

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมคุณธรรมและพฤติกรรม  
การบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 2 ดังนั้น จึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบข่าย  
เนื้อหาสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
2. พฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
3. การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา
4. พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 2
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารในสังคมไทย จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและ  
ผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในสังคมไทยนั้น ภาวลักษณะของผู้บริหารจะต้องเปี่ยมด้วยคุณธรรมหลาย  
ประการจึงจะเอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน และการบริหารงานที่ประกอบด้วยคุณธรรมจะทำให้  
การดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมายได้ดีเสมอ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ  
คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในประเด็นต่อไปนี้ ความหมายของคุณธรรม ความสำคัญของ  
คุณธรรม คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร และคุณธรรมกับหลักการบริหาร

#### ความหมายของคุณธรรม

มีผู้ให้ความหมายของคุณธรรมไว้หลากหลายต่างๆ กัน ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 253) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี

พระวิจิตรธรรมาภรณ์ (2556) กล่าวว่า คุณธรรม คือ ความดีงามในจิตใจที่ทำให้บุคคลประพฤติดี ผู้มีคุณธรรมเป็นผู้มีความเคยชินในการประพฤติดีด้วยความรู้สึกลงในทางดีงาม คุณธรรมเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับกิเลสซึ่งเป็นความไม่ดีในจิตใจ ผู้มีคุณธรรมจึงเป็นผู้ที่ไม่มาก ด้วยกิเลสซึ่งจะได้รับการยกย่องว่าเป็นคนดี

พระบรมราชาโชวาท (2556) ได้ตรัสไว้ว่า คุณธรรมตามพระบรมราชาโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เมื่อกล่าวถึงคุณธรรมโดยทั่วไปจะระบุชื่อคุณธรรมว่าความละเอียดถี่ถ้วน ความเมตตากรุณา ความหวังดี ความซื่อสัตย์สุจริต ความเห็นอกเห็นใจ ความจริงใจ ความยุติธรรม ความเที่ยงตรง ความเสียสละ ความสามัคคี ความอดทน ความอดกลั้น ความขยัน การให้อภัย ความเกรงใจและอื่นๆ การฝึกฝน และปฏิบัติตนให้มีคุณธรรม ไม่จำเป็นต้องพะวงในการเรียกชื่อคุณธรรม เพราะเป็นสิ่งที่ดีที่ทุกคนสามารถยึดถือปฏิบัติได้โดยไม่ต้องคำนึงว่าเป็นของลัทธิใด การฝึกฝนคุณธรรมควรฝึกตาม ความต้องการและสภาพแวดล้อม ประเทศไทยในสมัยปัจจุบันกำลังมุ่งปลูกฝังคุณธรรมสำหรับประชาชน 4 ประการ เพื่อความร่มเย็นของชาติบ้านเมืองตามพระบรมราชาโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ดังนี้

(1) การรักษาความสัตย์ ความจริงใจต่อตัวเองที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม

(2) การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเองให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัตย์ความดีนั้น

(3) การอดทน อดกลั้น และอดออม ที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัตย์สุจริตไม่ว่าจะด้วยประการใด

(4) การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง

กล่าวสรุปได้ว่า คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดีที่บุคคลได้กระทำตามความคิดและมาตรฐานของสังคม ตระหนักว่าอะไรดี อะไรควร อะไรไม่ควร อะไรไม่ดี และปฏิบัติแต่ในทางที่ถูกที่ควรให้เป็นปกติวิสัย แสดงออกได้ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และผู้อื่น และทำให้สังคมอยู่ร่วมกันอย่างร่มเย็นเป็นสุข

#### **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**

ในปัจจุบันสังคมไทยมีความคาดหวังและมีความตื่นตัวที่จะได้ผู้นำ ผู้บริหารที่เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์ มีความตั้งใจในการบริหารงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนส่วนรวม ซึ่งการที่จะเป็นผู้นำ ผู้บริหารที่ดีพฤติกรรมอันพึงประสงค์ได้นั้นควรต้องมีคุณธรรมพื้นฐานต่อไปนี้

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ชนมจิต โต) (2539, หน้า 12) กล่าวว่า วิธีบริหารงานที่ดีคือ ธรรมาธิปไตย ที่ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและผลของงาน นักบริหารแบบธรรมาธิปไตยยึดธรรมเป็นหลักในการบริหาร ที่เรียกว่า พละ 4 ประการอยู่ในใจ คือ

- (1) ปัญญาพละ กำลังความรู้หรือความฉลาด
- (2) วิริยพละ กำลังความขยัน
- (3) อนวัชชพละ กำลังการงานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต
- (4) สังคหพละ กำลังการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์

พระราชสุทธินิพนธ์มงคล (จรัญ จิตฺตม โม) (2556) กล่าวว่า คุณธรรมของผู้บริหารควรมีดังนี้

- (1) มีความรับผิดชอบ
- (2) มีความสุภาพสมบุรณ์ ทั้งอ่อนโยนและอ่อนหวาน
- (3) มีความจริงใจ และบริสุทธิ์ใจ ต่อหน้าที่และสังคม
- (4) มีความเสมอต้น เสมอปลาย
- (5) มีความเห็นอกเห็นใจ และเข้าใจกัน ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เด็กและผู้ใหญ่
- (6) มีความสุขุมรอบคอบ ในภารกิจทั่วไป
- (7) สามารถแก้ไขคลี่คลาย แก้ปัญหาชีวิต และปัญหาสังคม และเหตุเกิดขึ้นเฉพาะ

หน้า สถานการณ์ปัจจุบันได้ทันทั้งที่

- (8) ประกอบด้วยเมตตาธรรม ต่อหน้าและลับหลังในสังคมของเรา

สุเทพ โภกมลภมร (2556) กล่าวว่า คุณธรรมนักบริหารที่ดีต้องมีอะไรที่พิเศษเพิ่มเติมจากหลักธรรม คือ

- (1) มีความรู้เหนือผู้อื่น
- (2) สามารถตัดสินใจเอง
- (3) มีความรับผิดชอบสูง
- (4) มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- (5) มีความคิดริเริ่ม
- (6) รู้จักให้ขวัญและกำลังใจ ผู้บังคับบัญชาไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ประชุม
- (7) รู้จักตัวบุคคล รู้จักใช้คนประสานงานที่ควร
- (8) ปกป้อง ผู้ใต้บังคับบัญชา
- (9) ทำงานอย่างมีแผนและเป้าหมาย
- (10) รู้ให้และรับ

#### หลักพุทธธรรม สังกัณฑ์ 4

เป็นหลักพุทธธรรม ซึ่งจะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ มีน้ำใจซึ่งกันและกัน เป็นเหตุให้เกิดความรัก ความสามัคคี ดำเนินชีวิตด้วยความสุขดังนี้ นกคต สุวรรณสูตร (2556)

- (1) ทาน คือ การให้เป็นสิ่งของแก่คนที่ควรมิจิตอาสา มีความเสียสละ
- (2) ปิยวาจา คือ การเจรจาพูดด้วยจิตที่อ่อนหวาน มีวาจาเป็นมิตร
- (3) อัตถจริยา คือ การประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ทั้งตนเองและผู้อื่น
- (4) สมานนัตตา คือ การวางตนให้เหมาะสมกับฐานะตนเอง

#### หลักพุทธธรรม ธรรมโลกบาล

เป็นหลักพุทธธรรมที่ช่วยคุ้มครองบุคคลหรือมวลมนุษย์ในโลกให้อยู่ร่วมกันอย่างปกติสุข มีความร่มเย็นเป็นสุข ประกอบด้วยกัน 2 ประการ คือ นกคต สุวรรณสูตร (2556)

- (1) หิริ คือ ความละอายในตนเอง
- (2) โอตตัปปะ คือ มีความเกรงกลัวต่อทุกข์ ความเสื่อม ความชั่ว จนไม่คิดจะกระทำ

ความชั่ว

กล่าวสรุปได้ว่า พุทธธรรมดังตัวอย่างที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้นพอสังเขปนั้นเป็นหลักฐานที่นิยมอย่างแพร่หลาย แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดการครองตนให้มีพฤติกรรมอันประสงคเป็นคนดีนี้มีรากฐานแห่งความดีคือ การยึดถือปฏิบัติศีล 5 ประจำวันและดำเนินชีวิตด้วยความไม่ประมาทด้วยหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา ได้ครองทุกสิ่งรอบข้างตัวเราด้วยตามรอยครอบครวอย่างแท้จริง

#### หลักพุทธธรรมที่ใช้ครองใจคนในการให้เป็นมิตร มี 4 ประการ คือ

- (1) สัจจะ คือ การตั้งอยู่ในความสัตย์ พูดจริง มีความจริงใจในการคบมิตร
- (2) ชัมโม คือ การรู้จักบาป-บุญ สิ่งที่เป็นประโยชน์และสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์พึงละเลิกอยู่เสมอว่าสิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ
- (3) ธิติ คือ การมีความเพียรอันได้แก่ การทำความดี มีความเพียรในการปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย
- (4) จาโค คือ มีความยินดีในการบริจาค แบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่นในการบริจาคด้วยสิน เงินทอง แบ่งปันสิ่งของ ความรัก ความสามัคคี และแม้กระทั่งเสียสละกาย กำลังใจ ที่จะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์ละความสุข ตามความเหมาะสม (นกคต สุวรรณสูตร, 2556)

## หลักพุทธธรรม ยุติธรรม 5

ในการครองตน ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีหลักของความยุติธรรมในการปฏิบัติต่อทุกคนที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาคจึงเกิดความเลื่อมใส ศรัทธาในจริยา สรุปลงได้ 5 ประเภทคือ นกคต สุวรรณสุนทร (2556)

(1) สัจจา คือ การแนะนำในสิ่งต่าง ๆ เป็นการดำเนินชีวิต การปฏิบัติด้วยความจริงใจด้วยใจที่สะอาด บริสุทธิ์

(2) บันฑิตา คือ มีความฉลาด และแนะนำสิ่งที่เป็นสัจธรรมความจริง ความเลื่อมใสที่ปวงด้วยความฉลาดรอบคอบถูกกาลเทศะ

(3) อุตสาหะเสนะ คือ การตัดสินใจปัญหาต่างๆ ด้วยสติ ด้วยปัญญา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำ หรือผู้บริหารต้องใช้การตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งในเรื่องการงาน และข้อพิพาทต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเทียบเท่าบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยสติปัญญา ไม่ตัดสินใจด้วยอารมณ์ที่โกรธ ควรมีหลักไตรสิกขาเข้าควบคุมจิตใจ การตัดสินใจ คือ สติ สมาธิ และปัญญา

(4) เมธาวิ คือ การนึกถึงธรรมเป็นที่ตั้งไม่เห็นแก่สิ่งยั่วยุต่างๆ เช่น อามิสสินจ้าง การประจบสอพลอ เป็นต้น

(5) ฌัมมัญชะ คือ การไม่อวดฉลาด จองเวร ขอนี้ผู้บริหารควรตระหนักให้มาก ไม่ควรอวดมาดร้าย จองเวร ต่อเวร ต่อกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำให้ตนเองไม่พอใจในทางตรงกันข้ามควรให้อภัย เพราะในทางพระพุทธศาสนา นับถือว่า การให้อภัยเป็นกุศลสูงสุดด้วยเช่นกัน

## หลักการครองคนที่ใช้ไว้ในประกอบการดำเนินชีวิต ในการทำงาน คือ

(1) ผู้บริหารต้องยึดมั่นในกฎระเบียบข้อบังคับ ข้อกำหนด และวินัย-จรรยาบรรณวิชาชีพของข้าราชการอย่างเคร่งครัด ครอบคลุมประการ ทั้งนี้เป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้อื่นที่ได้พบเห็นเกิดความรัก เคารพเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้บริหาร

(2) การครองตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารควรปกครองด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร 4 แบบที่ปกครองน้อง พ่อแม่ปกครองลูก ดูแลเอาใจใส่ เอื้ออาทร ให้ความรัก ความเห็นใจซึ่งกันและกัน รับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ เปิดใจกว้าง สรุปลงปัญหาอันเป็นแนวทางพัฒนาให้ความช่วยเหลือในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

(3) ให้ความก้าวหน้าแก่ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ เป็นคนดีมีคุณธรรม ให้สามารถเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่ง มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคลด้วยความจริงใจ นกคต สุวรรณสุนทร (2556)

กล่าวสรุปได้ว่า ในการครองตน ผู้นำหรือผู้บริหารควรมีใจคุณธรรมจริยธรรม ใช้หลักธรรม พุทธธรรม อันเป็นธรรมที่สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตตามหลักของมนุษย์สัมพันธ์อย่างเป็นรูปธรรม ย่อมทำให้สามารถครองใจคน และคุมคนได้ด้วยวิธีที่ถูกต้อง อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรการให้ดีขึ้นและประผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี

**หลักพุทธธรรม อิทธิบาท 4 เป็นหลักพุทธธรรมที่ทำให้ประสบผลสำเร็จในการทำงาน**  
คือ นกคต สุวรรณสูตร (2556)

- (1) ฉันทะ คือ มีความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ
- (2) วิริยะ คือ มีความขยันหมั่นเพียร อดทน เสียสละในการทำงานโดยมุ่งหวังให้งานประสบผลสำเร็จ
- (3) จิตตะ คือ มีความฝักใฝ่เอาใจใส่งานอย่างต่อเนื่อง และการทำงานด้วยความระมัดระวัง โดยหวังผลให้งานประสบผลสำเร็จ
- (4) วิมังสา คือ มีความคิดไตร่ตรอง หาเหตุผลคิดแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และ  
การพัฒนางาน

**หลักพุทธธรรม สัมปยุตธรรม 7 นกคต สุวรรณสูตร (2556)**

- (1) ชัมมัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักเหตุ
- (2) อัตถัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักผล
- (3) อุตตัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักตน
- (4) มัตตัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักประมาณ
- (5) กาลัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลา
- (6) ปุริสัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักชุมชน สังคม
- (7) บุคคลโรปรัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักคบคน

พระราชสุตธัญญามงคล (จรัญ ฐิตธมฺโม) (2556) กล่าวว่า คุณธรรมของผู้บริหาร ควรมี  
ดังนี้

- (1) มีความรับผิดชอบ
- (2) มีความสุภาพสมบุรณ์ ทั้งอ่อนโยนและอ่อนหวาน
- (3) มีความจริงใจ และบริสุทธิ์ใจ ต่อหน้าที่และสังคม
- (4) มีความเสมอต้นเสมอปลาย
- (5) มีความเห็นอกเห็นใจ และเข้าใจกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน เด็กและผู้ใหญ่
- (6) มีความสุขุมรอบคอบ ในภารกิจทั่วไป

