ความเป็นผู้รู้จัก ชุมชนคือรู้ரியากิจที่จะประพฤติดต่อชุมชนนั้นว่า ควรจะ ดำเนินการอย่างไร การบริหารจัดการจำเป็นต้องปฏิสัมพันธ์กับองค์การต่างๆทั้งที่เป็นพันธมิตรและ คู่แข่ง การสร้างสรรค์หรือการประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อองค์การก็คือเข้าถึง เข้าใจ และพัฒนา เป็นการบริหารจัดการที่สร้างความสัมพันธ์ด้วยเมตตา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อชุมชนหรือ สาธารณะชนจะเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ

บุคคลัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักบุคคลคือรู้จักความแตกต่างของบุคคลว่าโดยอัธยาศัย ความสามารถและคุณธรรม ตลอดจนรู้ในความสามารถของบุคคลและใช้มอบงานที่เหมาะสมให้การ บริหารจัดการในการรู้บุคคลเปรียบเสมือนการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการ

พัฒนา และบริหารบุคคลในองค์การให้มีความรู้ความสามารถ และภาคีต่อองค์การ มีความสามัคคี สร้างความเป็นธรรมและเสมอภาคให้แก่บุคลากรในองค์การ รวมถึงการทำงานเป็นหมู่คณะ การติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่างๆ ด้วยความเป็นมิตรไมตรี รวมทั้งมีความจริงใจต่อกัน

### ๓. ประโยชน์ของสัปปุริสธรรม ๗

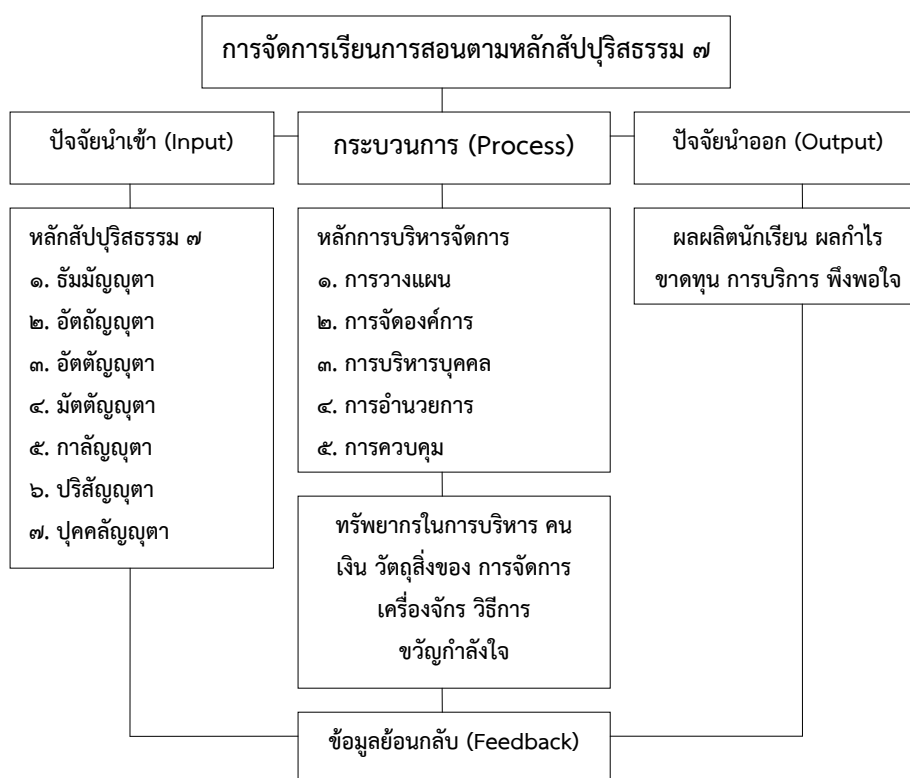
การเป็นผู้บริหารที่ดีตามหลักสัปปุริสธรรมนั้น ย่อมต้องประกอบด้วยองค์ประกอบคือ คุณสมบัติของผู้บริหาร และบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งองค์ประกอบอย่างนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก ทั้งนี้เพราะคุณสมบัติของผู้บริหารเป็นสิ่งที่กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร กล่าวคือ ถ้าตัวของผู้บริหารนั้นมีคุณสมบัติที่ดีแล้ว ย่อมสามารถทำหน้าที่ในการเป็นผู้บริหารที่ดีได้ หากว่าผู้บริหารนั้นขาดคุณสมบัติที่ดีย่อมไม่สามารถทำหน้าที่ในการเป็นผู้บริหารที่ดีได้เช่นกันคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีตามหลักสัปปุริสธรรมในที่นี้ย่อมหมายถึงคุณภาพของผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ มีคุณธรรม จริยธรรมในจิตใจ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และสามารถนำพาหมู่คณะ องค์การ และสังคม ไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและมั่นคงตลอดไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอคุณสมบัติของผู้บริหารทั้งด้านจิตใจและด้านความสามารถ<sup>๒๑</sup>

**คุณภาพด้านจิตใจ** หมายถึงการยกระดับจิตใจของผู้บริหารให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม (Ethic) จริยธรรมคืออะไร จริยธรรมก็คือหลักความประพฤติ เป็นหลักในการดำเนินชีวิต อย่างประเสริฐกล่าวคือเป็นหลักเกณฑ์แห่งความถูกต้อง หรือการประพฤติที่ชอบ อันเป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินค่าความประพฤติของบุคคลในพระพุทธศาสนาแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ<sup>๒๒</sup> จริยธรรมระดับพื้นฐาน ได้แก่ ศีล ๕ จริยธรรมระดับกลางได้แก่กุศลกรรมบถ ๑๐ จริยธรรมระดับสูง ได้แก่ อริยมรรคมีองค์ ๘ เกณฑ์การแบ่งจริยธรรมในพระพุทธศาสนาออกเป็น ๓ ระดับดังกล่าวนี้ พิจารณาจากความยากง่ายในการประพฤติปฏิบัติและพิจารณาถึงผลที่จะเกิดจากการประพฤติปฏิบัติจริยธรรมแต่ละระดับ การปฏิบัติตามศีล ๕ ที่จัดเป็นจริยธรรมพื้นฐานเพื่อฝึกฝนควบคุมกายกับวาจาเท่านั้น การปฏิบัติตามหลักกุศลกรรมบถ ๑๐ ที่จัดเป็นจริยธรรมระดับกลาง นอกจากจะต้องฝึกฝนควบคุมกายกับวาจาแล้ว ต้องควบคุมจิตใจด้วย และผลของการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม ๒ ระดับนี้ ก็เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขแก่ตนเองในปัจจุบันและอนาคต และประโยชน์สุขของสังคมส่วนรวมอันเป็นระดับโลกียะเท่านั้น ส่วนการปฏิบัติตามหลักอริยมรรคมีองค์ ๘ นั้น ซึ่งจัดเป็นจริยธรรมชั้นสูงละเอียดมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นกระบวนการปฏิบัติที่ครอบคลุมทั้งศีล สมาธิ และปัญญา ซึ่งต้องฝึกฝนควบคุมทั้งกาย วาจา ใจ และใช้ความเพียรมากยิ่งขึ้นจึงจะเกิดอริยมรรค อริยผล และบรรลุดุจดังหมายสูงสุด

<sup>๒๑</sup>วิสุทธิ์ โพธิแท่น, ผู้ปกครองที่พึงประสงค์, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๕๒), หน้า ๓๔.

<sup>๒๒</sup>พระมหาณรงค์ กนต์สีโล, ระบบพุทธจริยศาสตร์, วารสารพุทธศาสตร์ศึกษา, (พฤษภาคม: ๒๕๕๐), : ๑๙.

**คุณภาพด้านความสามารถ** หมายถึงการเป็นผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดมีความรอบรู้ในด้านต่างๆ เป็นอย่างดี เช่น ระบบการบริหารงาน สถานการณ์โลกเป็นต้น เพื่อจะได้นำพาหมู่คณะและองค์การไปสู่ความเจริญก้าวหน้า เป็นสุขอย่างยั่งยืน คุณภาพด้านความสามารถของผู้บริหารควรจะประกอบด้วยลักษณะ<sup>๒๓</sup> เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มีความรู้ในระบบบริหารต่างๆ อย่างดี เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อย่างดี สามารถประสานงานให้เกิดประโยชน์ส่วนรวมร่วมกันอย่างดี เป็นผู้มีความกล้าตัดสินใจอย่างถูกต้อง เป็นผู้มีการพัฒนาตนเองและหมู่คณะอยู่เสมอ สามารถปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์โลกเป็นอย่างดี เมื่อพิจารณาคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีตามหลักสัปปุริสธรรมดังกล่าวมาข้างต้น คุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีทั้ง ๒ ประการ คือ คุณภาพด้านจิตใจและคุณภาพด้านความสามารถมาเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบคุณสมบัติของผู้บริหารตามบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารตามแนวคิดและหลักการของผู้บริหารที่ดีกับหลักสัปปุริสธรรมเพื่อให้สามารถทราบจุดอ่อนและจุดแข็ง



แผนภาพที่ ๒.๓ การจัดการเรียนการสอนตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

<sup>๒๓</sup>วิสุทธิ์ โพธิแท่น, ผู้ปกครองที่พึงประสงค์, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๕๒),

จากแผนภาพที่ ๒.๓ การจัดการเรียนการสอนตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ เมื่อศึกษา รายละเอียดแล้วจะเห็นได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารงานจะประกอบด้วยคุณภาพด้านจิตใจ และคุณภาพด้านความสามารถ ดังนี้

คุณภาพด้านจิตใจ หมายถึงการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง หมายถึงการมีศีลธรรมประจำใจกล่าวคือมาตรฐานความประพฤติของผู้นาย่อมเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป หมายถึงการมีความคิดเห็นในหน้าที่อย่างถูกต้องตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา การมีความรับผิดชอบ ผู้บริหารจะต้องยอมรับในความผูกพันในหน้าที่ของตน ถ้าหากเกิดความผิดพลาดก็พร้อมที่จะรับผิดชอบและรับดำเนินการแก้ไข หากความผิดพลาดนั้นมากมายมหาศาล ผู้บริหารก็พร้อมที่จะพิจารณาตนเอง หลีกทางให้ผู้อื่นได้เข้ามาดำรงตำแหน่งแทนตน หมายถึงการเคารพกติกาของสังคม ทุกสังคมต้องมีกติกากำหนดขอบเขตว่าคนในสังคมจะทำได้บ้าง และทำอะไรไม่ได้บ้าง กติกาที่สำคัญที่สุดของทุกสังคมก็คือกฎหมาย ตามหลักกฎหมายแล้วทุกคนในสังคมจะต้องเคารพกฎหมาย กฎหมายต้องอยู่เหนือคนไม่ใช่คนอยู่เหนือกฎหมาย ผู้บริหารแม้จะมีอำนาจมากก็ไม่อาจที่จะอยู่เหนือกฎหมายของบ้านเมืองได้ มิหนำซ้ำผู้นำจำจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีแก่หมู่คณะในการแสดงให้เห็นว่าตนนั้นมีความระมัดระวังในการกระทำตนที่จะไม่ละเมิดกฎหมาย และพร้อมที่จะเคารพกฎหมายตลอดเวลา หมายถึงผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม สามารถแสดงให้เห็นว่าตนกระทำหน้าที่ต่างๆ ด้วยความเป็นธรรม หมายถึงผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต กล่าวคือต้องไม่คดโกงหรือมุ่งการคอร์รัปชันในองค์กรเป็นต้น

ตารางที่ ๒.๒ แสดงคุณสมบัติของผู้บริหารตามสัปปุริสธรรม ๗

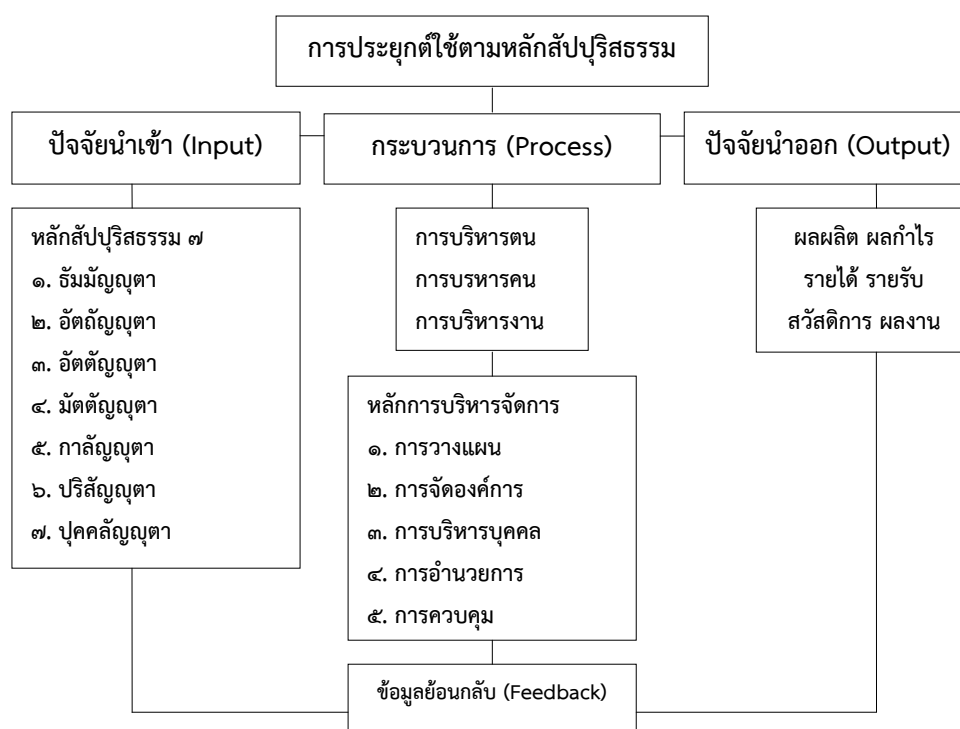
| หลักสัปปุริสธรรม ๗ | คุณสมบัติของผู้บริหาร                          |
|--------------------|------------------------------------------------|
| ๑. อัมมัญญูตา      | เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ |
| ๒. อตถัญญูตา       | เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานดี     |
| ๓. อุตตัญญูตา      | เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม เห็นประโยชน์ส่วนรวม  |
| ๔. มัตตัญญูตา      | เป็นผู้รู้จักความพอเหมาะพอดี                   |
| ๕. กาลัญญูตา       | เป็นผู้รู้จักคุณค่าของเวลา                     |
| ๖. ปริสสัญญูตา     | เป็นมนุษยสัมพันธ์ที่ดี                         |
| ๗. ปุคคลัญญูตา     | เป็นผู้มีความเข้าใจเหตุการณ์โลก                |

จากตารางที่ ๒.๒ คุณสมบัติของผู้บริหารตามสัปปุริสธรรม ๗ จะเห็นได้ว่าคุณสมบัติของผู้บริหารประกอบด้วยกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยความรอบคอบและเหมาะสม การวางนโยบาย แผนงานควบคุม สั่งการบริหารให้กิจการงานต่างๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์

ที่วางไว้ เน้นพัฒนาองค์การให้มีคุณภาพ มีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ตลอดไปในอนาคต การประสานงานและร่วมงานกับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี ตลอดจนปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีของคนทั้งหลายและเป็นตัวแทนขององค์การที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั้งหลายทั้งภายในและภายนอกองค์การ การมอบหมายงานให้บุคคลต่างๆ อย่างถูกต้องและเหมาะสม และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างทีมงานที่ดี การแก้ไขปัญหาอุปสรรคการทำงานได้อย่างถูกต้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน<sup>๒๔</sup>

#### ๔. การประยุกต์หลักสัปปุริสธรรม ๗ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน

การประยุกต์หลักสัปปุริสธรรม ๗ เพื่อการจัดการเรียนการสอน เช่น การจัดการตามหลักสูตร การสรรหาครูอาจารย์ การคัดเลือกนักศึกษา การจัดการเรียนการสอน และปัจจัยที่ผลต่อการศึกษ ซึ่งหลักการบริหารยุคใหม่มีมุมมองถึงการบริหาร หมายถึงการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น หรือศิลปะการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น สอดคล้องตามหลักพุทธธรรมเพื่อการบริหารตน การบริหารคน และการบริหารงาน มีรายละเอียดดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๔ การประยุกต์ใช้ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

<sup>๒๔</sup> พระมหาสมบุญ จิตตปญโญ, คู่มือนักเรียนนักธรรมและธรรมศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: เลียงเชียง, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐๐.

จากแผนภาพที่ ๒.๔ การประยุกต์ใช้ตามหลักสัปปริสธรรม ๗ เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่า การบริหารงานไม่ให้เกิดความเดือดร้อน วุ่นวาย เสียหายอันเป็นหลักสำคัญที่จะประคับประคอง ส่งเสริมหลักการและหลักวิชาการให้เป็นไปเพื่อคุณประโยชน์และความสุขทั้งแก่ตน แก่คน แก่งาน และองค์การเป็นต้น

การบริหารตน เป็นหลักการที่ว่าผู้บริหารที่ดี จะต้องสามารถบริหารควบคุมตนเองให้ได้เสียก่อน จึงจะสามารถบริหารคนอื่นได้ดี พระพุทธเจ้า ตรัสให้พุทธบริษัทหรือองค์การของพระองค์มีความเชื่อศรัทธาในการพัฒนาตนเอง รู้จักควบคุมตนเองโดยใช้หลักสัปปริสธรรมเป็นแนวทางให้พนักงานในบริษัทของพระองค์ปฏิบัติตามหลักการที่ถูกต้อง โดยดำเนินงานตามผู้ใหญ่ หรืออาวุโสในองค์การ ตามพระดำรัสว่า ให้ท่องเที่ยวไปในทางอันเป็นโคจรแห่งบิดาของตน ซึ่งท่านเหล่านั้นมีประสบการณ์มาก่อน ทรงมุ่งให้ผู้เป็นผู้บังคับบัญชามุ่งพัฒนาตนเองให้มีบทบาทและหน้าที่ โดยทรงเปรียบเทียบด้วยการเกิดขึ้นของความเป็นเจ้าจักรพรรดิ ผู้บริหารจะต้องยึดหลักธรรมาธิปไตย คือ ถือความจริง ความถูกต้อง ความดีงาม เหตุผล หลักการ กฎกติกาที่ชอบธรรม เคารพธรรม เชิดชูธรรม นิยมธรรม ตั้งอยู่ในธรรม ประพฤติธรรมด้วยตนเอง แน่แน่นอนว่า การครองตนหรือควบคุมตนนั้น เป็นธรรมชาติที่สำคัญยิ่งของมนุษย์ โดยเฉพาะการควบคุมไตรทวาร ได้แก่ ทางใจ ทางวาจา และทางกาย

๒. การบริหารคน เมื่อผู้บริหารสามารถบริหารตนได้ดีแล้วก็จะพัฒนาไปสู่การบริหารบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึงการทำงานในหน่วยงานหรือในองค์การต่างๆ คนเป็นปัจจัยหรือตัวแรกที่สำคัญ ตามคำที่ท่านผู้รู้ได้กล่าวว่า การบริหารคนเป็นเรื่องยากที่สุด เพราะคนกลับกโลก โทก หลอกหลวงได้ มีกิเลสตัณหาและความงี่ของคนที่จะมาร่วมงาน คน (Man) เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดขององค์การ ผู้บริหารคนในองค์การดีพอ ขนาดไหน ทำอย่างไร จึงจะครองใจคนในหน่วยงานและองค์การได้ สิ่งที่จะควรจะนำมาใช้ในองค์การ น่าจะเป็นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ กล่าวโดยหลักการ ได้แก่ การจัดสรรผลประโยชน์ร่วมกัน หมายถึงการประสานประโยชน์ มนุษย์จะทำงานด้วยกันได้ ก็ต่อเมื่อมีผลประโยชน์ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากัน การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึงการบริหารธุรกิจ สิ่งที่น่าจะแน่นอนที่สุดว่า มนุษย์แต่ละคนจะมีลักษณะพิเศษเฉพาะของตนเอง จึงขึ้นอยู่กับ การเลี้ยงดู การศึกษา วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ และศาสนา ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานให้เหมาะสมกับแต่ละคน ตามคำกล่าวที่ว่า การบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้ตรงกับงาน การใช้เทคนิคการจูงใจ สิ่งที่เป็นคำตอบได้ดีที่สุดก็คือการให้เงินเดือนเพิ่ม การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การชมเชยให้กำลังใจ การให้เกียรติและความภาคภูมิใจ บทบาทและหน้าที่ อำนาจความรับผิดชอบ การดำรงชีพในฐานะบุคลากรคนหนึ่งหน่วยงานหรือในองค์การนั้นๆ การยอมรับในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ หมายถึงมนุษย์ทุกคน ย่อมต้องการความทัดเทียมกัน ต้องการ



ปัจจัยสำคัญขององค์การ คนกับงานเป็นสิ่งที่คู่กัน ถ้าผู้บริหารสามารถจัดการกับตนเองและคนอื่นได้ ก็จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารอย่างแน่นอน ดังนั้น ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ กับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยประมวลผลได้ว่า ตามหลักสัปปุริสธรรมกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมการเรียนการสอน สรุปได้ตามตารางที่ ๒.๓

ตารางที่ ๒.๓ หลักสัปปุริสธรรม ๗ กับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

| นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล                      | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), ๒๕๕๒, หน้า ๓๑. | หลักสัปปุริสธรรม ๗ ผู้บริหารใช้หลักการรู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตนเอง รู้จักประมาณ รู้เวลา รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคลทั้งในชุมชนและองค์การ                                                                                                                  |
| วิสุทธิ โพธิแท่น, ๒๕๕๒, หน้า ๓๔.               | การเป็นผู้บริหารที่ดีตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ นั้น ย่อมต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ ๒ ประการ คือคุณสมบัติของผู้บริหาร และบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร                                                                                                               |
| พระมหานรงค์ กนตสีโล, ๒๕๕๐ : ๑๙.                | การยกระดับจิตใจของผู้บริหารให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม จริยธรรมระดับพื้นฐานได้แก่ศีล ๕ จริยธรรมระดับกลางได้แก่กุศลกรรมบถ ๑๐ จริยธรรมระดับสูงได้แก่อริยมรรคมีองค์ ๘                                                                                       |
| พระมหาสมบุญ จิตตปญโญ, ๒๕๕๒, หน้า ๑๐๐.          | คุณสมบัติของผู้บริหารตามสัปปุริสธรรม ๗ การกำหนดเป้าหมาย การวางนโยบาย มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ การประสานงานและร่วมงานกับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี เป็นแบบอย่างที่ดีของคนทั้งหลาย การมอบหมายงานให้บุคคลต่างๆ การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้อย่างถูกต้อง |

## ๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การปฏิบัติการใดๆ ก็ตาม เมื่อยังมีได้มีการค้นคว้าทดลองวิจัยที่มีการกระทำซ้ำแล้วซ้ำเล่าจนเกิดความมั่นใจได้ว่าเมื่อกระทำอย่างนี้แล้วจะบังเกิดผลเป็นอย่างนั้น ในเบื้องต้นมนุษย์ก็มักจะตั้งสันนิษฐาน (Assumption) เอาไว้ก่อนแล้วจึงไปหาข้อพิสูจน์ (Proof) มายืนยันว่าสิ่งที่ได้ตั้งข้อสันนิษฐานเอาไว้ นั้นถูกต้องหรือผิด เมื่อมีการกระทำซ้ำๆ ในลักษณะเดียวกันนั้นไม่ว่าจะกี่ครั้งก็หน ก็ตาม ผลที่ได้รับก็จะออกมาในรูปเดียวกันหมด เมื่อเป็นเช่นนั้นผู้ที่ทำการค้นคว้าทดลองก็สามารถตั้งสิ่ง

ที่ต้นศึกษาค้นพบใหม่นั้นขึ้นมาเป็นทฤษฎี (Theory) ใหม่ได้<sup>๒๕</sup> ส่วนแนวคิด (Concepts) หมายถึง การสรุปจัดระเบียบเรื่องราวจากรายละเอียดต่างๆ เพื่อวางเป็นหลักการ การมีแนวคิดเป็นสิ่งยึดถืออยู่ตลอดเวลา จึงนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งที่จะได้มีการพัฒนาต่อไปอีก เพื่อให้เป็นหลัก (Principles) และทฤษฎี (Theory) ได้ในที่สุด จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ทราบว่า นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้คำนิยาม ความหมาย แนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร แตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล เพื่อประโยชน์แก่การศึกษา ผู้วิจัย จึงได้นำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามลำดับขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ๒.๒.๑ ความหมายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหาร หมายถึง กระบวนการประสานกิจกรรมหรืองานต่างๆ เข้าด้วยกัน ทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้การดำเนินงานของคนอื่น การบริหาร (Administration) หมายถึง กิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เมื่อคนสองคนช่วยกันเข็นก้อนหินซึ่งคนเพียงคนเดียวทำให้ยวบยเขยื้อนไม่ได้ การบริหารก็เกิดขึ้นแล้ว การกระทำที่ดูเป็นเรื่องธรรมดาๆ มีลักษณะพื้นฐานสำคัญ ๒ ประการของสิ่งที่เรียกว่าการบริหาร คือ มุ่งหมายคือ วัตถุประสงค์ร่วมกัน คือการเคลื่อนก้อนหินไปให้ได้ และมีการกระทำที่ร่วมมือร่วมแรงร่วมใจกัน คือ การที่คนมากกว่าคนหนึ่งขึ้นไปใช้พลังร่วมกันเพื่อให้ได้ผลบางอย่างบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งไม่สามารถกระทำได้โดยปราศจากความร่วมมือกันเช่นนั้น<sup>๒๖</sup>

ความหมายการบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจสถานศึกษา<sup>๒๗</sup> งานวิชาการ หมายถึง เป็นการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ ได้ผลดีและมีคุณภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน<sup>๒๘</sup> งานวิชาการ หมายถึง การจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมทุกอย่างภายในโรงเรียนให้เกิดความรู้และการศึกษาของเด็ก ความหมายการบริหารงานงบประมาณ การบริหารการเงินของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการบริหารการเงินแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จาก

<sup>๒๕</sup> ปราชญา กล้าผจญ, **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๓), หน้า ๙๔.

<sup>๒๖</sup> Herbert A. Simon, **Public Administration**, (New York: Alfred A.Knoppe, Inc., 2009), p.108.

<sup>๒๗</sup> กมล ภูประเสริฐ, **การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: เมธีทิปส์, ๒๕๕๓), หน้า ๖.

<sup>๒๘</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารวิชาการ**, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมฯ, ๒๕๕๓), หน้า ๒.

ทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดการหารายได้จากการบริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจของการบริหารงบประมาณ<sup>๒๙</sup>

การจัดทำและเสนอของงบประมาณ ได้แก่ การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาการศึกษา การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ การโอนเงินงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผล การใช้เงินและผลการดำเนินงาน ได้แก่ การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

ความหมายการบริหารงานบุคคล หมายถึงการจัดการเกี่ยวกับบุคลากรให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยสามารถเลือกตัวบุคลากรที่มีความสามารถมีการอบรมดี และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีการมอบหมายงานอันเหมาะสม<sup>๓๐</sup>

ความหมายการบริหารงานทั่วไป เป็นกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา และหน่วยงานให้เกิดความคล่องตัว สามารถดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๓๑</sup> งานบริหารทั่วไป ประกอบด้วยงานธุรการ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน โดยจำแนกภาระงานย่อยคือ<sup>๓๒</sup> งานธุรการประกอบด้วยงานสารบรรณ การดำเนินการทั่วไปของสถานศึกษาตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ การควบคุมงานเอกสารและหลักฐานต่างๆ เช่น สมุดหมายเหตุ ทะเบียนครูทะเบียนนักเรียน บัญชีเรียกชื่อ สถิติต่างๆ เป็นต้น งานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย การจัดสำนักงาน ห้องธุรการ ห้องพัสดุ ห้องพยาบาล ห้องประชุมและห้องอื่นๆ การดูแลรักษาและปรับปรุงอาคารสถานที่ อุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย รวมทั้งการปรับปรุงบริเวณให้มีภูมิทัศน์ที่ดี ร่มรื่น สะอาดและปลอดภัย งานความสัมพันธ์กับชุมชน ประกอบด้วย การให้ความร่วมมือกับชุมชน เช่น ให้ความรู้ให้ยืมอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ให้บุคลากรไปร่วมกิจกรรมในชุมชน รวมทั้งการรับความช่วยเหลือจากชุมชนเช่น ให้ชุมชนเข้ามาร่วมบริหารงานโรงเรียน เชิญมาเป็นวิทยากรวิชาชีพ เป็นต้น งานความสัมพันธ์กับชุมชนจะมีบทบาทสำคัญมากขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ ได้กำหนดให้ชุมชนมีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมใน

<sup>๒๙</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๕๒), หน้า ๕๐.

<sup>๓๐</sup> กรณินการ์ นิยมศิลป์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: ขวณพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๒๑๗.

<sup>๓๑</sup> ปัญญา แก้วกียูร, ชุดฝึกอบรมผู้บริหาร: ประมวลสาระ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๕๒), หน้า ๓๖.

<sup>๓๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๖.

การจัดการศึกษาโดยเป็นกรรมการสถานศึกษา และการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องตระหนักต่อความร่วมมือปฏิบัติงานกับชุมชนอย่างดี

**สรุปได้ว่า** ความหมายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารจึงจำเป็นจะต้องมี หลักการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เพื่อให้โรงเรียนบริหารงาน ด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว เพื่อให้โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ความหมายการบริหารวิชาการ หมายถึงเป็นการบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวข้อง กับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ ความหมายการบริหารงานงบประมาณ คือการบริหารการเงินของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ การจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารบัญชี และการบริหารพัสดุและสินทรัพย์เป็นต้น ความหมาย การบริหารงานบุคคล หมายถึงการจัดการเกี่ยวกับบุคลากรให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความหมายการบริหารทั่วไป ประกอบด้วยงานธุรการ งานอาคาร สถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน ดังนั้น ความหมายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยประมวลผลได้ว่า ความหมายการบริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการเรียนการสอน สรุปได้ตามตารางที่ ๒.๔

**ตารางที่ ๒.๔** ความหมายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

| นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล             | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Herbert A. Simon, 1971, p.108.        | การบริหาร หมายถึงกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมแรงร่วมใจ กันปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน เมื่อคนสองคน ช่วยกันเซ็นก่อนหินซึ่งคนเพียงคนเดียวทำให้ยับเยินไม่ได้ การบริหารก็เกิดขึ้นแล้ว |
| กมล ภู่อะเสริฐ, ๒๕๕๓, หน้า ๖.         | ความหมายการบริหารวิชาการ หมายถึงการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจ สถานศึกษา                                                                                      |
| ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, ๒๕๕๓, หน้า ๒. | งานวิชาการ หมายถึงเป็นการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการ ปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ ได้ผลดีและมีคุณภาพให้เกิด ประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน                                                             |
| รุ่ง ลอยเลิศ, ๒๕๔๓.                   | งานวิชาการ หมายถึงการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมทุก อย่างภายในโรงเรียนให้เกิดความรู้และการศึกษาของเด็ก                                                                                                  |
| กระทรวงศึกษาธิการ,                    | ขอบข่ายภารกิจของการบริหารงบประมาณ การจัดทำและเสนอขอ                                                                                                                                                           |

ตารางที่ ๒.๔ ความหมายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

| นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล            | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ๒๕๕๒, หน้า ๕๐.                       | งบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน                                                                                                                                                                              |
| กรรณิการ์ นิยมศิลป์, ๒๕๕๒, หน้า ๒๑๗. | การบริหารงานบุคคล หมายถึงการจัดการเกี่ยวกับบุคลากรให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยสามารถเลือกตัวบุคลากรที่มีความสามารถมีการอบรมดี และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีการมอบหมายงานที่เหมาะสม                                                                                   |
| ปัญญา แก้วกียูร, ๒๕๕๒, หน้า ๓๖.      | การบริหารงานทั่วไป งานธุรการประกอบด้วยงานสารบรรณ การดำเนินการทั่วไปของสถานศึกษาตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ งานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย การจัดสำนักงาน ห้องธุรการ ห้องพัสดุ ห้องพยาบาล ห้องประชุมและห้องอื่นๆ งานความสัมพันธ์กับชุมชน ประกอบด้วย การให้ความร่วมมือกับชุมชน |

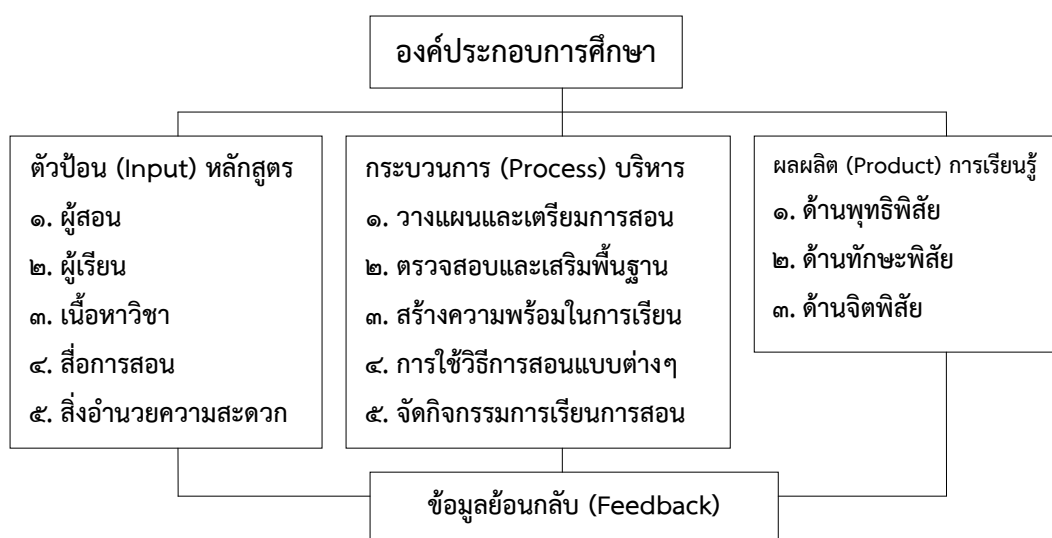
### ๒.๒.๒ แนวคิดการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดการศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสติปัญญา ความรู้ความสามารถเฉพาะบุคคล โดยเฉพาะเด็กและเยาวชนในท้องถิ่น ปัจจัยที่มีความสำคัญก็คือการเรียนการสอนของครู ครูเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษา ตลอดจนปรัชญาการศึกษา และทฤษฎีการศึกษาทั้งปวง ดังนั้นการบริหารงานในโรงเรียนไม่ว่าจะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ตาม ถ้าครูยังไม่มีพัฒนาการเรียนการสอนแล้วไซ้ การเรียนการสอนในโรงเรียนก็ไม่ประสบตามเป้าหมาย<sup>๓๓</sup> ความรู้ความสามารถของครูผู้สอนจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่จะถ่ายทอดวิชาความรู้ความสามารถแก่เด็กและเยาวชนโดยตรง ครูที่มีความสามารถสูง ย่อมชำนาญในการจัดกิจกรรมให้นักเรียนลงมือทำ อันนำไปสู่ผลการเรียนที่แท้จริง แต่ถ้าครูมีความสามารถต่ำ ก็เป็นเพียงผู้บอกความรู้ตามตำรา สอนให้มีนิสัยท่องจำ นักเรียนตัดสินใจเองไม่เป็น เพราะฉะนั้น การพัฒนาคุณภาพของครูจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาการศึกษา<sup>๓๔</sup> ครูจะต้องเป็นวิชาชีพครู ไม่ใช่ใครก็ได้ที่จะบังเอิญมาเป็นครู หรือจบอะไรก็ได้แล้วก็มาเป็นครู แต่ครูจะต้องเป็นครูวิชาชีพ มีใบประกอบวิชาชีพ มีองค์กรครูเข้ามากำกับดูแล องค์กรที่กำกับดูแลครูก็คือคุรุสภา ซึ่งเป็นสภาในกระทรวงศึกษาธิการในฐานะองค์กรส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นอาชีพที่มั่นคง มีเกียรติ และศักดิ์ศรีเป็นที่ยอมรับของสังคม

<sup>๓๓</sup> รุ่ง แก้วแดง, ปฏิวัติการศึกษาไทย, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน, ๒๕๕๓), หน้า ๑๓๕.

<sup>๓๔</sup> ไกวิท ประวาลพฤษย์, การพัฒนาวิชาชีพครู, (กรุงเทพมหานคร: คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๕๓),

**แนวคิดการบริหารการศึกษา** การเรียนการสอน คือการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของครูผู้สอน ในการถ่ายทอดความรู้ควบคู่ไปกับการจัดกิจกรรมอื่นๆ เช่น การจัดสิ่งแวดล้อม การจัดสถานการณ์ สภาพการณ์ หรือกิจกรรม เพื่อช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนมีพัฒนาการในด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา รวมทั้งความสามารถด้านอื่นๆ ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้ องค์ประกอบการสอนประกอบด้วยเนื้อหาวิชา ทักษะกระบวนการและการประเมินผล ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การเตรียมการสอน วัตถุประสงค์ของวิชา เอกสารประกอบการสอน ความสามารถในการสอน การจัดกิจกรรมการสอน การใช้สื่อการสอน และการประเมินผลการสอน นอกจากนี้ การสอนจะดำเนินไปด้วยดีโดยคำนึงถึงองค์ประกอบการจัดการเรียนการสอนอย่างมีระบบดังนี้ ตัวป้อน คือหลักสูตร ผู้เรียน ผู้สอน เนื้อหาวิชา สื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวกเป็นต้น กระบวนการ หมายถึงกระบวนการจัดการสอนเป็นการวางแผนและการเตรียมการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการประเมินผลการสอน ผลผลิต เป็นผลสมบูรณ์ของผู้เรียนจากการวัดและประเมินผล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปทางที่ปรารถนาของผู้เรียน เป็นไปตามความคาดหวังของหลักสูตร<sup>๓๕</sup>



แผนภาพที่ ๒.๕ องค์ประกอบการศึกษา

การเรียนการสอนเป็นการให้บุคคลได้รับความรู้ ได้ใช้ประโยชน์จากโอกาสที่ได้มีความสัมพันธ์กันระหว่างครูผู้สอนกับผู้เรียน คือครูและนักเรียน<sup>๓๖</sup> จุดหมายของการสอนคือเพื่อเป็น

<sup>๓๕</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมฯ, ๒๕๕๓), หน้า ๕๔.

<sup>๓๖</sup> เรืองเดียวกัน, หน้า ๕๕.

แหล่งของข้อมูลให้กับผู้เรียน ซึ่งให้เห็นถึงประสบการณ์ที่ได้รับ เพื่อให้ผู้ที่เข้ารับการศึกษามีโอกาสรับประสบการณ์นั้น เพื่อให้บุคคลที่อยู่ในวัยเดียวกันหรือต่างกัน ได้มีโอกาสที่จะแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ เพื่อให้บุคคลที่อยู่ในวัยเดียวกันหรือต่างกัน ได้มีโอกาสที่จะเรียนร่วมกัน เพื่อให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มได้ใช้เวลา วัสดุอุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มได้ตีความหมายและประเมินผลร่วมกัน เพื่อช่วยให้บุคคลแต่ละคนได้เข้าถึงคุณค่าทักษะและประสบการณ์ที่ได้รับ<sup>๓๗</sup>

**วัตถุประสงค์** การเรียนการสอนเป็นบทบาทหลักที่มีความสำคัญยิ่งของครูผู้สอน เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้ความสามารถและทักษะในด้านต่างๆ พร้อมทั้งคุณลักษณะอื่นๆ ที่สังคมพึงประสงค์ ซึ่งกล่าวโดยทั่วไปก็คือ เมื่อครูทำการสอนแล้วให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรม<sup>๓๘</sup> มีผู้ให้ความหมายของการเรียนการสอนไว้ การสอนมีความหมายหลายอย่าง เช่น การสอน หมายถึงการถ่ายทอดความรู้ การฝึกให้ผู้เรียนคิดแก้ปัญหาต่างๆ การจัดสิ่งแวดล้อมและกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างหรือจัดสถานการณ์เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ การแนะแนวทางแก่ผู้เรียนเพื่อให้ศึกษาหาความรู้<sup>๓๙</sup> การสอนมีคำที่ใช้อยู่ ๒ คำ ได้แก่ การสอน หมายถึงการถ่ายทอดความรู้จากครูไปสู่ผู้เรียนการเรียนการสอน มีความหมายกว้างกว่าการสอน หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสอนด้วย เช่น การใช้สื่อการสอน การจัดกิจกรรมระหว่างสอน การทดสอบ เป็นต้น<sup>๔๐</sup>

**กระบวนการเรียนการสอน** สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน<sup>๔๑</sup> ได้กำหนดการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช ๒๕๕๑ ครูผู้สอนต้องคัดสรรเลือกนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ คือ กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดประสบการณ์ตรงที่สอดคล้องกับผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นการปลูกฝังจิตสำนึก ค่านิยม และจริยธรรมที่ถูกต้องดีงาม จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนกล้าคิดกล้าทำ ให้ผู้เรียนได้ร่วมทำงานเป็นกลุ่ม มีปฏิสัมพันธ์ และมีการแลกเปลี่ยน

<sup>๓๗</sup> Arther J.Lewis and Alice Miel, *Supervision for Improved Instruction*, (Belmont California: Publishing Company, Inc., 1972), p.42.

<sup>๓๘</sup> สันติ บุญภิรมย์, *การบริหารงานวิชาการ*, (กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพ้อยท์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๒๒.

<sup>๓๙</sup> บุญชม ศรีสะอาด, *การพัฒนาการสอน*, (กรุงเทพมหานคร: ชมรมเด็กผู้ทรงลิขสิทธิ์, ๒๕๕๔), หน้า ๒๓.

<sup>๔๐</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, *การบริหารงานวิชาการ*, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมฯ, ๒๕๕๓), หน้า ๕๓.

<sup>๔๑</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, *แนวทางการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน*, (กรุงเทพมหานคร: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๒.

เรียนรู้ซึ่งกันและกัน กระบวนการสร้างความรู้ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้สร้างองค์ความรู้ และประสบการณ์ต่างๆ ให้ผู้เรียนค้นพบความรู้ และประสบการณ์ด้วยตนเอง ครูเป็นผู้จัดโอกาสบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

กระบวนการคิด จัดสภาพแวดล้อม และสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการคิด ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนคิด ไม่ปิดกั้นความคิด ให้กำลังใจ เสริมแรงเมื่อผู้เรียนคิดได้ด้วยตนเอง ใช้รูปแบบวิธีการสอน หรือเทคนิคการสอนต่างๆ กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความคิด จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะการคิดและเกิดกระบวนการคิดต่างๆ ตามความเหมาะสม กระบวนการทางสังคม ให้โอกาสผู้เรียนได้ทำกิจกรรมกลุ่ม มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำกิจกรรมร่วมกัน มุ่งจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาสภาพของชุมชน ผลกระทบของสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ส่งต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม กระบวนการแก้ไขปัญหา ขั้นกำหนดปัญหา ผู้เรียนต้องเข้าใจปัญหาและวิเคราะห์ปัญหา ขั้นวางแผนแก้ไขปัญหา ประกอบด้วยการตั้งสมมติฐาน การกำหนดวิธีการทดลองหรือวิธีการตรวจสอบ และการประเมินผล การแก้ไขปัญหา ขั้นดำเนินการแก้ไขปัญหา ผู้เรียนลงมือแก้ไขปัญหา และประเมินผลว่าวิธีการแก้ไขปัญหาและผลที่ได้เป็นอย่างไร ขั้นตรวจสอบการแก้ไขปัญหา เป็นหารประเมินภาพรวมในการแก้ไขปัญหาทั้งด้านวิธีการแก้ไขปัญหา ผลการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ รวมทั้งการนำไปประยุกต์ใช้

กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การกระตุ้นแนะนำเรื่องที่จะเรียนโดยใช้ประสบการณ์ หรือกิจกรรมกระตุ้นให้ผู้เรียนคิด ใ้ให้ผู้เรียนอยากเห็น อยากเรียนรู้ ให้ผู้เรียน เรียนรู้จากประสบการณ์เดิม และแสวงหาความรู้ใหม่ ตามธรรมชาติของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติด้วยการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญมากยิ่งขึ้น การนำข้อค้นพบในการฝึกปฏิบัติไปใช้ในสถานการณ์อื่น กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การศึกษาและวิเคราะห์ภาระและโครงสร้างของงาน การวางแผนปฏิบัติงาน การลงมือปฏิบัติ ครูผู้สอนให้คำแนะนำ และสาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง ผู้เรียนฝึกปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน ผู้เรียนฝึกฝนทักษะความชำนาญ ขั้นประเมินผลงานปรับปรุงชิ้นงาน

กระบวนการจัดการ การวางแผน วิเคราะห์ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงาน ประสานงาน ทำงานเป็นระบบตามแผน การติดตาม ประเมินผล ปรับปรุงและสรุปผลงาน กระบวนการวิจัย เลือกประเด็นปัญหา ครูผู้สอนจัดกิจกรรมกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิด ความสนใจในประเด็นต่างๆ การนิยามปัญหา ผู้เรียนร่วมกันพิจารณาประเด็นปัญหาที่เลือกไว้แล้วให้ชัดเจนยิ่งขึ้น การพัฒนาวิสัยทัศน์ ผู้เรียนร่วมกันกำหนดแนวทางและวางแผนแก้ไขปัญหาโดยใช้วิสัยทัศน์เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน ลงมือปฏิบัติ ผู้เรียนร่วมกันดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ ตรวจสอบผลการเปลี่ยนแปลง สรุปและประเมินผล ครูผู้สอนและผู้เรียนร่วมกันสรุปบทเรียนทั้งหมด และตรวจสอบการจัดการเรียนรู้ว่าบรรลุตามจุดประสงค์เพียงใด กระบวนการเรียนรู้

ของตนเอง ให้ผู้เรียนได้รู้จักและเข้าใจวิธีการเรียนรู้ของตนเอง เลือกกระบวนการให้สอดคล้องกับเนื้อหา รูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งเสริม ช่วยเหลือผู้เรียนในการใช้รูปแบบวิธีการเรียนรู้ตามความถนัดของตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ

กระบวนการพัฒนาลักษณะนิสัย มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นคนดี ทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา กำหนดจุดเน้นการเรียนรู้ด้านพฤติกรรม ความรู้สึก ความคิด จิตกิจกรรมที่หลากหลาย พัฒนาความคิด จิตสำนึก ความรู้สึกที่ดีงาม จัดบรรยากาศในการเรียนรู้ที่อบอุ่น มีความเอื้ออาทรและสมานฉันท์ กระตุ้นให้ผู้เรียนกล้าแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน บุคลิกภาพของครูผู้สอนต้องเป็นแบบอย่างที่ดีเหมาะสมกับการสอน คุณธรรม ยิ้มแย้มแจ่มใส แต่งกายสมสมัย สมวัย และเหมาะสมกับกาลเทศะ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นอกจากนั้นข้อเสนอแนะในด้านการจัดการเรียนการสอน คือการสร้างปัญหาวิถิให้กับเด็กรุ่นใหม่ เพื่อให้เติบโตเป็นผู้นำทางปัญญาได้นั้น จำเป็นต้องมีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ที่เอื้อให้เด็กอยากเรียนรู้ เอื้อให้เด็กคิดสร้างสรรค์และประยุกต์ใช้ความรู้ และเนื่องจากในอนาคต สื่อมวลชนและสื่ออิเล็กทรอนิกส์จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันของมนุษย์ เด็กจะได้รับข้อมูลข่าวสาร ความรู้มากมาย เด็กจึงควรได้รับการชี้แนะและสอนให้รู้จักพิจารณา วิเคราะห์ แยกแยะสิ่งดี ไม่ดี และเลือกรับในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อชีวิต

**สรุปได้ว่า** แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคน ปัจจุบันมีความสำคัญอย่างหนึ่งก็คือการพัฒนาคุณภาพของครูผู้สอน ครูเป็นผู้ที่มีความสำคัญ เนื่องจากการศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นการปลูกฝังสิ่งที่ดีงามให้กับเด็กและเยาวชน เป็นการเตรียมพลเมืองของชาติให้เป็นคนมีคุณภาพ แนวคิดการบริหารการศึกษาเพื่อการพัฒนาสติปัญญา ความรู้ความสามารถเฉพาะบุคคล โดยเฉพาะเด็กและเยาวชนในท้องถิ่น ปัจจุบันที่มีความสำคัญก็คือการเรียนการสอนของครู ครูเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการศึกษา ตลอดจนปรัชญาการศึกษา และทฤษฎีการศึกษาทั้งปวง วัตถุประสงค์การเรียนการสอนประกอบด้วยครูผู้สอน ผู้เรียน กระบวนการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนการสอน ได้แก่ การเตรียมการสอน เอกสารประกอบการสอน ความสามารถในการสอน สภาพแวดล้อมทางการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมการสอน การใช้สื่อการสอน การสอบวัดและประเมินผลเป็น กระบวนการเรียนการสอน เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการปลูกฝังจิตสำนึก ค่านิยม และจริยธรรมที่ถูกต้องดีงาม จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนกล้าคิดกล้าทำ ให้ผู้เรียนได้ร่วมทำงานเป็นกลุ่ม มีปฏิสัมพันธ์ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ดังนั้น แนวคิดการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยประมวลผลได้ว่า แนวคิดการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการเรียนการสอน สรุปได้ตามตารางที่ ๒.๕

ตารางที่ ๒.๕ แนวคิดการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

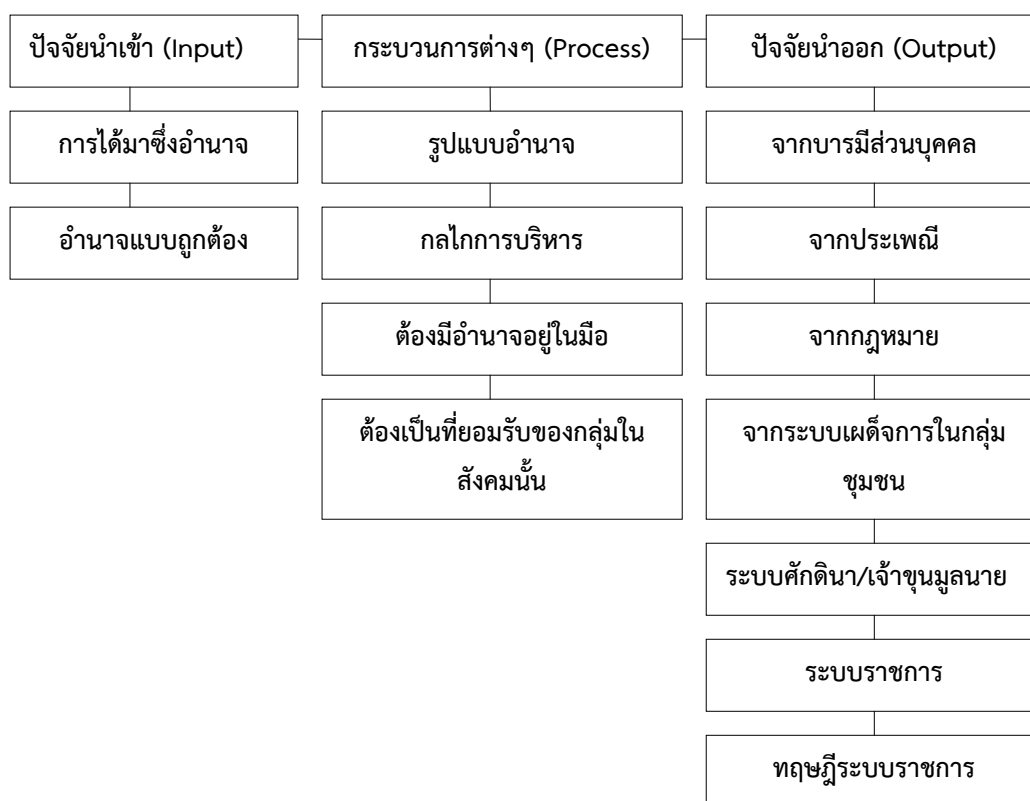
| นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล                  | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| รุ่ง แก้วแดง, ๒๕๕๓, หน้า ๑๓๕.              | การบริหารงานในโรงเรียนไม่ว่าจะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ตาม ถ้าครูยังไม่มีการพัฒนาการเรียนการสอนแล้วไซ้ การเรียนการสอนในโรงเรียนก็ไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย                                                                                                                                                                                                            |
| โกวิท ประวาลพฤกษ์, ๒๕๕๓, หน้า ๕๘.          | การพัฒนาคุณภาพของครูจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาการศึกษา ครูจะต้องเป็นวิชาชีพครู ไม่ใช่ใครก็ได้ที่จะบังเอิญมาเป็นครู หรือจบอะไรก็ได้แล้วก็มาเป็นครู แต่ครูจะต้องเป็นครูวิชาชีพ มีใบประกอบวิชาชีพ มีองค์กรครูเข้ามากำกับดูแล                                                                                                                                           |
| ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, ๒๕๕๓, หน้า ๕๔.     | กระบวนการ หมายถึงกระบวนการจัดการสอนเป็นการวางแผนและการเตรียมการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการประเมินผลการสอน ผลผลิต เป็นผลสมบูรณ์ของผู้เรียนจากการวัดและประเมินผล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปทางที่ปรารถนาของผู้เรียน เป็นไปตามความคาดหวังของหลักสูตร                                                                                                                   |
| Arther J.Lewis and Alice Miel, 1972, p.42. | จุดหมายของการสอนคือเพื่อเป็นแหล่งของข้อมูลให้กับผู้เรียน ชี้ให้เห็นถึงประสบการณ์ที่ได้รับ เพื่อให้ผู้ที่เข้ารับการศึกษามีโอกาสรับประสบการณ์นั้น                                                                                                                                                                                                                             |
| สันติ บุญภิรมย์, ๒๕๕๒, หน้า ๑๒๒.           | การเรียนการสอนเป็นบทบาทหลักที่มีความสำคัญยิ่งของครูผู้สอน เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้ความสามารถและทักษะในด้านต่างๆ                                                                                                                                                                                                                                                         |
| บุญ ชม ศรี สะ อา ด , ๒๕๕๔, หน้า ๒๓.        | การสอน หมายถึงการถ่ายทอดความรู้ การฝึกให้ผู้เรียนคิดแก้ปัญหาต่างๆ การสร้างหรือจัดสถานการณ์เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ การแนะแนวทางแก่ผู้เรียนเพื่อให้ศึกษาหาความรู้                                                                                                                                                                                                     |
| กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๒, หน้า ๑๒.          | ได้กำหนดการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดประสบการณ์ตรงที่สอดคล้องกับผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นการปลูกฝังจิตสำนึก ค่านิยม และจริยธรรม ที่ถูกต้องดีงาม จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนกล้าคิดกล้าทำ ให้ผู้เรียนได้ร่วมทำงานกลุ่ม มีปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกัน |

### ๒.๓.๓ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารราชการ เป็นกิจกรรมทางสังคมที่มีความสำคัญและสัมพันธ์กับชีวิตของประชาชนในทุกประเทศ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมด้านเศรษฐกิจ กิจกรรมทาง ด้านสังคมหรือกิจกรรมด้านการเมือง ระบบราชการจะต้องมีบทบาทในส่วนใดส่วนหนึ่ง หรือรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเสมอ เช่น การกำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีการปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในรูปของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือนโยบาย นอกเหนือจากการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติสำหรับประชาชนดังกล่าวแล้วยังกำหนดให้มีสภาพการบังคับใช้หลักเกณฑ์โดยการจัดตั้งองค์การต่างๆ ขึ้นมาดำเนินการภายใต้อำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดองค์การต่างๆ ที่จัดตั้งขึ้นเป็นจำนวนมาก ครอบคลุมการบังคับใช้กฎหมายที่มีอยู่ในประเทศทุกลักษณะองค์การต่างๆ ทั้งหน่วยงานรัฐ และหน่วยงานเอกชน การบริหารงานของรัฐเรียกว่าระบบราชการ และระบบราชการนี้นับว่าเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อประชาชน โดยเฉพาะการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแก่เยาวชน เพื่อประโยชน์แก่การศึกษา ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ทฤษฎีองค์การของแม็ค เวเบอร์ (Max Weber)** ผู้เป็นนักสังคมสงเคราะห์ชาวเยอรมัน ผลงานของเขามีชื่อเสียง เขาวิเคราะห์องค์การออกได้เป็น ๓ ประเภท จากหลักของการใช้อำนาจซึ่งการใช้อำนาจนี้สมควรที่จะได้รับความสนใจในสังคมปัจจุบัน เพราะจะนำมาซึ่งการจัดองค์การแบบราชการซึ่งแม็คเห็นว่า เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงที่จะให้ประโยชน์ต่อสังคม เขาใช้แนวความคิดทางสังคมศาสตร์ศึกษาธรรมชาติและหน้าที่ของระบบราชการ และวางโครงสร้างของระบบราชการ เขาเน้นความไม่สมบูรณ์ของระบบราชการซึ่งไม่ได้กล่าวไว้ตอนต้นๆ ด้วยลักษณะของทฤษฎีระบบราชการของแม็ค เวเบอร์ (Max Weber) ดังต่อไปนี้<sup>๔๒</sup>

<sup>๔๒</sup> อวยชัย ชะบา, องค์การและการจัดการ, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๓),

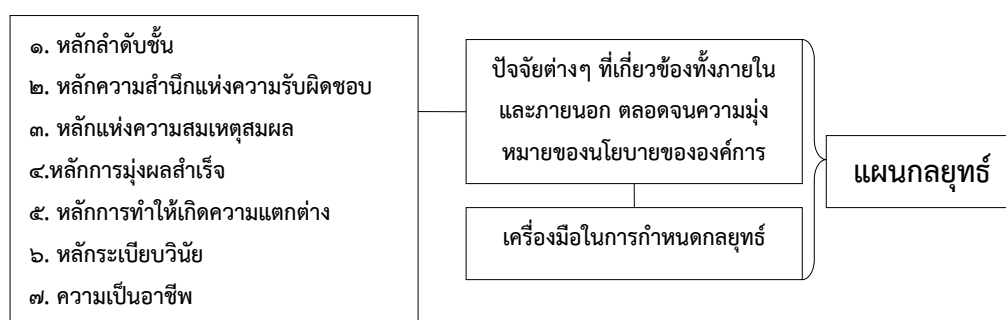


แผนภาพที่ ๒.๖ โครงสร้างทฤษฎีระบบราชการ

ส่วนที่เกี่ยวกับอำนาจความชอบธรรม ความชอบธรรมของอำนาจที่มาจากกฎหมาย แม็ค เวเบอร์ (Max Weber) เห็นว่าผู้ใช้อำนาจปกครองนั้น ต้องมีอำนาจตามกฎหมายหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ กฎหมายให้อำนาจบุคคลนั้นกระทำการใดๆ ได้ ซึ่งอำนาจตามกฎหมายนี้มีตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงระดับต่ำสุด ในระดับสูงสุดเช่น นายกรัฐมนตรีมีอำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย ในระดับกลาง เช่น ปลัดกระทรวงใช้อำนาจบริหาร กระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ให้เป็นไปตามความต้องการของประชาชน ในระดับต่ำเช่น พลตำรวจได้รับอำนาจเป็นเจ้าพนักงาน มีอำนาจจับกุมปราบปรามผู้กระทำความผิดเพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยในสังคม ความชอบธรรมของอำนาจที่เกิดขึ้นโดยจารีตประเพณี เกิดจากขนบธรรมเนียมประเพณี และความเชื่อดั้งเดิมซึ่งถือปฏิบัติสืบทอดกันมาจากอดีต เช่น การเชื่อฟังคำสั่งของพระมหากษัตริย์ที่สืบทอดกันมาแต่อดีตกาลเป็นต้น ความชอบธรรมของอำนาจเกิดขึ้นจากลักษณะพิเศษส่วนตัวของผู้นำ อำนาจของผู้นำเกิดจากการยอมรับในความเป็นวีระบุรุษของผู้นำ จากผู้ตามซึ่งเห็นว่าผู้นำมีพรสวรรค์ แม็ค เวเบอร์ (Max Weber) ให้ความเห็นว่าอำนาจที่มาจากกฎหมายมีความชอบธรรมมากที่สุด ในอำนาจทั้ง ๓ ลักษณะที่กล่าวข้างต้น และอำนาจอันเกิดจากความชอบธรรมทางกฎหมายเป็นส่วนสำคัญในการจัดระบบงานแบบราชการ เพราะอำนาจที่เกิดจากกฎหมายสามารถบังคับเอาความมีเหตุมีผลจากราชการได้ และ

ระบบการบริหารแบบราชการที่ใช้อำนาจของกฎหมายบังคับนี้จะเป็นระบบที่ดีที่สุด

**ส่วนที่เกี่ยวกับระบบราชการ** เป็นการบริหารงานที่ยึดหลักการจัดการ ตามสายการบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำตามกฎเกณฑ์ กฎเกณฑ์นั้นต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร การปฏิบัติงานไม่คำนึงถึงตัวบุคคล ข้าราชการคำนึงถึงความมีเหตุผล ข้าราชการมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน ข้าราชการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด มีการยึดหลักคุณธรรมและความรู้ทางเทคนิคเป็นหลักเกณฑ์



แผนภาพที่ ๒.๗ ลำดับชั้นแผนกลยุทธ์

จากแผนภาพที่ ๒.๗ ลำดับชั้นแผนกลยุทธ์ จะเห็นได้ว่าทฤษฎีระบบราชการของแม็ค เวเบอร์ (Max Weber) มีข้อดีหรือจุดแข็ง เป็นการบริหารที่ใช้หลักเหตุผลมากกว่าใช้อารมณ์บุคคลิก และบารมีส่วนตัว ซึ่งจะก่อให้เกิดความเที่ยงธรรม มีความแน่นอนในการปฏิบัติงาน ถ้าสามารถทำตามกฎเกณฑ์ที่ได้มีการควบคุมอย่างเคร่งครัด

ส่วนข้อจำกัดของทฤษฎีระบบราชการ คือหน่วยราชการอาจใช้กฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อผลประโยชน์ขององค์การเองแทนที่จะคำนึงถึงข้าราชการหรือประชาชนผู้มาติดต่อ นั่นคือองค์การจะปฏิบัติงานเพื่อผลได้ขององค์การ ส่วนอะไรที่จะทำให้องค์การเสียประโยชน์ก็จะพยายามป้องกันมิให้เกิดขึ้น หลักสายการบังคับบัญชามักจะขัดกับหลักความรู้เฉพาะอย่าง ระบบราชการมักปฏิบัติงานได้ดีในยามบ้านเมืองมีความปกติสุข แต่จะประสบความล้มเหลวในเวลาที่มีวิกฤติการณ์ ทฤษฎีระบบราชการสนใจเฉพาะปัจจัยภายในองค์การเท่านั้น ไม่ได้สนใจปัจจัยภายนอกว่าจะมีผลกระทบกระเทือนต่อการบริหารหรือไม่ นอกจากนั้น ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy Theory) ถือเป็นทฤษฎีที่มีความสำคัญมากต่อวงการศึกษาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บุคคลที่เสนอแนวความคิดการจัดองค์การแบบระบบราชการ<sup>๔๓</sup>

<sup>๔๓</sup>ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, แนวความคิดและทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์, (เชียงใหม่: ธนุขพรินติ้ง, ๒๕๕๑), หน้า ๔๘.

ประการที่หนึ่ง เป็นการมองระบบราชการ ในฐานะที่เป็นสถาบันทางสังคม สถาบันหนึ่งในมุมมองนี้ระบบราชการ ถือเป็นสถาบันหนึ่งหนึ่งในกระบวนการปกครองประเทศ เป็นสถาบันที่ทำหน้าที่ปกป้อง ดูแลผลประโยชน์ของประชาชนและบ้านเมืองเหมือน รัฐสภา ศาล พรรคการเมือง กลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ และในฐานะที่เป็นสถาบันที่ต้องทำหน้าที่ดูแลปกป้องผลประโยชน์สาธารณะ นักบริหารรัฐกิจ ข้าราชการประจำจึงต้องมีความเป็นอิสระเช่นเดียวกับศาล ผู้พิพากษา รัฐสภาที่ต้องมีความเป็นอิสระจากอำนาจทางการเมือง นักบริหารรัฐกิจไม่ต้องเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางการเมือง แต่ต้องทำงานโดยยึดผลประโยชน์สาธารณะเป็นเป้าหมาย นักบริหารรัฐกิจต้องเป็นผู้ที่มีทั้งความรู้ความสามารถประสบการณ์ ความชำนาญงานที่สะสมไว้เป็นทุนในการทำหน้าที่ ดังนั้น ข้าราชการ ต้องมีความเป็นอิสระ พร้อมทั้งจะทำหน้าที่ปกป้องผลประโยชน์สาธารณะ ไม่ใช่เป็นเครื่องมือหรือกลไกของรัฐบาลแต่เป็นสถาบันบริหารที่ทำหน้าที่ปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์สาธารณะ เป็นสถาบันที่มีความมั่นคง เพราะหน่วยงานราชการแต่ละแห่งล้วนมีประวัติการทำงานที่ยาวนาน เป็นคลังแห่งความรู้และประสบการณ์ด้านนั้นๆ มาเป็นอย่างดี จึงทำให้บางครั้งยากต่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไข จนคนภายนอกไม่สามารถวิพากษ์วิจารณ์ได้

ประการที่สอง เป็นการมองระบบราชการ ในฐานะที่เป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดองค์การ ในมุมมองนี้ จึงเป็นระบบการทำงานระบบหนึ่ง ที่มีลักษณะการจัดโครงสร้างสร้างองค์การในรูปแบบ ถือเป็นรูปแบบการจัดองค์การและการบริหารงานรูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมสำหรับ นำไปใช้กับองค์การขนาดใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อน มีภารกิจจำนวนมากที่ต้องปฏิบัติจัดทำ มีบุคคลจำนวนมากที่เข้ามา ร่วมกันทำงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการวางระบบการทำงานที่ชัดเจน โดยการกำหนด กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติงานต่างๆ ขึ้นมาไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ทุกคนทำงานไปในแนวทางเดียวกันและทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทำหน้าที่ในการกำกับ ควบคุม พฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การได้ ถ้ายึดถือกรอบการมองในรูปแบบนี้ ระบบราชการก็จะเป็นเพียงระบบการบริหารระบบหนึ่งที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ แก้ไขเปลี่ยนแปลงในส่วนที่เห็นว่าเป็นปัญหาได้ หรืออาจยุบทิ้งไปทั้งหมด แล้วหารูปแบบโครงสร้างองค์การแบบใหม่ที่เห็นว่าดีกว่ามาใช้แทนได้ทั้งหมดหรือบางส่วน อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมาการศึกษาเกี่ยวกับระบบราชการในสังคมของประเทศต่างๆ มักมีมุมมองแบบผสมผสานกัน คือ มีกรอบการมองว่า ระบบราชการเป็นสถาบันการบริหารของรัฐหรือที่เรียกว่าหน่วยงานราชการ ที่มักยึดถือหลักและวิธีการจัดองค์การตามแบบระบบราชการ แต่มีความยากในการเปลี่ยนแปลง

ทัศนะเกี่ยวกับระบบราชการ เป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดองค์การ ที่มีรูปแบบและลักษณะที่เหมาะสมอย่างมากสำหรับที่จะนำมาใช้กับองค์การขนาดใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นองค์การในภาครัฐ องค์การธุรกิจเอกชน หรือองค์การประเภทอื่นๆ ก็ตาม และสามารถใช้ได้ผลดีในประเทศที่มีสภาพเศรษฐกิจ สังคมที่มีการพัฒนาแล้วระดับหนึ่ง สาธารณสุขของทฤษฎีระบบราชการตามทัศนะ

ของแม็กซ์ เวเบอร์ ทฤษฎีระบบราชการตามทัศนะของแม็กซ์ เวเบอร์ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ ๒ ส่วน คือส่วนที่เกี่ยวกับการได้มาซึ่งอำนาจของบุคคล ที่เรียกว่า ส่วนที่เกี่ยวกับรูปแบบของโครงสร้างองค์การแบบระบบราชการ

การได้มาซึ่งอำนาจของบุคคล แม็กซ์ เวเบอร์ ได้ทำการศึกษาถึงการได้มาซึ่งอำนาจและการใช้อำนาจหน้าที่โดยชอบธรรมของผู้นำและผู้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้นในสังคม พบว่า การได้มาซึ่งอำนาจหน้าที่อย่างชอบธรรมของบุคคลในสังคมอาจมาจากแหล่งที่มาได้ ๓ แหล่ง คือ อำนาจหน้าที่ตามประเพณี อำนาจหน้าที่ตามบารมีนิยม และอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย โดยเขาชี้แจงว่า การที่บุคคลจะสามารถทำการปกครองบังคับบัญชาคนอื่นในสังคมได้นั้นจำเป็นต้องมีสิ่งสำคัญ ๒ อย่าง คือ อำนาจ และกลไกการบริหาร อำนาจ หมายถึงความสามารถของบุคคลในการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่นให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ ดังนั้น การที่คนๆ หนึ่งจะสามารถทำการปกครองสั่งการบังคับบัญชาคนอื่น ๆ ได้นั้นเขาต้องการมีอำนาจอยู่ในมือก่อน นอกจากนี้อำนาจนั้นยังต้องได้รับการยอมรับหรือยินยอม จากกลุ่มคนที่อยู่ภายใต้การปกครองบังคับบัญชาของเขาอีกด้วย อาจเรียกว่า การได้อำนาจอย่างชอบธรรม กลไกการบริหาร เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นต่อการใช้อำนาจของผู้นำ ทั้งนี้เพราะกลไกการบริหารจะทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้นำและผู้ตามในสังคมหนึ่งๆ กลไกการบริหารอาจมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ดังนั้นในสังคมแต่ละแห่งอาจมีกลไกการบริหารที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการได้มาซึ่งอำนาจของผู้นำในสังคมนั้นๆ กล่าวคือผู้ที่ได้ตำแหน่งและอำนาจหน้าที่มาจากการมีส่วนตัว คือผู้นำที่ได้อำนาจมาจากบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติ ความสามารถพิเศษหรือบารมีที่มีอยู่ในตัวเอง สิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยในการโน้มน้าวให้คนในสังคมให้การยอมรับ นับถือ มีความจงรักภักดี ยอมที่จะปฏิบัติตามความต้องการของเขาโดยผู้ตามจะมีความเชื่อมั่น เลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้นำอย่างมากจะทำตามคำสั่งบัญชาด้วยความเต็มใจ

รูปแบบของโครงสร้างองค์การแบบระบบราชการ รูปแบบการจัดองค์การแบบระบบราชการตามทัศนะของ Max Weber ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญอะไรบ้างนั้น มีนักวิชาการได้สรุปไว้แตกต่างกันไป ดังเช่นลักษณะโครงสร้างขององค์การแบบระบบราชการของแม็กซ์ เวเบอร์ ประกอบด้วย<sup>๔๔</sup> หลักลำดับชั้น หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ หลักความสมเหตุสมผล หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือความชำนาญเฉพาะด้าน หลักคุณสมบัติและความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

การบริหารตามลำดับชั้นที่ปรากฏให้เห็นโดยทั่วไปในองค์การขนาดใหญ่ทั้งของภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบันจึงไม่ค่อยเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจสังคมในโลกยุคนี้ เพราะโลกเปลี่ยนไปแล้วจากอดีต การที่ผู้บริหารคิดว่าวิธีการบริหารองค์การขนาดใหญ่ที่ดีที่สุด คือ การเน้นการ

<sup>๔๔</sup> กุลธน ธนาพงศ์ธร, การกำหนดนโยบายของรัฐ, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๕๕.

ควบคุมหรือการกำหนดอำนาจในการตัดสินใจสั่งการไว้ที่เบื้องบนนั้น ถือได้ว่าเป็นการตั้งสมมุติฐานที่ผิดมาก ทั้งนี้เพราะ ผู้บริหารไม่สามารถรู้คำตอบได้หมดทุกเรื่อง แต่ผู้บริหารที่ฉลาดต้องมองหาคำตอบที่ดี ถูกต้องจากผู้อื่น การลดลำดับชั้น ลดขั้นตอนของการสั่งการออกไป พร้อมกับทำให้ผู้บังคับบัญชายังมีความสามารถในการรักษา กำกับดูแล ควบคุมไว้ให้ได้ในระดับที่เหมาะสม โดยการตัดชั้นของผู้บริหารที่ไม่จำเป็นออกไปบ้าง โดยเฉพาะตำแหน่งบริหารระดับสูงที่ไม่มีการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับกระบวนการงาน เพื่อลดขั้นตอนและลำดับชั้นการบังคับบัญชาให้สั้นลง ลดความใหญ่โตอู้ยอ้ย ลดสาเหตุที่ทำให้การทำงานที่ล่าช้าออกไป ทำลายขอบเขตลดขั้นตอนการอนุมัติและทำให้โครงสร้างองค์การมีลักษณะเป็นแนวนราบให้มากขึ้น ทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานและเกิดความสมดุลระหว่างเสรีภาพและการควบคุมในการทำงาน ทำให้คนที่ทำงานในระดับรองๆ ลงมาสามารถกำกับควบคุม ดูแลและรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองได้ โดยไม่ต้องรอคอยคำสั่งหรือถูกกำกับควบคุมโดยผู้บังคับบัญชาทุกเรื่อง นั่นคือ ทำอย่างไรจึงสามารถทำให้องค์การขนาดใหญ่มีจิตวิญญาณเหมือนองค์การขนาดเล็กคือ สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว รวดเร็ว

หลักแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ถือเป็นลักษณะเด่นของระบบราชการ เนื่องจากในองค์การขนาดใหญ่ที่มีการจัดรูปแบบการทำงานแบบระบบราชการ ได้มีการแยกผู้เป็นเจ้าของกิจการออกจากผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ ดังนั้น ผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการจะเป็นผู้ใช้อำนาจที่มีอยู่ผลักดันให้คนในองค์การทำงานให้สำเร็จตามที่ต้องการ โดยมีการคัดเลือกคนที่เห็นว่ามีความรู้ความสามารถดีและเหมาะสมที่สุดมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารและหัวหน้างานในระดับต่างๆ เพื่อให้คนเหล่านั้นสามารถทำงานได้จึงต้องมีการมอบอำนาจไว้ให้กับตำแหน่งต่างๆ พร้อมกับภาระหน้าที่ เพื่อทำให้ผู้ที่ทำงานในระดับบริหารสามารถสั่งการบังคับบัญชา และกำกับควบคุมการทำงานของคนในองค์การได้อย่างเต็มที่ ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานอยู่ในระดับรองๆ ลงมาให้การยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่ง ตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา ทำให้การใช้อำนาจหน้าที่เป็นไปอย่างราบรื่น ทั้งนี้เพราะอำนาจของผู้บังคับบัญชานั้นจะไม่มีความหมายใดๆ เลย ถ้าไม่ได้รับการยอมรับจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จากหลักการดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ผู้ที่มาดำรงตำแหน่งในองค์การแบบระบบราชการจึงต้องมีอำนาจหน้าที่ ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบ ต่อการกระทำของตนเองเสมอ ภาระหน้าที่ หมายถึงภารกิจงานที่ถูกกำหนดไว้ให้กับตำแหน่งงานหนึ่งๆ ว่ามีหน้าที่ต้องกระทำ หรือเป็นภารกิจที่ได้มอบหมายให้บุคคลกระทำเป็นการเฉพาะตน

อำนาจหน้าที่ หมายถึงความสามารถในการสั่งการ บังคับบัญชาหรือกระทำการใดๆ เพื่อให้มีการดำเนินกิจกรรมหรือปฏิบัติการต่างๆ ให้เป็นไปตามภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้กระทำ อำนาจหน้าที่จึงเป็นของสิ่งที่ได้รับมอบหมายมาอย่างเป็นทางการตามตำแหน่ง การได้มาซึ่งอำนาจหน้าที่ในทัศนะของเวเบอร์ คือ การได้อำนาจมาตามกฎหมายซึ่งเป็นการได้และใช้อำนาจมาอย่างชอบธรรม อำนาจหน้าที่และภาระหน้าที่จึงเป็นสิ่งที่ต้องมอบหมายกัน อันมีผลสืบเนื่องมาจาก

การที่มีการจัดโครงสร้างอำนาจแบบลำดับขั้นทำให้อำนาจหน้าที่ขององค์การถูกแบ่งไปยังผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ ในสายงาน ดังนั้น ผู้ที่มาดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งจึงต้องได้รับมอบอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม การมอบอำนาจหน้าที่จึงต้องพิจารณาตามตำแหน่ง โดยกำหนดขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ต้องมีความสมดุลกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายภารกิจนั้นสามารถทำงานได้อย่างไม่มีปัญหา ดังนั้น อำนาจหน้าที่จึงเป็นของตำแหน่ง ไม่ได้เน้นที่ตัวบุคคลหรือเป็นของบุคคล การมอบอำนาจหน้าที่จึงมอบให้กับผู้มาดำรงตำแหน่งนั้นๆ บุคคลใดก็ตามที่ได้รับมอบหมายหรือได้รับการแต่งตั้งให้มาดำรงตำแหน่งนั้นก็จะได้รับมอบทั้งภาระหน้าที่ และอำนาจหน้าที่

ความรับผิดชอบ เป็นเรื่องของการรับผิดชอบต่อการกระทำใดๆ ที่ได้กระทำลงไป และพร้อมที่จะถูกตรวจสอบตลอดเวลา ดังนั้น เจ้าหน้าที่ที่ทำงานในองค์การแบบระบบราชการทุกคนต้องมีความสำนึกต่อความรับผิดชอบในการกระทำของตนเสมอ คือต้องพร้อมที่จะรับความดีความชอบถ้าทำงานสำเร็จ และต้องพร้อมที่จะยอมรับผิดถ้าเกิดความผิดพลาดขึ้นจากการกระทำของตน พร้อมที่จะถูกตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีอำนาจเสมอ ในทัศนะของแมกซ์ เวเบอร์ มีมุมมองว่า ภาระหน้าที่ อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่มอบหมายกันได้ แต่สำหรับเรื่องของความรับผิดชอบนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมอบหมายกันได้ การที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะเกิดความสำนึกต่อความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนได้คิด ตัดสินใจ หรือกระทำไปหรือไม่ เพียงใดต้องขึ้นอยู่กับจิตสำนึก คุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรมของแต่ละคนโดยเฉพาะการรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ตัดสินใจหรือกระทำลงไป หลักแห่งการยึดถือ ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และมีลักษณะของความเป็นทางการ ถือเป็นหลักการที่สำคัญประการที่สามของการจัดองค์การแบบระบบราชการ หมายถึงการที่องค์การต้องกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ ขึ้นมาไว้ให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมไปในแนวทางเดียวกัน และมีหลักยึดที่ใช้เป็นแนวทางในการทำงานเหมือนกัน<sup>๔๔</sup>

ระเบียบข้อบังคับและกฎเกณฑ์ เป็นสิ่งที่ระบุถึงสิ่งที่ให้กระทำหรือห้ามไม่ให้กระทำ ซึ่งองค์การต้องกำหนดขึ้นมาไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและแจ้งหรือประกาศให้ทุกคนโดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงขอบเขตของพฤติกรรมที่องค์การกำหนด เช่น ระเบียบข้อบังคับในการทำงานขององค์การ มีการกำหนดถึง เวลาการทำงาน เวลาพัก สวัสดิการ สิทธิในการลา ตลอดจนสิทธิประโยชน์อื่นๆ ไว้ เพื่อให้ทุกคนรับทราบและปฏิบัติตาม สำหรับระเบียบปฏิบัติ เป็นการแสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นของการกระทำ หรือการดำเนินกิจกรรมของบุคคลที่ทำหน้าที่ต่างๆ ต้องปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดการประสานการทำงานระหว่างผู้ที่ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ระหว่างหน่วยงานย่อยๆ

---

<sup>๔๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๐.

ในองค์กร ดังนั้น องค์กรจะประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นที่ต้องมีการกำหนดระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน เอื้ออำนวยต่อการที่จะทำให้งานต่างๆ สามารถดำเนินไปอย่างดี บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ การจัดการภาครัฐสมัยใหม่ มีแนวคิดที่สำคัญคือ<sup>๔๖</sup>

ความสำคัญกับการบริหารอย่างมืออาชีพ คือเน้นความเป็นอิสระของผู้บริหารหน่วยงาน ภาครัฐในการใช้ดุลยพินิจตัดสินใจในการบริหารงาน เพื่อก่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การคัดเลือกผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรม ประสพการณ์ เสียสละเพื่อองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติราชการ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถวัดผลสำเร็จได้อย่างแท้จริง มากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับขั้นตอนระเบียบปฏิบัติ

ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และระบบการทำงานให้มีขนาดเล็กกะทัดรัด เพื่อให้เกิดความคล่องตัว สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การลดภาระงาน โดยการจ้างเหมาให้เอกชนมาจัดทำแผน หรือให้ประชาชน ชุมชนมาดำเนินการแทน ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานให้มีลักษณะเหมือนการทำงานของธุรกิจเอกชนมากขึ้น

ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้ทันสมัยรวดเร็วมีคุณภาพ โดยการนำเทคโนโลยีและเทคนิควิธีการบริหารจัดการในภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารภาครัฐ ลดขั้นตอน กฎเกณฑ์เอกสารลงให้มากที่สุดเท่าที่ทำได้

ส่งเสริมวินัยทางการเงินการคลัง เน้นการใช้จ่ายที่ประหยัดและก่อให้เกิดความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรภาครัฐที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น เงินงบประมาณให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะ ป้องกันการทุจริตในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ก็การปฏิรูประบบราชการได้มีการดำเนินการมายาวนานในทุกรัฐบาล โดยเฉพาะการปฏิรูประบบราชการครั้งใหญ่ในปี พ.ศ.๒๕๔๕ ซึ่งจะเห็นได้ว่า การปฏิรูปที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ ๒๑ ที่ประเทศอื่นๆ ได้ดำเนินการจะมีเป้าหมายสำคัญคือการทำให้ระบบราชการมีขนาดเล็กลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในภาครัฐให้มากขึ้น สำหรับประเทศไทยจากการปฏิรูประบบราชการครั้งใหญ่ในรอบปี ๑๐๐ ปี ตามที่รัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ได้กล่าวอ้างกลับสวนกระแสการปฏิรูปของประเทศอื่นๆ เพราะจากการออกกฎหมาย ๒ ฉบับ คือพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.๒๕๔๕ และพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.๒๕๔๕ เมื่อวันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๔๕ ไปนั้นทำให้มีการเพิ่มทั้งหน่วยงานในระดับกระทรวงกรมต่างๆ ตลอดจนตำแหน่งบริหารระดับบนอีกนั้น คือเพิ่มจาก ๑๓ กระทรวง ทบวง เป็น ๒๐ กระทรวง เพิ่มกรมที่มีอยู่ในกระทรวงเก่าและกระทรวงใหม่อีกจาก ๘๔ กรม เป็น ๑๑๑ กรม เพิ่มตำแหน่งระดับบริหาร ตั้งแต่

<sup>๔๖</sup> อ่างแล้ว, หน้า ๗๓.

ปลัดกระทรวง ๔ ตำแหน่งอธิบดี ๒๗ ตำแหน่ง รองอธิบดี ๗ ตำแหน่ง<sup>๔๗</sup>

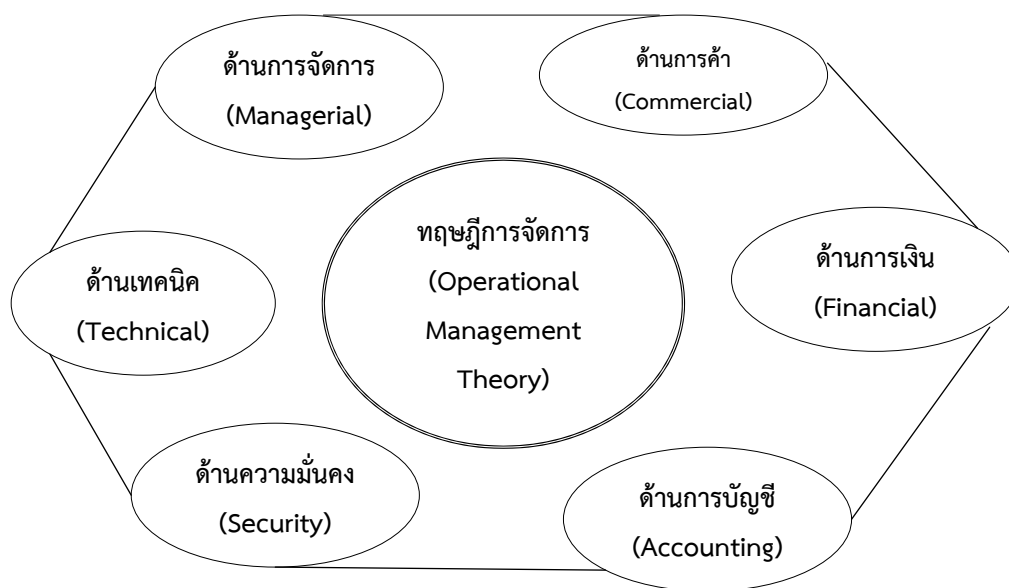
สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) พยายามให้เหตุผลว่า แม้จะมีการเพิ่มกระทรวง กรม แต่ไม่ได้เพิ่มจำนวนข้าราชการ หากจะวิเคราะห์อย่างรอบด้านแล้ว แม้จะไม่มี的增加คนแต่มีการเพิ่มตำแหน่งงานระดับสูง เช่น อธิบดี ปลัดกระทรวง เพิ่มงบประมาณสำหรับการจัดสร้าง กระทรวง จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์สำนักงานต่างๆ นอกจากนี้หากนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับการปฏิรูประบบราชการของประเทศญี่ปุ่นในครั้งนี้ได้อย่างชัดเจน

**ทฤษฎีการจัดการของเฮนรี ฟาโยล์ (Henry Fayol)** นักวิชาการที่มีชื่อเสียงการจัดการที่มีความเชื่อในเรื่องหลักการบริหารที่เป็นสากลและได้เสนอความคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารขึ้นมา โดยเฮนรี ฟาโยล์ ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของทฤษฎีปฏิบัติการและการจัดการตามหลักการบริหาร เขาเป็นวิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส มีความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับเรื่องหัวหน้าฝ่ายบริหาร (ฝ่ายจัดการ) โดยให้ความสนใจศึกษาหาวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของฝ่ายบริหารมากกว่าฝ่ายปฏิบัติการ (คนงาน) เช่นเดียวกับนักวิชาการอื่น เนื่องจากเฮนรี ฟาโยล์ มีความเชื่อว่าความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับปฏิบัติการกิจของฝ่ายบริหารมากกว่าฝ่ายปฏิบัติการ<sup>๔๘</sup> เฮนรี ฟาโยล์ (Henry Fayol) ได้ใช้เวลาในการศึกษางานมาตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๒๐-๑๙๒๙ เป็นระยะเวลา ๙ ปี ต่อมาได้นำเสนอทฤษฎีการจัดการ (Operational Management Theory) ขึ้นมาใช้เมื่อปี ค.ศ. ๑๙๒๙ ในทฤษฎีการจัดการของเฮนรี ฟาโยล์ ได้พยายามชี้ให้เห็นกิจกรรมที่ผู้บริหารจะต้องทำในการดำเนินกิจการทุกประเภทอย่างมีหลักการบริหาร ๖ อย่าง

---

<sup>๔๗</sup> อ้างแล้ว, หน้า ๘๒.