(7) สามารถแก้ไขคลี่คลาย แก้ปัญหาชีวิต และปัญหาสังคม และเหตุเกิดขึ้นเฉพาะหน้า สถานการณ์ปัจจุบันได้ทันทั่วทั้งที่

(8) ประกอบด้วยเมตตาธรรม ต่อหน้าและลับหลังในสังคมของเรา

สุเทพ โกมลภมร (2556) กล่าวว่า คุณธรรมนักรับใช้ที่ดีต้องมีอะไรที่พิเศษ เพิ่มเติมจากหลักธรรม คือ

- (1) มีความรู้เหนือผู้อื่น
- (2) สามารถตัดสินใจตัวเอง
- (3) มีความรับผิดชอบสูง
- (4) มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- (5) มีความคิดริเริ่ม
- (6) รู้จักให้ขวัญและกำลังใจ ผู้บังคับบัญชาไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ประชุม
- (7) รู้จักตัวบุคคล รู้จักใช้คนประสานงานที่ควร
- (8) ปกป้อง ผู้ใต้บังคับบัญชา
- (9) ทำงานอย่างมีแผนและเป้าหมาย
- (10) รู้ให้และรับ

จากแนวคิดที่เกี่ยวกับคุณธรรมสำหรับผู้บริหารดังกล่าว สรุปได้ว่า คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร คือ คุณธรรมที่ผู้บริหารพึงนำมายึดถือและประพฤติปฏิบัติในคุณธรรม เพื่อบริหารคน บริหารคน และบริหารงาน ผู้บริหารที่มีคุณธรรม จะเป็นนักรับใช้ที่ดี ซึ่งสามารถที่จะครองคน ครองคน และครองงาน ได้ อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานเป็น ไปอย่างราบรื่น เจริญก้าวหน้า

#### **คุณธรรมกับหลักการบริหาร**

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 กำหนดให้ทุกหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการบริหารจัดการ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลซึ่งมีหลักการ 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2547, หน้า 325-326)

ศุภิดา ทิตยาภรณ์ (2555, หน้า 200-201) กล่าวว่า การปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างานแนะแนวซึ่งเป็นเพียงงานหนึ่งในโรงเรียนถ้ามองในมุมมองของผู้บริหารก็คงไม่ได้ดำเนินบทบาทของ ผู้บริหารเต็มที่แต่ในฐานะที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ของครูแนะแนว โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ที่มีนักเรียนมากกว่า 1,000 คนและนักเรียนส่วนใหญ่จะมาจากฐานะปานกลางค่อนข้างต่ำซึ่งจะมีปัญหาการขาด

แคลนเรื่องปัจจัยในการดำรงชีวิตแล้ว ครอบครัวย่ำแย่ ทำให้นักเรียนมีปัญหาทางด้านสติปัญญา อารมณ์ และพฤติกรรม ดังนั้นจึงต้องมีหลักธรรมของพรหมวิหาร 4 คือ

(1) เมตตา ปรารถนาดีต่อศิษย์ หาหนทางให้ศิษย์เป็นสุข และเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านวิชาการและการดำเนินชีวิตเนื่องจากนักเรียนที่โรงเรียนมีพื้นฐานทางครอบครัวดังกล่าวมาแล้วดังนั้น จึงต้องให้หลักความเมตตา ต่อนักเรียนที่มีปัญหา ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ โดยช่วยจัดหาทุนการศึกษา

(2) กรุณา สงสารเอ็นดูศิษย์ อยากรช่วยเหลือให้พ้นทุกข์ และใฝ่ใจบำบัดทุกข์ร้อนให้กับนักเรียนด้วยความเต็มใจ และสุขใจที่ได้ให้ความช่วยเหลือนักเรียนในด้านต่างๆ

(3) มุทิตา คือชื่นชมยินดีเมื่อศิษย์ได้ดี และยกย่องเชิดชูให้ปรากฏ เป็นการให้กำลังใจและช่วยให้เกิดความภูมิใจในตนเองและเห็นคุณค่าในตนเองตามหลักจิตวิทยาที่ทำให้นักเรียนเกิดความภาคภูมิใจ รักและเห็นคุณค่าในตนเอง จะทำให้เด่นในสังคมและเติบโตพัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ

(4) อุเบกขา คือวางตัวเป็นกลาง มีจิตใจที่ตั้งอยู่ในความยุติธรรมไม่ลำเอียง และไม่อคติจะเป็นเรื่องสำคัญมาก ถ้าผู้บริหารขาดความยุติธรรม หรือลำเอียง เช่นทำให้นักเรียนรู้สึกว่าคุณรักนักเรียนที่เรียนเก่งมากกว่านักเรียนที่มีปัญหา ในฐานะหัวหน้างานที่ใช้ในการปฏิบัติต่อเพื่อน

ศรีสุदारรรณ ศรีกัตถุญญ (2555, หน้า 189-192) กล่าวว่า คุณธรรมของผู้บริหารตามหลักศาสนา ทุกศาสนาได้ถือกำเนิดมาในโลกโดยมีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน คือ มุ่งจะไ้ให้มนุษย์เราดำเนินชีวิตไปด้วยดี มนุษย์จึงได้ปฏิบัติตามคำสอนของศาสดาเพื่อพัฒนาให้มีคุณลักษณะที่ดีงามและมีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบ ฉะนั้นคุณสมบัติของผู้นำที่ดีจะต้องมี 7 ประการดังนี้

(1) รู้หลักและรู้จักเหตุผล คือ รู้ถึงหลักการ กฎเกณฑ์ ระเบียบ แบบแผนและหน้าที่ของตนซึ่งเป็นเหตุให้ผู้บริหารสามารถดำเนินงานได้สำเร็จ หลักข้อนี้สอนให้ผู้บริหารรู้จักคิดพิจารณาอย่างรอบคอบไม่หลงเชื่อสิ่งใดง่ายๆ

(2) รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล คือ รู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักข้อนี้สืบเนื่องมาจากการรู้จักเหตุซึ่งหมายความว่า เมื่อตนเองได้รับผลอย่างไรแล้ว ต้องรู้ว่าผลนั้นมาจากเหตุข้อใด เช่น ผู้บริหารที่ไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ก็ต้องตระหนักรู้ว่าผลข้อนี้มาจากสาเหตุอะไร แล้วจึงค่อยๆ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองให้ดีขึ้น

(3) รู้จักตน คือ รู้ฐานะภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมของตนตามความเป็นจริง เพื่อจะได้ประพฤติปฏิบัติได้เหมาะสมและให้เกิดผลดีเพราะโดย ธรรมชาติมนุษย์มักจะคิดเข้าข้างตนเอง ความคิดเช่นนี้ทำให้คนเราไม่ค่อยยอมรับสภาพความเป็นจริงของตนเอง



และ เช่น ผู้บริหารที่ขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงาน หากไม่สนใจจะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพราะทะนงตนว่าเก่งแล้ว ก็อาจสร้างปัญหาในการปฏิบัติงานได้

(4) รู้จักประมาณ คือรู้จักความพอเหมาะพอดีในการทำกิจการต่างๆ เช่น รู้จักประมาณในการวางแผน ในการพูด ผู้บริหารที่ยึดหลักธรรมข้อนี้ จะสามารถพิจารณาความต้องการของตนเองให้อยู่ในขอบเขตของความพอดี คือไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไปตลอดจนให้หมดสติให้ยึดหลักสายกลาง ไม่ทำสิ่งใดสุดโต่งเกินไปหรือหย่อนยานปล่อยปละละเลยจนเกินไป เช่น ผู้บริหารที่พูดมากเกินไป สั่งงานซ้ำแล้วซ้ำอีก ก็อาจจะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเบื่อหน่าย หรือตรงกันข้าม ถ้าไม่พูดเลยผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจเกิดความคับข้องใจในการทำงานเวลามีปัญหาก็ไม่กล้าไปปรึกษา

(5) รู้จักกาล คือ การเป็นผู้รู้เวลาสำหรับประกอบกิจการงานทั้งปวง เช่น รู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไร ควรจัดการกับการใช้เวลาในวันหนึ่งๆ อย่างไร ผู้บริหารที่รู้จักกาลจะรู้เวลาทำงาน รู้เวลาพักผ่อน รวมทั้งรู้จักคุณค่าของเวลา และการใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ ไม่ใช่เวลาของราชการไปทำประโยชน์ส่วนตัว เป็นต้น

(6) รู้จักชุมชน คือ การเป็นผู้รู้จักถิ่นรู้จักชุมชน รู้จักมารยาท ระเบียบวินัย ขนบธรรมเนียมประเพณี และข้อความรู้ ควรปฏิบัติอื่นๆ ต่อชุมชนนั้นๆ ผู้บริหารที่เข้าใจธรรมข้อนี้ จะรู้จักสังเกตสิ่งแวดล้อมทางสังคม เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาหรือ ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับคำสั่งให้ย้ายไปโรงเรียนหรือเขตพื้นที่ซึ่งตนไม่เคยรู้จักมาก่อน ก็จะต้องหาทางหรือพยายามไปทำความรู้จักกับบุคคลสำคัญในชุมชน และเรียนรู้วัฒนธรรมของชุมชนนั้น เช่น การใช้ภาษาพื้นเมือง มารยาทของชุมชน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมทางสังคม และเป็นที่ยอมรับของสังคมนั้น

(7) รู้จักบุคคล คือ รู้ว่าคนเรามีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องสติ ปัญญา ความรู้ ความสามารถ นิสัยใจคอ คุณธรรมจริยธรรม จะได้ปฏิบัติต่อบุคคลนั้นได้อย่างถูกต้องผู้บริหารที่เข้าใจธรรมข้อนี้ ต้องพยายามทำความรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากที่สุด เช่น ถ้ารู้ถึงความสามารถหรือความถนัดของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการใช้งานให้ตรงกับความสามารถหรือความถนัดที่บุคคลนั้นมีอยู่ ถ้ารู้ถึงอุปนิสัยใจคอก็จะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความสัมพันธ์ โดยเฉพาะรู้ถึงคุณธรรมจริยธรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ เพราะหากเป็นบุคคลที่เคมีประวัติไม่ซื่อสัตย์ หรือพิจารณาแล้วยังไม่น่าไว้วางใจ ก็ไม่ควรมอบงาน หรือให้รับผิดชอบเกี่ยวกับการเงิน เป็นต้น

กล่าวสรุปได้ว่า คุณธรรมกับหลักการบริหาร คือ ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้บริหารที่มีคุณธรรมเป็นแกนนำสำคัญในการบริหารงาน โดยยึดวิธีบริหารงานแบบธรรมมาธิปไตย ผู้บริหารที่ดี

จะส่งเสริมให้ทำความดี ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน ยกย่องสรรเสริญคนที่ทำดี และหากผู้ได้บังคับบัญชาประพฤติผิดระเบียบแบบแผนของทางราชการหรือประพฤติผิดระเบียบวินัยของข้าราชการ ก็จะพิจารณาสอบสวนลงโทษบุคคลที่ควรลงโทษ หลักธรรมหรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้านั้นถึงแม้ว่าจะมีมานานแล้วทุกหลักธรรมก็ยังทันสมัยอยู่เสมอ ถ้าหากว่าใครน้อมนำมาปฏิบัติย่อมได้รับผลที่ดีต่อตนเองอย่างแน่นอน นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บังคับบัญชาในทุกๆ ด้าน

## พฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

### พฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

พฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหารในหัวข้อนี้เป็นการศึกษาความหมายของพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีนักวิชาการให้ความหมายไว้มากมายดังนี้

กมล เกาพิจิตร และมัลลิกา เกาพิจิตร (2545, หน้า 27) ได้ให้ความหมายคำว่า behavior หมายถึง ความประพฤติ พฤติกรรม

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 768) ได้ให้ความหมายไว้ว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรืออาการที่แสดงออกทางกล้ามเนื้อ ความคิด และความรู้สึก เพื่อตอบสนองสิ่งเร้า

จากความหมายของพฤติกรรมดังกล่าว สรุปได้ว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรืออาการของบุคคลที่แสดงออกมาทางร่างกาย ทางกล้ามเนื้อ ทางอารมณ์ และทางความรู้สึกนึกคิด เพื่อตอบสนองสิ่งเร้า จนเป็นที่ประจักษ์ชัดต่อผู้อื่นว่าเป็นอย่างไร

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุต. โท) (2540, หน้า 38-39) กล่าวว่า คนเรานี้ดำเนินชีวิตอยู่ด้วยระบบการดำเนินชีวิตที่แยกได้เป็น 3 ด้าน คือ

(1) ด้านพฤติกรรม คือ ด้านความสัมพันธ์ที่แสดงออกต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมที่เราเข้าไปสัมพันธ์ด้วยพฤติกรรมทางกายและวาจา พร้อมทั้งอินทรีย์ คือ ตา หู จมูก ลิ้น และกายนี้เป็นด้านหนึ่งของชีวิตมนุษย์ แต่เมื่อมองลึกลงไปอีกด้านหนึ่ง การที่เราจะมีพฤติกรรมอย่างนี้ก็มิใช่สภาพและอาการของจิตใจเป็นอิทธิพลอยู่เบื้องหลัง

(2) ด้านจิตใจ คือ ในการมีพฤติกรรมนั้นถ้าใจเรามีความสุข จิตใจของเราสบาย เราก็มีพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ถ้าใจเราชอบพฤติกรรมก็เป็นอย่างหนึ่ง ถ้าใจเราไม่ชอบ พฤติกรรมก็เป็นอีกอย่างหนึ่ง ในการทำพฤติกรรมทุกครั้งเรามีเจตจำนง มีความตั้งใจ ตั้งใจ พฤติกรรมนั้นเป็นไปตามความตั้งใจ และแรงจูงใจ โดยโยงไปถึงสภาพจิตใจที่มีคุณธรรม หรือมีสิ่งที่ตรงข้ามกับคุณธรรม เช่น ต้องการให้คนมีพฤติกรรมทางสังคมดีงาม ไม่เบียดเบียนกัน ควรช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ถ้าสภาพ

จิตใจมีคุณธรรมการไม่เบียดเบียนหรือการช่วยเหลือนั้นก็ทำได้ง่ายอย่างเป็นไปเองและทำให้เกิดความสุข เพราะจิตใจพอใจ อีกทั้งพฤติกรรมนั้นก็จะมีมั่นคงด้วย

(3) ด้านปัญญา ถ้ามีปัญหา มีความรู้ความเข้าใจ รู้ว่าทำไมเราต้องไม่เบียดเบียนกัน ทำไมเราต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เมื่อช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ไม่เบียดเบียนกันจะเป็นผลดีต่อชีวิตของเราอย่างไร เป็นผลดีต่อสังคมอย่างไร พอเราเห็นคุณค่าเห็นประโยชน์และเห็นเหตุผลแล้วเราก็คงเกิดความพอใจมากขึ้นในการที่จะแสดงพฤติกรรมที่ไม่เบียดเบียน มีความสุขในการมีพฤติกรรมอย่างนั้น ฉะนั้นความรู้ความเข้าใจเหตุผล คือ ปัญญา