<sup>๔๘</sup> ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, แนวความคิดและทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์, (คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๑), หน้า ๑๑๖.



แผนภาพที่ ๒.๘ ทฤษฎีการจัดการ

จากแผนภาพที่ ๒.๘ ทฤษฎีการจัดการ กิจกรรมของผู้บริหารตามทฤษฎีการจัดการที่ปรากฏข้างต้น ระบุเหตุสำคัญว่า ผู้บริหารมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติหลายประการ เช่น กิจกรรมทางด้านการค้า (Commercial) หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการค้า การจัดการตลาด การเจรจาต่อรอง การเสนอขายสินค้าหรือบริการ กิจกรรมทางด้านการเงิน (Financial) หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหางบประมาณ การจัดหาเงินทุน การวางแผนด้านการเงินที่เหมาะสมเพื่อให้มีรายได้และการใช้จ่าย กิจกรรมทางด้านการบัญชี (Accounting) หมายถึงภาระกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำดุลตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน การควบคุมต้นทุนเป็นต้น กิจกรรมทางด้านความมั่นคง (Security) หมายถึงภาระกิจด้านการให้ความคุ้มครองบุคคล ทรัพย์สินขององค์กรเพื่อสร้างความมั่นคงให้องค์กร การสร้างความรู้สึกรับประกันในงานให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นต้น กิจกรรมทางด้านเทคนิค (Technical) หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดรูปแบบของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เทคนิควิธีการทำงาน การผลิต การให้บริการที่ทันสมัย เพื่อให้้องค์กรสามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพเป็นต้น กิจกรรมทางด้านการจัดการ (Managerial) หมายถึงการดำเนินงานด้านการจัดการซึ่งประกอบด้วยภาระกิจที่สำคัญ เฮนรี ฟาโยล์ (Henry Fayol) มองว่าในการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างของผู้บริหารต้องมีกิจกรรมด้านการจัดการอยู่ด้วยเสมอ สำหรับภาวะด้านการจัดการในความคิดของเขาประกอบด้วยกิจกรรมทางด้านการจัดการของผู้บริหารไว้ ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร ๕

ประการ<sup>๔๙</sup> ผู้บริหารต้องมีกิจกรรมด้านการจัดการอยู่ด้วยเสมอ สำหรับภาวะด้านการจัดการในความคิดของเขาประกอบด้วยกิจกรรมทางด้านการจัดการของผู้บริหารไว้ดังต่อไปนี้

การวางแผน (Planning) หมายถึงภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงาน หรือวิธีการปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึงภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจำต้องจัดให้มีโครงสร้างงานและอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคนอยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึงหน้าที่ในการสั่งการต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน จะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดทั้งขึ้นและลง

การประสานงาน (Coordinating) หมายถึงภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ด้วยความพยายามที่จะกำกับดูแลให้การทำงานของทุกคนและทุกหน่วยงานย่อยในองค์การให้สามารถทำงานในหน้าที่ได้อย่างประสานสอดคล้องกัน มุ่งสู่จุดหมายเดียวกันคือวัตถุประสงค์

การควบคุม (Controlling) หมายถึงภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบเพื่อทราบว่ากิจกรรมที่ได้รับมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติจัดทำแล้วนั้นสามารถถูกนำไปปฏิบัติหรือไม่เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคหรือต้องการคำชี้แนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาย่างไรบ้าง ทั้งนี้ เพื่อให้งานสามารถดำเนินไปได้ตามเป้าหมาย

เฮนรี ฟาโยล์ (Henry Fayol) ยังได้กำหนดหลักการบริหารจัดการ ๑๔ ประการ ซึ่งเป็นการกำหนดขึ้นมาจากประสบการณ์ในการทำงานของเขา โดยมีความเชื่อว่า ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ต่อเมื่อได้ทำหน้าที่ทางการบริหาร โดยคำนึงถึงหลักการบริหารทั่วไป (General Principle of Management) เป็นส่วนประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

๕๐

---

<sup>๔๙</sup>Price, Alan, **Human Resource Management**, In a Business Context, 2 edition, (London: Thomson Learning, 2004), p.110.

<sup>๕๐</sup>ศิริวรรณ เสรีรัตน์, **ทฤษฎีองค์การ: ฉบับมาตรฐาน**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๕๐), หน้า ๖๙.

การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) เฮนรี ฟาโยล์ ได้เสนอว่าคนงานควรจะได้รับการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติมากขึ้น หรือได้รับการกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น ซึ่งหลักการนี้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การยุคปัจจุบันได้ การแบ่งงานกันทำถือว่าเป็นสิ่งที่ดีมีประโยชน์ เป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร ทำให้สมาชิกทุกคนมีงานทำและสามารถทำงานตามความรู้ความสามารถของตน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้แรงงานอย่างเต็มที่ เพราะการแบ่งงานกันสามารถช่วยลดเวลาการเรียนรู้งาน ทำให้คนมีทักษะ ความชำนาญงานมากขึ้น ทำงานได้ดีขึ้น โดยการแบ่งงานจะต้องทำทั้งในระดับงานบริหารและงานระดับปฏิบัติการ

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) เฮนรี ฟาโยล์ ได้ให้ความสำคัญของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการจะได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในสายการบังคับบัญชา ส่วนอำนาจหน้าที่แบบไม่เป็นทางการจะได้รับจากความชำนาญงานของบุคคล ความรู้ทางด้านเทคนิค ความมีคุณค่าทางศีลธรรม และความสามารถในการนำ และสร้างความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ต้องมีความสัมพันธ์กัน นั่นคือ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคนทำงานอยู่ในองค์การจะต้องได้สัดส่วนกัน มีความเท่าเทียมกัน อำนาจหน้าที่หมายถึงสิทธิในการออกคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ต้องมีควบคู่กับความรับผิดชอบเสมอ อำนาจจะได้รับจากตำแหน่งอย่างเป็นทางการ เมื่อมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคคลใดแล้ว บุคคลนั้นจะต้องมีความรับผิดชอบต่อภาระการทำผิดตามมาด้วย

การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) คำสั่งสองคำสั่ง อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน เช่น การรายงานจะมีความเกี่ยวข้อง ในเมื่อผู้ควบคุมสองคนได้ให้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทำให้เกิดการสับสนในบางสถานการณ์ คำสั่งสองคำสั่งนี้ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้บังคับบัญชา และทำให้เกิดการสับสนในลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ การประเมินอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในระบบผู้บังคับบัญชาสองคนจะเป็นการยาก และผู้บริหารจะไม่สนใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะโกรธและอาจไม่ให้ความร่วมมือในอนาคตถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) เป็นสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารในระดับบนสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การ ความสัมพันธ์ของการจำกัดความยาวของสายการบังคับบัญชา โดยการควบคุมจำนวนของระดับในลำดับชั้นของการบริหารจัดการ จำนวนที่ดีที่สุดของลำดับชั้นการบังคับบัญชา คือ ความยาวของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับล่าง รวมถึงความล่าช้าในการวางแผน และการจัดการองค์การ ซึ่งการจำกัดจำนวนของระดับชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลงจะทำให้ปัญหาในการติดต่อสื่อสารลดลง และองค์การจะมีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ภายในองค์การได้มีการแบ่งแยกแผนกซึ่งแต่ละ

แผนจะมีระดับชั้นการบังคับบัญชาโดยผู้บริหารในระดับกลางและระดับต้นของสายการบังคับบัญชา แต่ละแผนก ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดการในระดับเดียวกันในแผนกอื่น ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้น เนื่องจากผู้บริหารจะรู้จักบุคคลอื่น และรู้วิธีการในการแก้ไขปัญหาเพิ่มมากขึ้น สำหรับการทำงานข้ามแผนกหรือการทำงานข้ามสายนั้นเป็นการสร้างทีมงานข้ามสาย ซึ่งสามารถควบคุมโดยผู้นำของแต่ละทีม

การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการรวมอำนาจของการบังคับบัญชาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งอำนาจหน้าที่จะไม่ได้รวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง การบังคับบัญชา แต่เป็นการกำหนดว่า ควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่าไร อย่างไร และมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานในระดับล่างอย่างไร สิ่งนี้ถือว่ามีผลสำคัญ เนื่องจากถ้าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกระดับขององค์การ

การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) เป็นการออกแบบหรือกำหนดแผนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและคนงานที่ใช้ทรัพยากรขององค์การ องค์การใดที่ไม่มีการวางแผนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ซึ่งจะไม่มีการมุ่งไปสู่กิจกรรมของกลุ่มหรือกิจกรรมของบุคคล แต่การวางแผนจะเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นทีมร่วมกับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะต้องมีการติดต่อกับผู้บริหารในระดับกลางที่มีส่วนในการตัดสินใจว่า จะใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ หลักการในข้อนี้ยึดหลักว่า กิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนเดียวกัน

หลักความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาคคือความเป็นธรรม ความยุติธรรม และความเหมาะสม สำหรับสมาชิกทุกคนภายในองค์การซึ่งในปัจจุบันพนักงานมีความต้องการความเสมอภาคมากขึ้นเป็นการจัดการที่ใช้หลักความเท่าเทียมกัน

การออกคำสั่ง (Order) วิธีการจัดการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนั้นในการจัดหาเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด และเป็นการจัดหางานให้แก่พนักงานโดยใช้ผังองค์การ เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน และเป็นการชี้วัดว่าตำแหน่งของพนักงานแต่ละคนอาจจะมี การเลื่อนขั้นได้ในอนาคต การวางแผนเกี่ยวกับอาชีพได้รับความสนใจมากขึ้นในองค์การยุคปัจจุบัน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่า มีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม และการพัฒนากำลังแรงงาน โดยองค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับคนทุกคน และทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของตน

ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถของบุคคลในการกระทำสิ่งต่างๆ โดยปราศจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มซึ่งความคิดริเริ่มนั้นนับถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์การ เนื่องจากจะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ได้ผู้บริหารมีความต้องการทักษะและไหวพริบ เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์การและความต้องการของพนักงาน และความสามารถ จะทำให้เกิดความสมดุล ซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้วัดความสามารถของผู้บริหาร

### ระดับสูงในการพัฒนาและการบริหารงาน

ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการมุ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการเชื่อฟังอำนาจ การใช้กฎบังคับ และลักษณะของการแสดงความนับถือออกมา สำหรับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ความมีระเบียบวินัยเป็นบุคลิกลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหลายคนที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด และทำงานอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับคุณสมบัติของผู้นำภายในองค์การ และเป็นความสามารถของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติตามอย่างยุติธรรมอีกด้วย

ค่าตอบแทน (Remuneration of Personnel) การให้รางวัลประกอบด้วยโบนัส และแผนการแบ่งกำไร เป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้ การให้หรือการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ ระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพสามารถให้ความยุติธรรมทั้งพนักงานและองค์การ รวมทั้งสามารถกระตุ้นผลผลิตเพิ่มโดยการให้รางวัลเพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยยึดหลักว่าการจ่ายค่าตอบแทนควรยุติธรรมและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดทั้งนายจ้างและลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

ความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure of Personnel) ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาว เมื่อพนักงานอยู่ในองค์การซึ่งมีแนวโน้มจะทำงานเป็นทีมเป็นระยะเวลานาน โดยพยายามพัฒนาทักษะและปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์การ การจ้างงานระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้อธิบายการประสบความสำเร็จของบริษัทขนาดใหญ่ในญี่ปุ่น

ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of individual interests to the common interest) ผลประโยชน์ขององค์การถือว่าเป็นประโยชน์ของทุกคน หรือของทุกกลุ่มในองค์การ ในขณะที่องค์การยังดำเนินกิจการอยู่จะต้องมีการกำหนดผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์การและสมาชิกภายในองค์การ

ความสามัคคี (Esprit de corps) เป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ในการออกแบบประยูกต์ของอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นภายในองค์การ และสิทธิในการสั่งการ หรือการบริโภค และความร่วมมือกัน ถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จและมีการพัฒนาความสามัคคีจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ หากมีการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดยการติดต่อเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่สำคัญ เพราะความสามัคคีคือพลัง เมื่อสมาชิกมีความสามัคคีกันสูงก็จะทำให้องค์การมีความแข็งแกร่ง

**สรุปได้ว่า** ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสำคัญต่อการบริหารราชการ ซึ่งเป็นกิจกรรมทางสังคมที่มีความสัมพันธ์กับชีวิตของประชาชนในทุกประเทศ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมืองการปกครอง และด้านการศึกษาเป็นต้น

ระบบราชการจะต้องมีบทบาทในส่วนใดส่วนหนึ่ง รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเสมอ การกำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีการปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในรูปของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย นอกจากนั้น การบริหารงานของรัฐเรียกว่าระบบราชการ และระบบราชการนี้ถือว่าเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อประชาชน โดยเฉพาะการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแก่เยาวชน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ทราบว่า ทฤษฎีระบบราชการ มีหลักการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาภาครัฐ เป็นทฤษฎีที่มีความสำคัญมากต่อสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บุคคลที่เสนอแนวความคิดการจัดองค์การระบบราชการ ได้แก่ แม็ค เวเบอร์ (Max Weber) การจัดองค์การแบบราชการ เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงที่จะให้ประโยชน์ต่อสังคม โครงสร้างของระบบราชการ จะเน้นความไม่สมบูรณ์ของระบบราชการ เป็นการมองระบบราชการในฐานะที่เป็นสถาบันทางสังคมสถาบันหนึ่ง ในมุมมองนี้ระบบราชการ ถือเป็นสถาบันหนึ่งในกระบวนการปกครองประเทศ เป็นสถาบันที่ทำหน้าที่ปกป้อง ดูแลผลประโยชน์ของประชาชนและบ้านเมืองเหมือน รัฐสภา ศาล พรรคการเมือง กลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ และในฐานะที่เป็นสถาบันที่ต้องทำหน้าที่ดูแลปกป้องผลประโยชน์สาธารณะ นักบริหารรัฐกิจ/ข้าราชการประจำจึงต้องมีความเป็นอิสระ เช่นเดียวกับศาล ผู้พิพากษา รัฐสภาที่ต้องมีความเป็นอิสระจากอำนาจทางการเมือง นักบริหารรัฐกิจไม่ต้องเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางการเมือง แต่ต้องทำงานโดยยึดผลประโยชน์สาธารณะเป็นเป้าหมาย

ทฤษฎีเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีการบริหารเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทุกองค์การทุกประเภท ผู้บริหาร สามารถนำหลักการบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้งาน โดยผู้บริหารจัดการจะต้องมีทักษะและประสบการณ์ในการบริหารจัดการที่เหมาะสม นอกจากนั้น ผู้บริหารการศึกษา ก็สามารถนำหลักการทฤษฎีดังกล่าวมานี้มาประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้เช่นเดียวกัน ส่วนการจักใช้ของไร่นั้น ก็แล้วแต่ผู้บริหารจักพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับการประยุกต์รูปแบบการบริหารเชิงพุทธของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยทฤษฎีการจัดการจะให้ความสำคัญและการสนับสนุนการจัดการทุกสาขาอาชีพเพื่อให้มีการพัฒนารูปแบบการจัดการสู่สากล และได้เสนอแนวทางการจัดการเกี่ยวกับหลักการบริหารเชิงปฏิบัติการ คือ ผู้บริหารจะมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติการ เช่น การค้า การเงิน การบัญชี ความมั่นคง เทคนิค การจัดการ คือการดำเนินงาน เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม เป็นต้น

การประยุกต์รูปแบบการบริหารเชิงพุทธของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การบริหารการศึกษา ก็จะเกี่ยวข้องกับการทรัพยากรทั้งปวง ทั้งกฎระเบียบ นโยบาย กฎหมายและสิ่งแวดล้อม นอกจากนั้น การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็เป็นโรงเรียนที่ขึ้นตรงหน่วยงานของรัฐ การบริหารงานจึงเป็นระบบราชการ ทฤษฎีระบบราชการจึงเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม

นโยบายการศึกษา นอกจากนั้นแล้วทฤษฎีการจัดการก็มีส่วนสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเช่นเดียวกันเพราะเป็นการจัดการเพื่อให้กระบวนการในโรงเรียนเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายการบริหารการศึกษา เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม เป็นต้น ดังนั้น ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยประมวลผลได้ว่า ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการเรียนการสอน สรุปได้ตามตารางที่ ๒.๖

ตารางที่ ๒.๖ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

| นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล                   | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| อวยชัย ชะบา, ๒๕๕๓, หน้า ๑๕๔.                | ทฤษฎีองค์การของแม็ค เวเบอร์ ระบบราชการและวางโครงสร้างระบบราชการ เน้นความไม่สมบูรณ์ของระบบราชการ                                                                                                                                                                                                        |
| ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, ๒๕๕๑, หน้า ๔๙.  | ส่วนข้อเสียของทฤษฎีระบบราชการ หน่วยราชการอาจใช้กฎเกณฑ์ต่างๆ หลักสายการบังคับบัญชามักจะขัดกับหลักความรู้เฉพาะอย่าง ระบบราชการมักปฏิบัติงานได้ดีในยามบ้านเมืองมีความปกติสุข ทฤษฎีระบบราชการสนใจเฉพาะปัจจัยภายในองค์กรเท่านั้น                                                                            |
| กุลธณ ธนาพงศ์ธร, ๒๕๕๐, หน้า ๕๔.             | รูปแบบของโครงสร้างองค์การแบบระบบราชการ หลักลำดับชั้น หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ หลักความสมเหตุสมผล หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือความชำนาญเฉพาะด้าน หลักคุณสมบัติและความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน                                                                                                     |
| ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, ๒๕๕๑, หน้า ๑๑๖. | ทฤษฎีการจัดการของเฮนรี ฟาโยล์ ศึกษาหาวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของฝ่ายบริหารมากกว่าฝ่ายปฏิบัติการ (คนงาน)                                                                                                                                                                               |
| Price, Alan, 2004, p.110.                   | เฮนรี ฟาโยล์ มองว่าในการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างของผู้บริหารต้องมีกิจกรรมด้านการจัดการอยู่ด้วยเสมอ สำหรับภาวะด้านการจัดการในความคิดของเขาประกอบด้วยกิจกรรมทางด้านการจัดการของผู้บริหารไว้ ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร ๕ ประการ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน การควบคุม |

## ๒.๓ แนวคิดการบริหารเชิงพุทธ

แนวคิดการบริหารเชิงพุทธจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่ามีความรู้ความสามารถในหลักการบริหารที่ได้อย่างไร เพราะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแนวทาง วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย การบริหาร การศึกษาของส่วนกลาง หลังจากได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งและมีหน้าที่ในการบริหารงานทุกอย่าง ในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีอำนาจ ตัดสินใจในการจัดการทรัพยากรทั้งปวง กล่าวคือ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยการ และการควบคุม

การบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานของบุคคลกลุ่มบุคคลซึ่ง เรียกว่าผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบริหารการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม การบริหารโรงเรียนเป็น การจัดการแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมาย เพื่อการศึกษาภายในโรงเรียน เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรม และนำไปปฏิบัติในการดำรงชีวิตประจำวัน ได้อย่างมีความสุข ผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการร่วมกันได้โดยอาศัยการ จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาให้มี ประสิทธิภาพตามหลักการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดพุทธวิธีการบริหาร<sup>๕๑</sup>

ผู้บริหาร มีหน้าที่เพื่อการบริหาร ๕ ประการ กล่าวคือ การวางแผนเป็นการกำหนด แนวทางปฏิบัติในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อ กำหนดทิศทาง การจัดองค์การ เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับ บัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ การบริหารบุคคล เป็นการสรรหา บุคลากรใหม่การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสม การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิด การดำเนินงานตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของ การปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ไขปัญหาภายในองค์กร

---

<sup>๕๑</sup>พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *พุทธวิธีการบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๖.



แผนภาพที่ ๒.๙ หน้าที่ของผู้บริหาร ๕ ประการ

จากแผนภาพที่ ๒.๙ หน้าที่ของผู้บริหาร ๕ ประการ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องทำหน้าที่ของผู้บริหาร ๕ ประการ เพื่อบริหารทรัพยากรของโรงเรียนให้มีการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์การศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนได้เรียนหนังสือตามหลักสูตรที่กฎกระทรวงศึกษาได้กำหนดไว้ เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์ มีคุณธรรม และมีศีลธรรม นำไปประยุกต์ใช้ดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุข

### ๒.๓.๑ การวางแผน

การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดทิศทางองค์การพร้อมกับเป้าหมาย และแผนงานการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานธุรกิจหรือหน่วยงานราชการ สิ่ง que ผู้บริหารทุกคนจะต้องเผชิญกับปัญหาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ก็คือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อันเกิดจากเหตุทั้งภายในและภายนอกองค์การก็ได้ การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจจะเป็นไปอย่างรวดเร็วหรือค่อยเป็นค่อยไปอย่างเชื่องช้า จนเกือบจะไม่รู้ตัวเลยว่ามี การเปลี่ยนแปลง<sup>๕๒</sup> ดังนั้น การวางแผนงานวิชาการในโรงเรียน ผู้บริหารมีความรับผิดชอบการวางแผนทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารควรกำหนดแผนงานของสถานศึกษา โดยใช้การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษา ผู้บริหารมีทักษะในการวางแผน มีความรู้ความสามารถ ชี้นำครูอาจารย์ได้ ผู้บริหารควรดำเนินการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน ตั้งแต่ระดับผู้สมัครเรียน จนถึงเรียนการสอน

**การวางแผนเพื่อการบริหารการศึกษา** ผู้บริหารโรงเรียนควรจะเป็นผู้ที่ต้นตัวในการบริหารงานวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจเรื่องงานวิชาการ ตลอดจนเข้าใจความสำคัญวัตถุประสงค์ กระบวนการในการบริหารงานวิชาการ เพื่อเป็นผู้นำให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย ใช้กระบวนการบริหารซึ่งกระบวนการบริหารงานวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

<sup>๕๒</sup>วิเชียร วิทยอุดม, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: ธนธัการพิมพ์, ๒๕๕๐),

ประถมหรือมัธยมศึกษาไว้ดังนี้

การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการศึกษาสภาพ อาจทำได้ในเรื่องข้อมูลต่างๆ ของโรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ยอดรวมแสดงผลการสอบรายปี สถิติการมาเรียนของนักเรียน จำนวนอัตราการเข้าชั้น สื่อการเรียนการสอน การนิเทศภายในและการสอนซ่อมเสริม โครงการต่างๆ ที่ต้องยึดเป็นแนวทาง เช่นหลักสูตร เอกสารหลักสูตร หนังสือแบบเรียนระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการประเมินผลการเรียน นโยบายกระทรวง กรม หน่วยงานต้นสังกัด ส่วนวิธีการศึกษา อาจทำได้โดยสำรวจ บันทึกรายการ ศึกษาวิจัย ใช้สื่อหรือเครื่องมือ เช่น เครื่องมือประเมินคุณภาพ ที่หน่วยงานจัดการศึกษา

การวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ รอบคอบ มีขั้นตอน จะทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารต้องจัดให้มีการวางแผนงานโดยปฏิบัติ การจัดทำแผนงานและโครงการวิชาการประจำปี เพื่อให้การวางแผนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และรับผิดชอบการปฏิบัติ งานตั้ง แต่ต้น เพื่อทุกคนจะได้มีความสำนึกในความเป็นเจ้าของหน่วยงาน และจะได้ให้ความร่วมมือด้วยดี เมื่อกำหนดแผนงานเสร็จแล้วก็จัดทำโครงการสนับสนุนแผนงานวิชาการให้ครอบคลุมงานต่อไป การจัดปฏิทินปฏิบัติงาน ในรอบปีการศึกษาหนึ่งๆ มีกิจกรรมหลายอย่างที่โรงเรียนต้องปฏิบัติ การจัดให้มีการปฏิบัติงานให้ชัดเจนว่าวันใด เดือนใด จะประกอบกิจกรรมอะไร ทั้งนี้เพื่อเป็นเครื่องเตือนความจำของผู้รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานให้เสร็จตามเวลา การจัดทำแผนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนควรจะควบคุม ติดตามการปฏิบัติการสอนของครู ให้เป็นไปตามเนื้อหาและกำหนดเวลาที่ระบุไว้ในคู่มือและแผนการสอน การจัดทำตารางสอนผู้บริหารโรงเรียนควรมอบให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและคณะทำงานเป็นผู้จัดทำโดยผู้บริหารคอยควบคุมดูแลให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การจัดตารางสอน การจัดครูเข้าสอน ผู้บริหารโรงเรียนควรคำนึงถึงความต้องการและความถนัดของครู เช่น ครูสอนประถมศึกษาปีที่ ๑ ควรเป็นผู้ที่เข้าใจเด็กวัยนี้เป็นอย่างดี รู้ความต้องการและความสามารถของนักเรียน การจัดนักเรียนเข้าชั้นเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดนักเรียนเข้าชั้นเรียน

การดำเนินตามแผน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการตามแผนงานวิชาการและขั้นตอน ตรวจการเตรียมการสอนหรือบันทึกการสอน ให้ครูเข้าปฏิบัติการสอนตรงตามเวลา ควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศให้ครู จัดครูเข้าสอนแทนในกรณีครูไม่มาปฏิบัติการสอน ควบคุมดูแลให้ครูจัดสอนซ่อมเสริมนักเรียน สนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนให้สมบูรณ์ ควบคุมติดตามให้ครูที่รับผิดชอบงาน โครงการเป็นไปตามปฏิทินปฏิบัติงาน

การประเมินผลงานวิชาการเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะทำให้ทราบว่าการทำงานมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ จะได้หาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น การประเมินผลการเรียนของนักเรียน มีแนวปฏิบัติในการประเมินผลโครงการวิชาการของโรงเรียน

## มีแนวปฏิบัติ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของ มีแนวปฏิบัติ เช่น สังเกตพฤติกรรมการสอนของครู ตรวจสอบการปฏิบัติงานของครูโดยวิธีการต่างๆ เช่น สังเกตความก้าวหน้าของเด็ก ตรวจสอบจากผลงานของเด็ก รับฟังข้อมูลจากผู้ปกครองเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครู จัดประชุมประเมินผลงานของครู สรุปผลการประเมินการทำงานโครงการวิชาการที่ได้รับมอบหมาย ทำการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน<sup>๕๓</sup>

**การวางแผนบุคลากร** การวางแผนบุคลากรการวางแผนบุคลากร เป็นการเตรียมการเพื่อให้องค์กรได้ทราบถึงปริมาณความต้องการบุคคลที่จะเข้ามาทำงานกับองค์กรในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การวางแผนบุคลากร หมายถึงการคาดคะเนความต้องการบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ไว้ล่วงหน้าว่า ต้องการจะใช้บุคคลในตำแหน่งอะไร ระดับใด จำนวนเท่าไร และจะสรรหาคนเหล่านั้นมาได้จากไหน ตลอดจนถึงการวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และการศึกษาวิจัยเพื่อหาวิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๕๔</sup> การวางแผนบุคลากร หมายถึงกระบวนการในการคาดการณ์ ความต้องการบุคลากรขององค์กรเกี่ยวกับ ประเภท จำนวนและคุณภาพของบุคคลไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการอย่างมีระบบ<sup>๕๕</sup> การวางแผนบุคลากรเป็นกระบวนการจัดระบบบุคลากร เพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ให้เหมาะสมในอนาคตให้เกิดประโยชน์จากองค์กรสูงสุด ประกอบด้วยการสรรหาและการเลือกสรร การจำแนกตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน และสภาพการทำงาน<sup>๕๖</sup>

การวางแผนบุคลากร คือกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านบุคลากรขององค์กร อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานพ้นออกจากองค์กร เพื่อให้องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวม

<sup>๕๓</sup> อัมภา บุญช่วย, **การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน**, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๐.

<sup>๕๔</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, **การบริหารงานบุคคล**, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๓), หน้า ๕๗๒.

<sup>๕๕</sup> สุภาพร พิศาลบุตร, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร: ธนะการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๗๔.

<sup>๕๖</sup> นงนุช วงษ์สุวรรณ, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๕๓), หน้า ๘๘.

ขององค์การ โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์การ บุคลากรและสังคม<sup>๕๗</sup> การวางแผนบุคลากร คือการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการสำรวจ และพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรบุคคลเพื่อไปสู่การกำหนดแผนการที่จะให้ได้จำนวน บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ที่เหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอที่จะเข้าร่วม ปฏิบัติงานกับองค์การในระยะเวลาที่ต้องการ พร้อมทั้งทำการพัฒนากำลังคนที่ได้มาให้มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานและรักษากำลังคนที่มีความมีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์การ<sup>๕๘</sup> การวางแผน บุคลากร เป็นกระบวนการคาดการณ์ ความต้องการบุคลากรขององค์การอย่างเป็นระบบให้สอดคล้อง กับตำแหน่งว่างในอนาคต เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนรวมถึง การวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ปัจจุบันให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ

**วัตถุประสงค์การวางแผน** วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากร<sup>๕๙</sup> เพื่อให้ได้กำลังคน เข้ามาช่วยปฏิบัติงานกับองค์การได้ทันทีเมื่อองค์การต้องการกำลังคนที่ได้มานี้ต้องมีในปริมาณและ คุณภาพที่เพียงพอต่อความต้องการขององค์การ เป็นการบริหารขององค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อองค์การ เพื่อเป็นการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในปัจจุบันและ ในอนาคต รวมทั้งปัญหากำลังคนมีในจำนวนที่เกินกว่า ความต้องการของหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน และของภาพรวมขององค์การ ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงในท่ามกลางปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ สามารถเข้ามาแทนที่กำลังคน และความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้องค์การต้องสรรหาพัฒนา กำลังคนให้มีความรู้ทันกับเทคโนโลยีเพื่อจะสามารถนำเอามาใช้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานของ องค์การ เพื่อใช้เป็นแนวทาง และช่วยปรับปรุงการสรรหา คัดเลือก พัฒนากำลังคนเป็นการเตรียมการ ให้ได้กำลังคนที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน เป็นการสร้างโอกาสในการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ การงาน และการได้พิจารณาเลื่อนตำแหน่งของกำลังคนที่กำลังทำงานอยู่ในองค์การ ในการวางแผน บุคลากรนั้น บางกรณีอาจไม่มีความจำเป็นจะต้องสรรหาจากบุคคลภายนอกองค์การทั้งหมด บางครั้ง องค์การสามารถพิจารณาสรรหา คัดเลือก โยกย้ายพนักงานจากหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์การเข้ามา แทนที่ได้โดยอาจฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์เพิ่มเติมก็สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ได้ ดังนั้นการวางแผนบุคลากร จึงเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือ

---

<sup>๕๗</sup> ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๓), หน้า ๖๗.

<sup>๕๘</sup> สุดา สุวรรณภิรมย์, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๓), หน้า ๓๘.

<sup>๕๙</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๘.

กำลังคนที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึง เป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และก่อให้เกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

**สรุปได้ว่า** การวางแผน เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันทำให้การจัดการศึกษาต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพและสิ่งแวดล้อมไปด้วย ผู้บริหารควรกำหนดแผนบริหารสถานศึกษาตามกฎระเบียบ การวางแผนเพื่อการบริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนควรจะเป็นผู้ที่ต้นตัวในการบริหารงานวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจงานวิชาการ ตลอดจนเข้าใจวัตถุประสงค์ กระบวนการบริหาร เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมมือกันปฏิบัติตาม การวางแผนบุคลากร เป็นกระบวนการคาดการณ์ล่วงหน้า เป็นการสำรองบุคลากรไว้ล่วงหน้า รวมถึงการวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ปัจจุบันให้เกิดประโยชน์กับโรงเรียน วัตถุประสงค์การวางแผนเพื่อให้ได้กำลังคนเข้ามาช่วยปฏิบัติงานกับองค์กรได้ทันที เมื่อองค์กรต้องการ เพื่อเป็นการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการขาดแคลนในปัจจุบันและในอนาคต ดังนั้น การวางแผนและผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยประมวลผลได้ว่าการวางแผนมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการเรียนการสอน สรุปได้ตามตารางที่ ๒.๗

**ตารางที่ ๒.๗** การวางแผน

| นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล                      | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วิเชียร วิทย์อุดม, ๒๕๕๐, หน้า ๓๓.              | การวางแผน เป็นการกำหนดทิศทางองค์การพร้อมกับเป้าหมายการวางแผนงานวิชาการในโรงเรียน ผู้บริหารมีความรับผิดชอบการวางแผนทุกระดับ ผู้บริหารควรกำหนดแผนงานของสถานศึกษา ผู้บริหารมีทักษะในการวางแผน ผู้บริหารควรดำเนินการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน |
| อำภา บุญช่วย, ๒๕๕๓, หน้า ๑๐.                   | การประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น สังเกตพฤติกรรมการสอนของครู สังเกตความก้าวหน้าของเด็ก รับฟังข้อมูลจากผู้ปกครองเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สรุปผลการประเมินการทำงานโครงการวิชาการที่ได้รับมอบหมาย                                              |
| มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๓, หน้า ๕๗๒. | การวางแผนบุคลากร หมายถึงการคาดคะเนความต้องการบุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ตลอดจนถึงการวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด                                                                                                      |
| สุภาพร พิศาลบุตร, ๒๕๕๓, หน้า ๗๔.               | การวางแผนบุคลากร หมายถึงกระบวนการในการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรขององค์กรเกี่ยวกับ ประเภท จำนวนและคุณภาพของบุคคลไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการอย่างมีระบบ                                                               |

## ตารางที่ ๒.๗ การวางแผน (ต่อ)

| นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล           | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| นงนุช วงษ์สุวรรณ, ๒๕๕๓, หน้า ๘๘.    | การวางแผนบุคลากร เป็นกระบวนการจัดระบบบุคลากร เพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ให้เหมาะสมในอนาคตให้เกิดประโยชน์จากองค์การสูงสุด ประกอบด้วยการสรรหา และการเลือกสรร การจำแนกตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน และสภาพการทำงาน                                                 |
| ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, ๒๕๕๓, หน้า ๖๗. | การวางแผนบุคลากร คือกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านบุคลากรขององค์การ อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์การ ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์การ    |
| สุตา สุวรรณภิรมย์, ๒๕๕๓, หน้า ๓๘.   | การวางแผนบุคลากร คือการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการสำรวจและพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรบุคคลเพื่อไปสู่การกำหนดแผนการที่จะให้ได้จำนวนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ที่เหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์การในระยะเวลาที่ต้องการ |

## ๒.๓.๒ การจัดองค์การ

การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึงการจัดระเบียบทรัพยากรให้เป็นระบบงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นระบบวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การบริหารการศึกษาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารกิจการทุกชนิดของหน่วยงาน หรือของสถาบันใดๆ ก็ตาม ย่อมยึดหลักในการบริหารอย่างเดียวกันไม่ว่าจะเป็นการบริหารกิจการของรัฐหรือบริหารธุรกิจ นอกจากนั้น การบริหารโรงเรียนและกิจการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษาแก่เด็กและเยาวชน ก็เรียกว่า การบริหารการศึกษา สิ่งที่ทำให้การบริหารการศึกษา การบริหารราชการ และการบริหารธุรกิจ แตกต่างกันก็คือวัตถุประสงค์และทัศนคติในการบริหาร ดังนั้น การบริหารการศึกษา จึงหมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน ทั้งในด้าน ร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ทั้งนี้โดยมุ่งให้เด็ก เยาวชน ประชาชนเป็นคนที่มีคุณภาพ สามารถประกอบภารกิจในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

**หลักการจัดองค์การ** ปรัชญาการศึกษาในการบริหารการศึกษานั้นผู้บริหารนอกจากจะต้องทราบหลักการบริหาร ระเบียบปฏิบัติ แผนการศึกษาชาติ ประเพณีในการบริหารที่ปฏิบัติต่อกันมา โดยอาศัยปรัชญาการศึกษาตามแนวคิดต่างๆ ก็เป็นความรู้พื้นฐานที่ผู้บริหารควรทราบ แต่ทั้งนี้

มิได้หมายความว่าผู้บริหารต้องยึดหลักปรัชญาของคนรุ่นก่อนเสมอไป ผู้บริหารย่อมมีปรัชญาของตนเอง เพียงแต่ไม่ขัดต่อนโยบายส่วนใหญ่ของการจัดการศึกษาแห่งชาติ ปรัชญาที่ผู้บริหารการศึกษาควรสนใจและนำไปเป็นหลักในการจัดการศึกษาในโรงเรียน คือ การจัดระบบสังคมและการถ่ายทอดวัฒนธรรมนั้น การศึกษาควรมีบทบาทและหน้าที่อย่างไร โรงเรียนควรสร้างเด็ก เยาวชน และประชาชนให้ไปในทิศทางใด เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษาคืออะไร ในเรื่องนี้โรงเรียนจะต้องกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และวิธีดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายเพื่อการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารจะอย่างไรก็ได้ขอให้การปกครองบังคับบัญชาบุคลากรในโรงเรียนได้อยู่ในระเบียบวินัย ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย ตามระบบของทางราชการให้เกิดความสงบเรียบร้อยในสังคมโรงเรียนเพราะว่าในการบริหารการศึกษา หน่วยงานบริหารที่สำคัญที่สุดคือโรงเรียน เพราะเป็นหน่วยปฏิบัติที่มีลักษณะเบ็ดเสร็จในตัว และเป็นหน่วยที่ก่อให้เกิดผลทางการศึกษาโดยตรง ผู้บริหารการศึกษาโดยเฉพาะผู้อำนวยการจึงต้องมีความคิดทางการบริหารการศึกษาดังกล่าว หลักการจัดระบบการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นระดับชาติ ระดับท้องถิ่น ระดับโรงเรียน

ครู ต้องรู้จักเด็กที่ตนสอนทุกคน และต้องรู้ถึงความต้องการความจำเป็น ปัญหาข้อจำกัดความสามารถเฉพาะตัวของเด็กด้วย โรงเรียนจะต้องใช้หลักความเสมอภาค และโอกาสเท่าเทียมกันของเด็กที่จะเข้าเรียน การจัดโรงเรียนต้องให้เหมาะสมกับปรัชญา วัตถุประสงค์ เป้าหมายของการศึกษา และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม โรงเรียนจะต้องตระหนักถึงสภาพแวดล้อมในโรงเรียนจะก่อให้เกิดความอบอุ่นใจ ทำโรงเรียนให้เสมือนบ้าน หรือชวนสนุกให้เด็กอยากมาโรงเรียน การจัดกิจกรรมในโรงเรียนต้องส่งเสริมและสอดคล้องกับหลักการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย การจัดการเรียนการสอนต้องเน้นการผสมผสานวิชาเข้าด้วยกัน มุ่งให้เด็กนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันมากกว่าเรียนเพื่อสอบให้ผ่าน ครู ต้องระลึกเสมอว่าครูมีหน้าที่ส่งเสริมช่วยเหลือให้เด็กพัฒนาตนเองตามอัตภาพ การจัดองค์การบริหารในโรงเรียน ต้องเปิดโอกาสให้มีความคล่องตัวสามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ตามความเหมาะสม การจัดเด็กเข้าชั้นเรียน เข้ากลุ่ม ต้องเคารพในความทัดเทียม ความเสมอภาคในฐานะเป็นพลเมืองไทย โรงเรียนจะต้องเปิดโอกาสให้ครู ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

จากปรัชญาการศึกษาความคิดรวบยอด และการจัดระบบการศึกษาดังกล่าวแล้ว พอประมวลความคิดในเรื่องกระบวนการบริหารการศึกษาได้ว่า ในการบริหารการศึกษานั้น นอกจากหลักการบริหาร ปัจจัยในการบริหารแล้ว กระบวนการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะการจัดการธุรกิจการศึกษามีปัจจัยต่างๆ จำนวนมากที่มาเกี่ยวข้อง เช่น บุคลากรอันได้แก่ครู นักเรียน คนงานภารโรง เงินซึ่งมีทั้งเงินงบประมาณ เงินบำรุงการศึกษา วัสดุอุปกรณ์ ระเบียบกฎหมาย ซึ่งต้องปฏิบัติ ดังนั้น การบริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างมีระบบระเบียบ ทั้งนี้เพื่อให้การลงทุน คือผลผลิตเด็กและเยาวชน ได้ผลออกมา มีมนุษย์ที่มีความรู้

ความสามารถ ตามความต้องการของสังคมยุคปัจจุบันโรงเรียนเป็นองค์การประเภทให้การบริหาร ลูกค้า ได้แก่ นักเรียน ซึ่งมีสภาพเป็นสมาชิกชั่วคราว เด็กที่เข้ามาอยู่ในโรงเรียนเป็นระยะเวลาอันสั้น จะได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมหรือไม่เพียงใด อยู่ที่โรงเรียนจะจัดประสบการณ์ให้เขาได้ถูกต้องเหมาะสมเพียงใด ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งคือกระบวนการบริหารโรงเรียน

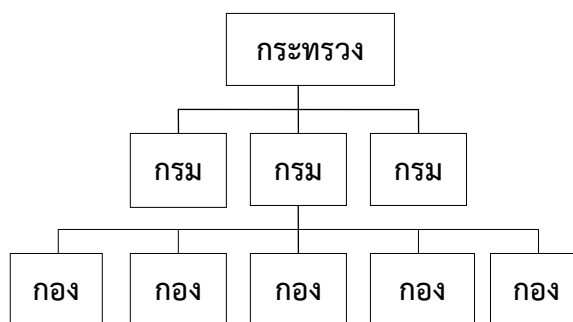
**กระบวนการจัดการ** กระบวนการบริหารเป็นแนวทางเทคนิค หรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น ผู้บริหารการศึกษาในระดับจะต้องคำนึงถึงกระบวนการต่างๆ มาจัดลำดับก่อนหลังเพื่อให้สัมพันธ์กันจะละเลยกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งไปเลยไม่ได้ เพราะจะทำให้เกิดอุปสรรคในการบริหารงาน มีผู้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารการศึกษา การบริหารการศึกษาต้องมีกระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ อีกหลายด้าน เช่น ด้านบุคคล ได้แก่ ครู นักเรียน ภารโรง ด้านงบประมาณ ได้แก่ เงินบำรุงการศึกษา เงินที่ได้จากงบประมาณ ค่าวัสดุอุปกรณ์ และต้องมีกฎหมายระเบียบต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติ ดังนั้น การบริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างมีระบบและเป็นระเบียบ<sup>๖๐</sup> ส่วนกระบวนการบริหาร ที่ปรากฏในหนังสือในปี ๑๙๓๗ ได้กล่าวว่ากระบวนการบริหารย่อมประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๗ ประการ<sup>๖๑</sup> ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การจัดส่วนราชการหรือองค์การ ซึ่งในการศึกษาบางแห่งก็พิจารณารวมไปกับการปฏิบัติงาน หรือวิธีการจัดการด้วย เรื่องการจัดแบ่งส่วนงานนี้จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงาน เป็นกรม กอง แผนก โดยอาศัยปริมาณคุณภาพของงาน หรือจัดตามลักษณะของงาน พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนกำหนดสายงานการควบคุมบังคับบัญชาในลักษณะหน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานช่วย พร้อมทั้งกำหนดช่วงการบังคับบัญชาไว้ด้วย ตามปกติช่วงการบังคับบัญชาจะอยู่ระหว่าง ๓-๑๕ หน่วยงานย่อย การจัดการอาจแสดงไว้ในแผนภูมิเพื่อให้เกิดการสื่อสาร ความเข้าใจในองค์การเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร

---

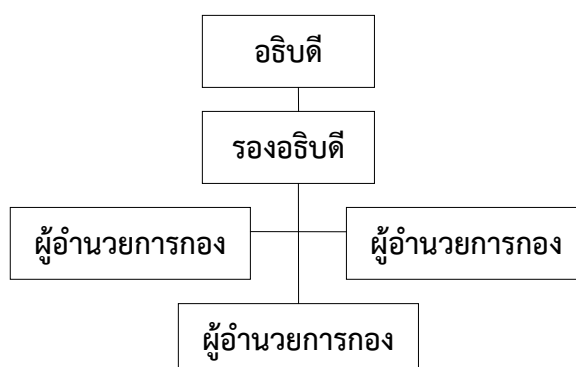
<sup>๖๐</sup> ประถม แสงสว่าง, การบริหารการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนบางกอกสาส์น, ๒๕๕๓), หน้า ๒๖.

<sup>๖๑</sup> Gulic, L.N., *Theory of Organization*, (New York: Columbia Notes , 2005), p.13.



แผนภาพที่ ๒.๑๐ โครงสร้างหน่วยงาน

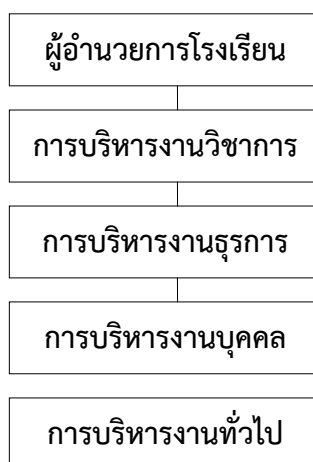
การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งหมายถึงการจัดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การพัฒนาคนที่บรรจุแล้ว การบำรุงขวัญ การเลื่อนระดับ การพิจารณาโทษ ตลอดจนการให้พ้นจากงาน และการดูแลเรื่องสวัสดิการ กับรวมถึงการที่จะเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร



แผนภาพที่ ๒.๑๑ โครงสร้างผู้บริหาร

การวินิจฉัยสั่งการ การสั่งการเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหาร และเป็นบทบาทที่สำคัญของนักบริหาร เพราะการสั่งการ คำสั่งของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์การหรือหน่วยงาน อาจจะเป็นไปตามแผน หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ก็ได้ การสั่งการเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติ การตัดสินใจจึงเป็นการเลือกทิศทางเดินขององค์การ การสั่งการนั้นผู้บริหารอาจเลือกได้ ๒ วิธี คือการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร และการสั่งการด้วยวาจา การวินิจฉัยสั่งการนั้นมีข้อควรคำนึง การสั่งการนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือไม่ ผู้บริหารมีข้อมูล ผลการวิจัย ความเห็นของนักวิชาการ ประกอบการตัดสินใจหรือไม่ ผู้ที่จะรับคำสั่งไปปฏิบัติมีความรู้ความสามารถเพียงพอหรือไม่ ปัจจัยเกื้อกูล อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนี้พร้อมและเพียงพอหรือไม่ ควรคำนึงถึงผลที่จะกระทบจากการสั่งการ และเตรียมแก้ปัญหาไว้อย่างไร การสั่งการจะต้อง

สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันระหว่างผู้สั่ง ผู้รับคำสั่งไปปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้อง การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารการศึกษานอกจากข้อควรคำนึงดังกล่าวแล้ว การตัดสินใจจะต้องอาศัยตัวบทกฎหมาย ระเบียบ หรือกฎอย่างอื่น แนวนโยบาย ประเพณีที่เคยปฏิบัติมาเป็นประจำ



แผนภาพที่ ๒.๑๒ โครงสร้างผู้อำนวยการโรงเรียน

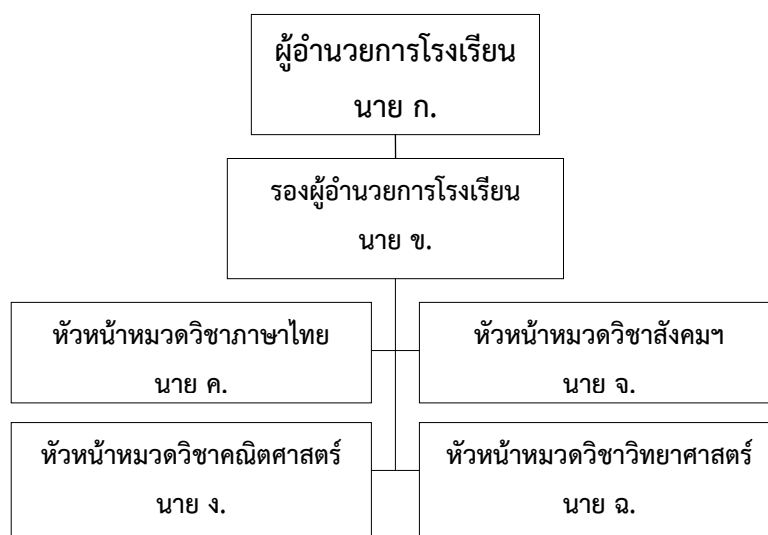
การประสานงาน หน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งภายในองค์กร หรือสำนักงานใหญ่ การก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผล การทำงานไม่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน วิธีประสานงานภายในองค์กร จัดทำแผนภูมิแสดงสายงาน และกำหนดหน้าที่ของหน่วยงาน ตำแหน่งต่างๆ ให้ชัดเจนเพื่อปกกันมิให้เกิดการปฏิบัติงานก้าวท้าวกัน จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน จัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์ หรือกำหนดแนวปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาจตั้งคณะกรรมการประจำ หรือคณะกรรมการเฉพาะกิจขึ้นก็ได้ การใช้วิธีการงบประมาณเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมให้การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วย หรือแต่ละโครงการ ประสานกัน บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามผล เพื่อเป็นการติดตามผลงาน ความก้าวหน้าของงาน กับหาทางแก้ไขข้อบกพร่องและปัญหาต่างๆ การใช้วิธีติดต่อแบบ เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธภาพในหน่วยงานอาศัยการติดต่อแบบไม่เป็นทางการ ใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เพื่อช่วยให้การประสานงานเป็นไปด้วยดี การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะโดยเลือกใช้บุคคลที่มีความเหมาะสม มีมนุษยสัมพันธ์ ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานโดยเฉพาะ จัดให้มีงานชุมนุมระหว่างสมาชิกในองค์กร การประชุม สัมมนา งานเลี้ยงพบปะสังสรรค์เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งเป็นการประสานงานทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

การประสานงานระหว่างองค์กร การกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่ขององค์กร เพื่อหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน และการขัดแย้งกัน

การแต่งตั้งคณะกรรมการผสม เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การใช้วิธีการงบประมาณ เพื่อให้องค์กรต่างๆ ปฏิบัติงานตามโครงการและงานที่ได้รับผิดชอบ

การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งเบื้องล่างและเบื้องบน การให้ผู้บังคับบัญชาทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ การทำให้เกิดความสะดวกรวบรวมการประสานงานกับหน่วยงานอื่น การสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกันเป็นการบำรุงขวัญในตัว มีการบันทึกหลักฐานเกี่ยวกับการทำงานไว้เป็นระยะ จึงจะสามารถทำรายงานได้ถูกต้องรัดกุมและสมบูรณ์ ผลการปฏิบัติงานรุดหน้าไปด้วยดี หรือมีอุปสรรคขัดข้องประการใด เพื่อจะได้เป็นการประเมินผลงานของหน่วยงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานด้วย เพื่อเป็นข้อมูลในรายงานต่อผู้บังคับบัญชา

การบริหารการเงินงบประมาณ เงินเป็นปัจจัยสำคัญประเภทหนึ่งในการบริหารงาน การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น หมายถึงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ วิธีการง่ายๆ รวดเร็ว ได้งาน ปริมาณมาก งานมีคุณภาพสูง และใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัดจากหลักดังกล่าว การวางแผนใช้เงินในหน่วยงานซึ่งมีความสำคัญมาก ทำอย่างไรจึงจะได้เงินสำเร็จได้งานมาก แต่ใช้เงินน้อย ดังนั้นในหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนใช้เงิน การตรวจสอบควบคุม การบัญชี นอกจากจะเป็นไปอย่างประหยัดแล้ว ยังต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมายของทางราชการโดยเคร่งครัดอีกด้วย ในสถานศึกษาจะต้องวางแผนการใช้เงินให้เหมาะสม นอกจากจะวางแผนการใช้เงินที่มีอยู่ และเงินที่ได้รับการจัดสรรให้แล้ว ยังต้องวางแผนการที่จะได้เงินมาเพื่อสนับสนุนงานตามแผนและโครงการทั้งระยะสั้นและระยะยาว<sup>๖๒</sup>



แผนภาพที่ ๒.๑๓ โครงสร้างผู้ดำรงตำแหน่งหน้าที่การงาน

<sup>๖๒</sup> Russel, Rese Kirch., *Dessertation Abstract International*, (The City Elementary School Principals, 2006), p.274.

**ผู้บริหารสถานศึกษา** เมื่อกล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนก็คงนึกถึงสถาบันหรือองค์การ เพราะผู้บริหารกับองค์การเป็นสิ่งคู่กัน ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีอำนาจในการบริหารองค์การ ผู้บริหาร หมายถึงบุคคลที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๖๓</sup> ผู้บริหารสถานศึกษาหมายความว่าบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน<sup>๖๔</sup> ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงข้าราชการครูที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ตามมาตรา ๓๐ (ข) แห่งพระราชบัญญัติข้าราชการครู พ.ศ.๒๕๒๓ เป็นข้าราชการครูซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารและให้การศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา ทำหน้าที่ในการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ การประสานงาน การควบคุมดูแลและการนิเทศ<sup>๖๕</sup> ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งหรือมอบหมายให้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยการให้งานต่างๆ ในองค์การโรงเรียนอันเป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียนในฐานะที่โรงเรียนคือสถาบันทางสังคม ได้แก่ การให้บริการทางการศึกษาแก่สังคมเพื่อให้งานเหล่านั้นบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้<sup>๖๖</sup>

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือรับมอบหมายให้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการหรือดำเนินกิจการต่างๆ ของโรงเรียน บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริการทางการศึกษาแก่สังคม บุคคลที่มีฐานะเป็นผู้นำขององค์การโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์การสังคมหรือสถาบันทางสังคมโดยทั่วไป เมื่อกล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียน มักจะเข้าใจว่าหมายถึงบุคคลผู้ดำรงตำแหน่ง เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ รองหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรือครูที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน เช่น หัวหน้ากลุ่มโรงเรียน หัวหน้าสายหรือหัวหน้าหมวดวิชา และศึกษานิเทศก์ประจำโรงเรียน นอกจากนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาหรือสถาบันการศึกษา อาจมีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ คณบดี อธิการบดี ฯลฯ การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาต่างๆ จะเป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบของสถานศึกษานั้นๆ โดยทั่วไปจะมี ลักษณะได้แก่ การแต่งตั้ง การเลือกตั้ง และการสรรหาแหล่งที่มาของอำนาจในการบริหาร อำนาจตามกฎหมาย อำนาจเกิดจากความรู้และประสบการณ์ อำนาจเกิดจากความสามารถ อำนาจเกิดจากบุคลิกภาพ อำนาจเกิดจากความดีความชอบ

<sup>๖๓</sup> วิจารณ์ สาร์ตัน, **ประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๕๓), หน้า ๓.

<sup>๖๔</sup> สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทพรักหวานกรฟักจำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๓.

<sup>๖๕</sup> สมเดช สีแสง, **คู่มือปฏิบัติการโรงเรียนประถมศึกษา**, (ชัยนาท: ชมรมพัฒนาความรู้ความสามารถ, ๒๕๕๓), หน้า ๔๕๐.

<sup>๖๖</sup> สมบูรณ์ พรณนาภพ, **หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๕๓), หน้า ๒๔๔.

จากแหล่งที่มาของอำนาจอาจจำแนกเป็นประเภท คืออำนาจหน้าที่หรืออำนาจที่เกิดจากพระเดช และอำนาจบารมีหรืออำนาจเกิดจากพระคุณ ซึ่งผู้บริหารที่ดีนั้นควรมีอำนาจทั้งสองประเภท และการใช้อำนาจในแต่ละครั้ง ผู้บริหารควรใช้อย่างสร้างสรรค์เหมาะสมกับเหตุการณ์ เวลา สถานที่และบุคคลคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษา อาจจะพิจารณาได้ ๒ ประการ คือคุณสมบัติส่วนตัวอาทิเช่น มีสุขภาพดีทั้งทางร่างกายและทางจิต มีอารมณ์มั่นคง เป็นผู้ใหญ่ มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด มีคุณสมบัติของผู้นำ มีความสามารถในการวิเคราะห์ มีความเฉลียวฉลาดไหวพริบดี มีคุณธรรมสูง มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ดีเป็นต้น คุณสมบัติทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทางวิชาการ ทั้งความรู้ทางวิชาการทั่วไป และความรู้ทางด้านวิชาชีพ รวมทั้งต้องมีประสบการณ์และได้รับการฝึกอบรม โดยเฉพาะผู้บริหารควรมีคุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจในขณะบริหารงาน คือใช้หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา เป็นแนวทางปฏิบัติอาทิเช่น การให้และการเสียสละ การรักษากายวาจาให้เรียบร้อย มีความเพียรความอดทนเป็นต้น

**วิสัยทัศน์** สิ่งหนึ่งที่นักวิชาการทั้งหลายยอมรับตรงกัน คือวิสัยทัศน์ทำให้ผู้นำแตกต่างจากผู้บริหารกล่าวคือ ผู้นำกับผู้บริหารแตกต่างกันที่วิสัยทัศน์ ผู้นำที่ดีคือผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ว่าต้องการจะให้องค์การไปในทางไหนและจะทำให้องค์การบรรลุจุดหมายปลายทางได้อย่างไร วิสัยทัศน์จะช่วยสร้างความผูกพันและร้อยรัดพลังทั้งหลายของสมาชิกในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะปฏิบัติงานนอกเหนือจากเหตุการณ์หรือกิจกรรมที่เป็นภาระหน้าที่ตามปกติ โดยจะเลือกกระทำบางอย่างที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์การ ขณะที่ผู้บริหารจะกระทำทุกอย่างตามภาระหน้าที่เพียงเพื่อให้ถูกต้องเท่านั้นทั้งนี้เพราะวิสัยทัศน์จะทำให้ผู้นำมองเห็นอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริงขององค์การและสามารถกำหนดภาพในอนาคตขององค์การ ได้ว่าต้องการให้เป็นอย่างไรจึงสามารถกำหนดกิจกรรมและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุสำเร็จตามต้องการ โดยไม่เสียเวลากระทำการในสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์หรือไม่มีความสำคัญต่อองค์การ<sup>๖๗</sup> ผู้บริหารสถานศึกษาจะจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เพราะผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถเลือกเน้น สนใจสิ่งที่เป็นความสำคัญและเป็นค่านิยมของสถานศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นสมาชิกรับรู้ได้โดยการกระทำและคำพูดที่จะให้สมาชิกมีความเข้าใจตรงกันว่าอะไรคือเป้าหมายสำคัญของสถานศึกษาและทุกคนจะปฏิบัติงานของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ในสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์นั้น วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาจะก่อให้เกิดแนวนโยบายในการบริหารหรือแนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาโรงเรียนซึ่งอาจกำหนดเป็นปรัชญาของโรงเรียนและอาจหล่อหลอมสู่แผนการปฏิบัติงานซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการประสานกิจกรรมต่างๆ ในอันที่จะบรรลุและตอบสนองต่อเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีวิสัยทัศน์

<sup>๖๗</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๓), หน้า ๕.

นั้น วิธีปฏิบัติในสถานศึกษาจะไม่มีเป้าหมายชัดเจน จะสนใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ทุกอย่างภายในสถานศึกษาอย่างทั่วถึงแต่โดยผิวเผิน<sup>๖๘</sup>

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์<sup>๖๙</sup> มีความสามารถของสมองที่ดีคาดคะเนและเรียนรู้จากประสบการณ์ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มุ่งอนาคตมากกว่าการอนุรักษ์นิยม สังเคราะห์ข้อมูลได้เหมาะสมกับสถานการณ์จำเป็น วางแผนกลยุทธ์ได้ดี สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและมองเห็นภาพที่ควรจะเป็นในอนาคตได้ มองภาพกว้างแล้วมุ่งภาพเล็ก คิดแบบนิรนัย รู้และเข้าใจนโยบายเป้าหมายขององค์กร สามารถจำแนกเป้าหมายออกจากวิธีการ ยึดหยุ่นในแนวทางที่จะมุ่งเข้าสู่เป้าหมาย มีความกระตือรือร้นในการรับรู้และเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆ กระตุ้น ริเริ่มให้มีและใช้นวัตกรรมอยู่เสมอ ไวต่อสิ่งใหม่อย่างพิถีพิถัน ไม่ชอบยึดมั่นถือมั่นในอดีต สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพให้บังเกิดผลสูงสุด และเปิดใจกว้างรับประสบการณ์ใหม่ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทะเยอทะยาน เน้นที่ผลกระทบเชิงสร้างสรรค์มุ่งหาความสำเร็จใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ จึงต้องมีแนวคิดที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ความสามารถในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การวางแผนอนาคตให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการบริหาร การตัดสินใจในการปรับปรุงงานที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่พึงปรารถนาในอนาคต และการมีความคิดที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

**คุณลักษณะด้านวิชาการ** คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างมาก มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถทักษะกระบวนการ เทคนิค ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน ความรู้พื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความเข้าใจ ได้แก่ มีความเข้าใจ เจตคติ ทักษะที่เหมาะสม อันเกิดจากการได้รับการศึกษาที่เพียงพอ เจตคติประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับมนุษยศาสตร์ ประวัติศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ จริยธรรม สามารถในการคิดคำนวณ มีทักษะในการพูดและการเขียน มีรสนิยมทางศิลปะ ดนตรีและวรรณกรรมเป็นต้น มีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของโรงเรียน มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและวิธีการสอนที่เป็นอย่างดี<sup>๗๐</sup>

นอกจากนั้น ความรอบรู้ในวิชาชีพที่จำเป็นต่อการบริหารโรงเรียนโดยเฉพาะความรู้ทางวิชาการ คือการศึกษาวិชาการทั่วไป การศึกษาด้านวิชาชีพ การศึกษาให้เกิดความรอบรู้ เชี่ยวชาญใน

<sup>๖๘</sup> Sergiovanni, Thomas J. and Starratt, Robert J., **Supervision A Redefinition**, (New York: McGraw-Hill Inc, 2006), p.7.

<sup>๖๙</sup> วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร: ข้าราชการ, ๒๕๕๓), หน้า ๒๙.

<sup>๗๐</sup> ศิริวรรณ ศรีพหล, **วิชาการวรรณกรรมการมัธยมศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: รุ่งศิลป์การพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๓๖๗.

แขนงที่คนสนใจสำหรับใช้จัดระดับความรู้และประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลที่จะมาทำงานในการเป็นผู้บริหาร<sup>๗๑</sup> ความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารในการเตรียมตัวเข้าสู่วิชาชีพ คือ ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัว และความมีเสน่ห์ของนักบริหาร ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตราหนังสือ การจัดสำนักงานให้สายงานเป็นต้น ความรู้ที่นำไปสู่การเป็นนักบริหารโดยวิชาชีพ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม พัฒนาการของมนุษย์ จิตวิทยาโดยการอ่านหรือการร่วมอภิปรายสนทนา ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาพื้นเพภูมิหลังของตน ถิ่นกำเนิด นิสัยใจคอ บุคลิกภาพ ท่าทางที่แสดงออก อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจตลอดจนกลุ่มที่เข้าร่วมอยู่<sup>๗๒</sup>

ส่วนสำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดมาตรฐานเฉพาะสำหรับตำแหน่งเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน มีความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมและมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีความเข้าใจในนโยบายและแผนงานของกรม กระทรวง เจ้าสังกัด มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาล ปัญหาด้านการเมืองเศรษฐกิจและสังคมประเทศ<sup>๗๓</sup> ดังนั้น คุณลักษณะด้านวิชาการ หมายถึงคุณลักษณะที่แสดงถึงผู้มีความรู้ความสามารถ ทักษะกระบวนการ เทคนิค ความเชี่ยวชาญด้านเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอนเป็นอย่างดี

**สรุปได้ว่า** การบริหารการศึกษาเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของรัฐบาลในการบริหารประเทศ การบริหารการศึกษาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของรัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารกิจการทุกชนิดของหน่วยงาน หรือของสถาบันใดๆ ก็ตาม การบริหารการศึกษาจึงหมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชน ทั้งนี้โดยมุ่งให้เด็กและเยาวชน เป็นคนดีมีคุณภาพสามารถประกอบภารกิจในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ หลักการจัดองค์การ ผู้บริหารการศึกษาควรจะจัดการศึกษาให้มีโครงสร้างตามกฎระเบียบราชการ มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติตาม กระบวนการจัดองค์การ การบริหารการศึกษาต้องมีกระบวนการบริหารซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ทั้งบุคลากร ได้แก่ ครู นักเรียน ภารโรง ด้านงบประมาณ ได้แก่ เงินบำรุงการศึกษา เงินที่ได้จากงบประมาณ ค่าวัสดุอุปกรณ์ และต้องมีกฎหมายระเบียบต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติ ดังนั้น การบริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างมีระบบ

<sup>๗๑</sup> สมบูรณ์ พรณภาพ, หลักการเบื้องต้นของผู้บริหารโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร: บรรณาการ, ๒๕๕๓), หน้า ๑๔๙.

<sup>๗๒</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุล, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๗.

<sup>๗๓</sup> สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ผู้บริหารโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร: ครูสภา, ๒๕๕๒), หน้า ๖.

และเป็นระเบียบ ผู้บริหารสถานศึกษา คือข้าราชการครูที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามพระราชบัญญัติข้าราชการครู เป็นข้าราชการครูซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารและให้การศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยักษ์ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิทยักษ์ สร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นในองค์การให้สมาชิกมีความเข้าใจตรงกัน ปฏิบัติงานตามเป้าหมาย คุณลักษณะด้านวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอนเป็นอย่างดี ดังนั้น การจัดองค์การและผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยประมวลผลได้ว่า การจัดองค์การ มีส่วนสำคัญต่อการบริหารการเรียนการสอน สรุปได้ตามตารางที่ ๒.๘

ตารางที่ ๒.๘ การจัดองค์การ

| นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล                          | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประถม แสงสว่าง, ๒๕๕๓, หน้า ๒๖.                     | การบริหารการศึกษาต้องมีกระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ อีกหลายด้าน เช่น ด้านบุคคล ได้แก่ ครู นักเรียน ภารโรง ด้านงบประมาณ ได้แก่ เงินบำรุงการศึกษา เงินที่ได้จากงบประมาณ ค่าวัสดุอุปกรณ์ และต้องมีกฎหมายระเบียบต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติ |
| Gulic, L.N., 2006, p.13.                           | กระบวนการบริหารย่อมประกอบด้วยขั้นตอน เช่น การจัดแบ่งงานเป็นกรม กอง แผนก โดยอาศัยปริมาณคุณภาพของงาน หรือจัดตามลักษณะของงาน พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์                                                                                          |
| Russel, Rese Kirch., 2006, p.274.                  | การวางแผนใช้เงินในหน่วยงานซึ่งมีความสำคัญมาก หน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนใช้เงิน การตรวจสอบควบคุม การบัญชีให้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมายของทางราชการโดยเคร่งครัด                                                                              |
| วิโรจน์ สารัตน, ๒๕๕๓, หน้า ๓.                      | ผู้บริหาร หมายถึงบุคคลที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ                                                                                                                                                        |
| สำนักคณะกรรมการการศึกษา<br>แห่งชาติ, ๒๕๕๓, หน้า ๓. | ผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่าบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน                                                                                                                                         |
| สมเดช สีแสง, ๒๕๕๓, หน้า ๔๕๐.                       | ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงข้าราชการครูที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ และผู้ช่วยครูใหญ่                                                       |
| สมบูรณ์ พรธนาภพ, ๒๕๕๓, หน้า ๒๔๔.                   | ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งหรือมอบหมายให้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยการให้งานต่างๆ ในองค์การโรงเรียนอันเป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียนในฐานะที่โรงเรียนคือสถาบันทางสังคม                                                |

## ตารางที่ ๒.๘ การจัดองค์การ (ต่อ)

| นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล                       | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | ได้แก่ การให้บริการทางการศึกษาแก่สังคมเพื่อให้งานเหล่านั้นบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ๒๕๕๓, หน้า ๕.           | วิสัยทัศน์จะช่วยสร้างความผูกพันและร้อยรัดพลังทั้งหลายของสมาชิกในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Sergiovanni, Thomas J. and Starratt, 1984, p.7. | ผู้บริหารสถานศึกษาจะจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เพราะผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถเลือกเน้น สนใจสิ่งที่เป็นความสำคัญและเป็นค่านิยมของสถานศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นสมาชิกรับรู้ได้ โดยการกระทำและคำพูดที่จะให้สมาชิกมีความเข้าใจตรงกันว่าอะไร คือ เป้าหมายสำคัญของสถานศึกษาและทุกคนจะปฏิบัติงานของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ในสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์นั้น |
| วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, ๒๕๕๓, หน้า ๒๙.            | วิสัยทัศน์ มีความสามารถของสมองที่ดีคาดคะเนและเรียนรู้จากประสบการณ์ วางแผนกลยุทธ์ได้ดี มองภาพกว้างแล้วมุ่งภาพเล็ก มีความกระตือรือร้นในการรับรู้และเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆ                                                                                                                                                                                                                      |
| ศิริวรรณ ศรีพหล, ๒๕๕๓, หน้า ๓๖๗.                | ผู้บริหารโรงเรียน มีความเข้าใจ มีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของโรงเรียน มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| สมบูรณ์ พรรณาภพ, ๒๕๕๓, หน้า ๑๔๙.                | การบริหารโรงเรียน การศึกษาด้านวิชาชีพ การศึกษาให้เกิดความรอบรู้ เชี่ยวชาญในแขนงที่คนสนใจสำหรับใช้จัดระดับความรู้และประสบการณ์ในการทำงานของบุคคล                                                                                                                                                                                                                                                 |
| นพพงษ์ บุญจิตราดุล, ๒๕๕๓, หน้า ๑๗.              | ผู้บริหารกับการเตรียมตัวเข้าสู่วิชาชีพ ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัว ความรู้ที่นำไปสู่การเป็นนักบริหารโดยวิชาชีพ ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาพื้นเพภูมิหลังของตน ถิ่นกำเนิด นิสัยใจคอ บุคลิกภาพ ท่าทางที่แสดงออก อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจตลอดจนกลุ่มที่เข้าร่วมอยู่                                                                                                                      |
| สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๕๒, หน้า ๖.  | ผู้บริหารโรงเรียน มีความเข้าใจกฎหมาย มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม มีความเข้าใจในนโยบายและแผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาล                                                                                                                                                                                                            |

## ๒.๓.๓ การบริหารบุคคล

การบริหารบุคคล (Staffing) มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเรียนการสอนในยุคปัจจุบัน ซึ่งสถานศึกษาเป็นหน่วยงานปฏิบัติซึ่งรับนโยบายมาจากหน่วยงานที่รับผิดชอบการประถมศึกษา ระดับสูงขึ้นไป ภารกิจบางอย่าง เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การคัดเลือกบุคลากร ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นใน

เขตพื้นที่แล้ว มีเป็นเพียงบางครั้งที่สถานศึกษาได้มีโอกาสคัดเลือกบุคลากรแต่ก็เป็นอัตราจ้างเท่านั้น ดังนั้น การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาจึงเน้นเฉพาะภารกิจที่สำคัญๆ เช่น การจัดบุคลากรเข้าทำงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน นับได้ว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**การจัดบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน** คนถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะคนทำให้เกิดปัจจัยอื่นๆ ตลอดจนคนที่เป็นผู้นำปัจจัยต่างๆ ไปปฏิบัติทำให้งานเกิดผลสำเร็จได้ การจัดบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ต้องตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัดและความสนใจ เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ย่อมส่งผลดีแก่ตัวผู้เรียนอันเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษา<sup>๗๔</sup> การจัดคนเข้าปฏิบัติงาน ให้เกิดผลต่อความสำเร็จนั้นได้ จึงควรคำนึงถึงภูมิหลังและผลงานที่เขาเคยปฏิบัติแล้วได้ผลเป็นสำคัญ ต้องจัดคนเข้าทำงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถที่เขาได้อยู่ เพื่อที่จะได้ใช้ประโยชน์จากบุคคลเหล่านั้นอย่างสูงสุด งานก็จะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๗๕</sup>

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติให้แนวคิดในการจัดการบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานว่า ขั้นตอนนี้จะขั้นตอนต่อจากการได้รับการคัดเลือกและบรรจุบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษาแล้ว สถานศึกษาจะต้องจัดบุคลากรที่ได้รับนั้นเข้ามาปฏิบัติงานตามความเหมาะสม มีขั้นตอนในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในสถานศึกษา คือขั้นตอนที่ ๑ การพิจารณาตามแผนงานสถานศึกษา ขั้นตอนที่ ๒ การพิจารณาตามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคลากรที่สถานศึกษาได้รับการจัดสรรหา ส่วนขั้นตอนที่ ๓ เป็นการมอบหมายงานและขั้นตอนที่ ๔ นี้ การปฐมนิเทศ<sup>๗๖</sup> จะจัดอย่างไรให้เกิดการประหยัดและให้ได้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลให้มากที่สุด โดยคำนึงถึงงานและบุคลากรให้มีความเหมาะสมกันระหว่างงานกับบุคคลที่มีอยู่ ตลอดจนเป็นการจัดบุคลากรให้ทำงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล เช่น คนที่เรียนจบวิชาเอกคณิตศาสตร์ ก็จัดให้บุคคลนั้นสอนวิชาคณิตศาสตร์จะหาคนที่ทำหน้าที่การเงิน ก็จะต้องหาบุคคลที่มีความรับผิดชอบเป็นอย่างดีมีความละเอียดลออ และมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบการรับเงิน จ่ายเงิน

การจัดบุคคลเข้าทำงานจะต้องจัดให้เหมาะสมกับงานเป็นสำคัญและใช้ระบบคุณธรรม ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์ การบริหารงานบุคลากรหรือการจัดคนเข้าปฏิบัติงาน โดยอาศัยระบบคุณธรรมนั้น

<sup>๗๔</sup> ทองคำ ผดุงสุข, การใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงาน, (กรุงเทพมหานคร: กรมวิชาการ, ๒๕๕๓), หน้า ๑๒๑.

<sup>๗๕</sup> สุชาติ สุขประกอบ, การบริหารบุคลากรในโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๓), หน้า ๑๕๘.

<sup>๗๖</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, คู่มือการปฏิบัติงาน, (กรุงเทพมหานคร: กองการเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๕๓), หน้า ๑๑.

ผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะต้องประยุกต์หลักทั้ง ๔ ประการของระบบคุณธรรม ได้แก่ หลักความเสมอภาคกล่าวคือทุกคนที่ได้รับการจัดสรรหาหรือส่งมาปฏิบัติงานในสถานศึกษาจะได้รับการพิจารณาโดยอาศัยหลักการเช่น ระเบียบ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติ ในแนวเดียวกันหรือเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ยังมีหลักของความสามารถ หลักการนี้บุคลากรจะได้รับการพิจารณาจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ตามคุณลักษณะอย่างแท้จริงของแต่ละบุคคล โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องพยายามจัดงานหรือมอบหมายอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร อันจะทำให้บุคลากรนั้น มีโอกาสแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ผลที่ได้รับตามมาก็คือบุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน ในขณะที่เดียวกันของสถานศึกษาก็จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงเกี่ยวกับตำแหน่ง เป็นเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ ที่จะทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจ ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดีและงานมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะทางด้านปริมาณและคุณภาพ หลักความเป็นกลางในที่นี้มีความหมายได้เป็น ๒ ทาง คือผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นกลางในการบริหารงาน โดยจัดให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความไม่ลำเอียง หรือไม่มีอคติต่อบุคคลประการใดประการหนึ่ง มีความเป็นกลางในงานที่มอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติ กล่าวคืองานที่มอบหมายให้ปฏิบัตินั้นไม่ควรจะเป็นงานที่ความสนับสนุนความคิดทางการเมือง หรือของบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งถ้าหากเป็นดังนี้แล้ว บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานจะไม่มีอิสระเสรีในการปฏิบัติงานของตน<sup>๗๗</sup>

**การบำรุงรักษาบุคลากร** เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ความพยายามที่จะให้งานจัดการศึกษาในสถานศึกษาเกิดความสำเร็จโดยบุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถและเต็มศักยภาพที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลกับสถานศึกษา หน้าที่อันสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาก็คือการทำให้บุคลากรในสถานศึกษานั้นเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ให้เกิดความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ อุทิศตนอุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จอย่างแท้จริง การบำรุงรักษาบุคลากรนั้น ทางสถานศึกษาต้องปฏิบัติในลักษณะนี้ คือการปฐมนิเทศและการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การนิเทศงานการประเมินผลงาน การพิจารณาความดีความชอบ ทั้งจัดสวัสดิการกั๊ยมเงิน การจัดบ้านพักให้อยู่อาศัย การปรับปรุงเลื่อนตำแหน่ง การทำทะเบียนประวัติ การจัดสวัสดิการเพื่อประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ การให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน<sup>๗๘</sup>

การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นความพยายามอย่างมีระบบของหน่วยงานที่จะพยายามลดปัญหาต่างๆที่เผชิญหน้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ ตลอดจนตำแหน่งของเขาที่จะส่งผลใน

<sup>๗๗</sup> สอนง ศิริกุลวัฒนา, การปฏิบัติงานของข้าราชการครู, (กรุงเทพมหานคร: กรมอาชีวศึกษา, ๒๕๕๓), หน้า ๘๑๒.

<sup>๗๘</sup> จำลอง ครุฑขุนทด, หลักการบริหารงานบุคลากร, (กรุงเทพมหานคร: ครูสภา, ๒๕๕๓), หน้า ๘.

การทำงานให้ได้ผลดีที่สุด ให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีความรู้สึกร่วมกันและมีความสำคัญในหน่วยงาน<sup>๗๙</sup> การบำรุงรักษาบุคลากรนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะทรงแสดงซึ่งความยุติธรรม ตั้งอยู่ในพรหมวิหาร ๔ ไม่ทำตัวเป็นเจ้าขุนบุญนาย ยินดีรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างจริงจัง ให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานและให้ถือว่าทุกคนเป็นเจ้าของสถานศึกษา รู้จักให้กำลังใจแก่บุคลากร พยายามส่งเสริมสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสศึกษาต่อทั้งในและนอกเวลา ทำผลงานวิชาการ ทำวิจัยในชั้นเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องหลีกเลี่ยงการใช้วาทกรรมกับบุคลากรในสถานศึกษา รู้จักวางตัวอย่างเหมาะสม รู้ว่าอะไรควรไม่ควร พยายามทำหน้าที่ที่รักษาผลประโยชน์ให้แก่บุคลากร วางมาตรฐานในการทำงานให้แน่ชัด ต้องวางแผนงานในการปฏิบัติงานให้เป็นแนวเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะให้โอกาส และเวลาแก่บุคลากรในการปรับปรุงตนเอง<sup>๘๐</sup>

**การพัฒนาบุคลากร** เป็นการดำเนินการให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตามที่หน่วยงานต้องการหรือให้ได้ผลงานดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอาจมีการส่งเสริมด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ หรือส่งเสริมให้ครูมีวิธีในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การอบรมสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงานและการประชุมสัมมนา การพัฒนาบุคลากรไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงาน ทำให้งานที่ปฏิบัตินั้นมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมาก ถือเป็นการตอบสนองต่อหน่วยงาน ได้แก่ สถานศึกษาและความก้าวหน้าของครูผู้ปฏิบัติงาน<sup>๘๑</sup>

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญของการบริหารงานบุคลากร หากมีบุคลากรในหน่วยงานเฉื่อยชาเมื่อปฏิบัติตามหน้าที่ไปได้สักระยะหนึ่ง ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อาจจะลดลงไปเนื่องจากบุคลากรไม่ค่อยมีความสนใจ การศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ถึงแม้จะหาความรู้เพิ่มบ้างแต่ก็ไม่ต่อเนื่อง จึงมีผลทำให้ความรู้ ความสามารถของบุคลากรลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกของยุควิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการสอน ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานของครูให้ได้มีโอกาสก้าวหน้าทันกับเหตุการณ์ปัจจุบัน อันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและตัวบุคลากรครู การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่มี

<sup>๗๙</sup> นพพงศ์ บุญจิตราดุล, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๖๘.

<sup>๘๐</sup> พนัส หันนาคินทร์, **การบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: ศุภศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๙๖.

<sup>๘๑</sup> กิตติมา ปรีดีติลล, **ทฤษฎีบริหารองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: ชนการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๑๘.

ระเบียบแบบแผน ซึ่งมีความมุ่งหมายจะพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งของสถานศึกษา ตลอดจนสอดคล้องกับแนวคิดของ<sup>๘๒</sup>

การบรรจุบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษานั้น ได้มีการกำหนดคุณสมบัติและกฎเกณฑ์ไว้แล้วเป็นอย่างดี แต่กฎเกณฑ์ต่างๆ นั้น ไม่ได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดที่จะได้รับบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดๆ เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ เพราะปัจจุบันนี้วิทยาการต่างๆ ได้เจริญก้าวหน้าไปมาก ได้มีการค้นพบวิธีการและหลักเกณฑ์ใหม่ๆ ซึ่งมาใช้ทดแทนของเก่าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น จึงทำให้บุคลากรที่เคยเหมาะสมที่สุดในสมัยหนึ่ง อาจจะเคยกลายมาเป็นที่ล้าสมัยและหย่อนความสามารถไม่เหมาะสมอีกสมัยหนึ่งได้โดยง่าย การพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงานบุคลากร แม้ว่าจะมีกระบวนการจัดหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานผ่านการพิจารณาคัดเลือกอย่างดีแล้วก็ตาม ก็มิได้หมายความว่ากำลังคนเหล่านั้นจะเป็นบุคลากรที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพไปในการปฏิบัติงานสูงสุดตลอดไป จึงจำเป็น ที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้น ให้มีความสามารถเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ เครื่องใช้อุปกรณ์สื่อการเรียน การสอน ตลอดจนลักษณะหน้าที่การงานและตำแหน่งที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ก้าวหน้าขึ้น<sup>๘๓</sup>

การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เราจะเห็นว่าประสิทธิภาพของสถานศึกษาย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของบุคลากรครูที่ทำการสอนอยู่ในสถานศึกษา ถ้าหากบุคลากรได้รับการพัฒนา เชื่อได้ว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้น สถานศึกษาที่ให้โอกาสแก่บุคลากรครูพัฒนาความรู้ความสามารถ นั้นจะต้องกระทำเป็นอันดับแรกเริ่มการทำงาน จนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ สถานศึกษาจะต้องมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากร ทั้งนี้เพื่อเตรียมคนรับหน้าที่ใหม่และปรับปรุงงานที่ปฏิบัติอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคลากรก็เพื่อที่จะปรับปรุงคุณภาพของระบบงานของสถานศึกษาให้สูงขึ้น ตลอดจนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกัน และมีคุณภาพของงานที่ทัดเทียมกัน ดังนั้นระบบสถานศึกษาถือว่าการพัฒนาบุคลากรสถานศึกษาจะต้องลงทุนในทุกรูปแบบ เพื่อที่จะให้ได้ผลในระยะยาวนอกจากเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพแล้วยังเป็นการดึงดูดให้คนมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานอยู่กับสถานศึกษานั้นมากขึ้น อันเป็นการสร้างความปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่ระบบสถานศึกษานั้นโดยตรง<sup>๘๔</sup>

<sup>๘๒</sup> ภิญโญ สารธร, **หลักการบริหารโรงเรียน**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๕๕๓), หน้า ๑๓.

<sup>๘๓</sup> ดิลก พัฒนวิชัยโชติ, **หลักการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๓), หน้า ๗.

<sup>๘๔</sup> นิยม ศรีวิเศษ, **การบริหารงานของหัวหน้างาน**, (กรุงเทพมหานคร: มิตรเจริญการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๙.

การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งการจัดให้บุคลากรมีความรู้นั้นอาจทำได้หลายวิธี แต่ละวิธีก็สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในระดับหนึ่ง เช่น วิธีการให้การอบรมเพิ่มเติมเป็นการพัฒนาบุคลากรที่จัดได้ค่อนข้างง่ายและหลักการพัฒนาบุคลากรครูอีกรูปหนึ่งก็คือการส่งเสริมสนับสนุนให้ศึกษาต่อทั้งในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ การศึกษาต่อเป็นการพัฒนาบุคลากรโดยบุคลากรครูได้มีโอกาสรับความรู้ใหม่ๆ และแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน นอกจากนั้นบุคลากรครูยังมีโอกาสได้วุฒิทางการศึกษาด้วย นับเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรครูเป็นอย่างยิ่งการพัฒนารูปแบบหนึ่งก็คือ การบรรยายให้บุคลากรได้รับความรู้ โดยจัดเป็นระยะหรือเป็นครั้งคราว เป็นการให้ความรู้ในระยะสั้นๆ โดยการบรรยายหรืออภิปรายในเวลา ๒-๓ ชั่วโมง หรืออาจจะจัดในช่วงเวลาหนึ่ง เช่น จัดสัปดาห์แห่งการประเมินผลทำให้บุคลากรครูสามารถรู้ที่ได้ปฏิบัติจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม เกิดผลดีต่อผู้เรียน ได้อย่างแท้จริง<sup>๔๕</sup>

**การให้บุคลากรพ้นจากงาน** การบริหารงานบุคลากรด้านการให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่ ขึ้นอยู่กับระบบการบริหารงานของโรงเรียนนั้นๆ ว่ามีการวางนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับให้บุคลากรปฏิบัติอย่างเคร่งครัดเพียงใด การให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการบริหารงานบุคลากรขั้นสุดท้าย เพราะบุคคลในหน่วยงานพ้นจากหน้าที่การงานและส่วนใหญ่จะหมดสิทธิได้รับเงินเดือนของหน่วยงานนั้นๆ เช่น การโอนย้าย การลงโทษทางวินัย การลาออก การเกษียณอายุ การทุพพลภาพ การถึงแก่กรรม ดังนั้น การให้บุคลากรพ้นจากงาน คือการให้บุคคลที่ทำงานไม่ได้ผลหรือขาดประสิทธิภาพ ขาดการปรับปรุงตนเองพ้นจากงานเป็นสิ่งที่ทำกันอยู่ทั่วไปในต่างประเทศสำหรับสังคมไทยเป็นเรื่องลำบากโดยเฉพาะในระบบราชการในภาคเอกชนการให้บุคคลพ้นจากงานทำได้ไม่ยากนัก ด้วยเหตุนี้ภาระอันหนักในการจัดการงานบุคคลจึงอยู่ที่การรับคนเข้ามาในตอนต้น คือต้องแน่ใจว่าเป็นคนดีมีฝีมือจริงๆ โดยทั่วไปการให้พ้นจากงานมีหลายกรณี เช่น ออกด้วยความสมัครใจของบุคคลเอง เช่น ลาออก ให้ออกเพราะองค์กรไม่มีเงินจ้าง ออกตามวาระเมื่อครบตามที่สัญญาจ้าง เช่น ๓ ปี ๕ ปี หรือออกเมื่ออายุครบ ๖๐ ปี ให้ออกเพราะมีความผิด เช่น มีความผิดต้องโทษทางวินัย หมดความสามารถเป็นต้น ความมุ่งหมายให้บุคคลพ้นจากงานมีความมุ่งหมายหลายประการ เพื่อขจัดหรือปรับปรุงคนที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือ ฉ้อฉลให้ออกไป เพื่อจะได้เปลี่ยนแปลงนำคนรุ่นใหม่เข้ามาแทนที่เพื่อให้องค์กรมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อจัดให้คนงานทำงานได้ตรงกับความสามารถ เพราะในบางกรณีคนงานบางคนไม่เหมาะสมกับงาน จึงต้องลาออกไปหรือโอนไป

<sup>๔๕</sup> อุบล รักการงาน, **หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๓), หน้า ๒๓.

ทำงานหน่วยอื่น เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าตามความสามารถของแต่ละบุคคลแทนที่คนที่ออกไป เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่หน่วยงานและส่งเสริมความสุขของคนงาน<sup>๘๖</sup>

กระบวนการให้บุคลากรพ้นจากงานที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงพฤติกรรมที่แสดงออกของคนงาน เมื่อคนงานต้องการโอนย้าย หรือลาออกมักมีพฤติกรรม เช่น เริ่มมาสาย แยกตัวออกจากกลุ่ม ไม่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ฯลฯ พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสัญญาณบอกให้รู้ว่าผู้บริหารต้องรีบแก้ไข ค่าจ้างหรือผลประโยชน์ที่คนงานได้รับ ถ้าคนงานได้รับค่าจ้างต่ำกว่าที่อื่นหรือต่ำกว่าความรู้ความสามารถ ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ ตลอดจนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ไม่มีเหล่านี้จะเป็นสาเหตุให้คนงานแสวงหางานแห่งอื่นทำ ไม่จงรักภักดีต่อองค์กร เมื่อคนงานคนใดต้องพ้นจากหน้าที่ไปแน่นอน ควรหาทางสัมภาษณ์ผู้นั้นเพื่อให้บอกถึงข้อขัดข้องหรือความบกพร่องขององค์การว่ามีอะไรบ้างเพื่อจะได้นำไปแก้ไขปรับปรุงพิจารณาตำแหน่งที่ว่างลงว่ายังมีความจำเป็นหรือไม่ แล้ววางแผนปรับปรุงตำแหน่งนั้นให้เหมาะสมก่อนรับคนใหม่เข้าทำงาน หากไม่มีความจำเป็น ก็ควรยกเลิกตำแหน่งนั้นไปการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีกรณีต่างๆ กัน แล้วแต่เงื่อนไขข้อบังคับในการจ้างงานขององค์การที่กำหนดไว้ คือการเลิกจ้างงานชั่วคราว การลาออกจากงาน มีเหตุผล การลาออกจากงานเพื่อประกอบอาชีพอื่น การลาออกจากงานเพื่อออกไปทำงานในหน่วยงานอื่น การลาออกจากงานเพื่อพักผ่อนรักษาสุขภาพร่างกาย การลาออกจากงานเพื่อศึกษาต่อ การลาออกจากงานเพื่ออุปสมบทเป็นนักบวช การลาออกจากงานเพื่อเหตุผลส่วนตัว การลาออกจากงานเมื่อผู้บริหารหรือนายจ้าง ใช้สิทธิพลบับบังคับหรือขอร้องให้ลาออก มี ๒ แนวทาง แนวทางที่สุภาพ แนวทางที่ใช้สิทธิพลบับบังคับจากผู้บริหารระดับสูง

ส่วนการไล่ออกจากงาน เป็นการเลิกจ้างบุคลากรในกรณีที่บุคลากรได้กระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง มีกรณีทุจริตต่อหน้าที่หรือกระทำความผิดอาญาโดยเจตนาแก่นายจ้าง จงใจทำให้นายจ้างได้รับความเสียหาย ฝ่าฝืนข้อบังคับหรือระเบียบเกี่ยวกับ การทำงานหรือคำสั่งอันชอบด้วยกฎหมายของนายจ้างและนายจ้างได้ตักเตือนเป็นหนังสือแล้ว เว้นแต่กรณีที่ร้ายแรงนายจ้างไม่จำเป็นต้องตักเตือน ประมาทเลินเล่อเป็นเหตุให้นายจ้างได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง ได้รับโทษจำคุกตามคำพิพากษาถึงที่สุด ให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษการเลิกจ้าง จะไม่ได้รับการจ่ายเงินค่าชดเชยจากนายจ้าง นอกจากนั้น การให้ออกจากงานเมื่อเกษียณอายุ คือการให้บุคลากรออกจากงานเมื่อบุคลากรทำงานจนมีอายุครบ ๖๐ ปี นายจ้างจะต้องจ่ายเงินทดแทนเป็นเงินบำเหน็จให้แก่ลูกจ้าง เพราะเหตุเกษียณอายุ ซึ่งลูกจ้างทุกคนก็คาดหวังไว้ว่า เมื่อทำงานจนครบอายุ ๖๐ ปี จะได้รับเงินบำเหน็จจากนายจ้างเป็นเงินรางวัลตอบแทนคุณงามความดีที่สามารถอยู่ทำงานกับนายจ้างได้ตลอดชีวิตการทำงาน

<sup>๘๖</sup> สมคิด บางโม, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: นานักวิชาการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๔๓.

**สรุปได้ว่า** ผู้บริหารสถานศึกษารับนโยบายมาจากหน่วยงานที่รับผิดชอบการประถมศึกษา การกิจบางอย่าง เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การคัดเลือกบุคลากร ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว มีเป็นเพียงบางครั้งที่สถานศึกษาได้มีโอกาสดัดเลือกบุคลากรแต่ก็เป็นอัตราจ้างเท่านั้น ดังนั้น การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาจึงเน้นเฉพาะภารกิจที่สำคัญๆ เป็นด้านๆ การจัดบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน คนถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะคนทำให้เกิดปัจจัยอื่นๆ ตลอดจนคนที่เป็นผู้นำปัจจัยต่างๆ ไปปฏิบัติทำให้งานเกิดผลสำเร็จได้ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ให้ตรงกับความรู้ความสามารถเป็นแนวทางนำไปสู่ความสำเร็จ ในการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา การจัดบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง การที่จะบรรจุคนกับงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัดและความสนใจ การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นความพยายามอย่างมีระบบของหน่วยงานที่จะพยายามลดปัญหาต่างๆ ที่เผชิญหน้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ ตลอดจนตำแหน่งของเขาที่จะส่งผลในการทำงานให้ได้ผลดีที่สุด ให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีความรู้ที่กว้างขวางและมีความสำคัญในหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตามที่หน่วยงานต้องการหรือให้ได้ผลงานดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอาจมีการส่งเสริมด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ หรือส่งเสริมให้ครูมีวิธีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การอบรมสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงานและการประชุมสัมมนา การให้บุคลากรพ้นจากงาน การบริหารงานบุคลากรด้านการให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่ขึ้นอยู่กับระบบการบริหารงานของโรงเรียนนั้นๆ ว่า มีการวางนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับให้บุคลากรปฏิบัติอย่างเคร่งครัดเพียงใด การให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการบริหารงานบุคลากรขั้นสุดท้าย เพราะบุคคลในหน่วยงานพ้นจากหน้าที่การงานและส่วนใหญ่จะหมดสิทธิได้รับเงินเดือนของหน่วยงานนั้นๆ เช่น การโอนย้าย การลงโทษทางวินัย การลาออก การลดจำนวนบุคคลล้นงาน การเกษียณอายุ การทุพพลภาพ และการถึงแก่กรรม ดังนั้น การบริหารบุคคลและผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยประมวลผลได้ว่า การบริหารบุคคล มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการเรียนการสอน สรุปได้ตามตารางที่ ๒.๙

**ตารางที่ ๒.๙ การบริหารบุคคล**

| นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล         | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ทองคำ ผดุงสุข, ๒๕๕๓, หน้า ๑๒๑.    | การจัดบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง การที่จะบรรจุคนกับงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ                                                                                       |
| สุชาติ สุขประกอบ, ๒๕๕๓, หน้า ๑๕๘. | การจัดคนเข้าปฏิบัติงานให้เกิดผลต่อความสำเร็จนั้นได้ จึงควรคำนึงถึงภูมิหลังและผลงานที่เขาเคยปฏิบัติแล้วได้ผลเป็นสำคัญ ต้องจัดคนเข้าทำงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถที่เขามีอยู่ เพื่อที่จะได้ใช้ |

| นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล                                               | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                         | ประโยชน์จากบุคคลเหล่านี้อย่างสูงสุดบรรลุเป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| สำนักงานคณะกรรมการ<br>การ ประ ถม ศี ก ษา<br>แห่งชาติ, ๒๕๕๓, หน้า<br>๑๑. | การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในสถานศึกษา คือขั้นตอนที่ ๑<br>การพิจารณาตามแผนงานสถานศึกษา ขั้นตอนที่ ๒ การพิจารณาตาม<br>ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคลากรที่สถานศึกษาได้รับการจัดสรรหา<br>ส่วนขั้นตอนที่ ๓ เป็นการมอบหมายงาน และขั้นตอนที่ ๔<br>การปฐมนิเทศ                                                                                                                                                                                                              |
| สนอง ศิริกุลวัฒนา,<br>๒๕๕๓, หน้า ๘๑๒.                                   | หลักความเป็นกลางในที่นี้มีความหมายได้เป็น ๒ ทาง คือผู้บริหาร<br>สถานศึกษามีความเป็นกลางในการบริหารงาน ด้วยความไม่ลำเอียง<br>หรือไม่มีอคติต่อบุคคลประการใดประการหนึ่ง มีความเป็นกลางในงาน<br>ที่มอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติ กล่าวคืองานที่มอบหมายให้ปฏิบัตินั้น                                                                                                                                                                                                          |
| จำลอง ครุฑขุนทด,<br>๒๕๕๓, หน้า ๘.                                       | การบำรุงรักษาบุคลากร คือการปฐมนิเทศ การจัดบุคลากรเข้า<br>ปฏิบัติงาน การนิเทศงานการประเมินผลงาน การพิจารณาความดี<br>ความชอบ ทั้งจัดสวัสดิการกั๊ยมเงิน การจัดบ้านพักให้อยู่อาศัย<br>การปรับปรุงเลื่อนตำแหน่ง การทำทะเบียนประวัติ การจัดสวัสดิการ<br>เพื่อประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ การให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน<br>ตลอดจนความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน                                                                                                                    |
| นพพงศ์ บุญจิตราดุล,<br>๒๕๕๓, หน้า ๖๘.                                   | การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นความพยายามอย่างมีระบบของหน่วยงาน<br>ที่จะพยายามลดปัญหาต่างๆ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| พนัส หันนาคินทร์,<br>๒๕๕๓, หน้า ๑๙๖.                                    | ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักซึ่งความยุติธรรม ตั้งอยู่ในพรหม<br>วิหาร ๔ ไม่ทำตัวเป็นเจ้าขุนบุญนาย ยินดีรับฟังความคิดเห็นของ<br>บุคลากรในสถานศึกษาอย่างจริงใจ ให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนมี<br>ส่วนร่วมในการบริหารงานและให้ถือว่าทุกคนเป็นเจ้าของสถานศึกษา<br>รู้จักให้กำลังใจแก่บุคลากร พยายามส่งเสริมสนับสนุนความ<br>เจริญก้าวหน้าของบุคลากรให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่งเสริมสนับสนุนให้<br>บุคลากรมีโอกาสศึกษาต่อทั้งในและนอกเวลา ทำผลงานวิชาการ<br>ทำวิจัยในชั้นเรียน |
| กิติมา ปรีดีติลล, ๒๕๕๓,<br>หน้า ๑๑๘.                                    | การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการให้บุคลากรได้เพิ่มพูน<br>ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตามที่หน่วยงานต้องการ<br>หรือให้ได้ผลงานดีขึ้นกว่าเดิม เช่น การอบรมสัมมนา การศึกษาต่อ<br>การดูงานและการประชุมสัมมนา                                                                                                                                                                                                                                                     |

## ตารางที่ ๒.๙ การบริหารบุคคล (ต่อ)

| นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล         | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ภิญโญ สารธร, ๒๕๕๓, หน้า ๑๓.       | การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมีความมุ่งหมายจะพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งของสถานศึกษา                                                                                                                                                                                                                            |
| ดิลก พัฒนวิชัยโชติ, ๒๕๕๓, หน้า ๗. | การพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงานบุคลากร แม้ว่าจะมีกระบวนการจัดหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานผ่านการพิจารณาคัดเลือกอย่างดีแล้วก็ตาม จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ เครื่องใช้อุปกรณ์สื่อการเรียนการสอน                                                                                                                                   |
| นิยม ศรีวิเศษ, ๒๕๕๓, หน้า ๑๙.     | การพัฒนาบุคลากรสถานศึกษาจะต้องลงทุนในทุกรูปแบบ เพื่อที่จะให้ได้ผลในระยะยาวนอกจากเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพแล้ว ยังเป็นการดึงดูดให้คนมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานอยู่กับสถานศึกษานั้นมากขึ้น เป็นการสร้างความปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่ระบบสถานศึกษานั้นโดยตรง                                                                                                                |
| อุบล รักการงาน, ๒๕๕๓, หน้า ๒๓.    | ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งการจัดให้บุคลากรมีความรู้นั้นอาจทำได้หลายวิธีแต่ละวิธีก็สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในระดับหนึ่ง เช่น วิธีการให้การอบรมเพิ่มเติมเป็นการพัฒนาบุคลากรที่จัดได้ค่อนข้างง่ายและหลักการพัฒนาบุคลากรครูอีกกลุ่มหนึ่งก็คือการส่งเสริมสนับสนุนให้ศึกษาต่อทั้งในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ |
| สมคิด บางโม, ๒๕๕๓, หน้า ๑๔๓.      | การบริหารงานบุคลากร เช่น การโอนย้าย การลงโทษทางวินัย การลาออก การลดจำนวนบุคคลล้นงาน การเกษียณอายุ การทุพพลภาพ การถึงแก่กรรม                                                                                                                                                                                                                                              |

### ๒.๓.๔ การอำนวยการ

การอำนวยการ (Directing) มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเรียนการสอนในปัจจุบัน การบริหารโรงเรียนมีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือการให้การศึกษาแก่นักเรียน ดังนั้น หัวใจของโรงเรียนก็คืองานด้านการเรียนการสอน การให้บริหารแก่นักเรียน ซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นชีวิตของสถาบันนั้น การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลให้องค์ประกอบต่างๆ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยถือว่าเป็นหลักในการบริหาร การบริหารเป็นงานที่เกี่ยวกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับงานการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาเป็นงานที่มีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยการความสะดวก

ต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดภารกิจงานด้านบริหารทั่วไป<sup>๘๗</sup> ซึ่งจะขอกล่าวรายละเอียดดังต่อไปนี้

**การดำเนินงานธุรการ** งานธุรการเป็นการบริการหน่วยงานต่างๆ ของโรงเรียนให้สามารถดำเนินไปตามจุดหมายที่ต้องการหรือที่ได้วางไว้แล้ว งานธุรการถึงแม้จะไม่ได้เป็นหัวใจของการดำเนินงานในโรงเรียน แต่ในทางปฏิบัติมักจะมีผลยิ่งใหญ่กว่า ในแง่ที่เป็นหน่วยงานบริการแก่ฝ่ายการสอน และฝ่ายบริการนักเรียน ยิ่งกว่านั้นความผิดพลาดในการดำเนินงานด้านธุรการยังได้รับความเอาใจใส่เป็นพิเศษ เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงานของด้านต่างๆ<sup>๘๘</sup> งานธุรการ หมายถึงงานที่เกี่ยวข้องกับเอกสารต่างๆ ที่จำเป็นต้องปฏิบัติ ทั้งที่เป็นงานภายใน และงานติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการไปได้เป็นอย่างดี และมีประสิทธิภาพถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ<sup>๘๙</sup>

การจัดบุคลากรให้รับผิดชอบงานธุรการเป็นเรื่องสำคัญ จะต้องจัดให้มีบุคลากรที่รับผิดชอบงานนี้เป็นการเฉพาะ จึงจะทำให้การปรับเปลี่ยนและพัฒนาทักษะการดำเนินงานในสำนักงานเป็นอย่างดีและบุคลากรดังกล่าวควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การเรียนรู้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในงานสถานศึกษา จะต้องมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่งานธุรการมาดำเนินงานธุรการ ไม่ใช่ให้ครูผู้สอนมาทำหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี กล่าวคือครูผู้สอนจะได้มีเวลาปฏิบัติการสอนได้เต็มเวลา และพนักงานธุรการก็จะได้รับผิดชอบงานสารบรรณ การจัดสำนักงานรวมถึงการให้บริการงานอื่น เช่น การจัดรถรับส่งนักเรียน การจัดอาหารกลางวัน เป็นต้น<sup>๙๐</sup> จัดหาอุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานด้านธุรการได้ตามระบบที่กำหนดไว้ ดำเนินการงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้โดยยึดหลักความถูกต้องรวดเร็ว ประหยัดและคุ้มค่า ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงงานธุรการให้มี

---

<sup>๘๗</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๕๓), หน้า ๖๓.

<sup>๘๘</sup> กิตติมา ปรีดีดิลก, กระบวนการบริหารและนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดอักษรบัณฑิต, ๒๕๕๓), หน้า ๑๓๓.

<sup>๘๙</sup> สุรพันธ์ ยนต์ทอง, การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: สหิทธสารการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๒๓๕.

<sup>๙๐</sup> ปัญญา แก้วกียูร, การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน, (กรุงเทพมหานคร: รุ่งศิลป์การพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๓๙.

ประสิทธิภาพ<sup>๙๑</sup>

**งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.๒๕๔๓ มาตรา ๕ กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่กรรมการ และเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และข้อ ๑๓ ให้คณะกรรมการมีหน้าที่ดังนี้ (๑) กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษา (๒) ให้ความเห็นชอบแผนการปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา (๓) ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น (๔) กำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา (๕) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพและได้มาตรฐาน (๖) ส่งเสริมให้มีศูนย์เด็ก พิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ (๗) เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา (๘) ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณีศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ (๙) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชน และมีส่วนในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น (๑๐) ให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ของสถานศึกษาก่อนเสนอต่อสาธารณชน (๑๑) แต่งตั้งที่ปรึกษาและหรือคณะอนุกรรมการเพื่อการดำเนินงานตามระเบียบนี้ ตามที่เห็นสมควร (๑๒) ปฏิบัติการอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษานั้น และข้อ ๑๔ ให้มีการประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยภาคเรียนละสองครั้ง

กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดแนวปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือรวบรวม ประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ข้อมูลที่ใช้ในการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สนับสนุนข้อมูลรับทราบหรือดำเนินการ ตามมติของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินงานด้านธุรการในการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำรายงานการประชุมและแจ้งมติที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประสานการดำเนินงาน ตามมติการประชุมในเรื่องการอนุมัติ อนุญาต สั่งการ เร่งรัดการดำเนินการ และรายงานการดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทราบ<sup>๙๒</sup>

<sup>๙๑</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, (กรุงเทพมหานคร: ครุสภา, ๒๕๕๓), หน้า ๖๗.

<sup>๙๒</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: ครุสภา, ๒๕๕๓), หน้า ๖๕.

**งานส่งเสริมสนับสนุนทางวิชาการงบประมาณ** การบริหารของสถานศึกษาเป็นงานประสานส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมการดำเนินงานของสถานศึกษาและหน่วยงานให้เกิดความคล่องตัวสามารถดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติในการส่งเสริม สนับสนุนทางวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป เช่นสำรวจปัญหาความต้องการจำเป็นของงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป จัดระบบส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารงาน ด้วยวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป จัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทุกด้าน ติดตาม ประเมินผล การสนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่างๆ นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ ให้ความยืดหยุ่นคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ<sup>๙๓</sup>

**การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพสิ่งแวดล้อม** การบริหารอาคารสถานที่ หมายถึงการรู้จักจัดหา รู้จักใช้อาคารให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการควบคุมดูแลและรักษา การให้บริหารแก่ชุมชน และการรู้จักส่งเสริมทะนุบำรุงอาคารสถานที่ ที่มีอยู่ให้คงอยู่ในสภาพที่ดีและสนองความต้องการได้อย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ของโรงเรียนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่จะช่วยให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าเรามุ่งให้การเรียนการสอนบรรลุผลอย่างสมบูรณ์แล้ว จำเป็นต้องจัดอาคารสถานที่ของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพที่ดี ถูกหลักวิชา เอื้อต่อกิจกรรมการเรียนการสอนให้มากที่สุดและประหยัดที่สุดด้วย<sup>๙๔</sup> การบริหารอาคารสถานที่ว่าเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่และบริเวณที่ใช้ในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และให้ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ต้องควบคุมดูแล ประสานการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ดังนั้น การที่ผู้บริหารจะจัดการเกี่ยวกับการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย จำเป็นต้องมีการวางแผน จัดแบ่งสายงานให้ชัดเจน<sup>๙๕</sup> การบริหารอาคารสถานที่ หมายถึงการที่ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่เท่าที่มีอยู่จัดดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้ให้นิยามว่า การบริหารอาคารสถานที่ หมายถึงการที่ผู้บริหารใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ดำเนินงานอาคาร

---

<sup>๙๓</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, (กรุงเทพมหานคร: ครุสภา, ๒๕๕๓), หน้า ๗๑.

<sup>๙๔</sup> กิติมา ปรีดีดิolk, กระบวนการบริหารและนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อักษรบัณฑิต, ๒๕๕๓), หน้า ๑๙๗.

<sup>๙๕</sup> สุรพันธ์ ยนต์ทอง, การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: ลิขสิทธิ์การพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๒๘๑.

สถานที่ร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้<sup>๙๖</sup>

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแนวปฏิบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมไว้ เช่น กำหนดแนวทางการบริหารจัดการอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา บำรุงดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย พร้อมทั้งจะใช้ประโยชน์ ติดตามและตรวจสอบ การใช้อาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ สรุปประเมินผลและรายงานการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและวางแผนการดำเนินงานต่อไป<sup>๙๗</sup>

**การจัดทำสำมะโนผู้เรียน** การจัดทำสำมะโนผู้เรียน หมายถึงการสำรวจและทำบัญชีแสดงจำนวนรายชื่อและข้อมูลสำคัญบางอย่างของเด็กที่จะมาเข้าเรียนในปีการศึกษาต่อไป เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการมาเรียนของนักเรียนนั่นเอง โดยทำเป็นประกาศอย่างเป็นทางการให้ประชาชนที่มีเด็กอยู่ในปกครองที่มีอายุถึงเกณฑ์จะต้องเข้าเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาในปีต่อไป ไปแจ้งรายชื่อเด็ก ณ สถานที่ และเวลาที่กำหนด เมื่อครบกำหนดก็จะทำการรวบรวมรายชื่อทั้งหมดถือเป็นการสำรวมนักเรียนในปีนั้น จากนั้นก็นำรายชื่อเด็กที่สำรวจได้ทั้งหมดไปจัดทำเป็นบัญชีให้โรงเรียนต่างๆ รับภาระเด็กเข้าเรียนในปีการศึกษาต่อไป โดยแจ้งให้ผู้ปกครองแต่ละรายทราบว่า จะต้องพาเด็กไปสมัครเข้าในโรงเรียนใด เมื่อใด เมื่อถึงกำหนดเปิดเรียนจะมีการสำรวจอีกทีว่าการกำหนดเขตความรับผิดชอบที่โรงเรียนต้องให้บริการการศึกษาตรวจสอบและติดตามเด็กในเขตบริการของตนให้ได้เข้าเรียนตามเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มมีการสำรวจข้อมูลของเด็กทุกคนในเขตบริการของโรงเรียน ตั้งแต่แรกเกิดจนถึงอายุ ๑๕ ปี โดยมีการวางแผน เตรียมการ โดยมีการวางแผน เตรียมการ กำหนดหน้าที่รับผิดชอบทั้งระดับอำเภอและระดับโรงเรียน<sup>๙๘</sup>

**งานการรับนักเรียน** กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแนวปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาในการรับนักเรียน คือให้สถานศึกษาประสานงานการดำเนินการแบ่งเขตพื้นที่บริการการศึกษาาร่วมกัน และเสนอข้อตกลงให้เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบ กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษา โดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนด ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนในการติดตามช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาในการเข้าเรียน ประเมินผลและ

<sup>๙๖</sup> ชลิต พุทธิรักษา, *การจัดการโรงเรียนประถมศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๓), หน้า ๑๑๗.

<sup>๙๗</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, *คู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ครุสภา, ๒๕๕๓), หน้า ๖๙.

<sup>๙๘</sup> กาญจนา ศรีภาพสินธุ์, *การบริการกิจการนักเรียน*, (คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๓), หน้า ๒๒.

รายงานผลการรับเด็กเข้าเรียนให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ<sup>๙๙</sup>

**งานกิจการนักเรียน** งานส่งเสริมกิจการนักเรียนเป็นงานหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและรัดกุม เพราะงานกิจการนักเรียนเป็นส่วนเติมเต็มให้กับงานวิชาการโรงเรียน การส่งเสริมกิจการนักเรียน เป็นการบริหารและนิเทศกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน เริ่มตั้งแต่การสำรวนักเรียนที่มีอายุในเกณฑ์บังคับ การรับนักเรียน ตลอดจนการบริการและสวัสดิการที่โรงเรียนจัดให้แก่นักเรียน<sup>๑๐๐</sup> งานส่งเสริมกิจการนักเรียน หมายถึงงานกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน ในส่วนนอกเหนือไปจากการเรียนการสอนในห้องเรียน หรือที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร งานเหล่านี้ ได้แก่ การจัดทำสำมะโนนักเรียน การรับนักเรียนเข้าใหม่ การทำทะเบียนนักเรียน การปกครองนักเรียน การบริหารต่างๆ แก่นักเรียน และการจัดกิจกรรมต่างๆ ของนักเรียน<sup>๑๐๑</sup> การส่งเสริมกิจการนักเรียน ว่าเป็นการจัดกิจกรรมและให้บริการต่างๆ ของโรงเรียน เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนเติบโต ทุกๆ ด้าน และเป็นคนที่สมบูรณ์ สามารถอยู่ร่วมเป็นสมาชิกของสังคมได้อย่างปกติสุข<sup>๑๐๒</sup>

การส่งเสริมกิจการนักเรียน คือการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนนอกเหนือจากการเรียนการสอนปกติในห้องเรียน กิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นนั้นก็เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารกิจการนักเรียนด้วย<sup>๑๐๓</sup> การบริหารกิจการนักเรียนเป็นข้อใหญ่ๆ ๔ ข้อ ได้แก่ การจัดทำทะเบียนประวัติ การปกครองนักเรียนและวินัยในโรงเรียน การจัดบริการต่างๆ ได้แก่ ห้องสมุด การแนะแนว สุขภาพและการตรวจร่างกาย อาหารกลางวัน ความปลอดภัย รับ-ส่งนักเรียน การจัดกิจกรรมนักเรียน กิจกรรมที่ควรจัด ได้แก่ สถานักเรียน ชุมนุม สิ่งตีพิมพ์ นิทรรศการ การแสดงละครและดนตรี การทัศนศึกษา การกีฬา การประชุม การสังคมสงเคราะห์เป็นต้น<sup>๑๐๔</sup> งานส่งเสริมกิจการนักเรียน หมายถึงงานที่สถานศึกษาต้องจัดดำเนินการให้มีกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน ในส่วนที่นอกเหนือไปจากการเรียนการสอนในห้องเรียน เพื่อส่งเสริมให้

<sup>๙๙</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: ครุสภา, ๒๕๕๓), หน้า ๗๓.

<sup>๑๐๐</sup> ภิญโญ สาร, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, ๒๕๕๓), หน้า ๓๘๘.

<sup>๑๐๑</sup> วิจิตร วรธมบางกูร, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร: ขนิษฐาการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๕๓.

<sup>๑๐๒</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, การบริหารกิจการนักเรียน, (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยศรีนรินทรวิวัฒ, ๒๕๕๓), หน้า ๘.

<sup>๑๐๓</sup> ชาวี มณีวงศ์, การบริหารกิจการนักเรียน, (กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๓.

<sup>๑๐๔</sup> กิติมา ปรีดีดิลก, นิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดอักษรบัณฑิต, ๒๕๕๓), หน้า ๑๖๗.

นักเรียนเติบโตทุกๆ ด้าน เพื่อช่วยส่งเสริมการเรียนรู้การสอนในหลักสูตรบรรลุผลยิ่งขึ้น และนักเรียนเป็นคนที่สมบูรณ์ สามารถอยู่ร่วมเป็นสมาชิกของสังคมได้อย่างปกติสุข

**งานประชาสัมพันธ์** การประชาสัมพันธ์โรงเรียนเป็นกระบวนการที่สร้างสรรค์การทำงานแบบมิตรระหว่างโรงเรียนและชุมชน<sup>๑๐๕</sup> การประชาสัมพันธ์ คือวิถีปฏิบัติเพื่อสร้างความเข้าใจและสร้างเจตคติที่ดีให้กับประชาชนที่มีต่อองค์การ<sup>๑๐๖</sup> การประชาสัมพันธ์ หมายถึงกระบวนการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับประชาชน โดยหน่วยงานมีหน้าที่ให้บริการแก่ประชาชน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีในลักษณะของการเผยแพร่ข่าวสารของหน่วยงานให้ประชาชนทราบ เป็นการตรวจสอบความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อหน่วยงาน<sup>๑๐๗</sup> งานประชาสัมพันธ์โรงเรียน หรือการโฆษณาทางธุรกิจ แต่จะเน้นในด้านความสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน การปฏิบัติงานต่อกันและกัน ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ที่จะจัดดำเนินงานมุ่งความเข้าใจ เชื่อถือศรัทธา และความผูกพันโดยไม่หวังกำไรหรือการโฆษณาชวนเชื่อ<sup>๑๐๘</sup>

ผู้บริหารควรมีวิธีการบริหารงานประชาสัมพันธ์ การบริหารงานประชาสัมพันธ์กับบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคลในโรงเรียน ได้แก่ ครู อาจารย์ นักเรียน ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เข้าใจซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้ซึ่งกันและกัน ประสานงานที่จะสร้างสรรค์และทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น การประชาสัมพันธ์กับกลุ่มประชาชนภายนอกโรงเรียนก็คือการสร้าง ความเข้าใจอันดีกับประชาชนนั่นเอง ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การร่วมกิจกรรมกับชุมชน การใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางทางวิชาการ การใช้สื่อสารมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ รวมถึงการจัดทำแผ่นปลิว สารประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนเป็นต้น การปรับมาตรฐานทางวิชาการให้เป็นที่ยอมรับและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป<sup>๑๐๙</sup>

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการประชาสัมพันธ์ไว้ เช่น ศึกษาความต้องการในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับข่าวสารข้อมูลทางการศึกษาของชุมชน วางแผนการประชาสัมพันธ์

<sup>๑๐๕</sup> ชม ภูมิภาค, **หลักการประชาสัมพันธ์**, (กรุงเทพมหานคร: ขนิษฐาการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๒๗๒.

<sup>๑๐๖</sup> อุทัย หิรัญโต, **การประชาสัมพันธ์**, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๕๓), หน้า ๒๒๘.

<sup>๑๐๗</sup> ทิพวรรณ ยุทธโยธิน, **การบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุจินไทย, ๒๕๕๓), หน้า ๒๒๔.

<sup>๑๐๘</sup> ประดิษฐ์ ฮวบเจริญ, **คู่มือตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: อักษรทิพย์, ๒๕๕๓), หน้า ๔๗๒.

<sup>๑๐๙</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **แนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: ขวนพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๑๕.

ของสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบันและสื่อมวลชนในท้องถิ่น จัดให้มีเครือข่ายงานประชาสัมพันธ์ พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์<sup>๑๑๐</sup> งานประชาสัมพันธ์ หมายถึงการดำเนินงานเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และผลงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลภายในและภายนอกสถานศึกษา อันได้แก่ผู้ปกครอง ชุมชน ส่วนราชการ ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามความเหมาะสมและสถานการณ์

**สรุปได้ว่า** ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสำคัญคือทำให้การศึกษาแก่นักเรียน การบังคับบัญชาและการดูแลให้องค์ประกอบต่างๆ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยถือว่าเป็นหลักในการบริหาร การบริหารเป็นงานที่เกี่ยวกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมาย สำหรับงานการบริหารของสถานศึกษาเป็นงานที่มีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่างๆ การดำเนินงานธุรการ การควบคุมงานเอกสาร และหลักฐานต่างๆ เช่น สมุดหมายเหตุ ทำเบียนครู ทะเบียนนักเรียน บัญชีเรียกชื่อ สถิติต่างๆ เป็นต้น งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือรวบรวม ประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ข้อมูลที่ใช้ในการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สนับสนุนข้อมูลรับทราบหรือดำเนินการ ตามมติของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานส่งเสริมสนับสนุนทางวิชาการ งบประมาณ กำหนดแนวทางการปฏิบัติในการส่งเสริม สนับสนุนทางวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป จัดการอาคารสถานที่และสภาพสิ่งแวดล้อม ใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การจัดทำสำมะโนนักเรียนจะทำการประกาศอย่างเป็นทางการให้ประชาชน งานการรับนักเรียน กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษา โดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนด งานส่งเสริมกิจการนักเรียน งานส่งเสริมกิจการนักเรียน หมายถึงงานกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนในส่วนนอกเหนือไปจากการเรียนการสอนในห้องเรียน หรือที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร งานประชาสัมพันธ์ คือวิธีปฏิบัติเพื่อสร้างความเข้าใจและสร้างเจตคติที่ดีให้กับประชาชนที่มีต่อองค์กร ดังนั้น การอำนวยความสะดวกและการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยประมวลผลได้ว่า การอำนวยความสะดวกอย่างยิ่งต่อการบริหารการเรียนการสอน สรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑๐

---

<sup>๑๑๐</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: ครุสภา, ๒๕๕๓), หน้า ๗๔.

## ตารางที่ ๒.๑๐ การอำนวยการ

| นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล           | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๓, หน้า ๖๓.   | สำหรับงานการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาเป็นงานที่มีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยการความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดภารกิจงานด้านบริหารทั่วไป                                                                                                                  |
| กิติมา ปรีดีติลล, ๒๕๕๓, หน้า ๑๓๓.   | งานธุรการ เป็นการบริการหน่วยงานต่างๆ ของโรงเรียนให้สามารถดำเนินไปตามจุดหมายที่ต้องการหรือที่ได้วางไว้แล้ว งานธุรการถึงแม้จะไม่ได้เป็นหัวใจของการดำเนินงานในโรงเรียน                                                                                                                                                                                                                                    |
| สุรพันธุ์ ยันต์ทอง, ๒๕๕๓, หน้า ๒๓๕. | งานธุรการ หมายถึงงานที่เกี่ยวข้องกับเอกสารต่างๆ ที่จำเป็นต้องปฏิบัติ ทั้งที่เป็นงานภายใน และงานติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ปัญญา แก้วกีร, ๒๕๕๓, หน้า ๓๙.       | ธุรการก็จะได้รับผิดชอบงานสารบรรณ การจัดสำนักงานรวมถึงการให้บริการงานอื่น เช่น การจัดรถรับส่งนักเรียน การจัดอาหารกลางวัน เป็นต้น                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ชลิต พุทธรักษา, ๒๕๕๓, หน้า ๑๑๗.     | การบริหารอาคารสถานที่ หมายถึงการที่ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่เท่าที่มีอยู่จัดดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ                                                                                                                                                                                                                                                              |
| กาญจนา ศรีภาพสินธุ์, ๒๕๕๓, หน้า ๒๒. | การจัดทำสำมะโนผู้เรียน หมายถึงการสำรวจและทำบัญชีแสดงจำนวนรายชื่อและข้อมูลสำคัญบางอย่างของเด็กที่จะมาเข้าเรียนในปีการศึกษาต่อไป เพื่อสำหรับใช้เตรียมการทุกอย่างไว้ให้พร้อมสำหรับการมาเรียนของนักเรียนนั่นเอง การจัดทำสำมะโนนักเรียนจะเป็นประกาศอย่างเป็นทางการให้ประชาชน ที่มีเด็กอยู่ในปกครองที่มีอายุถึงเกณฑ์จะต้องเข้าเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาในปีต่อไป ไปแจ้งรายชื่อเด็ก ณ สถานที่ และเวลาที่กำหนด |
| วิจิตร วรุมบางกูร, ๒๕๕๓, หน้า ๕๓.   | งานส่งเสริมกิจการนักเรียน หมายถึงงานกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน ในส่วนนอกเหนือไปจากการเรียนการสอนในห้องเรียน หรือที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ การจัดทำสำมะโนนักเรียน การรับนักเรียนเข้าใหม่ การทำทะเบียนนักเรียน การปกครองนักเรียน การบริหารต่างๆ                                                                                                                |

## ตารางที่ ๒.๑๐ การอำนวยการ (ต่อ)

| นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล             | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ทิพวรรณ ยุทธโยธิน,<br>๒๕๕๓, หน้า ๒๒๔. | การประชาสัมพันธ์ หมายถึงกระบวนการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับประชาชน โดยหน่วยงานมีหน้าที่ให้บริการแก่ประชาชน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีในลักษณะของการเผยแพร่ข่าวสารของหน่วยงานให้ประชาชนทราบ                             |
| ประดิษฐ์ ฮวบเจริญ,<br>๒๕๕๓, หน้า ๔๗๒. | งานประชาสัมพันธ์โรงเรียน หรือการโฆษณาทางธุรกิจ แต่จะเน้นในด้านความสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน การปฏิบัติงานต่อกันและกัน ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ที่จะจัดดำเนินงานมุ่งความเข้าใจ เชื่อถือ ศรัทธาโดยไม่หวังกำไร |

## ๒.๓.๕ การควบคุม

การควบคุม (Controlling) การบริหารการเงินงบประมาณ มีระบบควบคุมการเบิกจ่าย และการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะทางการเงินของโรงเรียน ให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องทราบ ผลการดำเนินงานของโรงเรียนว่าบรรลุเป้าหมายหรือมีความสามารถในการบริหารการเงินของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลอย่างไร เป็นตัวชี้วัดความสามารถของผู้บริหาร เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติในแผนงาน โครงการของโรงเรียน การบริหารสินทรัพย์ โดยมีระบบการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพและมีคู่มือการดำเนินงานบริหารสินทรัพย์ การควบคุมภายใน โดยมีระบบตรวจสอบภายในที่มีความอิสระและมีประสิทธิภาพ

**การควบคุมการจัดทำงบประมาณ** งบประมาณ หมายถึงเอกสารทางบัญชีซึ่งเป็นเครื่องมือที่หน่วยงานที่ใหญ่กว่าใช้ควบคุมหน่วยงานที่เล็กกว่า ในเรื่องการใช้จ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณ<sup>๑๑๑</sup> งบประมาณคือแผนการเงิน หมายถึง แผนที่มีการกำหนดทรัพยากรการเงินให้เปลี่ยนแปลงมาเป็นวัตถุประสงค์ของชาติ เนื่องจากทรัพยากรทางการเงินมีจำกัด แต่ต้องนำมาจัดสรรใช้จ่ายให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่างของชาติ ซึ่งมีจำนวนมากมาย<sup>๑๑๒</sup> งบประมาณ คือแผนการเงินขององค์กรทุกระดับที่กำหนดขึ้น เป็นแผนความต้องการในเรื่องบุคลากร วัสดุ และเงินที่ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งตัวกำหนดงบประมาณ คือภารกิจเชิงปริมาณและคุณภาพของงานที่พึงปฏิบัติ

<sup>๑๑๑</sup> อเนก เขียวถาวร, การคลังรัฐบาล, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๓), หน้า ๒๒.