พฤติกรรมของคนเราทุกคนที่แสดงออกมานั้นถ้ามี สติ ควบคุม ให้รู้ว่ากำลังกระทำอะไรลงไปแล้วจะเรียกพฤติกรรมนั้นว่า ความประพฤติ ฉะนั้นถ้าจะให้ทุกคนได้มีความประพฤติไปในทางที่ดีเกิดความเรียบร้อย ก็ต้องมีกฎเกณฑ์หรือแบบแผนสำหรับยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งในทางวิชาการเรียกว่า ปทัสถาน หรือ บรรทัดฐาน ความประพฤติที่เป็นไปตามปทัสถานนั้นเรียกเป็นศัพท์ในทางปรัชญาว่า จริยธรรม จริยธรรมรูปแบบในทางศาสนา ถ้าเป็นคำสอนหรือคตินิยมอันเป็นปทัสถานสำหรับยึดถือปฏิบัติ เรียกว่า ศีลธรรม ถ้าเป็นลักษณะเชิงพฤติกรรม ซึ่งอยู่ในตัวคน เรียกว่า คุณธรรม (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 120)

จากความหมายของพฤติกรรมคุณธรรมดังกล่าว สรุปได้ว่า พฤติกรรมคุณธรรมหมายถึง การกระทำหรือความประพฤติของบุคคลที่แสดงออกมาในทางที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ ซึ่งเป็นไปตามกฎเกณฑ์หรือแบบแผนที่สังคมยึดถือ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักธรรมทางพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมของผู้บริหารเพื่อนำมาใช้เป็นหลักในการบริหารงานด้านต่างๆ และพบว่าคุณธรรมสำหรับนักบริหารตามแนวคิดของพระเมธีธรรมากรณ์ (ประยูร ชุมมจิตโต) (2539, หน้า 12-42) เป็นหลักคุณธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารงานในยุคปัจจุบัน โดยเห็นว่าวิธีการบริหารที่ดี คือ ธรรมาธิปไตย หมายถึง การถือธรรมหรือหลักการเป็นสำคัญและยึดเอาความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง โดยใช้ทั้งพระเดชและพระคุณซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและผลของงาน นักบริหารแบบธรรมาธิปไตย ยึดธรรมเป็นหลักในการบริหาร เขามีธรรมที่เรียกว่า พละ 4 ประการ อยู่ในใจ คือ ปัญญาพละ (ปัญญา) วิริยพละ (ขยัน) อนวัชชพละ (สุจริต) และสังคหพละ (มนุษยสัมพันธ์) ดังนี้

**ประการที่ 1 ปัญญาพละ (ปัญญา)** หมายถึง กำลังแห่งความรู้ นักบริหารต้องมีปัญญา คือ ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้อง นักบริหารต้องทำหน้าที่ บริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ดังนั้น เขาต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับตนเอง คนอื่น และงานในความรับผิดชอบนั้น คือ นักบริหารต้องมีความรู้ 3 เรื่อง ได้แก่ รู้ตน รู้คน และรู้งาน

เรื่องที่ 1 รู้ตน หมายถึง นักบริหารต้องรู้จักความเด่นและความด้อยของตนเอง การรู้ความเด่นก็เพื่อทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน การรู้ความด้อยก็เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของตน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องคอยสำรวจตนเอง คือ ต้องหัดมองด้านใน (ตน) มิใช่มองแต่เพียงด้านนอก (คนอื่น)

เรื่องที่ 2 รู้คน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับคนร่วมงาน นักบริหารต้องรู้ว่าใครมีความสามารถในด้านใดเพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับงาน นอกจากนั้นนักบริหารต้องรู้จักจริตของคนร่วมงานเพื่อใช้งานที่เหมาะสมกับจริตของเขา

จริต ได้แก่ คนที่ประพฤติบางอย่างเคยชินจนเป็นนิสัย จริตจึงหมายถึงประเภทนิสัยของคน มี 6 แบบ ด้วยกัน คือ

(1) รากจริต คือ พวกรักสวยรักงาม มักทำอะไรประณีตเรียบร้อยและใจเย็น คนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความละเอียดประณีต

(2) โทสจริต คือ พวกใจร้อน ชอบความเร็วและมักหงุดหงิดง่ายถ้าถูกขัดใจ คนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความเร็ว

(3) โมหจริต คือ พวกเขลาซึ่ม ขาดความกระตือรือร้น ทำงานอืดอาดเฉื่อยชา ชอบหลับในที่ทำงานเป็นประจำ

(4) สัทธาจริต คือ พวกเชื่อง่าย เวลา มีข่าวเรื่องแปลกแต่จริง เชื่อหรือไม่ พวกนี้จะเชื่อก่อนใคร คนพวกนี้ถ้าชอบใครจะทำงานให้เต็มที่

(5) พุทธิจริต คือ พวกใฝ่รู้ เป็นคนช่างสงสัย รักการศึกษาหาความรู้ มักต้องการรายละเอียดมากกว่าคนอื่น คนพวกนี้ถนัดทำงานด้านวิชาการ

(6) วิตกจริต คือ พวกช่างกังวล เป็นคนไม่กล้าตัดสินใจ มักปล่อยเรื่องค้างไว้เป็นเวลานาน โดยไม่ยอมลงนามหรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าเราต้องการคนใส่เบรคไว้กับการตัดสินใจของเราบ้าง ลองปรึกษาคนพวกนี้

เรื่องที่ 3 รู้งาน หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ในการวางแผน บรรลุบุคลากร อำนวยความสะดวก และติดตามประเมินผล ความรู้เรื่องงานมี 2 ลักษณะ คือ รู้เท่า และรู้ทัน

(1) รู้เท่า คือ ความรู้รอบด้านเกี่ยวกับงานว่ามีขั้นตอนอย่างไร และมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ อย่างไร และยังหมายถึงความรู้เท่าถึงการณ์ ความรู้เท่าจึงช่วยให้มีการป้องกันไว้ก่อน

(2) รู้ทัน คือ ความรู้เท่าทันสถานการณ์เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ความรู้ทันจึงเอาไว้แก้ไขปัญหา

ปัญญา คือ ความรู้ตน รู้คน และรู้งาน เป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร นักบริหารต้องพัฒนาปัญญาอยู่เสมอด้วยวิธีพัฒนาปัญญา 3 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 สุตมยปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากสุตะ คือ การรับข้อมูลจากแหล่งต่างๆ คนที่มีปัญญาประเภทนี้จะต้องเป็นคนอ่านมากและฟังมาก ใครที่จดจำเรื่องราวที่อ่านและฟังแล้วได้มากมาย เรียกว่า พหูสูต นักบริหารต้องพัฒนาปัญญาด้านสุตะอยู่เสมอ นั่นคือ เกาะติดสถานการณ์ด้วยการขยันอ่านหนังสือ ใช้ข้อมูลจากงานวิจัย และฟังคำแนะนำของวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญ ก่อนสั่งการแต่ละครั้ง นักบริหารต้องมีข้อมูลพร้อมเพื่อประกอบการตัดสินใจ

นักบริหารที่ดี ต้องมีความยุติธรรมในหัวใจ เขาตัดสินคนตามที่เป็นจริง เพราะเขาไม่ยอมให้ออคติ 4 ประการมาเป็นม่านบังตา อคติ ที่ว่านั้นมี 4 ประการ คือ

- (1) ฉันทาคติ (ลำเอียงเพราะชอบ)
- (2) โทษาคติ (ลำเอียงเพราะชัง)
- (3) โมหาคติ (ลำเอียงเพราะหลง)
- (4) ภยาคติ (ลำเอียงเพราะกลัว)

ประการที่ 2 จินตามยปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากการคิดวิเคราะห์ข้อมูลที่เรารับมาจากการฟังหรือการอ่าน การพิจารณาไตร่ตรองเรื่องที่ฟังหรืออ่านและการตรวจสอบแหล่งข้อมูลหรือหนังสืออ้างอิง เป็นกระบวนการของจินตามยปัญญา คนที่มีจินตามยปัญญา ได้แก่ คนที่คิดเป็นตามแบบโยนิโสมนสิการ มี 4 วิธี คือ

- (1) อุปายมณสิการ (คิดถูกวิธี)
- (2) ปถมณสิการ (คิดมีระเบียบ)
- (3) การณมณสิการ (คิดมีเหตุผล)
- (4) อุปปาทกมณสิการ (คิดเป็นกุศล)

ประการที่ 3 ภวานามยปัญญา หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากประสบการณ์จากภาคปฏิบัติหรือการลงมือทำจริงๆ ทำให้มีผลงานเป็นรูปธรรม เป็นความรอบรู้ที่แปรจากภาคทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ ถือว่ามีความสำคัญในการบริหารมาก

ประการที่ 2 วิริยพละ (ขยัน) หมายถึง กำลังความเพียรหรือความขยัน คนมีความขยันต้องมีกำลังใจเข้มแข็ง อาจกล่าวได้ว่าวิริยพละ ก็คือ กำลังใจนั่นเอง ซึ่งวิริยะหรือความขยันมี 2 ประเภท คือ

(1) สสังขาริกวิริยะ หมายถึง ความขยันที่ต้องมีคนอื่นปลุกใจหรือมีสถานการณ์บีบบังคับ ถ้าไม่มีคนปลุกใจหรือบีบบังคับ บางคนก็หมดกำลังใจและไม่ยอมทำอะไรต่อไป

(2) อสังขาริกวิริยะ หมายถึง ความขยันที่เกิดจากการปลุกใจตัวเองแม้คนอื่นจะหมดกำลังใจ สัมเลิการทำงานไปแล้ว แต่คนที่ปลุกใจตัวเองจะลุกขึ้นสู้ต่อไป

**ประการที่ 3 อนุวัชชพละ (สุจริต)** แปลว่า กำลังแห่งการงานที่ไม่มีโทษหรือข้อเสียหาย หมายถึง นักบริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต นักบริหารต้องหลีกเลี่ยงอบายมุข อันเป็นสาเหตุที่ทำให้จำเป็นต้องทุจริต คอร์รัปชัน และถนอมตัวไว้อย่าให้มีประวัติต่างพร้อย ด้วยการนำตนให้พ้นจากอบายมุข 6

อบายมุข หมายถึง ทางแห่งความเสื่อม หรือทางแห่งความหายนะ มี 6 ประการ ที่ผู้บริหารพึงหลีกเลี่ยง ได้แก่

- (1) ดิตสุราและของมีนเมา
- (2) ดิตเที่ยวกลางคืน
- (3) ดิตเที่ยวคูการละเล่น
- (4) ดิตการพนัน
- (5) คบคนชั่วเป็นมิตร
- (6) เกียจคร้านทำการทำงาน

นักบริหารที่ปลอดอบายมุขจะไม่มีรูรั่วในชีวิตและไม่มี ความจำเป็นที่เขาจะต้องทุจริตคอร์รัปชัน เหตุ นั้น นักบริหารต้องถนอมตัวไว้อย่าให้มีประวัติต่างพร้อยด้วยการหลีกเลี่ยงจากอบายมุข 6 และการรักษาศีล 5

ศีล 5 หรือเบญจศีล มี 5 ประการ คือ

- (1) เว้นจากปาณาติบาต คือ ละเว้นการฆ่าสัตว์ตัดชีวิตผู้อื่น
- (2) เว้นจากกอนินนาทาน คือ ละเว้นการลักขโมย
- (3) เว้นจากกามสุมิจฉาจาร คือ ละเว้นการประพฤติดิฝิดในกาม
- (4) เว้นจากมุสาวาท คือ ละเว้นการพูดเท็จ โกหกหลอกลวง
- (5) เว้นจากสุราเมรัย คือ ไม่เสพเครื่องคองของเมา สิ่งเสพติด

**ประการที่ 4 สังคหพละ (มนุษยสัมพันธ์)** แปลว่า กำลังแห่งการสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญมากสำหรับนักบริหาร ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น นักบริหารจะสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ถ้ามีสังคหวัตถุ 4 ประการ คือ

(1) ทาน หมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี) นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ทานจะช่วยผูกใจคนอื่นไว้ นักบริหารอาจให้ทานได้ 3 วิธี คือ

(1.1) อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจนี้สำคัญมากในยามที่เขาตกต่ำหรือมีความเดือดร้อน การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือนก็จัดเข้าในอามิสทาน

(1.2) วิทยาทานหรือธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาดูงาน

(1.3) อภัยทาน คือ การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานหรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูง

(2) ปิยวาจา หมายถึง การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน

(3) อัถตจริยา หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น (สงเคราะห์ประชาชน) นักบริหารทำอัถตจริยา ได้หลายวิธี เช่น บริการช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้ หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ใต้บังคับบัญชา

(4) สมานัตตตา หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี) เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตน ถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้น ไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง

เมื่อนักบริหารมีสังคหวัตถุ ทั้ง 4 ประการ คือ โอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางตนพอดี เขามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถผูกใจคนไว้ได้ แต่สังคหวัตถุเหล่านี้เป็นเรื่องพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกมาเพื่อให้แสดงพฤติกรรมเหล่านั้นมาโดยไม่ต้องฝืนใจ นักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรม คือ ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ 4 ประการ

พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ มี 4 ประการ คือ

(1) เมตตา คือ ความรักความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข นักบริหารต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดขึ้นได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดีหรือส่วนที่ดีของเพื่อนร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียในตัวเอง นักบริหารต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับลักษณะที่ดีของเขา

(2) กรุณา คือ ความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม นักบริหารต้องมีความสงสารหวั่นใจและคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้างรับฟังปัญหาของคนอื่น กรุณาต่างจากเมตตาตรงที่ว่ากรุณาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดดีของคนอื่น ส่วนเมตตาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดดีของเขา

(3) มุทิตา คือ ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่น ได้ดีมีสุข นักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงาน มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบบัตรมี เขาไม่กีดกันใคร แต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคนร่วมงาน มุทิตาจะทำลายความริษยาในใจนักบริหาร ถ้านักบริหารมีจิตริษยาลูกน้องเสียแล้ว ลูกน้องจะรับรู้ความริษยาทันที และจะไม่ทุ่มเททำงานให้

(4) อุเบกขา คือ ความรู้สึกวางเฉย เป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่ง นั่นคือมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญก็คือ นักบริหารต้องรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน นักบริหารต้องวางเฉยด้วยปัญญา คือ มีอุเบกขาอย่างรู้เท่าทันคน เมื่อทุกคนทำงานในหน้าที่อย่างขยันขันแข็ง นักบริหารก็มองดูพวกเขาเฉยๆ ถึงคราวให้บำเหน็จรางวัลก็เฉลี่ยให้แก่ทุกคนอย่างถ้วนหน้า ถ้ามีการทะเลาะเบาะแว้งเกิดขึ้น นักบริหารต้องลงไปห้ามทัพทันที และจัดการลงโทษคนผิดตามความเหมาะสม นักบริหารต้องไม่นั่งดูลูกน้องทะเลาะกันแล้วเอาตัวรอดคนเดียว

จากแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหาร ตามแนวคิด พระเมธีธรรมากรณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต) (2539, หน้า 12-42) สรุปได้ว่า พฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การบริหารงานแบบธรรมาธิปไตย โดยยึดเป็นหลักในการบริหาร อันมีธรรมที่เรียกว่า พละ 4 ประการอยู่ในใจ ซึ่งประกอบด้วย ปัญญาพละ (ปัญญา) วิริยพละ (ขยัน) อนวัชชพละ (สุจริต) และสังคหพละ (มนุษยสัมพันธ์) เพื่อนำมาใช้เป็นหลักในการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ย่อมให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่น เจริญก้าวหน้า และสามารถยกฐานะของตนให้สูงขึ้นทั้งทางด้านหน้าที่การงานและการดำเนินชีวิต

## การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

### ความหมายของการบริหาร

ความหมายของการบริหารได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายต่างๆ กัน ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 609) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร ไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การปกครอง เช่น บริหารส่วนท้องถิ่น การดำเนินการ จัดการ เช่น บริหารธุรกิจ ความหมายของการบริหาร ในทัศนะของบุคคลต่างๆ จะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับว่าใครจะพิจารณาการบริหารจากแง่มุมใดหรือฐานคิดใดเป็นหลัก หากมองจากฐานคิดที่ต่างกัน ความหมายของการบริหารก็จะแตกต่างกันออกไปด้วย โดยทั่วไปนักบริหารและนักวิชาการบริหารมักจะทำให้ความหมายของการบริหารบนฐานคิดใดฐานคิดหนึ่งคือ การบริหารเป็นเครื่องมือ หรือการบริหารเป็นกิจกรรม หรือการบริหารเป็นกระบวนการ ถ้ามองในแง่ที่ว่าการบริหารเป็นเครื่องมือ



ความหมายของการบริหารก็จะไปในแนวหนึ่งแต่ถ้ามองว่าการบริหารเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการแล้วความหมายของการบริหารก็จะไปในอีกแนวหนึ่ง ด้วยเหตุผลดังกล่าวแล้วนี้เองความหมายของการบริหารในทัศนะของบุคคลต่างๆ จึงค่อนข้างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยขอยกตัวอย่างดังนี้

ขงยุทธ เกษสาคร (2546, หน้า 25) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรม การทำงานอย่างเป็นระบบด้วยเทคนิควิธีการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างเหมาะสมโดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และระยะเวลาในการดำเนินการ ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยจิตรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 5) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นการวางแผนร่วมแรงร่วมใจของคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งการบริหารจึงมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ การมีวัตถุประสงค์ และการร่วมแรงร่วมใจของคนในการทำงาน

พระเมธีธรรมภรณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต) (2549, หน้า 3-5) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น เมื่อทำตามค่านิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์ วิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ซึ่งดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า 2,500 ปีเป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิธีบริหาร นอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก การศึกษาพุทธพจน์เหล่านั้นก็จะทำให้ทราบถึงพุทธวิธีบริหาร

จากความหมายของการบริหารดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม โดยใช้ทั้งความรู้และศิลปะในการนำทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการต่างๆ มาใช้อย่างเหมาะสมภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

### **ทฤษฎีการบริหาร**

ทฤษฎีการบริหารมีจุดเริ่มต้นและวิวัฒนาการ โดยเริ่มตั้งแต่ยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ต่อมาเป็นยุคการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเริ่มให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านความคิดอารมณ์และความรู้สึกของคนในหน่วยงานมีการเน้นการจูงใจคนให้ทำงานซึ่งจะเห็นว่าแต่

ละยุคสมัยมีจุดเน้นในการบริหารที่แตกต่างกัน ในแต่ละยุคสมัยดังกล่าวได้มีผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีการบริหารในแต่ละด้านไว้เป็นจำนวนมากดังนี้

(1) ทฤษฎีจูงใจในการปฏิบัติงานของ มาสโลว์ (Maslow, 1970 อ้างถึงใน เจียรนัย จิระโร, 2544, หน้า 31) หมายถึง การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจโดยการสร้างสิ่งจูงใจเพื่อดึงดูดให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ารับราชการและให้บุคคลที่มีความสามารถอยู่ในหน่วยงานได้นานๆซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายทาง การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจโดยกระบวนการบริหารและเทคนิคการบริหารบุคลากร มาสโลว์ ได้คิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจซึ่งเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายสาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ มนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการเดิมได้รับการตอบสนองแล้วจะมีความต้องการใหม่แทน ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจให้แสดงพฤติกรรมอีกต่อไป และความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่จะเป็นสิ่งจูงใจให้แสดงพฤติกรรมและความต้องการอยู่เสมอ ซึ่งมนุษย์มีลำดับขั้นตามความต้องการขั้นพื้นฐานจนถึงความต้องการขั้นสูงสุด 5 ประการคือ ความต้องการทางกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการความรักความเป็นเจ้าของหรือความต้องการทางสังคม ความต้องการความสำเร็จเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จตามความรู้สึกรู้สึกดี

(2) ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน กฤษตินันท์ เสงี่ยม, 2551, หน้า 17-18) ซึ่งเฮอริชเบิร์ก มีแนวคิดว่าสภาพที่มีผลต่อการทำงานมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ องค์ประกอบค้ำจุนเป็นสิ่งป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจต่องาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงานการบังคับบัญชา การนิเทศงาน เงินเดือนค่าจ้าง สัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในการทำงาน สภาพการทำงานและองค์ประกอบจูงใจ ซึ่งเป็นสิ่งปลุกเร้าให้บุคลากรทำงานด้วยความพึงพอใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่องลักษณะของงานที่ทำทลายความสามารถ ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

(3) ทฤษฎีความสมดุลของไฮเดอร์เดอร์ (Heider, 1946 อ้างถึงใน ดร.รชนี หาสุณหะ, 2554, หน้า 37) ซึ่งไฮเดอร์ได้ให้หลักการเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีไว้ว่า “หากทราบว่าบุคลากรใดชอบสิ่งใดเราก็ชอบสิ่งนั้น โอกาสที่เราและเขาจะผูกมิตรกันก็มีมากขึ้น” และ “หากทราบว่าบุคลากรใดไม่ชอบสิ่งใดเราก็ไม่ชอบสิ่งนั้นด้วย โอกาสที่เราและเขาจะผูกมิตรกันก็มีมากยิ่งขึ้น”

**หลักการของทฤษฎีการบริหาร มีลักษณะดังนี้**

(1) ทฤษฎีการบริหารไม่ใช่ความจริงที่เห็นได้โดยง่าย หรือไม่ต้องพิสูจน์ การบริหารมีทฤษฎีจะต้องอาศัยการศึกษาค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมอีกมากซึ่งไม่ใช่เป็นความจริงที่เห็นอย่างชัดเจน

โดยไม่มีการศึกษา พิสูจน์ แอนดรูว์ ฮาลพิน (Halpin, Andrew W, 1975, pp.1-19) กล่าวว่า การบริหาร จะต้องอาศัยการวิเคราะห์ ทฤษฎีบริหารมีความสลับซับซ้อนมากกว่าที่จะเห็นได้โดยง่าย

(2) ทฤษฎีการบริหารไม่ใช่เป็นสามัญสำนึก แม้ว่าผู้บริหารจะพยายามใช้สามัญสำนึก เพื่อเป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมและการตัดสินใจ เคอร์ลิงเจอร์ (Kerlinger, Fred N. and Pedhazur, Elazer J., 1973, pp. 4-6) ให้ความเห็นที่เห็นว่าสามัญสำนึกอาจจะไม่เพียงพอในการประเมินความรู้และการตัดสินใจ ปัจจุบันนี้การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจและสังคมและวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ประสบการณ์ของผู้บริหารอาจจะแคบและจำกัด เกิดมาจากรู้อะไรไปเสียหมดสามัญสำนึกไม่ใช่ว่าจะเป็นจริงเสมอไป

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารงานทุกอย่าง ผู้บริหารจะต้องมีหลักการและทฤษฎีเข้ามารองรับการบริหารงานนั้นๆ เพื่อเป็นแนวทางให้การปฏิบัติงานนั้นๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการบริหารงานในองค์กรต่างๆ

#### ปัจจัยทางการบริหาร

การที่จะบริหารงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักปัจจัยทางการบริหารให้ดีเสียก่อน และต้องศึกษาให้เข้าใจกับปัจจัยทางการบริหารนั้นๆ ว่าประกอบไปด้วยหลักอะไรบ้าง แล้วจึงค่อยบริหารงานนั้นๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างดีเยี่ยมในการบริหารงานของตนต่อไป

จันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 28) กล่าวว่า การบริหารงานในทุกองค์การ ไม่ว่าจะขนาดเล็ก ปานกลาง หรือขนาดใหญ่ จำเป็นต้องมีปัจจัยขั้นพื้นฐานหรือองค์ประกอบ หรือทรัพยากรทางการบริหาร โดยทั่วไปถือว่า ปัจจัยที่สำคัญของการบริหารมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนาม 4 M's ได้แก่

(1) คน ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การที่ร่วมกันทำงาน

(2) เงิน ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารทุกๆ ส่วนขององค์การ

(3) วัสดุสิ่งของ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ

(4) การจัดการ ได้แก่ การบริหารงานองค์การของผู้บริหารในบรรดาปัจจัยทางการบริหารนั้น ปัจจัยที่สำคัญอันดับแรกก็คือ คน เพราะคนคือบุคคลที่จะดำเนินการในการใช้ เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ เพื่อจะให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ดังที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้กล่าวไว้ว่า “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทุกชนิด ดังนั้นเมื่อนักบริหารมีครบทั้งปัจจัยเหล่านี้ก็จะสามารถบริหารหน่วยงานให้เป็นไปอย่างมีระบบแบบแผนไม่ขัดข้องได้

กล่าวสรุปได้ว่า ปัจจัยทางการบริหารการศึกษาเป็นงานของผู้บริหารที่จะต้องบริหารงานทั้งหมดมิใช่มีแต่ในห้องเรียนเท่านั้น อีกทั้งยังควบคุมทั้งหมดทั่วอาณาเขตถูกแต่งตั้งให้

เป็นผู้บริหารเข้ามาทำงาน เป็นการดำเนินกิจกรรมการบริหารคนตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและการบริหารองค์กรโดยภาพรวม

### กระบวนการบริหาร

โดยทั่วไปแล้ว การบริหารนั้นจะมีขั้นตอนการบริหารเป็นกระบวนการวิธในการปฏิบัติงานหรือแสดงเป็นลำดับรายการในการบริหารว่า สิ่งนี้ควรทำก่อน สิ่งควรทำทีหลัง เป็นลำดับกันไป ซึ่งจัดว่าเป็นหลักเกณฑ์วิธีการทางวิทยาศาสตร์ กระบวนการบริหารนั้นได้ถูกจัดไว้เป็นขั้นตอนอย่างชัดเจนจาก และยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต, 2549, หน้า 4-5) ได้กล่าวไว้ว่า หน้าที่ (Function) ของนักบริหารมีอยู่ 5 ประการ ตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก และสายบังคับบัญชาภายในองค์กร

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการทำงานภายในองค์กร

กล่าวสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารนั้น เป็นการประพาดิการกระทำกรรมของคนเป็นพวกๆ หมู่ๆ กัน โดยอาศัยความสามัคคีของผู้เป็นหัวหน้าและหมู่คณะช่วยกันจัดช่วยกันทำในการบริหารหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งที่เป็นองค์กรที่เป็นหน่วยงานของรัฐและเอกชน โดยรู้จักนำเอาทรัพยากรมาใช้ให้คุ้มค่าที่สุดนั่นเอง ทั้งหมคนี่ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการบริหารเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำตามลำดับขั้นตอนตามที่ได้กล่าวมาแล้ว เพื่อจะได้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ต่อการบริหารองค์กรของตนเอง

### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

การที่ผู้บริหารจะทำหน้าที่บริหารสถานศึกษาในหน่วยงานของตนเองให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งเอาไว้ ก็ย่อมต้องแสดงบทบาทอันเป็นความสามารถของตนเองออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

หรือคนอื่นได้เห็นและยอมรับในตัวของผู้บริหารเอง ดังนั้น ผู้บริหารเองจึงต้องประกอบไปด้วย บทบาทหน้าที่ตามหลักวิชาการของท่านนักวิชาการทั้งหลายที่ได้กล่าวเอาไว้ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2547, หน้า 19–21) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบหมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ บริหารงานอย่างมีอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวต่อการบริหารด้านวิชาการการบริหารงาน บุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมงานด้านวิชาการ เป็นหลักสำคัญอันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้และการปฏิรูปการศึกษาโดยรวม บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วยเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

(1) การเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีการวางแผน นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อ การปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติให้คำปรึกษา แนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การ ปฏิรูปการศึกษา

(2) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานอย่างอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายใน โรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆ

(3) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวก ให้แก่บุคลากรใน โรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา เกม เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจนการ ให้บริการและการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้และศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้เรียน สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรัก ที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้

(4) การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงานและสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียน และนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่าย ผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญผู้มีความรู้และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการให้มาช่วยพัฒนาโรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียน

การสอนและกิจกรรมต่างๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การกีฬา สื่อ เกม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

(5) การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรมเข้าร่วมประชุมสัมมนา และไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้ง ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่นๆ ตามความเหมาะสม

(6) การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การแสดงความขอบคุณการเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล

(7) การประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

(8) การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

(9) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับงานด้านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

(10) การส่งเสริมเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

กล่าวสรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทของตนให้เหมาะสมและปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นและร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก ถ้าผู้บริหารแสดงบทบาทและหน้าที่ของตนได้เหมาะสมถูกต้อง จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขด้วย

### คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2547, หน้า 21-24) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาด้านแบบ หมายถึง การบริหารที่มีคุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคล ตามเกณฑ์มาตรฐานดังนี้

(1) คุณลักษณะทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งหมายถึง สามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานทางการศึกษา ให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายทางการศึกษา มีการวางแผนการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถ มีทักษะการบริหารที่ดีเยี่ยม มีการประเมินการทำงานอย่างครบวงจร มีประสบการณ์ด้านการบริหารเป็นอย่างดี และความตั้งใจจริงในการบริหารงาน โรงเรียนด้วยความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตน สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบของการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม และบริหารงานโดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้ และรู้จักแสวงหาความรู้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่ทุกฝ่ายกำลังร่วมมือกันปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นอย่างดี ให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมให้พ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

(2) คุณลักษณะส่วนบุคคลผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา มีบุคลิกภาพที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบสูง มีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม มีความอดสาหะวิริยะ อดทน มีความเสียสละ มีความสม่ำเสมอมั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการสื่อสาร มีความกล้าในการพูดและการปฏิบัติ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีสุขภาพดีเป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นนักพัฒนาและนักบริการสังคม รู้จักพัฒนาตนเองและสังคม มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรักในสถาบันของชาติ และอนุรักษศาสตร์ ศิลปะ วัฒนธรรม ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเป็นที่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนอีกด้วย และยังได้เสนอลักษณะนักบริหารการศึกษาเมื่ออาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย

(2.1) ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน

(2.2) การศึกษา

(2.3) บุคลิกภาพ

(2.4) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

(2.5) ความสามารถ/ทักษะ

(2.6) ความรู้และการมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการบริหาร

ภาวดีดา ธาราศรีสุทธี (2546, หน้า 71–88) ได้วิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่อง ที่เกี่ยวกับลักษณะ ของการเป็นผู้นำ สรุปว่า ผู้นำทางการศึกษาควรมีลักษณะ ดังนี้

(1) ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรมี ความรู้ลึกไวก่อความต้อการ หรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม มิได้มองผู้ได้บังคับบัญชาในฐานะ ที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาเท่านั้น จะต้องมองเขาในฐานะที่เป็น “คน” ที่มีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความ ต้อการส่วนตนด้วย

(2) ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นคนกระฉับกระเฉง ผู้นำจะต้องกระทำตนให้ สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้นำมีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว แจ่มใสร่าเริง

(3) ผู้นำทางการศึกษา ควรจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่า เป็นสมาชิกของกลุ่ม ในที่นี้มีได้หมายแต่เพียงว่าผู้นำจะต้องเป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายรวมถึง พฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม ความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิด ของกลุ่มมากนัก

(4) ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรง ต่าง ก็ต้อการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่งของคนเหล่านี้ ไม่ว่าจะ เป็น ทางตรงหรือทางอ้อม

(5) ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ บุคคลที่เกี่ยวข้อง กับการจัดการศึกษาจำต้อเผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงจำเป็นต้องควบคุม อารมณ์ของตนให้อยู่

(6) ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นผู้มีสติปัญญาเนื่องจากในสถานศึกษาต่างๆ คณะ ครูเป็นผู้มีปัญหา ดังนั้น ผู้นำของผู้มีปัญหาจำต้อมีปัญหาด้วย ผู้นำทางการศึกษาควรมีความ รอบรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี

(7) ผู้นำทางการศึกษา ควรจะสนใจในบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง ผู้นำ จำเป็นต้อรู้จักบทบาทของตนเองเป็นอย่างดี และจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบ ถ้าหากผู้นำทางการ ศึกษามิได้แสดงบทบาทของตนเองอย่างเหมาะสม ความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาก็จะเป็นสิ่งที่ เกิดขึ้นได้โดยยาก



กล่าวสรุปได้ว่า บุคคลผู้ที่จะเป็นผู้บริหารนั้นต้องสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ นานัปการ มีทั้งง่ายบ้าง ยากบ้าง แตกต่างกันไป แต่ถ้าผู้บริหารมีความอดทนกับสิ่งเหล่านี้แล้วฝ่าฟันไปให้พ้นได้ก็ย่อมจะเป็นผู้บริหารที่ดี มีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปได้ ในขณะเดียวกันผู้บริหารได้ประกอบไปด้วยหลักธรรมด้วยแล้วยังได้ชื่อว่าเป็นนักบริหารที่มีคุณธรรม ฉะนั้นจึงควรสร้างให้เกิดมีขึ้นในตน

## พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

### ความหมายของพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในหัวข้อนี้เป็นการศึกษาความหมายของพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน พฤติกรรมกรรมการบริหารงาน และพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ความหมายของพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายต่าง ๆ กันดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 32-73) ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**ด้านที่ 1 การบริหารวิชาการ** งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะ เป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 33)

แนวทางในการปฏิบัติงานด้านการบริหารวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา มีดังนี้ กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 34-38)

- (1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

(1.1) ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคมชุมชนและท้องถิ่น

(1.2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(1.3) จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่างๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

(1.4) นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม

(1.5) นิเทศการใช้หลักสูตร

(1.6) ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

(1.7) ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

(2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

(2.1) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

(2.2) ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการการเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่างๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ กิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น มามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

(2.3) จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่างๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน หรือแบบอื่นๆ ตามความเหมาะสม

(2.4) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

(3) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

(3.1) กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา

(3.2) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และจัดกิจกรรมการเรียนรู้

(3.3) ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอนโดยเน้นการประเมินตามสภาพจริงจากกระบวนการปฏิบัติและผลงาน

(3.4) จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะประสบการณ์ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่นๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

(3.5) พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

(4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

(4.1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา

(4.2) ส่งเสริมให้ครู ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

(4.3) ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัย หรือพัฒนาการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุติธรรมหน่วยงานและสถาบันอื่น

(5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

(5.1) ศึกษา วิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อ และเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานวิชาการ

(5.2) ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน

(5.3) จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการ

(5.4) ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอนและการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงานและสถาบันอื่น

(5.5) การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(6) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(6.1) สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

(6.2) จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง

(6.3) จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน

(6.4) ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู ใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

(7) การนิเทศการศึกษา มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(7.1) จัดระบบนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

(7.2) ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา

(7.3) ประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

(7.4) ติดตามประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา

(7.5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การจัดระบบการนิเทศภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

(8) การแนะแนวการศึกษา มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(8.1) จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน

(8.2) ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา

(8.3) ติดตามและประเมินผลการจัดการระบบ และกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา

(8.4) ประสานความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษากับสถานศึกษา หรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

(9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(9.1) จัดระบบโครงสร้างองค์กรให้รองรับการจัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

(9.2) กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

(9.3) วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุผลตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

(9.4) ดำเนินการพัฒนางานตามแผน ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(9.5) ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

(9.6) ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(9.7) ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

(10) การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(10.1) การศึกษา สำรวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน

(10.2) จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะทางวิชาการ เพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น

(10.3) การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษาและที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

(10.4) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชนท้องถิ่น

(11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

(11.1) ประสานความร่วมมือช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา

(11.2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

(12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

(12.1) ดำรงและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

(12.2) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการ และการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

(12.3) จัดให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวย องค์กรหน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

**ด้านที่ 2 การบริหารงบประมาณ** การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 39)

แนวทางในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงบประมาณของสถานศึกษานิติบุคคลตามขอบข่ายภารกิจการบริหารและจัดการศึกษามีดังนี้ กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 40-50)

(1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ มีแนวทางการปฏิบัติงานดังนี้

(1.1) วิเคราะห์ทิศทาง และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเนื่องจากสถานศึกษาได้แก่ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ และแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(1.2) ศึกษาข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน และเป้าหมายให้บริการสาธารณะทุกระดับ ได้แก่ เป้าหมายการให้บริการสาธารณะข้อตกลงการจัดทำผลผลิต ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของเขตพื้นที่ และผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุข้อตกลงที่สถานศึกษาทำกับเขตพื้นที่การศึกษา

(1.3) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยการจัดและพัฒนาศึกษาของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และตามความต้องการของสถานศึกษา

(1.4) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ตามข้อตกลงที่ทำกับเขตพื้นที่ การศึกษาด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา ตลอดจนต้นทุนซึ่งต้องคำนวณต้นทุน ผลผลิตขององค์กร และ ผลผลิตงาน/โครงการ

(1.5) จัดทำข้อมูลสารสนเทศผลการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อใช้ในการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

(1.6) เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศให้เขตพื้นที่การศึกษาและสาธารณชนรับทราบ

(2) การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาศึกษาครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน มีส่วนร่วมดำเนินการดังนี้

(2.1) ทบทวนภารกิจจัดการศึกษาของสถานศึกษาและศึกษารายงานข้อมูล สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

(2.2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ที่มีผลกระทบต่อจัดการ การศึกษา และประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

(2.3) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของสถานศึกษา

(2.4) กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

(2.5) กำหนดผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยจัดทำเป็นข้อมูล สารสนเทศ

(2.6) กำหนดเป้าหมายระยะปานกลางของผลผลิตในเชิงปริมาณ คุณภาพและ ผลลัพธ์ ที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่จะทำร่างข้อตกลงกับเขตพื้นที่การศึกษา

(2.7) จัดทำรายละเอียด โครงสร้าง แผนงาน งาน/โครงการและกิจกรรมหลัก

(2.8) จัดให้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุง และนำเสนอขอ ความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

(2.9) เผยแพร่ผลงานประกาศต่อสาธารณชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

(3) การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของงบประมาณ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

(3.1) จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน/โครงการให้มีความเชื่อมโยง กับผลผลิตและผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา พร้อมกับวิเคราะห์และจัดลำดับ ความสำคัญของแผนงาน/โครงการ เมื่อเขตพื้นที่การศึกษาแจ้งนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการจัดตั้งงบประมาณให้สถานศึกษาดำเนินการ

(3.2) จัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง โดยวิเคราะห์นโยบาย หน่วยเหนือที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานในปีงบประมาณที่ผ่านมา ของสถานศึกษา ทั้งเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ

(3.3) จัดทำคำขอรับงบประมาณของสถานศึกษา และกรอบประมาณการ รายจ่ายระยะปานกลาง เสนอต่อเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องเชิง นโยบาย

(3.4) จัดทำร่างข้อตกลงบริการผลผลิตของสถานศึกษาที่จะต้องทำกับเขตพื้นที่ การศึกษา เมื่อได้รับงบประมาณ โดยมีเป้าหมายการให้บริการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

(4) การจัดสรรงบประมาณ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

(4.1) จัดทำข้อตกลงบริการผลผลิตของสถานศึกษากับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อ ได้รับงบประมาณ

(4.2) ศึกษาข้อมูล การจัดสรรงบประมาณที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานแจ้งผ่านเขตพื้นที่การศึกษา แจ้งให้สถานศึกษาทราบในเรื่องนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานหลักเกณฑ์ ขั้นตอน และวิธีการจัดสรรงบประมาณ

(4.3) ตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจากหลักเกณฑ์ และวิธีการ จัดสรรที่เขตพื้นที่การศึกษาแจ้ง ตลอดจนตรวจสอบวงเงินงบประมาณที่ได้จากแผนการระดม ทรัพยากร

(4.4) วิเคราะห์กิจกรรมตามภารกิจงานที่จะต้องดำเนินการตามมาตรฐาน โครงสร้างสายงาน และตามแผนงาน งาน โครงการของสถานศึกษา เพื่อจัดลำดับความสำคัญ และ กำหนดงบประมาณทรัพยากรของแต่ละสายงาน งาน/โครงการ ให้เป็นไปตามกรอบวงเงิน งบประมาณที่ได้รับ และวงเงินนอกงบประมาณตามแผนระดมทรัพยากร

(4.5) ปรับปรุงกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลางให้สอดคล้องกับกรอบ วงเงินที่ได้รับ

(4.6) จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ซึ่งระบุแผนงาน งาน/โครงการ ที่สอดคล้องวงเงินงบประมาณที่ได้รับและวงเงินนอกงบประมาณที่ได้ตามแผน ระดมทรัพยากร

(4.7) จัดทำร่างข้อตกลงผลผลิตของหน่วยงานภายในสถานศึกษา และกำหนด ผู้รับผิดชอบ



(4.8) นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และร่างข้อตกลงผลผลิต  
ขอความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษา

(4.9) แจกจัดสรรวงเงินและจัดทำข้อตกลงผลผลิตให้หน่วยงานภายใน  
สถานศึกษารับไปดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

(4.10) การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ

(4.11) การโอนเงินงบประมาณ การโอนเงินให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่  
กระทรวงการคลังกำหนด

(5) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการ  
ดำเนินงาน

(5.1) การตรวจสอบ ติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงานมีแนวทางการ  
ปฏิบัติงาน ดังนี้

(5.1.1) จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามการใช้เงินทั้งงบประมาณ และ  
เงินนอกงบประมาณของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และ  
แผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส

(5.1.2) จัดทำแผนการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงาน ตามข้อตกลง  
การให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และ  
แผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส

(5.1.3) จัดทำแผนกำกับ ตรวจสอบ ติดตาม และป้องกันความเสี่ยง  
สำหรับโครงการที่มีความเสี่ยงสูง

(5.1.4) ประสานแผนงานและดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศให้  
เป็นไปตามแผนการตรวจสอบ ติดตามของสถานศึกษา โดยเฉพาะโครงการที่มีความเสี่ยงสูง

(5.1.5) จัดทำข้อสรุปผลการตรวจสอบ ติดตามและนิเทศ พร้อมทั้งเสนอ  
ข้อปัญหาที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อให้สถานศึกษาเร่งแก้ปัญหาได้ทัน  
สถานการณ์

(5.1.6) รายงานผลการดำเนินการตรวจสอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

(5.1.7) สรุปข้อมูลสารสนเทศที่ได้ และจัดรายงานข้อมูลการใช้งบ  
ประมาณผลการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นรายไตรมาสต่อเขตพื้นที่การศึกษา

(5.2) การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงานมีแนวทางการปฏิบัติงาน  
ดังนี้

- (5.2.1) การกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จและตัวชี้วัดของสถานศึกษา
  - (5.2.2) จัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของผลผลิตที่กำหนดตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา
  - (5.2.3) สร้างเครื่องมือ เพื่อประเมินผลผลิตตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ตามข้อตกลงการให้บริการผลผลิตของสถานศึกษา
  - (5.2.4) ประเมินแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา และจัดทำรายงานประจำปี
  - (5.2.5) รายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเขตพื้นที่การศึกษา
- (6) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- (6.1) การจัดการทรัพยากร มีแนวทางการปฏิบัติงาน ดังนี้
    - (6.1.1) ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานภายในสถานศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาราย รายการสินทรัพย์ของสถานศึกษาเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน
    - (6.1.2) วางระบบการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน
    - (6.1.3) สนับสนุนให้บุคลากรและสถานศึกษาร่วมมือกันใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา
  - (6.2) การระดมทรัพยากร มีแนวทางการปฏิบัติงานดังนี้
    - (6.2.1) ศึกษา วิเคราะห์ กิจกรรมและภารกิจ งาน/โครงการ ตามกรอบประมาณการระยะปานกลาง และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีความจำเป็นต้องใช้เงินเพิ่มเติมจากประมาณการรายได้งบประมาณไว้ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมให้เป็นไปตามความเร่งด่วนและช่วงเวลา
    - (6.2.2) สำรวจข้อมูลนักเรียนที่มีความต้องการได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษาตามเกณฑ์การรับทุนทุกประเภทตั้งกรรมการพิจารณาคัดเลือกนักเรียนได้รับทุนการศึกษาโดยตรวจสอบข้อมูลเชิงลึก พร้อมทั้งให้มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน
    - (6.2.3) ศึกษาวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงาน องค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพ ให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา ตลอดจนติดต่อประสานงานความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม
    - (6.2.4) จัดทำแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษา โดยกำหนดวิธีการ แหล่งการสนับสนุน เป้าหมาย เวลาดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบ

(6.2.5) เสนอแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบและดำเนินการในรูปคณะกรรมการ

(6.2.6) เก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายไปใช้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี ที่ต้องใช้งบเงินเพิ่มเติม ให้เป็นไปตามระเบียบของทุนการศึกษาและระเบียบว่าด้วยเงินนอกงบประมาณ ทั้งตามวัตถุประสงค์และไม่กำหนดวัตถุประสงค์

(6.3) การจัดการรายได้และผลประโยชน์ มีแนวทางการปฏิบัติงาน ดังนี้

(6.3.1) วิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษาที่ดำเนินการจัดการรายได้ และสินทรัพย์ในส่วนที่จะนำมาซึ่งรายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษา เพื่อจัดทำทะเบียนข้อมูล

(6.3.2) จัดทำแนวปฏิบัติ หรือระเบียบของสถานศึกษาเพื่อจัดการรายได้ และบริหารรายได้และผลประโยชน์ตามแต่สภาพของสถานศึกษา โดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

(6.3.3) จัดหารายได้และผลประโยชน์ และจัดทำทะเบียนคุมเก็บรักษาเงิน และเบิกจ่ายให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

(6.4) กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติงาน ดังนี้

(6.4.1) สำรวจประเภทกองทุนและจัดทำข้อมูลยอดวงเงินและหลักเกณฑ์ของแต่ละกองทุน

(6.4.2) สำรวจความต้องการของนักเรียนและคัดเลือกเสนอให้กู้ยืมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

(6.4.3) ประสานการกู้ยืมกับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

(6.4.4) สร้างความตระหนักแก่ผู้กู้ยืม

(6.4.5) ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน

(6.5) กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติงาน ดังนี้

(6.5.1) จัดระบบสวัสดิการเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้อง และเป็นไปตามกฎหมาย ทั้งการจัดหาและการใช้สวัสดิการเพื่อการศึกษา

(6.5.2) วางระเบียบการใช้งบสวัสดิการ

(6.5.3) ดำเนินการจัดสวัสดิการให้เป็นไปตามระเบียบ

(6.5.4) กำกับ ติดตาม ตรวจสอบให้เป็นไปตามระเบียบ

(7) การบริหารการเงิน มีแนวทางการปฏิบัติงาน ดังนี้

การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การโอนเงิน การกักเงินไว้เบิกเหลือมปี ให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

(8) การบริหารการบัญชี

(8.1) การจัดทำบัญชีการเงิน มีแนวทางการปฏิบัติงาน ดังนี้

(8.1.1) ตั้งยอดบัญชีระหว่างปีงบประมาณทั้งการตั้งยอดภายหลังการปิดบัญชีงบประมาณปีก่อน และการตั้งยอดก่อนปิดบัญชีปีงบประมาณปีก่อน

(8.1.2) จัดทำกระดาษทำการ โดยปรับปรุงบัญชีเงินงบประมาณ โอนปิดบัญชีเงินนอกงบประมาณเข้าบัญชีทุนและบัญชีเงินรับฝากและเงินประกัน ตั้งยอดบัญชีสินทรัพย์ที่เป็นบัญชีวัสดุหรือ (บัญชีสินค้าคงเหลือ) และบัญชีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน พร้อมทั้งจัดทำใบสำคัญการลงบัญชีทั่วไป โดยใช้จำนวนเงินตามรายการหลังการปรับปรุง

(8.1.3) บันทึกบัญชีคงค้าง โดยบันทึกรายการด้านเดบิตในบัญชีแยกประเภท (สินทรัพย์และค่าใช้จ่าย) และบันทึกรายการด้านเครดิตในบัญชีแยกประเภท

(8.1.4) บันทึกบัญชีประจำวันให้ครอบคลุมการรับเงินงบประมาณ การรับรายได้จากการขายสินค้าหรือการให้บริการ การรับเงินรายได้ การจ่ายเงินงบประมาณ การจ่ายเงินงบประมาณให้ยืม การจ่ายเงินนอกงบประมาณให้ยืม การซื้อวัสดุหรือสินค้าคงเหลือ เงินทดรองจ่าย เงินมัดจำ และค่าปรับ รายได้จากเงินกู้ของรัฐ สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน การรับเงินบริจาค การรับเงินรายได้แผ่นดิน การถอนเงินรายได้แผ่นดินการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแทนกัน การจ่ายเงินให้หน่วยงานที่ปฏิบัติตามระบบการควบคุมเงิน การรับเงินความผิดทางละเมิด

(8.1.5) สรุปรายการบันทึกบัญชีทุกวันทำการ สรุปรายการรับหรือจ่ายเงินผ่านไปบัญชี แยกประเภทเงินสด เงินฝากธนาคาร และเงินฝากคลัง สำหรับรายการอื่นและรายการในสมุดรายวัน ทั่วไปให้ผ่านรายการเข้าบัญชีแยกประเภท ณ วันทำการสุดท้ายของเดือน

(8.1.6) ปรับปรุงบัญชีเมื่อสิ้นปีงบประมาณ โดยการปรับรายการบัญชีรายได้จากงบประมาณค้างรับ ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย/รับที่ได้รับล่วงหน้า ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า/รายได้ค้างรับ วัสดุหรือสินค้าที่ใช้ไประหว่างงวดบัญชี ค่าเสื่อมราคา/ค่าตัดจำหน่าย ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ หรือหนี้สูญ

(8.1.7) ปิดบัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายเพื่อบันทึกบัญชีรายได้สูงกว่า (ต่ำกว่า) ค่าใช้จ่ายในงวดบัญชี และปิดรายการรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายงวดบัญชี เข้าบัญชีรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายสะสม แล้วให้ออนเงินรายได้แผ่นดินนำส่งคลัง เข้าบัญชีรายได้แผ่นดิน หากมียอดคงเหลือให้ออนเข้าบัญชีรายได้แผ่นดินรอนำส่งคลัง

(8.1.8) ตรวจสอบความถูกต้องของตัวเงินสด และเงินฝากธนาคารตามรายงานคงเหลือประจำวัน และงบบัญชียอดฝากธนาคาร ตลอดจนตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีแยกประเภททั่วไป และการตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีย่อยและทะเบียน

(8.1.9) แก้ไขข้อผิดพลาดจากบันทึกการขายการผิดบัญชี จากการเขียนข้อความผิด หรือตัวเลขผิด จากการบันทึกตัวเลขผิดของบัญชีย่อยแต่ยอดรวมถูกต้องโดยการขีดฆ่าข้อความหรือตัวเลขผิด ลงลายมือชื่อย่อกำกับ พร้อมวันเดือนปีแล้วเขียนข้อความหรือตัวเลขที่ถูกต้อง

(8.2) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน มีแนวทางการปฏิบัติงานดังนี้

(8.2.1) จัดทำรายงานประจำเดือนส่งหน่วยงานต้นสังกัดสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและกรมบัญชีกลางภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไปโดยจัดทำรายงานรายได้แผ่นดิน รายงานรายได้และค่าใช้จ่าย รายงานเงินประจำงวด

(8.2.2) จัดทำรายงานประจำปี โดยจัดทำงบแสดงฐานะการเงิน จัดทำงบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน งบกระแสเงินสดทำโดยวิธีตรง จัดทำหมายเหตุประกอบงานทางการเงินและจัดส่งรายงานประจำปีให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผ่านเขตพื้นที่การศึกษาและจัดส่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และกรมบัญชีกลางตามระยะเวลาที่กำหนด

(8.3) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน มีแนวทางการปฏิบัติงาน คือจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์ขึ้นใช้เอง เว้นแต่เป็นแบบพิมพ์กลางที่เขตการศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด หรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจัดทำขึ้นเพื่อจำหน่ายแจก

(9) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ สิ่งที่สถานศึกษาต้องบริหารจัดการ มีดังนี้

(9.1) การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(9.1.1) ตั้งคณะกรรมการหรือบุคลากรขึ้นสำรวจวัสดุ ครุภัณฑ์ที่ดิน อาคารและสิ่งก่อสร้างทั้งหมดเพื่อทราบสภาพการใช้งาน

(9.1.2) กำหนด บริจาค หรือขายทอดตลาดให้เป็นไปตามระเบียบ ในกรณีที่หมดสภาพหรือไม่ได้ใช้ประโยชน์

(9.1.3) จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินที่เป็นวัสดุ ครุภัณฑ์ ให้เป็นปัจจุบัน ทั้งที่ซื้อหรือจัดหาจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ตลอดจนที่ได้จากการบริจาคที่ยังไม่ได้บันทึกคุมไว้ โดยบันทึกทะเบียนคุมราคา วันเวลาที่ได้รับทรัพย์สิน

(9.1.4) จัดทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุสำหรับที่ดิน อาคาร และสิ่งก่อสร้างในกรณีที่ยังไม่ดำเนินการและที่ยังไม่สมบูรณ์ ให้ประสานกับกรมธนารักษ์หรือสำนักงานธนารักษ์จังหวัด เพื่อดำเนินการให้เป็นปัจจุบัน และให้จัดทำทะเบียนคุมในส่วนของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน

(9.1.5) จัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินของสถานศึกษา ซึ่งอาจใช้โปรแกรมระบบทะเบียนคุมทรัพย์สินก็ได้ ถ้าสถานศึกษามีความพร้อม

(9.1.6) จัดทำระเบียบการใช้ทรัพย์สินที่เกิดจากการจัดหาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(9.2) การจัดหาวัสดุ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(9.2.1) วิเคราะห์แผนงาน งาน/โครงการที่จัดทำรอบรายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลางเพื่อตรวจดูกิจกรรมที่ต้องใช้พัสดุที่ยังไม่มีตามทะเบียนคุมทรัพย์สิน และเป็นไปตามเกณฑ์ความขาดที่กำหนดมาตรฐานกลาง

(9.2.2) จัดทำแผนระยะปานกลาง และจัดหาวัสดุทั้งในส่วนที่สถานศึกษา จัดหาเองและที่ร่วมมือกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นจัดหา

(9.3) การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง มีแนวปฏิบัติดังนี้

(9.3.1) จัดทำเอกสารแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้างในกรณีที่เป็นแบบมาตรฐาน

(9.3.2) ตั้งกรรมการขึ้นกำหนดคุณลักษณะเฉพาะหรือแบบรูปรายการในกรณีที่ไม่เป็นแบบมาตรฐานโดยดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ

(9.3.3) จัดซื้อจัดจ้างโดยตรวจสอบงบประมาณรายละเอียดเกณฑ์คุณลักษณะเฉพาะ ประกาศ จ่าย/ขายแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะพิจารณาของคณะกรรมการจัดทำสัญญา และเมื่อตรวจรับงานให้มอบเรื่องแก่เจ้าหน้าที่การเงิน วางฎีกาเบิกเงินเพื่อจ่ายแก่ผู้ขาย/ผู้จ้าง

(9.4) การควบคุม บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

(9.4.1) จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน

(9.4.2) กำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สิน

(9.4.3) กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บควบคุม และเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระบบ และแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุประจำปีอย่างสม่ำเสมอทุกปี

(9.4.4) ตรวจสอบสภาพและบำรุงรักษา และซ่อมแซมทั้งก่อนและหลังการใช้งาน สำหรับทรัพย์สินที่มีสภาพไม่สามารถใช้งานได้ให้ตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาและทำจำหน่ายหรือขอรื้อถอน กรณีเป็นสิ่งปลูกสร้าง

**ด้านที่ 3 การบริหารงานบุคคล** การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อกำหนดการดำเนินงานบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนามีความรู้

ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 51)

แนวทางในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา มีดังนี้ กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 52-63)

(1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

(1.1) การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคนมีแนวทางในการปฏิบัติงานดังนี้

(1.1.1) วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา

(1.1.2) จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด

(1.1.3) นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่การศึกษา

(1.1.4) นำเสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ

(1.2) การกำหนดตำแหน่ง มีแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนี้

(1.2.1) สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(1.2.2) นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อนำเสนอ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่การศึกษาและหรือ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) แล้วแต่กรณี พิจารณานุมัติ

(1.3) การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครูมีแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนี้

(1.3.1) สถานศึกษาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(1.3.2) ประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ต่อสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำเสนอ คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่ และหรือ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) แล้วแต่กรณี พิจารณานุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

(2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีได้รับมอบหมายอำนาจจาก คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่การศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

(2.1) การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือกและการคัดเลือกในกรณีจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษในตำแหน่งครูผู้ช่วยและบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษาให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด

(2.2) การบรรจุแต่งตั้งผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูงให้สถานศึกษาเสนอเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเรียนการสอนของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบจาก คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่การศึกษาและขออนุมัติต่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) เมื่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) อนุมัติแล้วให้สถานศึกษาดำเนินการบรรจุ และแต่งตั้ง ในตำแหน่งวิทยฐานะและให้ได้รับเงินเดือนตามที่ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด

(2.3) การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว มีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

(2.3.1) กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณ ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลัง หรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

(2.3.2) กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจาก ข้อ 2.3.1 ให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

(2.4) การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

(2.4.1) ให้เสนอคำร้องขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการนำเสนอ คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่ เพื่อพิจารณานุมัติของผู้ประสงค์ย้ายและผู้รับย้ายแล้วแต่กรณี



(2.4.2) การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับย้ายมาจากสถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น สำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(2.4.3) รายงานการบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลประวัติส่วนตัวไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดทำทะเบียนประวัติต่อไป

(2.5) การโอนหรือการเปลี่ยนแปลงสถานะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นมีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

(2.5.1) เสนอคำร้องขอโอนของข้าราชการพนักงานส่วนท้องถิ่น ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

(2.5.2) บรรจุแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) หรือคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่ที่กำหนด

(2.6) การบรรจุกลับเข้ารับราชการ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) ออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) และลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) มีแนวปฏิบัติ คือ

(2.6.1) กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) เสนอคำขอของผู้ขอกลับเข้ารับราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา สำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุแต่งตั้ง

(2.6.2) กรณีออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนดเวลาที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติแต่ไม่เกิน 4 ปี ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

(2.6.3) กรณีออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนด 180 วัน นับแต่วันพ้นจากราชการทหาร ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

(2.6.4) กรณีลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) สมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 ที่

ต้องการจะรับเข้ารับราชการเสนอเรื่องไปให้ ก.ค.ศ. หรือผู้ที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย พิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

(3) การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

(3.1) กรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทนถ้ามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคนให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งรักษาราชการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสม ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งข้าราชการในสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน (มาตรา 54) แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(3.2) กรณีตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งใดว่างลง หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารักษาการในตำแหน่ง (มาตรา 68) แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(4) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

(4.1) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

(4.1.1) การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการปฐมนิเทศแก่ผู้ที่ได้รับการสรรหา และบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

(4.1.2) แจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ฯลฯ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน

(4.1.3) ดำเนินการติดตาม ประเมินผล และจัดให้มีการพัฒนาตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง

(4.2) การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ (ม.79)

(4.2.1) ศึกษา วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(4.2.2) กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

(4.2.3) ดำเนินการพัฒนาหลักสูตร

(4.2.4) ติดตาม ประเมินการพัฒนา

(4.2.5) รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(4.3) การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (ม. 80) มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(4.3.1) ศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะเฉพาะสำหรับตำแหน่งลักษณะงานตามตำแหน่งที่ได้รับการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

(4.3.2) ดำเนินการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม

(4.3.3) ติดตาม ประเมินการพัฒนา

(4.4) การพัฒนากรณีไม่ผ่านการประเมินวิทยฐานะ (ม. 55)

(4.4.1) ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

(4.4.2) รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(4.5) การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(4.5.1) การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีปกติและกรณีพิเศษ คือผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบ ตากฎคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาตั้งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ต้องชี้แจงเหตุให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบ

(4.5.2) กรณีเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ถึงแก่ความตายอันเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้รายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด รายงานการสั่งเลื่อนและไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดเก็บข้อมูลลงในทะเบียนประวัติต่อไป

(4.6) การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(4.6.1) แจ้างชื่อผู้ตายและชื่อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการตาย อันเนื่องมาจากการปฏิบัติราชการ ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการขอความเห็นชอบไปยังคณะรัฐมนตรี

(4.6.2) สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ตายเป็นกรณีพิเศษ เพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ

(4.6.3) รายงานผลการดำเนินการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการต่อไป

(4.7) การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม คุงานหรือปฏิบัติงานวิจัยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(4.7.1) ดำเนินการตรวจสอบชื่อเท็จจริงและข้อมูลของผู้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม คุงาน หรือปฏิบัติงานวิจัยจากสถานศึกษา หรือสถานศึกษาอบรม

(4.7.2) ดำเนินการพิจารณาตามระเบียบที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด

(4.7.3) สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

(4.7.4) รายงานผลการดำเนินการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(4.8) การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว โดยใช้เงินงบประมาณ ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลัง หรือหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนด กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่น สามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษาภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

(4.9) งานทะเบียนประวัติ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(4.9.1) การจัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง สถานศึกษาจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 2 ฉบับ สถานศึกษาเก็บไว้ 1 ฉบับ ส่งไปเก็บรักษาไว้ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 1 ฉบับ

(4.9.2) การแก้ไข วัน เดือน ปีเกิดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประสงค์ขอแก้ไข วัน เดือน ปี

เกิด ยื่นคำขอตามแบบที่กำหนดโดยแนบเอกสารต่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้นประกอบด้วย สดุดีบัตร ทะเบียนราษฎร หลักฐานทางการศึกษา ตรวจสอบความถูกต้อง นำเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเพื่อขออนุมัติการแก้ไขต่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ดำเนินการแก้ไขในทะเบียนประวัติ แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

#### (4.10) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

(4.10.1) ตรวจสอบผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนสมควรได้รับการเสนอขอ พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

(4.10.2) ดำเนินการในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญจักรพรรดิมาลาแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดตามหลักเกณฑ์และ วิธีการที่กฎหมายกำหนด

(4.10.3) จัดทำทะเบียนผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญ จักรพรรดิมาลา เครื่องราชอิสริยาภรณ์ดิเรกคุณาภรณ์

#### (4.11) การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ

(4.11.1) ผู้ขอมีบัตรกรอกรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลต่างๆ โดยมี เอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

(4.11.2) ตรวจสอบเอกสาร ความถูกต้อง

(4.11.3) นำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัว โดยผ่าน ผู้บังคับบัญชาตามลำดับโดยคุมทะเบียนประวัติไว้

(4.11.4) ส่งคืนบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐถึงสถานศึกษา

(4.11.5) งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไป ต่างประเทศ งานขออนุญาตลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชู เกียรติ และให้รับเงินวิทยพัฒนา และการจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบหลักเกณฑ์ และวิธีการที่เกี่ยวข้อง

#### (5) วินัยและการรักษาวินัย

##### (5.1) กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

(5.1.1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการ สอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

(5.1.2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาส่งยุติเรื่อง ในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่า ไม่ได้กระทำผิดวินัยหรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่า มีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

(5.1.3) รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## (5.2) กรณีความผิดวินัยร้ายแรง

(5.2.1) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดในกฎคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

(5.2.2) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอผลการพิจารณาให้คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) พิจารณาลงโทษ

(5.2.3) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออก ตามผลการพิจารณาของคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.)

(5.2.4) รายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## (5.3) การอุทธรณ์

(5.3.1) การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ยื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) ในเขตพื้นที่การศึกษา ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด กรณีอุทธรณ์ความผิดวินัยร้ายแรงให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ยื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด

(5.3.2) การร้องทุกข์ กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกสั่งให้ออกจากราชการ ให้ร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือมีความคับข้องใจ เนื่องจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้ง

คณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ให้ร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) หรือคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

(5.3.3) การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ การจูงใจ ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา หมั่นสังเกต ตรวจสอบ ดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขจัดเหตุ เพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแก่กรณี

#### (6) งานออกจากราชการ

##### (6.1) การลาออกจากราชการ

(6.1.1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการของครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น

(6.1.2) รายงานการอนุญาตลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(6.2) การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อม และพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด

(6.2.1) ดำเนินการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือเข้ารับการพัฒนาอย่างเข้มตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในกฎคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

(6.2.2) ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

(6.2.3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินการทดลองปฏิบัติราชการ หรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มออกจากราชการ

(6.2.4) รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ

##### (6.3) การออกจากราชการ กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป

(6.3.1) สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น

(6.3.2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการ หากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(6.3.3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(6.4) การให้ออกจากราชการไว้ก่อน

(6.4.1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งพักราชการ หรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนในกรณีที่ครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดทางอาญา (เว้นแต่ได้กระทำผิดโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ)

(6.4.2) รายงานการสั่งพักราชการ หรือการให้ออกจากราชการไว้ก่อนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(6.5) การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทนดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนดและรายงานการออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากนี้ดำเนินการตามที่กำหนดในกฎ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ยังสามารถดำเนินการดังต่อไปนี้

(6.5.1) กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอ ให้ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการอันเนื่องจากการเจ็บป่วย ถ้าผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติราชการได้ และรายงานสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(6.5.2) กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สมัครใจไปปฏิบัติราชการตามความประสงค์ของทางราชการ ออกจากราชการ รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(6.5.3) กรณีสั่งให้ออกจากราชการและขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีเป็นผู้ไม่มีสัญชาติไทยมาตรา 30 (1) กรณีเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น ตามมาตรา 30 (4) กรณีเป็นคนไร้ความสามารถหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคที่กำหนดในกฎ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) มาตรา 30 (5) กรณีเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี มาตรา 30 (5) (7) กรณีเป็นกรรมการบริหารพรรคการเมือง หรือเป็นเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง มาตรา 30 (8) หรือกรณีเป็นบุคคลล้มละลาย มาตรา 30 (9) ให้สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามคุณสมบัติในมาตรา 30 (1) (4) (5) (7) (8) หรือ (9) แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่ง



ให้ผู้ขาดคุณสมบัติตามข้อ 6.5.1 ออกจากราชการ รายงานการสั่งให้ออกจากราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(6.5.4) กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป กรณีมีเหตุผลสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เต็มใจในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มาตรา 30 (3) มีแนวปฏิบัติ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เมื่อมีเหตุอันควรสงสัยว่า ครู ผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 (3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนต่อคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เมื่อคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) มีมติเห็นว่าเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 (3) ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการ

(6.5.5) กรณีมีเหตุอันควรให้สงสัยว่าหย่อนความสามารถ บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติไม่เหมาะสม มีแนวทางการปฏิบัติ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบ เมื่อครู ผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือเป็นผู้ประพฤติตนไม่เหมาะสม ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่า ครู ผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ไม่เป็นผู้หย่อนความสามารถ ไม่บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสม ให้สั่งยุติเรื่อง แต่ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าเป็นผู้หย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการบกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือเป็นผู้ประพฤติตนไม่เหมาะสมให้ส่งเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) พิจารณา เมื่อคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) มีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการ ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

(6.5.6) กรณีมีมลทินมัวหมอง มีแนวทางการปฏิบัติ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบวินัยอย่างร้ายแรง กรณีมีเหตุอันควรสงสัยอย่างยิ่ง ครู ผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้มีการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง แต่การสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดที่จะสั่งลงโทษวินัยอย่างร้ายแรง ถ้าให้รับราชการต่อไปจะทำให้เสียหายต่อทางราชการอย่างร้ายแรง ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) พิจารณา เมื่อคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) มีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการเพราะมีมลทินมัว

หมองกรณีที่ถูกสอบสวนข้างต้นให้ผู้อำนวยความสะดวกการศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จ บำนาญ เหตุทดแทน

(6.5.7) กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาล หรือรับโทษจำคุกโดย คำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ มีแนวทางการปฏิบัติ คือ ผู้อำนวยความสะดวกการศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน เมื่อปรากฏว่า ครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาล หรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ รายงานผลการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

**ด้านที่ 4 การบริหารทั่วไป** การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหาร องค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการ ให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาส่งเสริมสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีอย่าง เหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 64)

แนวปฏิบัติในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติ บุคคล ตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา มีดังนี้ กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 64-73)

(1) การดำเนินงานธุรการ มีแนวปฏิบัติ คือ

(1.1) ศึกษา วิเคราะห์สภาพงานธุรการของสถานศึกษาและระเบียบ กฎหมาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

(1.2) วางแผนออกแบบระบบงานธุรการลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มี ประสิทธิภาพ โดยอาจนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานให้เหมาะสม

(1.3) จัดบุคลากรรับผิดชอบ และพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถในการ ปฏิบัติงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้

(1.4) จัดหาครุภัณฑ์ และวัสดุ ให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานด้านธุรการได้ ตามระบบที่กำหนดไว้

(1.5) ดำเนินงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้

(1.6) ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงงานธุรการให้มีประสิทธิภาพ

(2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้

(2.1) รวบรวม ประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่จะใช้ในการประชุม  
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(2.2) สนับสนุนข้อมูล รับทราบ หรือดำเนินการตามมติของคณะกรรมการ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(2.3) ดำเนินงานด้านธุรการในการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐาน

(2.4) จัดทำรายงานการประชุม และแจ้งมติที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อ  
รับทราบ ดำเนินการหรือถือปฏิบัติ แล้วแต่กรณี

(2.5) ประสานการดำเนินงานตามมติการประชุมในเรื่องการอนุมัติ อนุญาต ตั้ง  
การเร่งรัดการดำเนินการ และรายงานผลการดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ทราบ

(3) การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ มีดังนี้

(3.1) สำรวจระบบเครือข่ายระบบข้อมูลสารสนเทศ

(3.2) จัดทำทะเบียนเครือข่ายระบบข้อมูลสารสนเทศ

(3.3) จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษา เพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายใน  
สถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา

(3.4) การพัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบเครือข่ายระบบข้อมูลสารสนเทศให้ม  
ีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติภารกิจ

(3.5) จัดระบบเครือข่ายระบบข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น เขต  
พื้นที่การศึกษา และส่วนกลาง

(3.6) นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการ และ  
การประชาสัมพันธ์

(3.7) ประเมินและประสานงานระบบเครือข่ายระบบข้อมูลสารสนเทศและ  
ปรับปรุงพัฒนาเป็นระยะๆ

(4) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา มีดังนี้

(4.1) จัดให้มีระบบการประสานงานและเครือข่ายการศึกษา

(4.2) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

(4.3) ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษา เพื่อแสวงหาความร่วมมือ ความ  
ช่วยเหลือ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา

(4.4) เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ

(4.5) กำหนดแผน โครงการ หรือกิจกรรม เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

(4.6) ให้ความรู้และสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

(5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

(5.1) การจัดระบบการบริหาร มีดังนี้

(5.1.1) ศึกษา วิเคราะห์โครงสร้าง ภารกิจ การดำเนินงาน ปริมาณ คุณภาพ และสภาพของสถานศึกษา

(5.1.2) วางแผน ออกแบบการจัดระบบโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในระบบการทำงานและการบริหารงานของสถานศึกษา

(5.1.3) นำเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบในการแบ่งส่วนราชการของสถานศึกษา

(5.1.4) ประกาศและประชาสัมพันธ์ให้ส่วนราชการ และประชาชนทั่วไปทราบ

(5.1.5) ดำเนินการบริหารจัดการให้เป็นไปตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการที่กำหนด

(5.1.6) ติดตามประเมินผลและปรับปรุงการจัดระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพ

(5.2) การพัฒนาองค์กร มีดังนี้

(5.2.1) ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์กรของสถานศึกษา

(5.2.2) กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุมโครงสร้าง ภารกิจ บุคลากร เทคโนโลยี และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา

(5.2.3) ดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะเจตคติ ความสามารถที่เหมาะสมกับโครงสร้าง ภารกิจ เทคโนโลยี และกลยุทธ์ของสถานศึกษา

(5.2.4) กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานของบุคลากร

(5.2.5) ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาองค์กร เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

(5.2.6) นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์กร และ กระบวนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

(6) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีดังนี้

(6.1) สำรวจข้อมูลด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

(6.2) วางแผนกำหนดนโยบายและแนวทางการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อ การศึกษามาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

(6.3) ระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้งานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา

(6.4) สนับสนุนให้บุคลากรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา

(6.5) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะใน การผลิต รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

(6.6) ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิต การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา

(6.7) ติดตาม ประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่ คุ่มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้

(7) การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป มีดังนี้

(7.1) สำรวจปัญหาความต้องการจำเป็นของด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป

(7.2) จัดระบบส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารงาน ด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป

(7.3) จัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทุกด้าน

(7.4) ติดตาม ประเมินผลการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการ ปฏิบัติงานด้านต่างๆ

(7.5) นำผลการประเมินมาปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ

(8) การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม มีดังนี้

(8.1) กำหนดแนวทางวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

(8.2) บำรุง ดูแล ตลอดจนพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสม พร้อมทั้งใช้ประโยชน์

(8.3) ติดตามตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า และเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้

(8.4) สรุป ประเมินผล และรายงานการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

(9) การจัดทำสำมะโนนักเรียน มีดังนี้

(9.1) ประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจข้อมูลจำนวนเด็กที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาในเขตบริการของสถานศึกษา

(9.2) จัดทำสำมะโนเด็กที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา

(9.3) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศจากสำมะโนผู้เรียน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(9.4) เสนอข้อมูลสารสนเทศสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

(10) การรับนักเรียนมีดังนี้

(10.1) ให้สถานศึกษาประสานงานการดำเนินการแบ่งเขตพื้นที่บริการทางการศึกษาร่วมกันและเสนอข้อตกลงให้เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบ

(10.2) กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษาโดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา

(10.3) ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนด

(10.4) ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และชุมชนในการติดตามช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาในการเข้าเรียน

(10.5) ประเมินผลและรายงานผลการรับเด็กเข้าเรียนให้เขตพื้นที่การศึกษา  
รับทราบ

(11) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย มีดังนี้

(11.1) สำรวจความต้องการในการเข้ารับบริการการศึกษาทุกรูปแบบทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

(11.2) กำหนดแนวทางและความเชื่อมโยงในการจัดและพัฒนาศึกษาของสถานศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแนวทางของเขตพื้นที่การศึกษา

(11.3) ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้ง 3 รูปแบบตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา

(11.4) เชื่อมโยง ประสานความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

(11.5) ติดตาม ประเมินการส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย เพื่อปรับปรุง แก้ไข พัฒนาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

(12) การส่งเสริมกิจการนักเรียน มีดังนี้

(12.1) วางแผนกำหนดแนวทางการส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักเรียนของสถานศึกษา โดยสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน

(12.2) ดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลาย ตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน

(12.3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

(12.4) ประเมินผลและสรุปผล เพื่อปรับปรุงแก้ไขการส่งเสริมกิจกรรมนักเรียน เพื่อให้การจัดกิจกรรมเกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง

(13) ประชาสัมพันธ์ มีดังนี้

(13.1) ศึกษาความต้องการในการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลและผลงานของสถานศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับข่าวสารข้อมูลทางการศึกษาของชุมชน

(13.2) วางแผนการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบัน และสื่อมวลชนในท้องถิ่น

(13.3) จัดให้มีเครือข่ายการประสานงานประชาสัมพันธ์

(13.4) พัฒนาบุคลากร ผู้รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการประชาสัมพันธ์ผลงานของสถานศึกษา

(13.5) สร้างกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ในหลากหลายรูปแบบ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของเครือข่ายประชาสัมพันธ์

(13.6) ติดตาม ประเมินผลการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ทราบถึงผลที่ได้รับและนำไปดำเนินการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาให้เหมาะสมต่อไป

(14) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร และหน่วยงานอื่นมีดังนี้

(14.1) กำหนดแนวทางการส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร และหน่วยงานอื่น

(14.2) ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

(15) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน มีดังนี้

(15.1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ตามโครงสร้างและภารกิจสถานศึกษา

(15.2) วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงานกำหนดปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง

(15.3) กำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงานของสถานศึกษา

(15.4) วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษาให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย นำมาตรการป้องกันความเสี่ยง ไปใช้ในการควบคุมงานตามภารกิจ

(15.5) ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์ มาตรการ และวิธีการที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

(15.6) ประเมินผลการดำเนินการควบคุมภายในตามมาตรการที่กำหนดและปรับปรุงให้เหมาะสม

(15.7) รายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน

(16) งานบริการสาธารณะ มีดังนี้

(16.1) จัดให้มีระบบการบริการสาธารณะ

(16.2) จัดระบบข้อมูล ข่าวสารของสถานศึกษาเพื่อให้บริการต่อสาธารณะ ให้บริการข้อมูลข่าวสาร และบริการอื่นๆ แก่สาธารณชนตามความเหมาะสม และศักยภาพของสถานศึกษา

(16.3) พัฒนาระบบการให้บริการแก่สาธารณชนให้มีประสิทธิภาพ เกิดความพึงพอใจต่อผู้มารับบริการ

(16.4) ประเมินความพึงพอใจงานบริการสาธารณะจากผู้มารับบริการ

(16.5) นำผลการประเมินมาปรับปรุง แก้ไข พัฒนาระบบงานบริการสาธารณะ



(17) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น มีดังนี้

(17.1) จัดให้มีบุคลากรรับผิดชอบงานตามความเหมาะสมและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน

(17.2) ให้ผู้ที่รับผิดชอบงาน วางแผนการปฏิบัติงานและดำเนินงานให้เสร็จสิ้นตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

(17.3) กำกับ ติดตาม การดำเนินงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย

(17.4) ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย

จากแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ของกระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 32-73) สรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาจะมีขอบข่ายและภารกิจในการบริหารและจัดการสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และมีเป้าหมายในการดำเนินงาน คือ ทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข

## สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

### แนวทางการพัฒนาเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 เป็นเขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดปริมณฑลของกรุงเทพมหานคร จัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนครอบคลุมพื้นที่ 3 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอบางพลี อำเภอบางบ่อ อำเภอบางเสาธง โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 2 เป็นองค์กรนำในการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งทางด้านปริมาณ คุณภาพ และพัฒนาสู่มาตรฐานสากล มีเป้าประสงค์ที่จะนำไปสู่โรงเรียนคุณภาพดังนี้ 1) ครูดี 2) นักเรียนดี 3) ผู้บริหารดี 4) แหล่งเรียนรู้ดี โดยเฉพาะผู้บริหารดีจะต้อง 1) มีคุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำ สามารถบริหารจัดการศึกษาและการเรียนรู้ 2) มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้นำทางวิชาการ 3) บริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ 4) จัดองค์กร โครงสร้างและบริหารครบวงจร 5) บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 6) บริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม 7) จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพนักเรียนอย่างหลากหลาย และ 8) ส่งเสริมสนับสนุนคุณครูทำวิจัยพัฒนาคุณภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2, 2556)

## แนวทางการพัฒนาเขตพื้นที่การศึกษา

### วิสัยทัศน์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 (2556)

(1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 เป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพสูง ในการผลักดันส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง นักเรียนมีคุณภาพ คุณธรรมยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พร้อมเข้าสู่ความเป็นประชาคมอาเซียน

### ความเข้มแข็ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 (2556)

- (1) สพป. และสถานศึกษาเข้มแข็ง
  - (1.1) สพป. และสถานศึกษาเข้มแข็งด้วย 2 สูง
    - (1.1.1) ศักยภาพสูง มุ่งผลสัมฤทธิ์
    - (1.1.2) จัดความสามารถบุคลากรสูง มอบงานท้าทาย รวมพลัง
- (2) บริหารจัดการเชิงรุก
  - (2.1) สื่อสารทันสมัย บริการประทับใจ
  - (2.2) คลังข้อมูลสารสนเทศสมบูรณ์ พร้อมใช้
  - (2.3) บริการความรู้ คลินิกนิเทศ
  - (2.4) อปท. สนับสนุนครุอัตราจ้าง
- (3) เข้มแข็ง SBM กรรมการร่วมตัดสินใจ
- (4) องค์กรคณะบุคคลเข้มแข็ง ทำงานบูรณาการร่วมกันขับเคลื่อนนโยบาย เครือข่าย

ผู้ปกครอง

## กลยุทธ์พัฒนา

### คุณธรรม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 (2556)

- (1) บูรณาการการเรียนการสอน
  - (1.1) เน้นสำนึกความเป็นชาติไทย
  - (1.2) นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำรงชีวิต
- (2) มีการวิจัยผู้เรียนด้านคุณธรรม
- (3) โครงการครูสอนดีมีคุณธรรม
  - (3.1) นักเรียนธรรมจารี
  - (3.2) ลูกเสือคุณธรรม
  - (3.3) นักเรียนจิตอาสาชุมชน
- (4) ศุภรวัสน์พระ ธรรมะพระครู
- (5) คนดีศรีสมุทรปราการ

### กลไกขับเคลื่อนคุณธรรม

คุณภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 (2556)

- (1) ยกระดับคุณภาพผู้เรียน
  - (1.1) ป 3 อ่านออกเขียนได้
  - (1.2) ป 6 อ่านคล่อง เขียนคล่อง คิดเป็น
  - (1.3) ม. 3 ใช้ภาษาไทย คล่องแคล่ว คิดเป็น
- (2) เพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระหลักอย่างน้อยร้อยละ 4
- (3) เพิ่มศักยภาพแข่งขันด้านภาษา คณิต วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี
- (4) โรงเรียนและเขตพื้นที่ที่มีมาตรฐาน
  - (4.1) บุคคล
  - (4.2) งานวิจัย

โอกาส สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 (2556)

- (1) เด็กทุกคนต้องมีที่เรียน
- (2) แผนยุทธศาสตร์ Educ. Map วิจัยเรียนทุกคน
- (3) ติดตามเด็กย้ายโรงเรียนมิให้ตกหล่น
- (4) ติดตามเด็กขาดเรียนและนำกลับ
- (5) ติดตามเรียนจบ ประสาน กศน.
- (6) ระบบดูแลช่วยเหลือ Buddy เพื่อนซี้เวทีสร้างสรรค์
- (7) ส่งเสริมเอกชน ครอบครัวยุบรวมจัดการศึกษา
- (8) MOU กับวิทบวิทยาลัยสารพัดช่าง และสถาบันอุดมศึกษา
- (9) ทุกภาคส่วนช่วยจัดการศึกษา

เป้าประสงค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 (2556)

### ครูดี

- (1) มีคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ
- (2) มีมนุษยสัมพันธ์ดีต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
- (3) มุ่งมั่นอุทิศตนในการสอน และพัฒนาผู้เรียน
- (4) แสวงหาความรู้ เทคนิคใหม่ๆ และยอมรับความเปลี่ยนแปลง
- (5) เข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษา
- (6) จัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- (7) นำผลการประเมินพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

(8) มีกระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

**นักเรียนดี** สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 (2556)

- (1) ใฝ่ดี มีปัญญา ค่านิยมพึงประสงค์
- (2) มีจิตสำนึกอนุรักษ์ พัฒนาสิ่งแวดล้อม
- (3) มีทักษะ รักการทำงาน เจตคติที่ดี ต่ออาชีพสุจริต
- (4) สามารถคิดแก้ปัญหา วิจัย วิจารณ์ และสร้างสรรค์
- (5) มีความรู้และทักษะตามหลักสูตร
- (6) รักเรียน ใฝ่รู้พัฒนาตนเองต่อเนื่อง
- (7) มีสุขนิสัย สุขภาพกาย สุขภาพจิตดี
- (8) มีสุนทรียภาพ ศิลปะ ดนตรีและกีฬา
- (9) นักเรียนทุกคนมีโครงการ
- (10) มีจิตอาสา

**โรงเรียนคุณภาพ** (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 (2556)

**ผู้บริหารดี**

- (1) มีคุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำ สามารถบริหารจัดการศึกษาและการเรียนรู้
- (2) มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นผู้นำทางวิชาการ
- (3) บริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ
- (4) จัดองค์กร โครงการและบริหารครบวงจร
- (5) บริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- (6) บริหารเชิงกลยุทธ์ และใช้หลักการมีส่วนร่วม
- (7) จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพนักเรียนอย่างหลากหลาย
- (8) ส่งเสริมสนับสนุนครูทำวิจัยพัฒนาคุณภาพ

**แหล่งเรียนรู้ดี** สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 (2556)

- (1) จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อาคารสถานที่เหมาะสม
- (2) มีห้องเรียน ห้องสมุด 3 ดี ห้องปฏิบัติการพื้นที่สีเขียวเพียงพอใช้การได้ดี
- (3) ให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศเอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- (4) เป็นแหล่งวิทยากรในการแสวงหาความรู้ และบริการชุมชน
- (5) เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีภูมิปัญญาและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้
- (6) ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมคุณธรรม และพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย มีดังนี้

วาสนา หลงสมบุญ (2546, หน้า 87) ได้ทำการวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบคุณลักษณะตามสภาพจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะตามสภาพจริงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ทางวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ และด้านความสามารถในการบริหาร ส่วนคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรู้ทางวิชาการ ด้านความสามารถในการบริหาร และด้านภาวะผู้นำ

ส่วนผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะตามสภาพจริง และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า แตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เจริญศรี พันปี (2546, หน้า 110) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมคุณธรรมและการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า

(1) พฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูในภาพรวมทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านอนวัชพละ (สุจริต) อยู่ในระดับมากที่สุด และอีก 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านสังคหพละ (มนุษยสัมพันธ์) ด้านวิริยพละ (ขยัน) และด้านปัญญาพละ (ปัญญา)

(2) ความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านอนวัชพละ (สุจริต) อยู่ในระดับมากที่สุด และอีก 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านสังคหพละ (มนุษยสัมพันธ์) ด้านวิริยพละ (ขยัน) และด้านปัญญาพละ (ปัญญา)

(3) พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูทั้ง 6 งาน อยู่ในระดับมาก คือ งานอาคารสถานที่ งานวิชาการ งานธุรการและการเงิน งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

(4) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างพฤติกรรมคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูกับความพึงพอใจของครู พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกด้าน

(5) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมคุณธรรมกลุ่มสูงกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมคุณธรรมกลุ่มต่ำ พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกงาน คือ งานอาคารสถานที่ งานบุคลากร งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานธุรการและการเงิน งานวิชาการ และงานกิจการนักเรียน

(6) พฤติกรรมคุณธรรมและการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พฤติกรรมคุณธรรมทุกด้านและการบริหารงานทุกงานมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เกียรติศักดิ์ ศรีสมพงษ์ (2548, หน้า 98) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า

(1) สภาพการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

(2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อสภาพการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรีที่มีประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารแตกต่างกัน พบว่า ในภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 1-10 ปีขึ้นไป มีสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลไม่แตกต่างกันซึ่ง ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่กำหนดไว้ แต่มีด้านที่แตกต่างกัน 1 ด้าน คือ ด้านหลักคุณธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อสภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี ที่จัดการศึกษาในระดับช่วงชั้นแตกต่างกัน พบว่า ในภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จัดการศึกษาในระดับช่วงชั้นที่ 1-2 และผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาในระดับช่วงชั้นที่ 3-4 