<sup>๑๑๒</sup> ชาริ มณีศรี, การเงินโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๒๖.

งบประมาณสถานศึกษาจึงกำหนดงบประมาณตามรายรับและรายจ่ายตามระเบียบวิธีงบประมาณ<sup>๑๑๓</sup> กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแนวปฏิบัติผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา โดยครูบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนมีส่วนร่วมดำเนินการ เช่น ทบทวนภารกิจการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และศึกษารายงานข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาและประเมินสภาพของสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของสถานศึกษากำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา กำหนดผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จโดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ กำหนดเป้าหมายระยะปานกลางของผลผลิตในเชิงปริมาณ คุณภาพและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่จะทำร่างข้อตกลงกับเขตพื้นที่การศึกษา จัดทำรายละเอียดโครงสร้างแผนงาน โครงการและกิจกรรมหลัก จัดให้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงและนำเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา เผยแพร่ประกาศต่อสาธารณชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง<sup>๑๑๔</sup> การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา หมายถึงการวางแผนกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด จากสมาชิกที่เป็นผู้นำ รวมทั้งสมาชิกทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ สำหรับอนาคตขององค์กร กำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ จัดทำรายละเอียดโครงสร้าง แผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

**การตรวจสอบการใช้งบประมาณ** กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแนวปฏิบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงิน และผลการดำเนินงาน ไว้เช่น จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงิน ทั้งเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส จัดทำแผนตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส จัดทำแผนการกำกับตรวจสอบ ติดตามและป้องกันความเสี่ยง สำหรับโครงการที่มีความเสี่ยงสูง ประสานแผนและดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศให้เป็นไปตามแผนการตรวจสอบ ติดตามของสถานศึกษา โดยเฉพาะโครงการที่มีความเสี่ยงสูง จัดทำข้อสรุปผลการตรวจสอบ ติดตามและนิเทศ พร้อมทั้งเสนอข้อปัญหาที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จ เพื่อเร่งแก้ปัญหาให้ทันตามสถานการณ์ รายงานผลการดำเนินการตรวจสอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปข้อมูลสารสนเทศที่

<sup>๑๑๓</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, *วิชาสัมมนาการมัธยมศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๓), หน้า ๒๒๙.

<sup>๑๑๔</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, *คู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร: ครุสภา, ๒๕๕๓), หน้า ๔๐.

ได้และจัดรายงานข้อมูลการใช้งบประมาณ ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นรายไตรมาสต่อเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับการประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแนวปฏิบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงานไว้ เช่น กำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จและตัวชี้วัดของสถานศึกษา จัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของผลผลิตที่กำหนดตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา สร้างเครื่องมือเพื่อการประเมินผลผลิตตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษาประเมินกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาและจัดทำรายงานประจำปี รายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเขตพื้นที่การศึกษา<sup>๑๑๕</sup>

**การควบคุมการบริหารการเงิน** งานการเงิน หมายถึงงานที่เกี่ยวกับการรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน การตรวจสอบการเงินทุกชนิด ตามวิธีการที่กฎหมายระเบียบของทางราชการกำหนดไว้<sup>๑๑๖</sup> การบริหารการเงิน คือการจัดการระบบการเงินในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลสูงสุด การบริหารการเงิน มีความซับซ้อนและมีผลกระทบทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกในการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการงานการเงิน ผู้บริหารจึงต้องยึดหลัก ๓ ประการ คือการหาแหล่งงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณและการปฏิบัติตามนโยบายการเงิน ในการบริหารการเงินตามระบบงบประมาณของโรงเรียนนั้นว่ามีความสำคัญ เนื่องจากระบบงบประมาณใหม่ เป็นการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งจำเป็นต้องมีการดำเนินการของโรงเรียนให้เป็นไปตามนโยบายการเงิน เพื่อให้การบริหารการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์อย่างสูงสุด ต้องมีการกำหนดวัดผลการดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผลการดำเนินงาน<sup>๑๑๗</sup> การบริหารการเงิน หมายถึงการจัดการระบบการรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน การตรวจสอบการเงินทุกชนิด ตามวิธีการที่กฎหมาย ระเบียบของทางราชการกำหนดไว้ให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด โดยผู้บริหารต้องวางระบบการดำเนินงาน ปฏิบัติตามนโยบายการเงินและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

**การควบคุมการบริหารบัญชี** งานบัญชี หมายถึงการบันทึกรายการของการเงินในทะเบียนต่างๆ และเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องรวมถึงการเก็บรักษาสมุดบัญชีทะเบียนเอกสารทางการเงินประกอบด้วยการจัดทำบัญชีการเงินตามเกณฑ์บัญชีคงค้าง เป็นการบันทึกการรับรายได้ และ

<sup>๑๑๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๔.

<sup>๑๑๖</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: รุ่งศิลป์การพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๓๐๗.

<sup>๑๑๗</sup> กรมสามัญศึกษา, การบริหารการเงินบัญชีและพัสดุ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาธรรม, ๒๕๕๓), หน้า ๗๕.

ค่าใช้จ่ายของโรงเรียนที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง เข้าเป็นรายได้และรายจ่ายของโรงเรียนเสมอ รวมทั้งมีการปรับปรุงค่าใช้จ่ายค้างจ่าย ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า รายได้ค้างรับ รายได้รับล่วงหน้า การจัดจำหน่ายค่าใช้จ่ายรอดตัด และการบันทึกตัดค่าเสื่อมราคาในมูลค่าทรัพย์สินควรให้ถูกต้องตามกรอบระยะเวลาบัญชีที่เสนอในงบการเงิน ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงรายได้และค่าใช้จ่ายที่แท้จริง และเพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของข้อมูลในงบประมาณการเงิน ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการจัดทำงบการเงิน รายงานงบการเงินของผู้ตรวจสอบบัญชี จะถือเป็นเครื่องมือช่วยตรวจสอบงบการเงินของโรงเรียน ดังนั้น การดำเนินงานจัดทำงบการเงิน จึงจำเป็นต้องมอบหมายงานให้บุคลากรอย่างชัดเจน การบันทึกเอกสารทางบัญชี ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแนวทางปฏิบัติ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดทำบัญชีการเงิน ไว้เช่น ตั้งยอดบัญชีระหว่างปีงบประมาณ ทั้งการตั้งยอดภายหลังการปิดบัญชีปีงบประมาณปีก่อน และการตั้งยอดก่อนปิดบัญชีปีงบประมาณปีก่อน จัดทำกระดาษทำการโดยปรับปรุงบัญชีเงินงบประมาณ โอนปิดบัญชีเงินนอกงบประมาณเข้าบัญชีทุน และบัญชีเงินรับฝากและเงินประกัน ตั้งยอดบัญชีสินทรัพย์ที่เป็นบัญชีวัสดุและบัญชีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนพร้อมทั้งจัดทำใบสำคัญการลงบัญชีทั่วไปโดยใช้จำนวนเงินตามรายการหลังการปรับปรุง บันทึกเปิดบัญชีคงค้างโดยบันทึกรายการด้านเดบิตในบัญชี แยกประเภท และบันทึกรายการด้านเครดิตในบัญชีแยกประเภท บันทึกบัญชีประจำวัน ให้ครอบคลุมการรับเงินงบประมาณ การรับรายได้จากการขายสินค้าหรือการให้บริการ การรับเงินรายได้ การจ่ายเงินงบประมาณ การจ่ายเงินงบประมาณให้ยืม การจ่ายเงินนอกงบประมาณให้ยืม การซื้อวัสดุหรือสินค้าคงเหลือ เงินทดรองจ่าย เงินมัดจำและค่าปรับ รายได้จากเงินกู้ของรัฐบาล สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน การรับเงินบริจาค การรับเงินรายได้แผ่นดิน การจ่ายเงินให้หน่วยงานที่ปฏิบัติตามระบบควบคุมการเงิน สรุปรายการบันทึกบัญชีทุกวัน ทำการสรุปรายการรับหรือจ่ายเงินผ่านไปบัญชีแยกประเภทเงินสด เงินฝากธนาคาร และเงินฝากคลัง สำหรับรายการอื่นและรายการในสมุดรายวันทั่วไปให้ผ่านรายการเข้าบัญชีแยกประเภท ณ วันทำการสุดท้ายของเดือน

การจัดทำรายงานการเงินและงบการเงิน กระทรวงศึกษาธิการได้อธิบายแนวทางการปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาในการจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงินไว้เช่น จัดทำรายงานประจำเดือนส่งหน่วยงานต้นสังกัด สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและกรมบัญชี กลางภายในวันที่ ๑๕ ของเดือนถัดไป โดยจัดทำรายงานรายได้แผ่นดิน รายงานรายได้และค่าใช้จ่ายรายงานเงินประจำงวด จัดทำรายงานประจำปี โดยจัดงบประมาณฐานะการเงินจัดทำบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงินงบกระแสเงินสดจัดทำโดยวิธีตรง จัดทำหมายเหตุประกอบงบการเงินและจัดส่งรายงานประจำปีให้สำนักงานคณะกรรมการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและจัดส่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและกรมบัญชีกลางตามหลังตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนด<sup>๑๑๘</sup>

<sup>๑๑๘</sup> เรื่องเดียวกัน, ๘๑.

การรายงานการเงินเป็นการนำข้อมูลทางการเงิน เพื่อแสดงฐานะทางการเงินของโรงเรียนให้แก่บุคคลภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง ได้ทราบผลการดำเนินงานของโรงเรียนว่าบรรลุเป้าประสงค์หรือมีความสามารถในการบริหารการเงินของโรงเรียน ให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลอย่างไรโดยทั่วไปผู้บริหารของโรงเรียน จะมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการจัดทำและเสนอรายงานทางการเงินแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย<sup>๑๑๙</sup> การบริหารการบัญชี หมายถึงการมอบหมาย ติดตาม ตรวจสอบให้มีการจัดทำบัญชีให้เป็นปัจจุบัน แล้วสรุปรายงานผลการใช้จ่ายเงินตามบัญชีให้ผู้เกี่ยวข้อง

**การควบคุมการบริหารพัสดุและสินทรัพย์** พัสตุ หมายถึงวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่กำหนดไว้ในหนังสือจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณของสำนักงบประมาณ หรือจำแนกประเภทรายจ่ายตามสัญญาเงินกู้จากต่างประเทศ<sup>๑๒๐</sup> การบริหารพัสดุในโรงเรียน คือการช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนการสอนในแต่ละวิชาจะให้ผลดีตรงตามจุดประสงค์ของหลักสูตร เนื่องจากมีวัสดุครุภัณฑ์ และอุปกรณ์การศึกษาอย่างเพียงพอไม่เหลือเพื่อเกิดความจำเป็น และสิ่งเหล่านี้ต้องมีตามความต้องการ และถูกต้องตามความจำเป็นและทันเวลา ผู้บริหารต้องวางแผนในการบริหารพัสดุของโรงเรียน เพื่อความเหมาะสมต่อการสอนของครู<sup>๑๒๑</sup> การควบคุมพัสดุเป็นงานแขนงหนึ่งของการบริหารพัสดุ เป็นส่วนที่มีความสำคัญ คือทำการควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้มีพัสดุตามความต้องการ โดยมีความสัมพันธ์กับพัสดุที่มีอยู่ในขณะนั้น ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการประมาณการด้านงบประมาณ การจัดหาและการแจกจ่ายพัสดุดำเนินไป การควบคุมพัสดุทางบัญชีเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลต่างๆ เพื่อให้การพยากรณ์หรือการพิจารณา กำหนดความต้องการเป็นไปอย่างถูกต้องและประหยัด ซึ่งนโยบายและระเบียบการควบคุมพัสดุเป็นลายลักษณ์อักษรขึ้นมา ต้องให้มีงบประมาณเพียงพอในการจัดหาพัสดุ การแยกประเภทพัสดุและระบบทำรายละเอียดเกี่ยวกับพัสดุเหล่านั้น รวมทั้งบันทึกรายการลงบัญชีพัสดุดำเนินการและสอบถามการดำเนินโดยตลอด เพื่อให้ทราบว่า การควบคุมนั้นบรรลุเป้าหมายหรือไม่

ปัจจุบันปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานส่วนมาก มาจากสภาพการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้พัสดุที่ใช้อยู่กลายเป็นของล้าสมัยเป็นพัสดุเหลือใช้ ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองในการเก็บรักษา ด้วยเหตุผลนี้ การจำหน่ายพัสดุจึงเข้ามามีบทบาทในวงจรการพัสดุดีกขึ้นตอนหนึ่ง<sup>๑๒๒</sup> กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแนวปฏิบัติสำหรับ

<sup>๑๑๙</sup> อ้างแล้ว, หน้า ๑๐๗.

<sup>๑๒๐</sup> ประหยัด กงตาล, **คู่มือเกี่ยวกับการพัสดุ**, (กรุงเทพมหานคร: อักษรการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๔.

<sup>๑๒๑</sup> ประณีต วิบูลย์ประพันธ์, **การบริหารพัสดุในโรงเรียน**, (คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๓), หน้า ๙.

<sup>๑๒๒</sup> มัลลิส เวชชาชีวะ, **การบริหารพัสดุ**, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๐.

สถานศึกษาในการควบคุมบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ ไว้เช่น จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน กำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สิน กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บควบคุม และเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระบบและแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุประจำปี อย่างสม่ำเสมอทุกปี ตรวจสอบสภาพ และบำรุงรักษา ซ่อมแซมทั้งก่อนและหลังการใช้งาน สำหรับทรัพย์สินที่มีสภาพไม่สามารถใช้งานได้ ให้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาและทำการจำหน่ายหรือขอรื้อถอน กรณีเป็นสิ่งปลูกสร้าง<sup>๑๒๓</sup> การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ หมายถึงผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้มีข้อมูลทรัพย์สิน มีระบบการบริหารในการใช้พัสดুর่วมกัน จัดหาเพิ่มเติมให้มีเพียงพอ กระบวนการในการจัดระบบการจัดการเพื่อให้ได้มา สอดคล้องความต้องการ พัสดุมคุณภาพได้มาตรฐานและเหมาะสมกับราคา ทนต่อความต้องการใช้พัสดุ มีระบบการควบคุม การเบิกจ่ายและบำรุงรักษาชัดเจนเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ เข้าใจรับรู้ปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันในโรงเรียน โปร่งใส ตรวจสอบได้

**สรุปได้ว่า** การควบคุมการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้การบริหารจัดการให้มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ หลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ ผลผลิตเป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการดำเนินกิจกรรมภายในระยะเวลาที่กำหนด การควบคุมการจัดทำงบประมาณ แผนที่มีการกำหนดทรัพยากรการเงินให้เปลี่ยนแปลงมาเป็นวัตถุประสงค์ของชาติ การตรวจสอบการใช้เงินงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน การควบคุมการบริหารการเงิน การจัดการระบบการรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน การตรวจสอบการเงินทุกชนิด การควบคุมการบริหารบัญชี การมอบหมาย ติดตาม ตรวจสอบ ให้มีการจัดทำบัญชี ให้เป็นปัจจุบัน แล้วสรุปรายงานผลการใช้จ่ายเงินตามบัญชีให้ผู้เกี่ยวข้อง ดังนั้น การควบคุมและผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยประมวลผลได้ว่า การควบคุม มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการเรียนการสอน สรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑๑

**ตารางที่ ๒.๑๑** การควบคุม

| นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล      | แนวคิดหลัก                                                                                                        |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| อเนก เจริญถาวร, ๒๕๕๓, หน้า ๒๒. | งบประมาณ หมายถึงเอกสารทางบัญชีซึ่งเป็นเครื่องมือที่หน่วยงานที่ใหญ่กว่าใช้ควบคุมหน่วยงานที่เล็กกว่า ในเรื่องการใช้ |

<sup>๑๒๓</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: ครุสภา, ๒๕๕๓), หน้า ๕๐.

## ตารางที่ ๒.๑๑ การควบคุม (ต่อ)

| นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล                    | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | จ่ายให้เป็นไปตามงบประมาณ                                                                                                                                                                              |
| ชาวี มณีศรี, ๒๕๕๓, หน้า ๒๖.                  | แผนการเงิน หมายถึงแผนที่มีการกำหนดทรัพยากรการเงินให้เปลี่ยนแปลงมาเป็นวัตถุประสงค์ของชาติ เนื่องจากทรัพยากรทางการเงินมีจำกัด แต่ต้องนำมาจัดสรรใช้จ่ายให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่างของชาติ ซึ่งมีจำนวนมากมาย |
| มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ๒๕๕๓, หน้า ๒๒๙. | แผนการเงินขององค์กรทุกระดับที่กำหนดขึ้น เป็นแผนความต้องการในเรื่องบุคลากร พัสตุ และเงินที่ใช้ในการดำเนินงานงบประมาณสถานศึกษาจึงกำหนดงบประมาณตามรายรับและรายจ่ายตามระเบียบวิธีงบประมาณ                 |
| กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๓, หน้า ๔๐.            | วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาและประเมินสภาพของสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์                                                                         |
| ประหยัด กงตาล, ๒๕๕๓, หน้า ๔.                 | พัสตุ หมายถึงวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่กำหนดไว้ในหนังสือจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณของสำนักงบประมาณ                                                                                    |
| ประณีต วิบูลย์ประพันธ์, ๒๕๕๓, หน้า ๙.        | การบริหารพัสตุในโรงเรียนคือการช่วยให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนการสอนในแต่ละวิชาจะให้ผลดีตรงตามจุดประสงค์ของหลักสูตร                                                                  |
| มัลลี เวชชาชีวะ, ๒๕๕๓, หน้า ๑๐.              | ความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยี ทำให้พัสตุที่ใช้อยู่กลายเป็นของล้าสมัยเป็นพัสตุเหลือใช้ ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองในการเก็บรักษา                                                                    |

## ๒.๔ สภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่า มีความรู้ความสามารถในด้านหลักการบริหารที่ได้อย่างไร เพราะผู้บริหารเป็นหัวหน้าหรือนายใหญ่ในสถานศึกษานั้นๆ หลังจากได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งและมีหน้าที่ในการบริหารงานทุกอย่างในสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับสำนวนผู้รู้ได้กล่าวว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีอำนาจตัดสินใจทั้งด้านการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การพัฒนาบุคลากร และการสร้างความร่วมมือ โดยอาศัยความรู้และทักษะการบริหารจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสังคม” ขณะเดียวกันก็ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลาย

ท่านได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้ในทัศนคติที่ต่างกันอย่างน่าสนใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ๒.๔.๑ สภาพทั่วไปของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการได้ปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรประถมศึกษาและมัธยมศึกษาใหม่ เพื่อให้ยืดหยุ่นและตอบสนองเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนและท้องถิ่นตามศักยภาพ ดังนั้นจึงกำหนดให้มีวิชาบังคับเลือกและวิชาเลือกเสรีมากขึ้น วิชาสังคมศึกษาเป็นวิชาหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการปรับโครงสร้างของหลักสูตรครั้งนี้ โดยเฉพาะในส่วนวิชาบังคับแกน ซึ่งเหลือเพียงสัปดาห์ละ ๒ คาบ จึงจำต้องปรับลดเนื้อหาวิชาสังคมศึกษา โดยส่วนรวมลดลงตามส่วน เนื้อหาพระพุทธศาสนาจึงถูกขจัดหายไป ในลักษณะดังกล่าว รูปแบบการเขียนคำอธิบายรายวิชาในหลักสูตรฉบับปรับปรุงไม่ระบุเนื้อหาในรายละเอียดไว้ และวิชาสังคมศึกษา มีเนื้อหาในลักษณะผสมผสานจึงดูประหนึ่งว่าเนื้อหาพระพุทธศาสนาหายไป การจัดการเรียนการสอนจริยธรรมและคุณธรรม ในลักษณะบูรณาการของวิชาบังคับและสอดแทรกไปกับรายวิชาอื่นๆ ไม่ใช่การเรียนการสอนที่เหมาะสม เพราะพระพุทธศาสนาเป็นสถาบันหลักที่สำคัญของชาติไทย มีบทบาทสำคัญในวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนไทย มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีตลอดจนการดำเนินชีวิตของคนไทย การเรียนการสอนจึงต้องอาศัยการฝึกอบรมอย่างมีระบบและต่อเนื่องบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรมของพระพุทธศาสนา มีการเชื่อมโยงระหว่างบ้าน วัด โรงเรียนกับชุมชน การเรียนการสอนจึงจะบังเกิดผลสมบูรณ์ ดังนั้น นอกจากจะมีการปรับปรุงหลักสูตรพระพุทธศาสนาแล้ว ครูผู้สอนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องพระพุทธศาสนาเป็นอย่างดี มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน การหาสื่อการสอน ตลอดจนการวัดผลประเมินผลด้วย

ส่วนข้อเสนอแนะให้มีการปรับปรุงหลักสูตร ฉบับปรับปรุง พ.ศ.๒๕๓๓ ทั้ง ๓ ระดับ โดยไม่ให้กระทบกระเทือนโครงสร้างส่วนรวม ซึ่งอาจกระทำได้ด้วยการเพิ่มเนื้อหาและเวลาเรียน เฉพาะในกลุ่มประสบการณ์และกลุ่มวิชาที่เกี่ยวข้อง คือระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เพิ่มวิชาพระพุทธศาสนา เป็นวิชาเลือกเสรีในกลุ่มสังคมศึกษากำหนดให้เรียนสัปดาห์ละ ๒ คาบ ตลอดภาคเรียนได้ ๑ หน่วยการเรียนรู้และกำหนดให้นักเรียนที่นับถือพระพุทธศาสนาต้องเรียน นอกจากนั้นระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เพิ่มคาบเวลาเรียนวิชาพระพุทธศาสนาเป็น ๒ คาบ ต่อสัปดาห์ต่อภาค และปรับปรุงเนื้อหาพระพุทธศาสนาใหม่ให้สอดคล้องกับเวลา โดยกำหนดให้นักเรียนที่นับถือพระพุทธศาสนาต้องเรียน

จุดประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนเกิดศรัทธาซาบซึ้งและสำนึกในความสำคัญของพระพุทธศาสนา และคุณของพระรัตนตรัย เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพิจารณาแนวคิดที่หลากหลายและวินิจฉัยความถูกต้อง โดยยึดหลักเหตุผลทางพระพุทธศาสนา เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพิจารณาแนวคิดที่หลากหลายและวินิจฉัยความถูกต้อง โดยยึดหลักเหตุผลทางพระพุทธศาสนา เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะในการคิดและ

ปฏิบัติกันอย่างถูกต้องตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาและสามารถนำหลักธรรมมาพัฒนาตนและสังคม เพื่อให้ผู้เรียนเป็นพุทธศาสนิกชนที่ดีและปฏิบัติหน้าที่ชาวพุทธได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์และตอบสนองหลักการของหลักสูตรพระพุทธศาสนาดังกล่าวข้างต้น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการนำหลักสูตรไปใช้

เจตนารมณ์ที่แท้จริงของหลักสูตรพระพุทธศาสนา จึงมุ่งให้ครูผู้สอนมีความสามารถปฏิบัติได้ตามแนวทาง จัดบรรยากาศการเรียนการสอนให้สภาพแวดล้อมที่สะอาด สงบ ปลอดภัย ปลอดภัย มีการจัดห้องเรียนได้แปลกใหม่ สะดุดตา น่าสนใจ น่าค้นคว้าชวนคิดตาม บางครั้งอาจจะมีการพานักเรียนไปเรียนนอกสถานที่บ้างเช่น โบสถ์ วิหาร และแหล่งวิทยาการอื่นๆ เสริมสร้างศรัทธาให้นักเรียนเกิดความรู้สึกเลื่อมใสและเชื่อมั่นในหลักพระพุทธศาสนา โดยซึมซับบุคลิกภาพที่ดีของครู ความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างครูกับนักเรียน และระหว่างเพื่อนนักเรียนด้วยกัน รวมทั้งการเลือกสรรพลีกรรมและการนำเสนอที่จูงใจให้เกิดความประทับใจ

การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเน้นที่กระบวนการทุกบทเรียน โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนเกิดทักษะในการรวบรวมแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริงต่างๆ รู้วิธีการประเมินผล รู้จักเลือกและตัดสินใจ ได้ฝึกปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตรประจำวันได้ ครูจะต้องใช้วิธีสอนต่างๆ ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและบทเรียน เช่น วิธีสอนโดยสร้างศรัทธาและโยนิโสมนสิการ วิธีสอนตามกระบวนการเผชิญสถานการณ์ วิธีสอนแบบแก้ปัญหาตามหลักตามหลักอิทธิบาท ๔ และตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

แนวทางการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๔ เกิดขึ้นในช่วงที่สังคมไทยมีวิกฤติทางศีลธรรม คนไทยกำลังแสวงหากระบวนการเรียนรู้แบบใหม่ วิธีคิดใหม่ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อพลิกฟื้นความเข้มแข็งของระบบจริยธรรม วัฒนธรรมของสังคมไทย ซึ่งคนส่วนใหญ่ นับถือพระพุทธศาสนา หลักสูตรดังกล่าวมีเจตนารมณ์แน่วแน่ที่จะพัฒนาคนไทยให้เป็นคนเก่งดี และมีวิจรรณญาณ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งฝ่ายพระสงฆ์และคฤหัสถ์ ได้มองเห็นว่าการเรียนรู้ตามพุทธวิธีเป็นสิ่งที่ล้ำเลิศ และมีกระบวนการอยู่ในสังคมไทยในหมู่พระสงฆ์และคฤหัสถ์ผู้ทรงคุณความรู้ เมื่อได้มีการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนโดยมหาเถรสมาคม นำโดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้งฝ่ายมหานิกายและธรรมยุติกนิกาย พร้อมผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านศาสนา ด้านหลักสูตร การเรียนรู้ จิตวิทยาพัฒนาการ และการพัฒนาสื่อ กำหนดแนวทางการจัดหลักสูตรพระพุทธศาสนาให้ถูกต้อง เหมาะสมและชัดเจน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดศรัทธาอย่างสูงในพระรัตนตรัย เชื่อมโยงบูรณาการสาระการเรียนรู้ พระพุทธ พระธรรม พระสงฆ์โดยมีเอกภาพอยู่ที่ความมีศรัทธาอย่างแน่วแน่ต่อพระรัตนตรัย มุ่งนำหลักธรรมเป็นกรอบไว้จัดการเรียนรู้ขับเคลื่อนสาระการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามพุทธวิธี นำไปใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาชีวิต และนำกระบวนการเรียนรู้ตามพุทธวิธีไปใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้การทำงานและการประกอบอาชีพ

**สรุปได้ว่า** สภาพทั่วไปของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เน้นที่กระบวนการโดยให้นักเรียนเกิดทักษะในการรวบรวมแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริงต่างๆ รู้วิธีการประเมินผล รู้จักเลือกและตัดสินใจ ได้ฝึกปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ ครูจะต้องใช้วิธีสอนต่างๆ ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและบทเรียน เช่น วิธีสอนโดยสร้างศรัทธาและโยนิโสมนสิการ วิธีสอนตามกระบวนการเผชิญสถานการณ์ วิธีสอนแบบ แก้ไขปัญหาตามหลักตามหลักอิทธิบาท ๔ และตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ดังนั้น การออกแบบการเรียนรู้ เป็นการจัดการเรียนรู้ เชื่อมโยง เป็นอรรถสัมพันธ์ บูรณาการให้เกิดความคิดรวบยอดหลัก คือ พระพุทธ พระธรรม พระสงฆ์ ใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงรุก ให้ผู้เรียนลงมือเรียนรู้ด้วยสมาธิและการพิจารณาตนเอง การเรียนรู้ความคิดรวบยอด ในสาระการเรียนรู้ที่กำหนดฝึกปฏิบัติตามขั้นตอนที่ถูกต้อง ด้วยการบริหารจัดการและเจริญปัญญา ฝึกฝนให้เกิดสติ สมาธิอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้สาระหรือวิชาอื่นด้วย การจัดการเรียนรู้พระพุทธศาสนาตามพุทธ บทบาทของครูสำคัญมากบทบาทของครูอยู่ที่การแนะนำวิธีการ ถ้าผู้เรียนสามารถทำเองได้ก็ให้ทำเอง บทบาทของครูอยู่ที่การแนะนำ ครูที่ดีต้องมีทั้งวิชาคือความรู้ดี จรณะคือความประพฤติดี บทบาทความสำคัญของครูมีสามคำคือ แนะนำ ให้ทำ ทำให้ดู จริ่งอยู่ ความศรัทธาเป็นรุ่งอรุณแห่งการศึกษา เมื่อจิตอ่อนโยน มีศรัทธาพร้อมที่จะพัฒนาไปตามลำดับ

## ๒.๔.๒ ปัญหาอุปสรรคของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารงานโรงเรียนย่อมจะต้องมีปัญหาต่างๆ ตามบริบทของโรงเรียน การบริหารงานวิชาการก็เช่นกัน แต่ปัญหานั้นจะมีมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนในการใช้ความรู้ความสามารถ และความจริงใจในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา ปัญหาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ในที่นี้จะขอแยกออกเป็นด้านๆ ดังต่อไปนี้<sup>๑๒๔</sup>

**ปัญหาการนำหลักสูตรไปใช้** ปัญหาที่มาจากจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเอง จุดมุ่งหมายของหลักสูตรมีมากเกินไป ปัญหาเรื่องเทคนิคและวิธีการสอนต่างๆ ปัญหาการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ปัญหาการวัดผลและประเมินผลตามหลักสูตร นอกจากปัญหาการนำหลักสูตรไปใช้ดังกล่าวแล้วยังมีปัญหาการใช้หลักสูตรในแง่มุมอื่นๆ เช่น เนื้อหาของหลักสูตรมาก คาบเวลาเรียนมีน้อย การบูรณาการการสอนยังไม่ได้ผลและสับสน สื่อการเรียนการสอน โดยเฉพาะแผนการสอนดีแต่ปฏิบัติได้ไม่สมบูรณ์ เพราะเนื้อหามากเกินไป และแผนการสอนบางแผนไม่สอดคล้องกับหลักสูตร

---

<sup>๑๒๔</sup> อภิภา บุญช่วย, การบริหารวิชาการในโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ลักษณ์โอเดียนส์ไตร์, ๒๕๕๗), หน้า ๑๘๗.

ระเบียบการวัดผล จุดประสงค์การเรียนรู้ และเครื่องมือวัดผลเสนอแนะไว้ดี แต่ยังยากในการปฏิบัติ การขาดแคลนเอกสารประกอบหลักสูตร การขาดครูที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

**ปัญหาจากตัวผู้บริหารโรงเรียน** ปัญหาจากตัวผู้บริหารโรงเรียน งานบริหารวิชาการจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หากผู้บริหารไม่เอาใจใส่ต่อการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะงานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียน ดังนั้นตัวผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้งานวิชาการไม่ประสบผลสำเร็จ คือผู้บริหารโรงเรียนมีภาระอื่นที่ต้องทำมาก ผู้บริหารโรงเรียนไม่สนใจงานด้านวิชาการ เพราะเป็นงานที่เห็นผลช้า ผู้บริหารขาดการติดตามประเมินผลงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง

**ปัญหาจากตัวครูผู้สอน** ปัญหาจากตัวครูผู้สอน ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะครูเป็นผู้ที่จะทำให้งานวิชาการดำเนินไปได้ราบรื่นดี ปัญหาจากตัวครูผู้สอน คือ ครูไม่เข้าใจการเรียนการสอนตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ ครูมุ่งสอนในลักษณะกลุ่มใหญ่ ไม่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้เด็กอ่อนหรือเรียนไม่ทัน ครูไม่ได้สอนวิชาตรงตามที่ตนได้ศึกษาหรือเรียนมา ทำให้การเรียนการสอนขาดประสิทธิภาพ ครูไม่ได้มุ่งที่กระบวนการหาความรู้ ยังใช้วิธีการสอนแบบเดิม ไม่มีการเปิดโอกาสให้นักเรียนแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ ยังมีปัญหาที่เกิดจากตัวครูผู้สอนแยกเป็นข้อย่อยๆ อีกคือครูยังขาดความรับผิดชอบในงานที่สอน ครูขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ครูไม่ใฝ่หาความรู้ ครูไม่กระตือรือร้นที่จะปรับปรุงตนเอง ครูมีปัญหาส่วนตัวมาก เช่น มีหนี้สิน เรื่องชู้สาว ครูไม่พยายามทำความเข้าใจหลักสูตรใหม่ ครูขาดความรู้ในหลักการสอน ครูสอนได้เฉพาะวิชาเอกวิชาเดียว ครูทำหน้าที่หลายอย่าง เพราะมีงานกิจกรรม หรือ โครงการของหน่วยงานอื่นแทรกเข้ามา ทำให้ครูทำการสอนไม่เต็มที่ ครูไม่ใช้สื่อการสอน ครูไม่สอนวิชาที่ตนเองเรียนมา ทำให้ขาดประสิทธิภาพ อีกอย่างหนึ่ง ปัญหาที่เกี่ยวกับตัวครู ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ โดยการนิเทศการเรียนการสอน จัดอบรมในด้านต่างๆ ให้ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรช่วยจัดหาเอกสารประกอบหลักสูตรให้เพียงพอ และกระตุ้นให้ครูศึกษาเอกสารนั้นๆ รวมทั้งประชุมชี้แจงให้ครูเห็นความสำคัญของงานการเรียนการสอน และสิ่งที่จำเป็นมากที่สุดก็คือผู้บริหารโรงเรียนต้องทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีของครู

**ปัญหาจากตัวนักเรียน** ปัญหาจากตัวนักเรียน ปัญหานี้ก็มีผลกระทบต่องานวิชาการ เพราะหากปัญหาด้านอื่นได้แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้ว ตัวผู้เรียนยังมีปัญหาอยู่ ก็ยากที่จะทำให้การบริหารงานวิชาการราบรื่นได้ คือผู้เรียนขาดเรียนมาก เพราะต้องช่วยพ่อแม่ทำงาน ผู้เรียนขาดแคลนอุปกรณ์การเรียน ความพร้อมของผู้เรียนแตกต่างกัน ซึ่งอาจเกิดจากภาษาถิ่น ฐานะ วัฒนธรรม และสติปัญญาของผู้เรียน ปัญหาด้านสุขภาพของผู้เรียน เช่น ขาดอาหาร อีกอย่างหนึ่ง ปัญหาที่เกิดจากตัวผู้เรียนนั้น เป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่ต้องช่วยกันแก้ไขปัญห เช่น การจัดหาทุน จัดโครงการเยี่ยมบ้านนักเรียน จัดโครงการอาหารกลางวัน รวมทั้งควรขอความร่วมมือกับทางบ้านของผู้เรียนอีกทางหนึ่ง

ด้วย การประชุมปรึกษาหารือกับผู้ปกครองให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษาในโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่ง

**ปัญหาจากผู้ปกครอง** ปัญหาจากผู้ปกครอง การที่จะทำให้การบริหารงานวิชาการลุล่วงไปด้วยดี ทางโรงเรียนจะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองของผู้เรียนตลอดเวลาซึ่งหมายถึงผู้ปกครองจะต้องดูแลเอาใจใส่ผู้เรียนขณะที่อยู่บ้านปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้ปกครอง คือผู้ปกครองไม่เห็นความสำคัญของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ทิ้งให้เป็นหน้าที่ของโรงเรียน ผู้ปกครองมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อโรงเรียนถือเป็นเรื่องยุ่งยากเมื่อต้องไปร่วมกิจกรรมต่างๆ ปัญหาความยากจนของผู้ปกครองซึ่งบางครั้งดูเหมือนจะไม่ร่วมมือ แต่ในสภาพความเป็นจริง ผู้ปกครองเห็นความสำคัญของการเรียนการสอน อยากให้ความช่วยเหลือแต่สภาพทางเศรษฐกิจบังคับ นอกจากนั้น ยังมีปัญหาอื่นๆ อีกหลายประการถึงแม้ว่าการบริหารงานวิชาการที่สัมพันธ์กับการนำหลักสูตรไปใช้ ตัวผู้บริหาร ตัวครูผู้สอน ตัวนักเรียน จะไม่มีปัญหาหรือได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้ว ยังมีปัญหาอื่นๆ ที่เป็นปัจจัย ทำให้งานวิชาการไม่ดำเนินไปด้วยดี เช่น ปัญหาที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมรอบๆ โรงเรียน นอกจากนั้น ปัญหาบางส่วนที่เกี่ยวกับเรื่องเศรษฐกิจของผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนอยู่ห่างไกลจากบ้านของนักเรียน ทำให้มาโรงเรียนสาย นักเรียนขาดเรียนบ่อย เป็นต้น

**สรุปได้ว่า** ปัญหาอุปสรรคของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือการบริหารงานโรงเรียนย่อมมีปัญหาต่างๆ ตามบริบทของโรงเรียน การบริหารงานวิชาการก็ย่อมต้องมีปัญหาเช่นกัน แต่ปัญหานั้นจะมีมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนในการใช้ความรู้ความสามารถ และความจริงใจในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา ปัญหาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน เช่น ปัญหาการนำหลักสูตรไปใช้ คือ ปัญหาที่มาจากจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเอง จุดมุ่งหมายของหลักสูตรมีมากเกินไป ปัญหาเรื่องเทคนิคและวิธีการสอนต่างๆ ปัญหาการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ปัญหาการวัดผลและประเมินผลตามหลักสูตร ปัญหาจากผู้บริหารโรงเรียน งานบริหารวิชาการจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หากผู้บริหารไม่เอาใจใส่ต่อการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะงานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียน

ปัญหาจากตัวครูผู้สอน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะครูเป็นผู้ที่จะทำให้งานวิชาการดำเนินไปได้ราบรื่นดี ปัญหาคือครูไม่เข้าใจการเรียนการสอนตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ ครูมุ่งสอนในลักษณะกลุ่มใหญ่ ไม่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้เด็กอ่อนหรือเรียนไม่ทัน ครูไม่ได้สอนวิชาตรงตามที่ตนได้ศึกษาหรือเรียนมา ทำให้การเรียนการสอนขาดประสิทธิภาพ ครูไม่ได้มุ่งที่กระบวนการหาความรู้ ยังใช้วิธีการสอนแบบเดิม ไม่มีการเปิดโอกาสให้นักเรียนแสดงความคิดเห็น ปัญหาจากตัวนักเรียน ปัญหานี้ก็มีผลกระทบต่องานวิชาการเพราะหากปัญหาด้านอื่นได้แก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้ว ตัวผู้เรียนยังมีปัญหาอยู่ ก็ยากที่จะทำให้การบริหารงานวิชาการราบรื่นได้ คือผู้เรียนขาดเรียนมาก เพราะต้องช่วยพ่อแม่ทำงาน ผู้เรียนขาดแคลนอุปกรณ์การเรียน ความพร้อมของ

ผู้เรียนแตกต่างกัน ซึ่งอาจเกิดจากภาษาถิ่น ฐานะ วัฒนธรรม และสติปัญญาของผู้เรียน ปัญหาด้านสุขภาพของผู้เรียน เช่น ขาดสารอาหาร เป็นต้น

นอกจากนั้น ปัญหาจากตัวผู้ปกครอง การที่จะทำให้การบริหารงานวิชาการลุล่วงไปด้วยดี ทางโรงเรียนจะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองของผู้เรียนตลอดเวลาซึ่งหมายถึงผู้ปกครองจะต้องดูแลเอาใจใส่ผู้เรียนขณะที่อยู่บ้านปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้ปกครอง คือผู้ปกครองไม่เห็นความสำคัญของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ทำให้เป็นหน้าที่ของโรงเรียน ผู้ปกครองมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อโรงเรียนถือเป็นเรื่องยุ่งยากเมื่อต้องไปร่วมกิจกรรมต่างๆ ปัญหาความยากจนของผู้ปกครองซึ่งบางครั้งดูเหมือนจะไม่ร่วมมือ แต่ในสภาพความเป็นจริง ผู้ปกครองเห็นความสำคัญของการเรียนการสอน อยากให้ความช่วยเหลือแต่มีข้อจำกัดด้านเศรษฐกิจ

## ๒.๕ การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต ๒ ได้มีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรนำหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานในโรงเรียนเชิงบูรณาการเพื่อเป็นแนวทางการปฏิรูปการศึกษาให้แก่เด็กและเยาวชนในพื้นที่ ด้วยการปลูกฝังคุณธรรม ศีลธรรม และศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น สำหรับการนำหลักธรรมไปประยุกต์ใช้กับการบริหารนั้น โดยคาดหวังว่าการประยุกต์ใช้กับการบริหารงานในโรงเรียน<sup>๑๒๕</sup> เพื่อส่งเสริมการพัฒนากิจการบริหารวิชาการ พัฒนาการเงินงบประมาณ การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาการบริหารงานทั่วไปในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งผู้บริหาร บุคลากรครูผู้สอน บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เด็กและเยาวชนในพื้นที่จังหวัดหนองบัวลำภู เพื่อติดตามผลการเรียนการสอนทั้งข้อดี ข้อเสีย โอกาส และปัญหาอุปสรรคที่มีกระทบต่อการบริหารงานแล้วจึงจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์<sup>๑๒๖</sup> ดังนั้น ผู้วิจัย จึงได้นำเสนอข้อมูลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ๒.๕.๑ วิสัยทัศน์การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช ๒๕๕๑ มีหลักการสำคัญ ดังนี้คือ<sup>๑๒๗</sup>

<sup>๑๒๕</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง, (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๔๕.

<sup>๑๒๖</sup> Robert G.Owens, *Organization Behavior in Education*, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2006), p.250.

<sup>๑๒๗</sup> สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, *แนวทางการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน*, (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐.

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการจัดการเรียนรู้ที่ยึดหลักการว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้โดยการจัดวิธีการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน ให้สามารถพัฒนาตนเองได้ การจัดการเรียนรู้ความเป็นสิ่งที่มีความหมายกับความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน ให้สามารถพัฒนาตนเองได้ การจัดการเรียนรู้ควรเป็นสิ่งที่มีความหมายต่อผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้ ได้ลงมือศึกษาค้นคว้าคิด แก้ไขปัญหาและปฏิบัติงานเพื่อสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง โดยมีครูผู้สอนเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนจัดสถานการณ์ให้เอื้อต่อการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้ที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การจัดการเรียนรู้ควรให้ความสำคัญของความแตกต่างระหว่างผู้เรียน เพื่อวางรากฐานชีวิตให้เจริญงอกงามอย่างสมบูรณ์ มีพัฒนาการสมวัยอย่างสมดุล ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา การจัดการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ค้นพบ และแสดงออกถึงศักยภาพของตนเอง ครูผู้สอนจึงควรมีข้อมูลผู้เรียนเป็นรายบุคคลสำหรับใช้ในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และนำไปพัฒนาผู้เรียนให้เหมาะสมกับความแตกต่างของผู้เรียน

การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับพัฒนาการทางสมอง เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาได้อย่างเหมาะสมกับการเชื่อมโยงวงจรสมอง พัฒนาการทางอารมณ์ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียนมีจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ ทำงาน และอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข โดยใช้ประสบการณ์ตรงด้านร่างกายที่เป็นรูปธรรม ข้อเท็จจริงและทักษะที่ปรากฏในชีวิตจริงตามธรรมชาติเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับพัฒนาการทางสมอง

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นด้านคุณธรรม การจัดการเรียนรู้มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณธรรม ด้วยการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการ คุณธรรม จริยธรรมได้รับรู้ เกิดการยอมรับ เห็นคุณค่าและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเป็นลักษณะนิสัยที่ดี นอกจากนั้น การจัดการสอนแบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอนคือ

**ขั้นเตรียมการสอน** การเตรียมการสอนเป็นการวางแผนการสอนก่อนการเข้าสอน สิ่งที่ควรพิจารณา คือการเตรียมการสอน ต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายในรายวิชา เพื่อครูผู้สอนจะได้ทราบว่า กำลังจะสอนอะไร รวมทั้งเป็นแนวทางในการเลือกและกำหนดเนื้อหาวิชา และการจัดกิจกรรมเนื้อหาให้ต่อเนื่องกันได้ ควรพิจารณาพื้นฐานของผู้เรียนว่ามีพื้นฐานความรู้เดิมเป็นอย่างไร อาจใช้วิธีการสอบถามหรือทดสอบก่อนการสอน การกำหนดเนื้อหา เป็นการเตรียมเนื้อหาให้ตรงกับจุดมุ่งหมาย มีความกว้างขวาง สมบูรณ์ถูกต้องเหมาะสมกับลักษณะงาน การกำหนดวัสดุฝึกและอุปกรณ์การสอน โดยการเลือกให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา และการฝึกในวิชานั้น

**ขั้นการดำเนินการ** เป็นการดำเนินการระหว่างสอน เป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ข้อควรพิจารณา คือ ชั่วโมงแรกเป็นชั่วโมงสำคัญ เพราะถ้าเริ่มต้นด้วยดีก็จะเป็นโอกาสดีในชั่วโมงถัดไป ชั่วโมงแรกเป็นการแนะนำตัวเอง ทำความรู้จักกับผู้เรียน แนะนำรายวิชา แจ้งรายละเอียดของรายวิชา พร้อมทั้งการอธิบายถึงวิชาที่เรียน วิธีการเรียน การจัดกิจกรรม การวัดผลโดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมี

ส่วนร่วมในการให้ข้อคิดและเสนอแนะ ชั่วโมงต่อๆ ไป การเริ่มสอนในแต่ละชั่วโมงควรทบทวนการสอนที่ผ่านมา เพื่อจะได้เป็นการฟื้นความจำ และความต่อเนื่องของบทเรียนอย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้ซักถามระหว่างชั่วโมง รวมทั้งการสรุปบทเรียนและการทดสอบความเข้าใจในสิ่งที่เรียน

**ขั้นการประเมินผล** เป็นขั้นสุดท้ายของการสอน ได้ผลตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ ครูจะประเมินผลการเรียนการสอนที่เสร็จสิ้นลงไปแล้ว เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยกำหนดการผ่านเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้<sup>๑๒๘</sup> นอกจากนั้นการจัดการหลักสูตรจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กรมวิชาการได้ให้แนวทางในการจัดการศึกษาไว้ดังนี้

๑. จัดการเรียนการสอนให้ยืดหยุ่น ตามเหตุการณ์และสภาพท้องถิ่น โดยให้ท้องถิ่นพัฒนาหลักสูตร และสื่อการสอนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นตามความเหมาะสม

๒. จัดการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นจุดศูนย์กลาง ให้สอดคล้องกับความสนใจและสภาพชีวิตจริงของผู้เรียน และให้โอกาสทัดเทียมกันในการพัฒนาตนเองตามความสามารถ

๓. จัดการเรียนการสอนให้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงหรือบูรณาการทั้งภายในกลุ่มประสบการณ์ และระหว่างกลุ่มประสบการณ์ให้มากที่สุด

๔. จัดการเรียนการสอน โดยเน้นกระบวนการเรียนรู้ กระบวนการคิด อย่างมีเหตุผล และสร้างสรรค์ และกระบวนการกลุ่ม

๕. จัดการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริงมากที่สุด และเน้นให้เกิดความคิดรวบยอดในกลุ่มประสบการณ์ต่างๆ

๖. จัดให้มีการศึกษา ติดตามและแก้ไขข้อบกพร่องของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

๗. สอดแทรกการอบรมด้านจริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ในการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

๘. การเสริมสร้างค่านิยมที่รวมไว้ในจุดมุ่งหมาย ต้องปลูกฝังค่านิยมที่เป็นพื้นฐานเช่น ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน มีวินัย รับผิดชอบ ควบคู่กันไปด้วย

๙. จัดสภาพแวดล้อมและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน

การบริหารการเรียนการสอน คือการดำเนินงานเกี่ยวกับการรวบรวม วิเคราะห์และกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหน่วยการเรียนรู้ที่ได้กำหนดไว้แล้วในการบริหารหลักสูตร<sup>๑๒๙</sup> การจัดการสอนเป็นความพยายามหนึ่งของผู้สอน และเป็นบทบาทหน้าที่หลักที่มีความสำคัญยิ่งของครูผู้สอนทุกระดับ ครูต้องวิเคราะห์ผู้เรียน และคำนึงถึงนักเรียนเป็นรายบุคคล

<sup>๑๒๘</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพมหานคร: รุ่งศิลป์การพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๕๖.

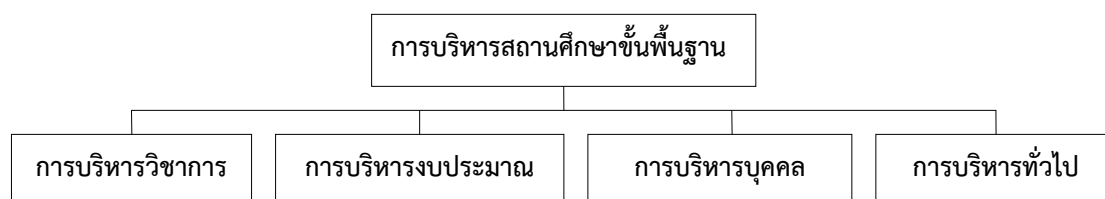
<sup>๑๒๙</sup> สันติ บุญภิรมย์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๒๘.

และใช้วิธีการที่หลากหลาย ต้องพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบในการนำมาใช้จัดการเรียนการสอนในแต่ละครั้ง เพื่อมุ่งหวังให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้น ก่อนที่ผู้สอนจะตัดสินใจสรุปว่าจะเลือกวิธีสอนแบบใดจึงจะเหมาะสมแก่สภาพแวดล้อม เงื่อนไขการเรียนรู้ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการสอนและอื่นๆ ที่ควรตระหนักการจัดการเรียนการสอน<sup>๑๓๐</sup>

**สรุปได้ว่า** การศึกษาขั้นพื้นฐานมีหลักการสำคัญ คือการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนรู้ที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับพัฒนาการทางสมอง การจัดการเรียนรู้ที่เน้นด้านคุณธรรม นอกจากนี้ การจัดการสอนแบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอนคือ ขั้นเตรียมการสอน การเตรียมการสอนเป็นการวางแผนการสอนก่อนการเข้าสอน ขั้นการดำเนินการ เป็นการดำเนินการระหว่างสอน เป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ขั้นการประเมินผล เป็นขั้นสุดท้ายของการสอนว่าได้ผลตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ครูจะประเมินผลการเรียนการสอนที่เสร็จสิ้นลงไปแล้วว่าเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่โดยกำหนดการผ่านเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด ดังนั้น การจัดการสอนเป็นความพยายามหนึ่งของผู้สอน และเป็นบทบาทหน้าที่หลักที่มีความสำคัญยิ่งของครูผู้สอนทุกระดับ ครูต้องวิเคราะห์ผู้เรียน คำนึงถึงนักเรียนเป็นรายบุคคล ใช้วิธีการที่หลากหลาย พิจารณาให้ละเอียดรอบคอบในการนำมาใช้จัดการเรียนการสอนในแต่ละครั้ง เพื่อมุ่งหวังให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้

## ๒.๕.๒ พันธกิจการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พันธกิจการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ<sup>๑๓๑</sup> ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ๔ ด้าน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๒.๑๔ การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

<sup>๑๓๐</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๐.

<sup>๑๓๑</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๕๓), หน้า ๓๗.

**การบริหารวิชาการ** เป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการให้สถานศึกษามีความอิสระคล่องตัว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ และมีขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานวิชาการมีอยู่ ๑๒ ประการ คือ (๑) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (๒) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (๓) การวัดผลประเมินผล (๔) งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (๕) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา (๖) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ (๗) การนิเทศการศึกษา (๘) การแนะแนวการศึกษา (๙) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (๑๐) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน (๑๑) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น (๑๒) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลและครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบัน

ภารกิจหลักของโรงเรียนที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕ มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการได้โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชนท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ มีวัตถุประสงค์<sup>๑๓๒</sup> เพื่อให้โรงเรียนบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก เพื่อให้โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อให้โรงเรียนได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง

หลักสูตรการศึกษา การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรส่วนบุคคลของชาติให้มีความรู้ ทักษะ และคุณธรรม จริยธรรม สามารถเรียนรู้ และเผชิญสถานการณ์ในอนาคตได้อย่างเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ว่า ผู้เรียนควรได้รับการจัด

<sup>๑๓๒</sup> กลุ่มนโยบายและแผน, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต ๒, (นนทบุรี: ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา, ๒๕๕๕), หน้า ๒๘.

การศึกษา และมวลประสบการณ์อะไรบ้าง จัดอย่างไร คูแบน (Cuban) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับหลักสูตรว่า ขึ้นอยู่กับมุมมองของชนิดหลักสูตรที่อ้างถึง คือหลักสูตรที่พึงปรารถนา หลักสูตรที่ได้สอน และหลักสูตรที่ได้เรียน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

หลักสูตรที่พึงปรารถนา คือหลักสูตรที่เขียนขึ้นอย่างเป็นทางการ ตามนโยบายของสถานศึกษาต่างๆ ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นกับตัวผู้เรียน ซึ่งอยู่ในรูปแบบเอกสารที่สะท้อนถึงทฤษฎีทางการศึกษาหรือคุณค่าของสังคมในขณะนั้นอย่างไรก็ตามหลักสูตรดังกล่าวอาจไม่จำเป็นที่จะต้องทำตามนโยบายจากส่วนกลางเสมอไป มาตรฐานของหลักสูตรอาจจะกำหนดขึ้นโดยใช้เกณฑ์จากผู้เชี่ยวชาญหรือครูผู้สอนในโรงเรียน เช่น ครูในโรงเรียนสามารถตัดสินใจที่จะกำหนดหลักสูตรเกี่ยวกับการสอนทักษะทางด้านภาษาที่จะสอนในแต่ละระดับชั้นหรือกลุ่มโรงเรียนอาจจะกำหนดหลักสูตรตามที่กลุ่มของตนคาดหวัง

หลักสูตรที่สอน คือหลักสูตรที่นำเอาแนวคิดของหลักสูตรที่พึงปรารถนามาปรับขยายจากทฤษฎีสู่แนวทางการปฏิบัติ ซึ่งค่อนข้างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนหรือกิจกรรมการเรียนการสอนหลักสูตรดังกล่าวยังมีความหมายมากกว่าบทเรียนหรือกิจกรรมในชั้นเรียน เช่น การถาม การอภิปรายการจัดเวลา ในการสอนการจัดกลุ่มระเบียบในชั้นเรียน อุปกรณ์การเรียน ตำราเรียนสมุดงานหรือเครื่องมือต่างๆ ที่นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติหลายคนอาจเข้าใจตำราเรียนเปรียบเสมือนหลักสูตรที่ได้สอน แต่ตำราเรียนยังไม่ใช่วัตถุแทนของหลักสูตรดังกล่าวทั้งหมดกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการจัดสรรตามหัวข้อเนื้อหาต่างๆ คือหลักสูตรที่ได้สอน ประเด็นที่น่าสนใจของครูอยู่ที่ว่าสิ่งที่นักเรียนได้เรียนอาจไม่ตรงกับสิ่งที่ครูสอนหรือ อาจจะกล่าวได้ว่าสิ่งที่ครูปรารถนาอาจไม่ใช่สิ่งที่เด็กได้เรียนการที่จะรู้ว่าเด็กรู้หรือไม่อาจจะใช้การถามการติดตามตรวจสอบต่างๆ ในชั้นเรียน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการประเมินผลจากการปฏิบัติหรือจากแฟ้มสะสมงานที่ได้เสนอ มุมมองเกี่ยวกับหลักสูตร ๕ ประการดังนี้

หลักสูตรทางการ เป็นประมวลเอกสารหลักสูตร สังเขปลำดับขั้นตอนการใช้หลักสูตร คู่มือหลักสูตรโครงการร่างของหลักสูตรรวมไปถึงรายละเอียดของจุดประสงค์ เพื่อให้ผู้สอนได้ใช้พื้นฐานในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน การประเมินผลนักเรียน ผู้บริหารได้ใช้ เพื่อแนะนำครูผู้สอน

หลักสูตรที่ปฏิบัติ ประกอบด้วยสิ่งที่ผู้สอนได้สอนหรือ กิจกรรมการเรียนรู้นี้ให้แก่ผู้เรียนอย่างแท้จริง ซึ่งมองได้ ๒ ประเด็นคือ เนื้อหาที่ผู้สอนได้สรุป และเน้นในการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้รับ ลักษณะนี้อาจจะแตกต่างจากหลักสูตรทางการ เนื่องจากความรู้ของครูความเชื่อ และเจตคติต่างๆ

หลักสูตรแฝง เป็นสิ่งที่ไม่ได้กล่าวไว้หรือกำหนดในหลักสูตรทางการ แต่จะฝังลึก และแน่นกว่าอาจอยู่ในลักษณะบรรทัดฐานทางสังคม ในโรงเรียนค่านิยม เพศ ชนชั้น เชื้อชาติระดับหน้า ที่ การงานระดับความรู้สิทธิของการตัดสินใจรวมไปถึงวัฒนธรรมอื่นๆ ที่อยู่ในโรงเรียน

หลักสูตรสุญ เป็นสิ่งที่ถูกละทิ้ง และไม่ได้กำหนดไว้ในหลักสูตรทางการว่า ควรจะต้องจัด กิจกรรมการเรียนการสอนในบางวิชาหรือไม่ประเด็นสำคัญคือทำไมสิ่งเหล่านั้นถึงละทิ้งหรือไม่ได้สนใจ เป็นมุมมองว่าหลักสูตรนั้นมีความเหมาะสมครบถ้วนหรือยังถ้าสำรวจพบว่าควรมีสิ่งหนึ่งที่ควรกำหนด แต่ในหลักสูตรไม่ได้กล่าวถึงหรือหายไปจากหลักสูตร เรียกได้ว่าหลักสูตรสุญ

หลักสูตรพิเศษ เป็นประสบการณ์ที่จัดให้แก่ผู้เรียนนอกเหนือจากที่ได้กำหนดไว้ในหลักสูตรทางการ ซึ่งประสบการณ์ที่จะจัดให้ นั้นจะตอบสนองต่อความสนใจของผู้เรียน และธรรมชาติของผู้เรียน ซึ่งจะเปิดกว้างให้ผู้เรียนได้แสวงหา หลักสูตรไม่ว่าจะเป็นระดับใดมีความหมายตามมุมมองใดก็ตาม สิ่งสำคัญที่เป็นพื้นฐานของหลักสูตรจะต้องประกอบไปด้วย ๓ ประการ คือจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ขอบข่ายเนื้อหา และความสัมพันธ์กับเวลาในหลักสูตร หากพิจารณาองค์ประกอบของหลักสูตรโดยทั่วไปสามารถแยกออกองค์ประกอบที่สำคัญๆ ได้ดังต่อไปนี้<sup>๑๓๓</sup>

๑. เป้าประสงค์และนโยบายทางการศึกษา ซึ่งหมายถึงสิ่งที่รัฐต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติในเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษา

๒. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เป็นผลส่วนรวมที่ต้องการให้แก่ผู้เรียนหลังจากเรียนจบหลักสูตรแล้ว

๓. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร เป็นลักษณะและแผนผังที่แสดงการแจกแจงวิชากลุ่มวิชาหรือกลุ่มประสบการณ์

๔. จุดประสงค์ของวิชา เป็นผลที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียนหลังจากที่ได้เรียนวิชาแล้ว

๕. เนื้อหาเป็นสิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ทักษะ และความสามารถที่ต้องการให้มีรวมทั้งประสบการณ์ที่ต้องการให้ได้รับ

๖. จุดประสงค์ของการเรียนรู้ เป็นการระบุถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ ได้มีทักษะ และความสามารถหลังจากเรียนรู้เนื้อหาที่กำหนด

๗. ยุทธศาสตร์การเรียนการสอน เป็นวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุผลตามจุดประสงค์

๘. การประเมินผลการเรียนรู้เพื่อใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน

<sup>๑๓๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖.

๙. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน ได้แก่ เอกสารสิ่งพิมพ์ แผนฟิล์มแฉ่ววีดิทัศน์ ฯลฯ และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งอุปกรณ์โสตทัศนศึกษา เทคโนโลยีการศึกษาและอื่นๆ ที่ช่วยส่งเสริมคุณภาพ และประสิทธิภาพการเรียนการสอน

หลักสูตรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการให้การศึกษาให้ประชาชน เพราะหลักสูตรจะเป็นตัวกำหนดในทิศทางการพัฒนาประเทศ ประชาชน และประชาชาติ ให้เกิดความเจริญงอกงามในทิศทางเดียวกัน เป็นการเรียนรู้มวลประสบการณ์ในทุกๆ ด้าน

การจัดการเรียนการสอนหรือการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช ๒๕๕๑ มีหลักการสำคัญ คือ<sup>๑๓๔</sup>

๑. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการจัดการเรียนรู้ที่ยึดหลักการว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้โดยการจัดวิธีการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน ให้สามารถพัฒนาตนเองได้ การจัดการเรียนรู้ควรเป็นสิ่งที่มีความหมายกับความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน ให้สามารถพัฒนาตนเองได้ การจัดการเรียนรู้ควรเป็นสิ่งที่มีความหมายต่อผู้เรียนให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้ ได้ลงมือศึกษาค้นคว้าคิด แก้ไขปัญหาและปฏิบัติงานเพื่อสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง โดยมีครูผู้สอนเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนจัดสถานการณ์ให้เอื้อต่อการเรียนรู้

๒. การจัดการเรียนรู้ที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การจัดการเรียนรู้ควรให้ความสำคัญของความแตกต่างระหว่างผู้เรียน เพื่อวางรากฐานชีวิตให้เจริญงอกงามอย่างสมบูรณ์ มีพัฒนาการสมวัยอย่างสมดุล ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา การจัดการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ค้นพบ และแสดงออกถึงศักยภาพของตนเอง ครูผู้สอนจึงควรมีข้อมูลผู้เรียนเป็นรายบุคคลสำหรับใช้ในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และนำไปพัฒนาผู้เรียนให้เหมาะสมกับความแตกต่างของผู้เรียน

๓. การจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับพัฒนาการทางสมอง เป็นการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาได้อย่างเหมาะสมกับการเชื่อมโยงวงจรสมอง พัฒนาการทางอารมณ์ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียนมีจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ ทำงาน และอยู่กับผู้อื่นอย่างมีความสุข โดยใช้ประสบการณ์ตรงด้านร่างกายที่เป็นรูปธรรม ข้อเท็จจริงและทักษะที่ปรากฏในชีวิตจริงตามธรรมชาติเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับพัฒนาการทางสมอง

๔. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นด้านคุณธรรม การจัดการเรียนรู้มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณธรรมด้วยการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการ คุณธรรม จริยธรรมได้รับรู้ เกิดการยอมรับ เห็นคุณค่าและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเป็นลักษณะนิสัยที่ดี

---

<sup>๑๓๔</sup> สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, แนวทางการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน, (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐.

การจัดการสอนแบ่งออกเป็น ๓ ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการสอน การเตรียมการสอนเป็น การวางแผนการสอนก่อนการเข้าสอน สิ่งที่ต้องพิจารณา คือการเตรียมการสอน ต้องเข้าใจ จุดมุ่งหมายในรายวิชา เพื่อครูผู้สอนจะได้ทราบว่ากำลังจะสอนอะไร รวมทั้งเป็นแนวทางในการเลือก และกำหนดเนื้อหาวิชา และการจัดกิจกรรมเนื้อหาให้ต่อเนื่องกันได้ ควรพิจารณาพื้นฐานของผู้เรียน ว่ามีพื้นความรู้เดิมเป็นอย่างไร อาจใช้วิธีการสอบถามหรือทดสอบก่อนการสอน การกำหนดเนื้อหา เป็นการเตรียมเนื้อหาให้ตรงกับจุดมุ่งหมาย มีความกว้างขวาง สมบูรณ์ถูกต้องเหมาะสมกับลักษณะ งาน การกำหนดวัสดุฝึกและอุปกรณ์การสอน โดยการเลือกให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา และการฝึกใน วิชานั้น ขั้นการดำเนินการ เป็นการดำเนินการระหว่างสอน เป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ข้อควร พิจารณา คือ ชั่วโมงแรกเป็นชั่วโมงสำคัญ เพราะถ้าเริ่มต้นด้วยดีก็จะเป็นโอกาสดีในชั่วโมงถัดไป ชั่วโมงแรกเป็นการแนะนำตัวเอง ทำความรู้จักกับผู้เรียน แนะนำรายวิชา แจ้งรายละเอียดของรายวิชา พร้อมทั้งการอธิบายถึงวิชาที่เรียน วิธีการเรียน การจัดกิจกรรม การวัดผลโดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมี ส่วนร่วมในการให้ข้อคิดและเสนอแนะ ชั่วโมงต่อไป การเริ่มสอนในแต่ละชั่วโมงควรทบทวนการ สอนที่ผ่านมา เพื่อจะได้เป็นการเพิ่มความจำ และความต่อเนื่องของบทเรียนอย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้ซักถามระหว่างชั่วโมง รวมทั้งการสรุปบทเรียนและการทดสอบความเข้าใจในสิ่งที่เรียน ขั้นการประเมินผล เป็นขั้นสุดท้ายของการสอนว่าได้ผลตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ครูจะประเมินผลการ เรียนการสอนที่เสร็จสิ้นลงไปแล้วว่า เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่โดยกำหนดการผ่านเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้<sup>๑๓๔</sup> นอกจากนั้นการจัดการหลักสูตรจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ครูกรมวิชาการได้ให้แนวทางในการจัด การศึกษาไว้ดังนี้

๑. จัดการเรียนการสอนให้ยืดหยุ่น ตามเหตุการณ์และสภาพท้องถิ่น โดยให้ท้องถิ่น พัฒนาหลักสูตร และสื่อการสอนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นตามความเหมาะสม

๒. จัดการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นจุดศูนย์กลาง ให้สอดคล้องกับความสนใจ และสภาพชีวิตจริงของผู้เรียน และให้โอกาสทัดเทียมกันในการพัฒนาตนเองตามความสามารถ

๓. จัดการเรียนการสอนให้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงหรือบูรณาการทั้งภายในกลุ่ม ประสบการณ์ และระหว่างกลุ่มประสบการณ์ให้มากที่สุด

๔. จัดการเรียนการสอน โดยเน้นกระบวนการเรียนรู้ กระบวนการคิด อย่างมีเหตุผล และสร้างสรรค์ และกระบวนการกลุ่ม

<sup>๑๓๔</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมฯ, ๒๕๕๒),

๕. จัดการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริงมากที่สุด และเน้นให้เกิดความคิดรวบยอดในกลุ่มประสบการณ์ต่างๆ

๖. จัดให้มีการศึกษา ติดตามและแก้ไขข้อบกพร่องของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

๗. สอดแทรกการอบรมด้านจริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ในการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

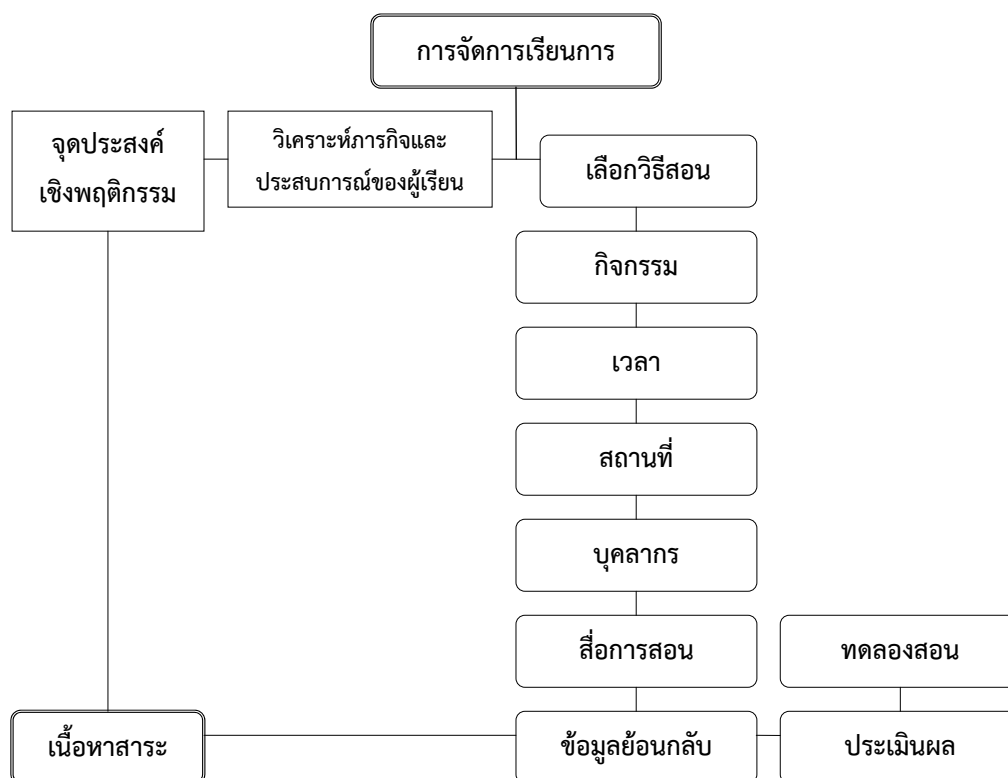
๘. ในการเสริมสร้างค่านิยมที่รวมไว้ในจุดมุ่งหมาย ต้องปลูกฝังค่านิยมที่เป็นพื้นฐานเช่น ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน มีวินัย รับผิดชอบ ควบคู่กันไปด้วย

๙. จัดสภาพแวดล้อมและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน

การบริหารการเรียนการสอน คือ การดำเนินงานเกี่ยวกับการรวบรวม วิเคราะห์และกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับหน่วยการเรียนรู้ที่ได้กำหนดไว้แล้วในการบริหารหลักสูตร<sup>๑๓๖</sup> การจัดการสอนเป็นความพยายามหนึ่งของผู้สอน และเป็นบทบาทหน้าที่หลักที่มีความสำคัญยิ่งของครูผู้สอนทุกระดับ ครูต้องวิเคราะห์ผู้เรียนและคำนึงถึงนักเรียนเป็นรายบุคคล และใช้วิธีการที่หลากหลาย ต้องพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบในการนำมาใช้จัดการเรียนการสอนในแต่ละครั้ง เพื่อมุ่งหวังให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้น ก่อนที่ผู้สอนจะตัดสินใจลงข้อสรุปว่าจะเลือกวิธีสอนแบบใดจึงจะเหมาะสมแก่สภาพแวดล้อม เงื่อนไขการเรียนรู้ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการสอนและอื่นๆ ควรตระหนักการจัดการเรียนการสอน<sup>๑๓๗</sup>

<sup>๑๓๖</sup> สันติ บุญภิรมย์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๒๘.

<sup>๑๓๗</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๐.



แผนภาพที่ ๒.๑๕ การจัดการเรียนการสอน

การปฏิบัติงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายได้ ปัจจัยสำคัญยิ่งประการหนึ่ง คือคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูโดยเฉพาะครูผู้สอนจัดได้ว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการที่สำคัญที่สุดของโรงเรียน จุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษาอยู่ที่การจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ<sup>๑๓๘</sup> ส่วนกระบวนการจัดการเรียนรู้ ครูต้องวิเคราะห์ผู้เรียน และคำนึงถึงนักเรียนเป็นรายบุคคล และใช้วิธีการที่หลากหลายอย่างไรก็ตามความหลากหลายในการจัดกระบวนการเรียนรู้ก็เพื่อสนองตอบความต้องการที่หลากหลาย และแตกต่างกันของนักเรียน<sup>๑๓๙</sup> วิธีการจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุดนั้นมีมากมายหลายวิธี เพื่อให้ผู้สอนสามารถนำไปใช้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน และจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ จึงจำแนกตามแนวคิดการจัดกิจกรรมและวิธีการเรียน ดังนี้

๑. การจัดการเรียนการสอนทางอ้อม ได้แก่ การเรียนรู้แบบสืบค้น แบบค้นพบและแบบแก้ไขปัญหา แบบสร้างแผนผังความคิด แบบใช้กรณีศึกษา แบบตั้งคำถาม แบบใช้การตัดสินใจ

<sup>๑๓๘</sup> ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐), หน้า ๙๙.

<sup>๑๓๙</sup> ธีรยุทธ พึ่งเทียร, คู่มือการพัฒนาวิชาชีพครู, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐๖.

๒. เทคนิคการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ได้แก่ การเรียนรู้แบบศูนย์การเรียนรู้ แบบการเรียนรู้ด้วยตัวเอง แบบชุดกิจกรรมการเรียนรู้ คอมพิวเตอร์ช่วยสอน การทำรายงาน การค้นคว้าอิสระ เขียนรายงาน การเรียนเสริม การทำโครงการ การทำนิตยสาร มอบหมายงานเป็นรายบุคคล

๓. เทคนิคการจัดการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ ประกอบการเรียนรู้ เช่น สิ่งพิมพ์ ตำราเรียนและแบบฝึกหัด การใช้แหล่งทรัพยากรในชุมชน ศูนย์การเรียนการสอน คอมพิวเตอร์ช่วยสอน บทเรียนสำเร็จรูป

๔. เทคนิคการจัดการเรียนการสอนแบบเน้นปฏิสัมพันธ์ ประกอบด้วยการโต้ว่าที่การอภิปรายการระดมสมอง กลุ่มแก้ปัญหา การประชุมต่างๆ การแสดงบทบาทสมมติ กลุ่มสืบค้น คู่คิด การฝึกปฏิบัติเป็นต้น

๕. เทคนิคการเรียนการสอนแบบเน้นประสบการณ์ เช่น การจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม กรณีตัวอย่าง สถานการณ์จำลอง ละคร บทบาทสมมติ

๖. เทคนิคการเรียนการสอนแบบร่วมมือ ได้แก่ ปริศนาความคิด ร่วมแข่งขันหรือสืบค้น กลุ่มเรียนรู้ร่วมกัน ร่วมกันคิดกลุ่มร่วมมือ

๗. เทคนิคการเรียนการสอนแบบบูรณาการ เช่น การเรียนการสอนแบบใช้เรื่องเล่าหรือการเล่าเรื่อง และการเรียนการสอนแบบแก้ไขปัญหา

**การบริหารงบประมาณ** มุ่งเน้นความเป็นอิสระของการบริหารจัดการที่คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้ จากบริการมาใช้บริหารจัดการ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน และมีขอบข่ายและภารกิจ การบริหารงานงบประมาณมี ๗ ประการ ได้แก่ (๑) การจัดทำแผนและเสนอของบประมาณ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ และพัฒนานโยบายทางการศึกษา การทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา และการวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ (๒) การจัดสรรงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา การเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณ และการโอนเงินงบประมาณ (๓) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงิน และผลการดำเนินการ ประกอบด้วย การตรวจสอบการใช้เงินและผลการดำเนินการประกอบด้วย การตรวจสอบการใช้เงินและผลการดำเนินการ และการประเมินผล การใช้เงินและผลการดำเนินงาน (๔) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษาประกอบด้วย การจัดทรัพยากร การระดมทรัพยากร การจัดหารายได้ และผลประโยชน์ กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา และกองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา (๕) การบริหารการเงิน ประกอบด้วย การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน และการกันเงินไว้เบิกเหลือปี (๖) การบริหารบัญชี ประกอบด้วย การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน และการจัดทำและการจัดหาแบบพิมพ์ ทะเบียนและรายงาน

(๗) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ประกอบด้วยการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดหาวัสดุ การกำหนดรูปแบบการรายงานหรือคุณลักษณะเฉพาะ จัดซื้อ จัดจ้าง การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

การบริหารงบประมาณ เป็นการบริหารงานงบประมาณมุ่งเน้นความเป็นอิสระให้มีการจัดการภาครัฐแนวใหม่ บริหารความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ บริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา จัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน มีวัตถุประสงค์<sup>๑๔๐</sup> เพื่อให้โรงเรียนบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้มีระบบและเป็นระเบียบที่ดี เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ เพื่อให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

**การบริหารบุคคล** มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาอย่างคล่องตัว มีอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่อง ชูเกียรติ มีความมั่นคง และก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานบุคคลมี ๕ ประการ ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง ประกอบด้วยการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่ง การขอลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษา และวิทยฐานะวิชาชีพครู การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ประกอบด้วยการดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการกรณีได้รับมอบอำนาจ การบรรจุกลับเข้ารับราชการ และการรักษาราชการแทน และการรักษาการในตำแหน่ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพ ประกอบด้วยการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินตอบแทนอื่น งานทะเบียนประวัติ งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ และการขอหนังสือรับรอง วินัยและการรักษาวินัย ประกอบด้วยการวินัยร้ายแรงและไม่ร้ายแรง การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย การออกจากราชการประกอบการลาออกจากราชการ ประกอบด้วยการลาออกจากราชการกรณีไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป การให้ออกจากราชการไว้ก่อน การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน กรณีที่มีมลทินมัวหมอง และกรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาล

<sup>๑๔๐</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๑.

การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจ เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถมีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ มีวัตถุประสงค์<sup>๑๔๑</sup> เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้องเป็นระบบ มีระเบียบ รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

**การบริหารทั่วไป** เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารองค์การให้บริการการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุน การอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกระดับแบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และมีข้อบ่งชี้ และภารกิจการบริหารงานทั่วไป ๑๙ ประการ ได้แก่ (๑) การดำเนินงานธุรการ (๒) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (๓) งานพัฒนาระบบและเครือข่ายสารสนเทศ (๔) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา (๕) การจัดระบบบริหาร (๖) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ (๗) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป (๘) การดูแลอาคาร สถานที่และสภาพแวดล้อม (๙) การจัดทำสำมะโนนักเรียน (๑๐) การรับนักเรียน (๑๑) การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย (๑๒) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (๑๓) งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน (๑๔) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา (๑๕) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา (๑๖) งานประสานงานราชการเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น (๑๗) การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน (๑๘) งานบริการสาธารณะ (๑๙) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่นๆ

<sup>๑๔๑</sup> อ้างแล้ว, หน้า ๓๐.

การบริหารงานทั่วไป เพื่อการจัดการระบบบริหารองค์กรให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ บทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนา สถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษา ของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรภาครัฐและ เอกชนเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความ เรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของ สถานศึกษาต่อสาธารณชนซึ่งจะก่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การ สนับสนุนการจัดการศึกษา

**สรุปได้ว่า** พันธกิจการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การบริหารวิชาการ มีขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานวิชาการมีอยู่ ๑๒ ประการ (๑) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (๒) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (๓) การวัดผลประเมินผล (๔) งานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา (๕) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา (๖) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ (๗) การนิเทศการศึกษา (๘) การแนะแนวการศึกษา (๙) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา (๑๐) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน (๑๑) การประสานความร่วมมือในการ พัฒนาศึกษากับสถานศึกษาอื่น (๑๒) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลและครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบัน

การบริหารงบประมาณ มีขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานงบประมาณมี ๗ ประการ ได้แก่ (๑) การจัดทำแผนและเสนอของบประมาณ (๒) การจัดสรรงบประมาณ (๓) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงิน และผลการดำเนินการ (๔) การระดมทรัพยากร และ การลงทุนเพื่อการศึกษา (๕) การบริหารการเงิน (๖) การบริหารบัญชี (๗) การบริหารพัสดุและ สินทรัพย์

การบริหารบุคคล มีขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานบุคคลมี ได้แก่ การวางแผน อัตรากำลัง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพ วินัยและการรักษาวินัย และการ ออกจากราชการ

การบริหารทั่วไป มีขอบข่าย และภารกิจการบริหารงานทั่วไป ๑๙ ประการ ได้แก่ (๑) การดำเนินงานธุรการ (๒) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (๓) งานพัฒนา ระบบและเครือข่ายสารสนเทศ (๔) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา (๕) การจัดระบบ บริหาร (๖) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ (๗) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร

และบริหารทั่วไป (๘) การดูแลอาคาร สถานที่และสภาพแวดล้อม (๙) การจัดทำสำมะโนนักเรียน (๑๐) การรับนักเรียน (๑๑) การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย (๑๒) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (๑๓) งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน (๑๔) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา (๑๕) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล (๑๖) การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน (๑๗) งานบริการสาธารณะ (๑๘) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่นๆ

### ๒.๕.๓ หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่านจำเป็นที่จะต้องนำขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาที่รับผิดชอบอยู่ทั้ง ๔ ด้าน มากำหนดเป็นกลยุทธ์ วิธีการ แผนงาน เทคนิค และขั้นตอนในการบริหาร และการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ และสุ่มรอบคอบอย่างเป็นรูปธรรม เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีแล้วก็อาจมีผลกระทบกระเทือนส่วนอื่นๆ ได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องยึดมั่นในกระบวนการบริหาร ซึ่งมีอยู่หลายแนวคิด หลายทฤษฎี หลายเทคนิค และหลายแนวทางในการปฏิบัติ ที่ผู้บริหารต้องใช้สติปัญญา พิจารณาตามความเหมาะสม ซึ่งมีอยู่อย่างย่อๆ ดังต่อไปนี้

กระบวนการบริหารการศึกษาที่สำคัญไว้ ๕ ประการ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุม การจัดบุคลากรลงสู่หน่วยงาน กระบวนการบริหารการศึกษา ได้กำหนดไว้ ๕ ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้น การประสานงาน และการประเมินผล กระบวนการบริหารสถานศึกษา เป็นระบบวงจร (PDCA) ประกอบไปด้วยร่วมกันวางแผน (Plan) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (Do) ร่วมกันตรวจสอบ (Check) และร่วมกันปรับปรุง (Action) โดยจะต้องมีการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพด้วย<sup>๑๔๒</sup> กระบวนการบริหารมีขั้นตอนการบริหารที่เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไป ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยการ การติดต่อประสานงาน การรายงานผล และการดำเนินงานด้านการเงินและงบประมาณ

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรจะมีคุณลักษณะ ๓ ประการ ที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ทูตียปาปณิกสูตร **จักขุมา** หมายถึงมีปัญญามองการณ์ไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าสินค้าไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจึงจะได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน **วิรูโ** หมายถึงการจัดธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับความรู้ด้านเทคนิค

<sup>๑๔๒</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: รุ่งศิลป์การพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๐.

**นิสสัยสัมปັນโน** หมายถึงพึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผู้ใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้ ข้อนี้ตรงกับ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์<sup>๑๔๓</sup>

นอกจากนั้นคุณลักษณะของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาต้องมีทั้ง ๖ ป กล่าวคือ **ปฏิรูป** การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วยงาน และพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก **ประชาธิปไตย** เป็นการบริหารงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะต้องพบกันครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพและการทำงานเป็นประชาธิปไตย **ประสาน** เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ให้เกียรติและยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี **ประนีประนอม** บุคลิกลักษณะของผู้บริหารแบบนี้ จะพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้ง สิ่งใดที่พอยอมได้ก็จะยอม **ประชาสัมพันธ์** ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกที่ว่าจะทำอะไร จะพูดที่ไหนจะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการโน้มน้าวใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี **ประชาสัมพันธ์** ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน<sup>๑๔๔</sup>

คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีบุคลิกภาพประชาธิปไตยใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น ใจกว้างเปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหารโรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา (Mentor)<sup>๑๔๕</sup>

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหาร เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นผู้นำด้านการนำ

<sup>๑๔๓</sup> พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมฺมจิตโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๓๘.

<sup>๑๔๔</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๕๓), ๒๑.

<sup>๑๔๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๐.

นวัตกรรม และเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีมและส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์ เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำ และรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน ๔ ด้านประกอบด้วย

๑. ด้านการบริหารวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องมีความรู้และเป็นผู้รู้ด้านวิชาการ มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รอบรู้ทางด้านการศึกษา ความรับผิดชอบ แสวงหาข้อมูลข่าวสาร รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ

๒. ด้านการบริหารงบประมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องเข้าใจนโยบายอำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน มีความรู้ระบบงบประมาณ เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความละเอียดรอบคอบ มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

๓. ด้านการบริหารบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล เป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีอารมณ์ขัน เป็นนักประชาธิปไตย ประนีประนอม อดทน อดกลั้น เป็นนักพูดที่ดี มีความสามารถในการประสานงาน มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน กล้าตัดสินใจ มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร

๔. ด้านการบริหารทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องเป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี มีความรู้และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม มีความคล่องแคล่ว ว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค กำกับ ติดตามและประเมินผล

**สรุปได้ว่า** หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้น การประสานงาน และการประเมินผล กระบวนการบริหารสถานศึกษาเป็นระบบครบวงจรประกอบไปด้วยร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติตามแผน ร่วมกันตรวจสอบ และร่วมกันปรับปรุง โดยจะต้องมีการควบคุมคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้น

พื้นฐาน ควรจะมีคุณลักษณะ ๓ ประการ จักขุมา มองการณ์ไกล วิรุโ การจัดธุระได้ดี นิสยสัมปันโน พึงพาอาศัยคนอื่นได้ นอกจากนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติให้ กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยตรงใน ๔ ด้านประกอบด้วย

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องมีความรู้และเป็นผู้ด้านวิชาการ มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ ทันท่วงที มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รอบรู้ทางด้านการศึกษา ความรับผิดชอบ แสวงหาข้อมูลข่าวสาร รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องเข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน มีความรู้ระบบงบประมาณ เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความละเอียดรอบคอบ มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงาน บุคคล เป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นนักประชาธิปไตย ประนีประนอม อุดมคติ เป็นนักพูดที่ดี มีความสามารถในการประสานงาน มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน กล้าตัดสินใจ มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องเป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี เป็นผู้ที่มีตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี มีความรู้และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม มีความคล่องแคล่ว ว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค กำกับดูแล ติดตามและประเมินผล

## ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “การประยุกต์รูปแบบการบริหารเชิงพุทธของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนนทบุรี” ผู้วิจัย ได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว ได้ทราบว่า บุคคลผู้ทำการวิจัยมีอยู่หลายท่าน เพื่อประโยชน์แก่การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย จักได้นำเสนอข้อมูลวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

### ๒.๖.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงพุทธ

ผู้วิจัย ได้ทบทวนงานงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงพุทธ ได้ทราบว่า บุคคลผู้ทำการวิจัยมีอยู่หลายท่าน เพื่อประโยชน์แก่การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย จึงได้นำเสนอข้อมูลวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

**กนกวรรณ โกมลิตธิพงศ์** ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารกิจการของคณะสงฆ์จีนนิกายในประเทศไทย” งานวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ (๑) ศึกษาวิจัยประวัติความเป็นมา การพัฒนาการบริหารกิจการ อธิปไตยและปัญหาอุปสรรคของคณะสงฆ์จีนนิกายในประเทศไทย (๒) ศึกษากรอบและแนวคิดการบริหารกิจการของคณะสงฆ์จีนนิกายประเทศไทย (๓) ศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการบริหารกิจกรรมของคณะสงฆ์จีนนิกายในระดับในประเทศไทย กรอบและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ หน้าที่การทำงานของผู้บริหารตามแนวทางและหลักการและการวิเคราะห์สถานการณ์ ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๔๖</sup> การจัดการมีการกำหนดนโยบายจากเจ้าอาวาส ผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการโรงเรียน การจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่มีการบริหารจัดการที่แบ่งเป็นฝ่ายด้านการเรียนมีครูใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบ และตำแหน่งการบริหารจัดการออกเป็นฝ่ายต่างๆ ให้ร่วมกันรับผิดชอบงานทั้งหมดในโรงเรียน เนื่องจากการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ จึงทำให้ลักษณะการบริหารงานในโรงเรียนค่อนข้างเป็นทางการไปด้วย หมายถึงการบริหารกิจการด้านการศึกษา เป็นงานการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษารูปแบบโครงสร้างมีผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการคณะกรรมการสถานศึกษา ครูใหญ่ และผู้ช่วยครูใหญ่ แบ่งเป็นการบริหารกิจการของโรงเรียนเป็น ๖ ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายธุรการ ฝ่ายแผนงาน และบริหารงานทั่วไป ฝ่ายบริหาร ฝ่ายทะเบียนและวัดผล

**พระมหาอำนาจ ปวทุฒโน** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาอุปสรรคการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม (๒) เพื่อการบูรณาการหลักพุทธธรรมสำหรับการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม (๓) เพื่อนำเสนอการพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ๓๑๗ รูป จากแบบสอบถามของบุคลากร คือ ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักเรียนในสำนักเรียนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนาและสถิติอนุมาน การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๒ รูป ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการ

<sup>๑๔๖</sup> กนกวรรณ โกมลิตธิพงศ์, “การบริหารกิจการของคณะสงฆ์จีนนิกายในประเทศไทย”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

การศึกษาพระปริยัติธรรมในสำนักเรียนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์แบบอุปนัย ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๔๗</sup>

๑. สภาพการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรมในปัจจุบันนี้ พระสังฆาธิการได้ดำเนินการพัฒนารูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเพื่อการบูรณาการที่เหมาะสมกับการศึกษาพระปริยัติธรรมให้มีความสอดคล้องตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ตลอดจนถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสำนักเรียน เพื่อส่งเสริมการสร้างทรัพยากรบุคคลคือพระภิกษุ สามเณร ผู้เป็นศาสนทายาทสืบทอดอายุพระพุทธศาสนาในอนาคต นอกจากนั้น ปัญหาอุปสรรคการจัดการเพื่อการบูรณาการที่ไม่เหมาะสมกับการศึกษาพระปริยัติธรรมในปัจจุบันนี้ สาเหตุสำคัญมาจากวิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน พันธกิจไม่เหมาะสม กระบวนการจัดการภายในสำนักเรียนไม่ชัดเจน เช่น การบริหารบุคคล การบริหารการเงิน การบริหารวัสดุอุปกรณ์ และการจัดการเป็นต้น

๒. การบูรณาการหลักพุทธธรรมสำหรับการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรมตามหลักการจัดการประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยการ และการควบคุมเป็นต้น ตามหลักอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสาเป็นต้น ตามหลักสาราณียธรรม ๖ ประกอบด้วย เมตตา ทายกกรรม เมตตา จีกรกรรม เมตตาโมกกรรม สาธารณโภคี สีสสามัญญตา และทัญญูสามัญญตาเป็นต้น

๓. นำเสนอการพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม ผลการแจกแบบสอบถามแก่บุคลากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๑๗ ชุด พบว่า ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักเรียน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักเรียน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม แต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ ตามหลักการจัดการประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การอำนวยการ และการควบคุมเป็นต้น ตามหลักอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสาเป็นต้น

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๒ รูป ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารการศึกษาในแต่ละสำนักเรียนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อการพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นต่อการพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม แต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมเป็นต้น ส่วนด้านการบริหารบุคคล

---

<sup>๑๔๗</sup> พระมหาอำนาจ ปวทุฒโน, “การพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยกล่าวถึงการบริหารบุคคลว่า สำนักเรียนขาดแคลนนักเรียนทุกชั้นประโยค ตั้งแต่ประโยค ๑-๒ จนถึงประโยค ป.๖.๙ และขาดแคลนอาจารย์ผู้สอนทุกชั้นประโยคเช่นเดียวกัน

**พระมหาศรณชัย มหาปุณโณ** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการในยุคโลกาภิวัตน์” มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการในยุคโลกาภิวัตน์ (๒) เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการในยุคปัจจุบัน (๓) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการในยุคโลกาภิวัตน์ ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง จากกลุ่มพระสังฆาธิการและนักวิชาการที่มีบทบาทในการพัฒนาการบริหารกิจการคณะสงฆ์ จำนวน ๒๑ รูป และสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๔๘</sup>

การบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการในยุคโลกาภิวัตน์ ได้แก่ ด้านการศาสนศึกษา มีการบริหารจัดการด้านการศึกษาที่ยังคงไว้ซึ่งพระธรรมวินัย แต่มีการศึกษาพระปริยัติธรรมสายสามัญ หรือการศึกษาในมหาวิทยาลัยมากขึ้น จึงควรให้ความสำคัญในด้านการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและบาลี ปรับปรุงกฎระเบียบการจัดการศึกษาให้เข้ากับยุคสมัย วางนโยบายให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดเอกภาพทางการศึกษา พร้อมสร้างแรงจูงใจให้เห็นความสำคัญในการเรียนบาลี เพื่อนำไปประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีต่อไป ด้านการศึกษาสงเคราะห์ มีการบริหารจัดการทางด้านการศึกษาโดยมุ่งเน้นการสงเคราะห์ประชาชนให้ได้รับการศึกษาทางพระธรรมวินัย ควบคู่ไปกับการปฏิบัติ จึงควรสนับสนุนให้มีการศึกษาทางธรรมแก่เยาวชนและประชาชนทั่วไป ให้มีความรู้ในทางธรรมเพื่อปลูกฝังคุณธรรมให้แก่เยาวชนและประชาชนทั่วไป และควรมีการระดมความคิดในเบื้องต้นในระดับจังหวัด เพื่อศึกษาความสำคัญของปัญหาอุปสรรค จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละจังหวัด และเป็นมติของจังหวัดแล้วนำมารวมความคิดเห็นเป็นระดับภาคต่อไป

**พระมหาศุภกิจ สุกกิจโจ** ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร (๒) เพื่อศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร (๓) เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

<sup>๑๔๘</sup> พระมหาศรณชัย มหาปุณโณ, “การพัฒนาการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการในยุคโลกาภิวัตน์”, ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานครระเบียบวิธีวิจัยใช้แบบผสมวิธี (Mixed Methods) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักและนำผลการวิจัยเชิงปริมาณมาสนับสนุน การวิจัยเชิงคุณภาพ กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก ๑๖ คน เลือกแบบเจาะจงจากผู้ทรงคุณวุฒิเครื่องมือเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวต่อตัว (Face-to-Face In-Depth Interview) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนาความ สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ร่วมสนทนากลุ่มจำนวน ๑๐ คน เลือกแบบเจาะจง เก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาความ การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๓๔ คน จากจำนวนประชากร ๖๒๔ คน ด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๔๙</sup>

๑. สภาพทั่วไปและความจำเป็นความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร พบว่า จุดสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวคือมนุษย์ ถ้ามนุษย์มีคุณภาพ มีศักยภาพ มนุษย์ก็จะขับเคลื่อนทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร สร้างบุคคลให้เป็นคนแห่งการเรียนรู้ สร้างคนให้ตรงกับงาน ส่วนสำนักงาน กศน.กทม. มีงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรเพียงพอ มีการเรียนรู้ การสื่อสาร และการใช้ภาษาอังกฤษ อยู่ในระดับปานกลาง

๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร พบว่า ในการทำงานต้องมีหลักพุทธธรรมประจำใจทั้งผู้บริหาร ทั้งครู บุคลากร นักเรียน การจัดฝึกอบรมมีการไปเข้าค่ายธรรมะโดยการนำเอาหลักภavana ๔ เข้ามาสอดแทรกมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพราะธรรมะจะช่วยหล่อหลอมให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ก่อให้เกิดปัญหาส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานในหน่วยงาน ได้คนดี มีความสามารถและมีความสุข ส่วนบุคลากร กศน. กทม. มีความเข้มแข็ง มีความตั้งใจ มีความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมทางพุทธศาสนา อยู่ในระดับมาก และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม อยู่ในระดับปานกลาง

๓. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรมของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร พบว่า มีการวางแผนทาง งานที่ปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายด้วยกัน การให้ศึกษาต่อสำรวจความต้องการก่อนแล้วจัดพัฒนาให้ตรงกับความ ต้องการ ส่งบุคลากรไปอบรม ฝึกร่างกายให้เข้มแข็งกับการทำงาน การยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่

---

<sup>๑๔๙</sup> พระมหาศุภกิจ สุภกิจโจ, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ของตนให้สมบูรณ์ การพัฒนาจิตเพื่อให้มีคุณภาพที่ดี มองโลกในแง่ดี คิดเป็นบวกต่อองค์กร มีจิตสาธารณะ เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงนำไปสู่การประยุกต์งานต่อยอดความรู้ใหม่ ส่วนกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และการประยุกต์หลักภาวนา ๔ ในการกำหนดกลยุทธ์ อยู่ใน ระดับมาก จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนากาย ต้องรู้ อยู่ รู้กิน รู้ปฏิบัติ แต่งกายให้เหมาะสม อยู่ร่วมกันเรียนรู้ด้วยกัน อยู่แบบพอเพียง ตรวจสุขภาพร่างกาย การทำให้ร่างกายเติบโตแข็งแรง ออกกำลังกาย เล่นกีฬา มีสติอยู่กับการเคลื่อนไหวของกายทุกๆ ขณะ ฝึกความอดทน เป็นคนตรงต่อ เวลาบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาปรับปรุงการเรียนรู้อยู่เสมอ จากการทำงาน จากประสบการณ์และจากปัญหา กลยุทธ์ที่ ๒ การพัฒนาศีล พัฒนาให้มีระเบียบวินัย ทำให้คนมีศีล ให้รู้ว่า “อะไรเหมาะ อะไรควร” มีเป้าหมายเดินไปสู่ทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงานอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถทำงานด้วยความซื่อสัตย์ เสียสละต่อประโยชน์ส่วนรวม รับฟังแสดงความคิดเห็นที่ถูกต้อง กลยุทธ์ที่ ๓ การพัฒนาจิต บุคลากรมีจิตบริการ มีจิตสาธารณะ และมีมนุษยสัมพันธ์ดี พอใจในอาชีพของตน ตั้งใจทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจ และอดทนต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีสมาธิในการปฏิบัติงานเป็นประจำ มีการบูรณาการหลักธรรมไปใช้ในการติดตามงาน กลยุทธ์ที่ ๔ การพัฒนาปัญญาต้องคิดเป็น ทำเป็น เรียนรู้โดยการปฏิบัติงาน สร้างความเข้าใจว่ามีทิศทางในการดำเนินงานอย่างไร แล้วมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นปรัชญาที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ มีการเพิ่มศักยภาพการทำงานคิดเป็น ขบวนการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความละเอียดรอบคอบสามารถแก้ไขโดยใช้หลักการใช้เหตุผล มีการฝึกทักษะมาใช้ในการพัฒนาสติปัญญาก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การแก้ปัญหาได้

**พระมหาสหัส ฐิตสาโร** ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาวิจัยการบริหารองค์กรคณะสงฆ์” ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๕๐</sup> การบริหารงานบุคคลในองค์กรคณะสงฆ์ การแต่งตั้งและถอดถอนเป็นอำนาจหน้าที่ของบริหารชั้นต้นหรือผู้บริหารที่สูงกว่า ยังขาดการบริหารอย่างเป็นระบบและมีการพัฒนาไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง แต่การมอบอำนาจในการตัดสินใจยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มีลำดับชั้นสูงกว่า การจัดการบริหารในแต่ละวัดยังไม่เด่นชัด รวมทั้งการบริหารจัดการกิจการคณะสงฆ์ในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับภาค จนถึงระดับวัดการปกครองมีการรวมศูนย์ และเป็นไปในการสั่งการจากบนลงล่าง การศึกษาของวัดและของคณะสงฆ์โดยรวมขาดระบบบริหารจัดการที่ดีและไม่เป็นระบบ การเผยแผ่ยังเป็นรูปแบบเดิมและขาดการปรับให้สอดคล้องกับยุคสมัย การบริหารงานสาธารณูปการก็ขาดระบบแบบแผนที่ชัดเจนขาดระบบการจัดการที่ดี การศึกษาสงเคราะห์ขาดการกำหนดรูปแบบ

<sup>๑๕๐</sup> พระมหาสหัส ฐิตสาโร, “การบริหารองค์กรคณะสงฆ์”, รายงานการวิจัย, (คณะครุศาสตร์, มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๑) : หน้า ก.

การให้การสงเคราะห์ที่ดี และไม่เป็นระบบและด้านการสาธารณสุขสงเคราะห์มีรูปแบบและระบบที่ดีต่อการให้การอนุเคราะห์แก่ประชาชน

**บุญหนา จิมานัง** ได้วิจัยเรื่อง “การประเมินประสิทธิภาพการสอนของพระสอนศีลธรรมในสถานศึกษา เขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๙” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการสอนของพระสอนศีลธรรมในสถานศึกษาเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๙ ศึกษาความพึงพอใจของสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมของนักเรียนหลังจากมีพระสอนศีลธรรมและเปรียบเทียบผลการศึกษาระหว่างตัวแปรกับประสิทธิภาพการสอนของพระสอนศีลธรรม ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๕๑</sup> พระสอนศีลธรรมในสถานศึกษาเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๙ มีประสิทธิภาพการสอนอยู่ในระดับดี เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการสอนของพระสอนศีลธรรมกับตัวแปรอิสระ พบว่าพระสอนศีลธรรมที่มีอายุต่างกัน มีวุฒิการศึกษาแผนกธรรมต่างกัน มีวุฒิการศึกษาแผนกบาลีต่างกัน มีประสิทธิภาพการสอนศีลธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕ ความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของนักเรียนหลังจากมีพระสอนศีลธรรมอยู่ในระดับดีเพียงร้อยละ ๕๓.๓ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการสอนศีลธรรมพบว่าระยะเวลาที่สอนระดับความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของนักเรียน จำนวนชั่วโมงสอน จำนวนนักเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอนในเชิงบวก

**สรุปได้ว่า** งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงพุทธ **ผู้บริหารสถานศึกษา** มีหน้าที่กำกับดูแลการจัดการโรงเรียน เป็นไปตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ รูปแบบโครงสร้างมีคณะกรรมการสถานศึกษา แบ่งเป็นการบริหารกิจการของโรงเรียนเป็น ๖ ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายธุรการ ฝ่ายแผนงาน และบริหารงานทั่วไป ฝ่ายบริหาร ฝ่ายทะเบียนและวัดผล นอกจากนั้น การจัดการการศึกษาประกอบด้วย การวางแผน การจัดการ การอำนวยการ และการควบคุม การจัดการศึกษาผู้บริหารต้องปรับปรุงกฎระเบียบการจัดการศึกษาให้เข้ากับยุคสมัย วางนโยบายให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดเอกภาพทางการศึกษา พร้อมสร้างแรงจูงใจให้เห็นความสำคัญในการเรียนการสอน เพื่อนำไปประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีต่อไป **ครูผู้สอน** มีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนตามรายวิชาที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการโรงเรียนส่งการลงมา ครูควรจะมีมุ่งเน้นการเรียนการสอนควบคู่ไปกับการปฏิบัติกิจกรรม จึงควรสนับสนุนให้มีการศึกษาทางธรรมแก่เด็กและเยาวชน ให้มีความรู้ในทางธรรมเพื่อปลูกฝังคุณธรรมให้แก่เด็กและเยาวชน นอกจากนั้นแล้วควรมีการระดมความคิดในเบื้องต้น เพื่อศึกษาความสำคัญของปัญหาอุปสรรค จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละโรงเรียน

---

<sup>๑๕๑</sup>บุญหนา จิมานัง, “การประเมินประสิทธิภาพการสอนของพระสอนศีลธรรมในสถานศึกษาเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๙”, **รายงานการวิจัย**, (กรุงเทพมหานคร: โครงการพระสอนศีลธรรมในโรงเรียนมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑) : หน้า ๗๙.

## ๒.๖.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย ได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ทราบว่า บุคคลผู้ทำการวิจัยมีอยู่หลายท่าน เพื่อประโยชน์แก่การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย จึงได้นำเสนอ ข้อมูลวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

**พระราชรัตนมงคล** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมวิธีการสอนศีลธรรมระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของพระสอนศีลธรรมตามโครงการของกระทรวงศึกษาธิการ” จุดมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้ (๑) เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมวิธีการสอนศีลธรรมระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของพระสอนศีลธรรมตามโครงการของกระทรวงศึกษาธิการ (๒) เพื่อประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม (๓) เพื่อติดตามผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่าง ๒ กลุ่ม คือกลุ่มพระสงฆ์จำนวน ๑๒๙ รูป เพื่อใช้ในการสำรวจความคิดเห็นและความต้องการเกี่ยวกับวิธีการสอนศีลธรรมระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ของพระสอนศีลธรรมที่ปฏิบัติงานสอนในกรุงเทพมหานคร พระสอนศีลธรรมระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน ๓๐ รูป ที่ปฏิบัติงานสอนในกรุงเทพมหานคร และที่สมัครเข้ารับการฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ หลักสูตรฝึกอบรม แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม แบบประเมินความพึงพอใจ และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบค่าที ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๕๒</sup>

๑. หลักสูตรฝึกอบรม วิธีการสอนศีลธรรมระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ของพระสอนศีลธรรม มีผลการประเมินดัชนีความสอดคล้องมากกว่า ๐.๐๕ และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

๒. ผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม พบว่า หลังการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีคะแนนทดสอบความรู้เพิ่มขึ้นมากกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๓. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อการใช้หลักสูตรฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด

๔. การติดตามผล การใช้อบรมหลักสูตรฝึกอบรม เมื่อเวลาผ่านไป ๑ เดือน พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ปฏิบัติงานสอนได้ผลจริง ผู้เข้าร่วมประชุม สนทนากลุ่ม มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า หลักสูตรมีความสอดคล้องและมีความเหมาะสมทั้งด้านระยะเวลา ด้านเนื้อหา ด้านกิจกรรม ด้านสื่อการเรียนการสอน และด้านการประเมินผล สามารถนำไปใช้เป็นหลักสูตรฝึกอบรม วิธีการสอนศีลธรรมระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ของพระสอนศีลธรรม กับนักเรียนระดับอื่นได้ นอกจากนี้ หน่วยงานอื่นที่มีโครงการสอนศีลธรรมสามารถนำหลักสูตรฝึกอบรมฉบับนี้ ไปใช้ฝึกอบรมพระสอนศีลธรรม ในหน่วยงานนั้นได้เช่นเดียวกัน

<sup>๑๕๒</sup> พระราชรัตนมงคล (มนตรี ยางอิสาร), “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมวิธีการสอนศีลธรรมระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของพระสอนศีลธรรมตามโครงการของกระทรวงศึกษาธิการ”, วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๔).

**กฤษฎา คิตติ** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ” ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๕๓</sup> การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ที่ครอบคลุมบริบทด้านสภาพแวดล้อม บรรยากาศของการเรียน ปัจจัยเบื้องต้น กระบวนการ และผลผลิตของการเรียนรู้ (๒) เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ (๓) เพื่อประเมินประสิทธิภาพของการใช้รูปแบบการประเมินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ขั้นตอนการดำเนินการมีดังนี้ ผลการวิจัยพบว่า (๑) ตัวบ่งชี้การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบคือ หนึ่ง สภาพแวดล้อม บรรยากาศของการเรียนรู้เป็นต้น สอง ปัจจัยเบื้องต้นของการเรียนรู้ สาม กระบวนการเรียนรู้ สี่ ผลผลิตของการเรียนรู้ (๒) รูปแบบการประเมินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญประกอบด้วย หนึ่ง เป้าหมายของการประเมิน สอง สิ่งที่มีประเมิน สาม วิธีการประเมิน สี่ วิธีการตัดสิน ความจริงแล้วการประเมินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู สิ่งที่มีประเมิน ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนของครู วิธีประเมินโดยเพื่อนครู ส่วนวิธีการตัดสินใช้การเปรียบเทียบข้อมูลจากการประเมินกับเกณฑ์สัมพัทธ์ที่พัฒนาโดยผู้เชี่ยวชาญ (๓) จากการประเมินประสิทธิผลของการใช้รูปแบบการประเมินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการวิจัยพบว่า หนึ่ง ครูมีพัฒนาการของการจัดการเรียนการสอนครั้งที่ ๑ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ สอง โดยภาพรวมครูมีทัศนคติที่ดี ส่วนการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สาม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยอมรับว่า การประเมินผลที่มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ทั้งทางด้านการปฏิบัติและด้านงบประมาณ สี่ผลการประเมินมีความถูกต้อง

**นริศว์ ปราบมย์** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทบทวนการมีส่วนร่วมของนักเรียนในการจัดการเรียนการสอนระดับชั้นเรียนมัธยมศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๕๔</sup> การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของนักเรียน พัฒนาทบทวนการมีส่วนร่วมของนักเรียนและสังเคราะห์การมีส่วนร่วมของนักเรียนในการจัดการเรียนการสอนระดับชั้นเรียนมัธยมศึกษา แหล่งข้อมูลที่ดำเนินการวิจัยเป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔ จำนวน ๔๐ คน ครู จำนวน ๓ คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน ๑ คน และผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน ๑ คน

<sup>๑๕๓</sup> กฤษฎา คิตติ, “การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดผลและประเมินผล, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

<sup>๑๕๔</sup> นริศว์ ปราบมย์, “การพัฒนาทบทวนการมีส่วนร่วมของนักเรียนในการจัดการเรียนการสอนระดับชั้นเรียนมัธยมศึกษา”, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๘).

รวมทั้งสิ้น ๔๕ คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน ๑ โรง ในกรุงเทพมหานคร ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง การรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์การอภิปรายกลุ่ม การสนทนากลุ่ม การสังเกต จดบันทึกและกระบวนการ ผลการวิจัยพบว่า

รูปแบบการมีส่วนร่วมของนักเรียนในการจัดการเรียนการสอนในอดีต ครูเป็นผู้กำหนดการจัดการเรียนการสอนทั้งหมด โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนการสอนการดำเนินการสอน และการวัดผล ประเมินผล รูปแบบการมีส่วนร่วมของนักเรียนในการจัดการเรียนการสอนในปัจจุบันครูเป็นผู้กำหนดการจัดการเรียนการสอนเป็นส่วนใหญ่ นักเรียนมีส่วนร่วมในระหว่างดำเนินการทำกิจกรรมการเรียนการสอน รูปแบบการมีส่วนร่วมของนักเรียนในการจัดการเรียนการสอนในอนาคตมีดังนี้ ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนในส่วนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผนการสอน ร่วมเสนอความต้องการร่วมกันค้นหาหาข้อมูลที่ต้องการเรียนมีการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญและมีการปรับเปลี่ยนบทบาทผลการพัฒนาบทบาทการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาพบว่า นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนทุกขั้นตอน ครูเปลี่ยนแปลงบทบาทผู้สอนมาเป็นผู้อำนวยความสะดวกและนักเรียนเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ครูและนักเรียนมีความพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอน ผลการสังเคราะห์การมีส่วนร่วมของนักเรียนในการจัดการเรียนการสอนที่ได้จากการพัฒนา มีองค์ประกอบการมีส่วนร่วมตัดสินใจร่วมวางแผนร่วมกำหนดความต้องการ ร่วมปฏิบัติ เปลี่ยนแปลงบทบาท และร่วมประเมินผล

**บัณฑิต ฉัตรวิโรจน์** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบการจัดความรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครู” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครู (๒) เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบการจัดความรู้ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครู (๓) เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบการจัดการความรู้ที่เสริมสร้างสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครู ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๕๕</sup>

๑. ศึกษาสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครู โดยรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ประกอบด้วยนักศึกษาครูจำนวน ๔๖๐ คน และอาจารย์นิเทศก์จำนวน ๑๓๐ คน จากมหาวิทยาลัยราชภัฏ ๗ แห่ง โดยสุ่มตัวอย่างจากประชากรที่ประกอบด้วยนักศึกษาครูและอาจารย์นิเทศก์มหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการเตรียมการสอนและการวางแผนการสอน ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และด้านการวัดผลประเมินผลการเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นอาจารย์นิเทศก์กับนักศึกษาครู

<sup>๑๕๕</sup> บัณฑิต ฉัตรวิโรจน์, “การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบการจัดความรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครู”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

เกี่ยวกับสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครูทั้ง ๓ ด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๒. พัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบการจัดการความรู้ ซึ่งได้รับการประเมินความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญที่ระดับมากที่สุด รูปแบบมีลักษณะเด่น คือการบูรณาการการจัดการความรู้ กระบวนการกลุ่มและเรียนรู้แบบร่วมมือ การเรียนรู้แนวสร้างสรรค์นิยม การนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลตามสภาพจริง

๓. การนำเสนอรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบการจัดการความรู้ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาครู มหาวิทยาลัยราชภัฏ กำแพงเพชร ในรายวิชาพัฒนาความเป็นครูวิชาชีพ จำนวน ๖๐ คน กลุ่มทดสอบจำนวน ๓๐ คน และกลุ่มควบคุมจำนวน ๓๐ คน กลุ่มทดลองมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนและสมรรถนะทางการสอนสูงกว่ากลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

**นงลักษณ์ เรือนทอง** ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อทราบองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (๒) เพื่อทราบรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วยการศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย บนพื้นฐานของหลักการ แนวคิดทฤษฎีการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ที่จะพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล การตรวจสอบ และการสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพที่เหมาะสม การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยโรงเรียนยอดนิยม จำนวน ๑๙๘ โรงเรียน และโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน จำนวน ๑๕๔ โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครู อาจารย์ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนยอดนิยม จำนวน ๗๖๒ โรงเรียน ในรอบที่ ๑ และยืนยันความคิดเห็นในรอบที่ ๒ จากโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน จำนวน ๖๑๖ คน เพื่อให้ศึกษาความเป็นไปได้ และพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล การพิจารณารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ใช้รูปแบบการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง และแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยคณิตศาสตร์ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๕๖</sup>

<sup>๑๕๖</sup> นงลักษณ์ เรือนทอง, “รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล”, วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐).

๑. องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย องค์ประกอบ คือเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้และความเชื่อถือ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ ร่วมกัน เน้นการเรียนการสอน การสอนที่มีวัตถุประสงค์ มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง

๒. รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๘ องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

**ปรีชา กันธิยะ** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอน ศีลธรรมและการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม ด้วยกระบวนการวิจัยและพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๕๗</sup>

๑. สภาพการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมประกอบด้วยปรัชญา คือคุณธรรมนำความรู้ สร้างทักษะอาชีพ พัฒนาสังคม วิสัยทัศน์ คือเสริมสร้างคุณธรรม ความรู้ พัฒนามาตรฐานอาชีพ อนุรักษ์สืบทอด ศาสนพิธี พัฒนาคณตีมัคคคุณธรรมและความสามัคคีให้สังคม เป็นสุขตามหลักธรรมคำสอนทางศาสนาและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในด้านพันธกิจมุ่งที่จะปลูกฝัง และเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม บูรณาการระบบศาสนาวัฒนธรรม ร่วมกับระบบการศึกษาพัฒนา จิตใจและความสามารถให้เยาวชนร่วมพัฒนาสังคมและส่วนรวมและเป้าหมาย คือการมุ่งที่จะพัฒนา ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรม โดยอบรมปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมที่เด็กและเยาวชนสามารถ นำไปใช้ในชีวิตประจำวัน ส่วนมากเห็นว่าด้านปัญหาในการบริหารโรงเรียนพระมีส่วนร่วมในการสอน ศีลธรรมที่พึงประสงค์ ควรบริหารจัดการบุคลากรอย่างเหมาะสม ด้านข้อเสนอแนะต่อการบริหาร โรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม ควรวางแผนร่วมกันทั้งผู้สนับสนุนและผู้รับผิดชอบ ด้านสภาพการจัดหลักสูตรและการสอนศีลธรรม ควรจัดการศึกษาหลักธรรมโดยใช้เทคนิคและวิธีการ สอนในรูปแบบต่างๆ ด้านสภาพการนิเทศการสอน พระนิเทศมีน้อยโรงเรียนต้องการพระนิเทศ โดยตรง ด้านสภาพการพัฒนาการสอนควรพัฒนาคุณภาพการบริหารโดยการอบรมด้านกระบวนการ และแนวทางในการเรียนการสอนให้แก่พระสอนศีลธรรม ด้านสภาพการจัดสื่อการสอนยังขาดสื่อการ สอนและงบประมาณในการจัดทำสื่อไม่เพียงพอ ด้านสภาพการจัดกิจกรรมควรจัดกิจกรรมอบรม คุณธรรมจริยธรรมในวันสำคัญทางศาสนา ด้านสภาพการบริหารงบประมาณบริหารงบประมาณโดย เขตพื้นที่การศึกษาควรจัดงบประมาณให้เพียงพอ ด้านสภาพการประเมินผลประเมินทั้งการเรียน

<sup>๑๕๗</sup> ปรีชา กันธิยะ, “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๑).

การสอน หลักสูตรและวิธีการสอน ด้านสภาพการบริหารทั่วไปสภาพอาคารสถานที่ที่มีความพร้อมและเหมาะสมควรจัดห้องจริยธรรมในโรงเรียน

๒. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม ประกอบด้วย รูปแบบหลักของการบริหารแบบย่อย เช่น รูปแบบหลักการบริหารโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม รูปแบบการบริหารงานวิชาการโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรม ในโรงเรียน รูปแบบย่อยการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการหลักสูตรของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน รูปแบบย่อยการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน รูปแบบย่อยการบริหารงานวิชาการด้านการจัดสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน รูปแบบย่อยการบริหารงานวิชาการด้านการนิเทศการศึกษาของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน รูปแบบย่อยการบริหารงานวิชาการด้านการวัดและประเมินผลผู้เรียนของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน รูปแบบการบริหารบุคคลของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน รูปแบบการบริหารงานการเงินของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน รูปแบบย่อยการบริหารงานทั่วไปด้านงานความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน รูปแบบย่อยการบริหารงานทั่วไปด้านกิจกรรมนักเรียนของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน รูปแบบย่อยการบริหารงานทั่วไปด้านงานอาคารสถานที่ของโรงเรียนที่พระมีส่วนร่วมในการสอนศีลธรรมในโรงเรียน

**ชาธิณี ตริวรัญญ** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนของครูประถมศึกษาตามแนวคิดการศึกษาผ่านบทเรียน” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากระบวนการศึกษาผ่านบทเรียนที่เหมาะสมกับบริบทการทำงานของครูไทย และเพื่อศึกษาผลการพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนของครูตามแนวคิดการศึกษาผ่านบทเรียน การวิจัยปฏิบัติการเชิงปฏิบัติจริง ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๕๘</sup>

๑. กระบวนการศึกษาผ่านบทเรียนที่พัฒนาขึ้นตามแนวคิดการศึกษาผ่านบทเรียนเป็นกระบวนการทำงานในการพัฒนาวิชาชีพของครูในบริบทการทำงานจริงของตนผ่านการทำงานกลุ่มแบบร่วมมือ รวมพลังอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาการคิดและการเรียนรู้ของนักเรียน กระบวนการศึกษาผ่านบทเรียนมีขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ กำหนดเป้าหมายการศึกษาผ่านบทเรียน การวางแผนบทเรียน การสอนและการสังเกตในชั้นเรียน การสืบสอบผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงแก้ไขบทเรียน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

---

<sup>๑๕๘</sup>ชาธิณี ตริวรัญญ, “การพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนของครูประถมศึกษาตามแนวคิดการศึกษาผ่านบทเรียน”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน*, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

๒. การดำเนินงานตามกระบวนการศึกษาผ่านบทเรียนสามารถช่วยพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนของครูไทยในทุกด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอน ด้านทักษะการคิดในการจัดการเรียนการสอน และด้านความสามารถในการทำงานแบบร่วมมือรวมพลัง โดยครูผู้ร่วมวิจัยมีการพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอน ด้านความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอนมากที่สุด ครูผู้วิจัยประมาณร้อยละ ๕๐ มีการพัฒนาสมรรถภาพการจัดการเรียนการสอนมากกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนตัวบ่งชี้

**ฉันทภรณ์ นิลอรุณ** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (๒) เพื่อสังเคราะห์และออกแบบระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (๓) เพื่อทดลอง ประเมินผลและนำเสนอระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๕๙</sup>

ระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ระบบที่สำคัญ ๒ ระบบหลัก คือระบบทั่วไปของการจัดการความรู้ ระบบเฉพาะของการจัดการความรู้โดยระบบที่ออกแบบระบุความเป็นมาและความสำคัญ ความหมาย วัตถุประสงค์ หลักการ วิธีการดำเนินการ คำอธิบายประกอบ แนวทางและเงื่อนไขของการนำระบบไปใช้ ได้รับการตรวจสอบรับรองจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมากที่สุด จากการทดลองมีผลการดำเนินการจัดการความรู้ในภาพรวมระดับมาก ค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินการจัดการความรู้ระดับบุคคลอยู่ระหว่าง ๓.๓๓-๔.๐๐ และมีค่าเฉลี่ยผลการจัดการความรู้ระดับกลุ่มและองค์กรอยู่ระหว่าง ๓.๓๓-๓.๗๐ จากการเปรียบเทียบ พบว่า ค่าเฉลี่ยการดำเนินงานตามระบบการจัดการความรู้หลังการทดลองมีค่าสูงกว่าก่อนการทดลอง มีความแตกต่างกันกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ซึ่งระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังกล่าวมีสาระสำคัญโดยสังเขป ระบบทั่วไปของการจัดการความรู้มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านสิ่งที่นำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านสิ่งที่ส่งออก และด้านสิ่งที่ย้อนกลับ ระบบเฉพาะของการจัดการความรู้มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านโครงสร้างการจัดการความรู้ ด้านบุคลากรการจัดการความรู้ ด้านภารกิจจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยีการจัดการความรู้

**จุฬารักษ์ มาเสถียรวงศ์** ได้วิจัยเรื่อง “นโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาแนวโน้มทางเศรษฐกิจสังคมที่มีผลกระทบต่อเด็กและเยาวชนในต่างประเทศและของประเทศไทย (๒) ศึกษา นโยบายและ

<sup>๑๕๙</sup> ฉันทภรณ์ นิลอรุณ, “การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

ยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย (๓) ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย โดยมีกระบวนการศึกษาวิจัย ได้แก่ การศึกษาแนวโน้มด้านต่างๆ จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการการมองอนาคตและการสร้างภาพอนาคตสังคมไทย ๑๐ ปี ข้างหน้า โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ กระบวนการมองทางเลือกและให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ โดยการจัดประชุมระดมความคิด สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และจัดเวทีสัมมนาวิชาการเพื่อทราบผลกระทบและปรับแต่งข้อเสนอแนะงานวิจัย ผลการวิจัยพบว่า<sup>๑๖๐</sup>

สังคมไทยในทศวรรษหน้าจะต้องเผชิญกับแนวโน้มสำคัญและความไม่แน่นอนในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสังคม เด็ก เยาวชนและการศึกษาไทย ทั้งด้านสื่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนโฉมหน้าการเรียนรู้จากห้องเรียนไปสู่โลกไร้พรมแดน กระแสเศรษฐกิจเสรีที่มีผลต่อภาวะการแข่งขันและการแข่งขันเพื่อเข้าถึงความรู้ กระแสความก้าวหน้าทางวิทยาการที่ส่งผลกระทบต่อภาระเร่งรัดให้การศึกษาต้องไล่ทันต่อความรู้และนวัตกรรม กระแสการเมืองยุคใหม่ท่ามกลางสังคมพหุวัฒนธรรมที่หนีไม่พ้นซึ่งความขัดแย้งและการเรียนรู้อคติทางสังคม ในชุมชนชาติพันธุ์ต่างๆ แนวโน้มวิกฤตทางจริยธรรมคุณธรรม รวมถึงความอ่อนแอของสถาบันครอบครัว ที่มีผลต่อการอบรมเลี้ยงดู และการใช้ชีวิตของเด็กและเยาวชน ซึ่งทั้งหมดนี้ยังส่งผลสืบเนื่องเชื่อมโยงไปกับปัญหาวิกฤตเยาวชน เรื่องการใช้ชีวิตเสี่ยงเป็นต้น ทั้งนี้ ในกระบวนการถอยกลับมามองหาทางเลือกเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ด้วยการระดมความคิดของผู้เชี่ยวชาญนั้น ทำให้เห็นทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ที่หลากหลาย ซึ่งความสำคัญของยุทธศาสตร์ยังช่วยในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และมองยุทธศาสตร์ที่มีพลังสำคัญ

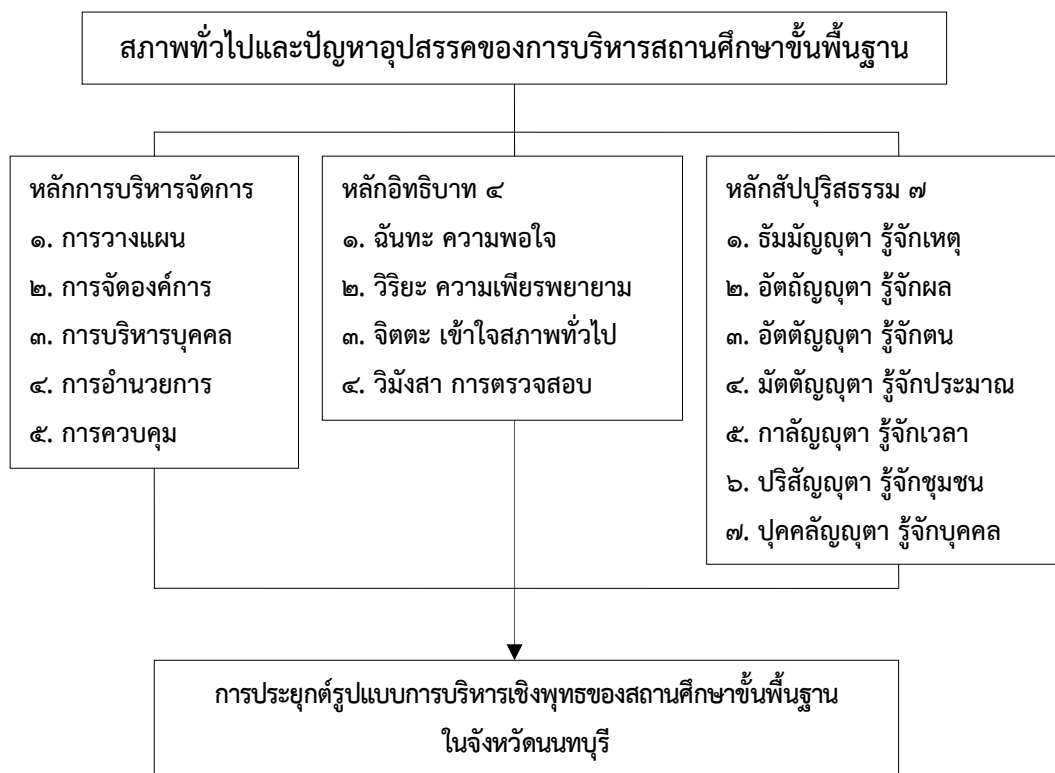
**สรุปได้ว่า** งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน **ผู้บริหารการศึกษา** มีหน้าที่สำคัญในการกำกับดูแลการบริหาร การจัดรูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การติดตามผล การใช้หลักสูตร จัดการประชุมสนทนากลุ่ม กำหนดความเหมาะสมทั้งด้านระยะเวลา ด้านเนื้อหา ด้านกิจกรรม ด้านสื่อการเรียนการสอน และด้านการประเมินผล การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน มีรูปแบบลักษณะเด่น คือ การบูรณาการการจัดการความรู้ กระบวนการกลุ่มและเรียนรู้แบบร่วมมือ การเรียนรู้แนวสร้างสรรค์นิยม การนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลตามสภาพจริง องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนประกอบด้วยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้และความเชื่อถือสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน เน้นการเรียนการสอนการสอนที่มีวัตถุประสงค์ มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง **ครูผู้สอน** ครูมีการพัฒนาการเรียนการสอนที่

<sup>๑๖๐</sup> จุฬารักษ์ มาเสถียรวงศ์, “นโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา*, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙).

เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประเมินผลการเรียนการสอนที่เหมาะสม ครูเป็นผู้กำหนดการจัดการเรียนการสอนทั้งหมด โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนการสอน การดำเนินการสอน และการวัดผล ประเมินผล รูปแบบการมีส่วนร่วมของนักเรียนในการจัดการเรียนการสอนในปัจจุบันครูเป็นผู้กำหนดการจัดการเรียนการสอนเป็นส่วนใหญ่ **นักเรียน** รูปแบบการจัดการเรียนการสอนในปัจจุบัน ครูเป็นผู้กำหนดการเรียนการสอน นักเรียนมีส่วนร่วมในระหว่างดำเนินการทำกิจกรรมการเรียนการสอน

## ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การประยุกต์รูปแบบการบริหารเชิงพุทธของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนนทบุรี” ผู้วิจัย ได้ศึกษาความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ปัญหาที่ต้องการทราบ ขอบเขตการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การประยุกต์รูปแบบการบริหารเชิงพุทธของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนนทบุรี สภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อมูลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นต้น ดังนั้น ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๒.๑๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย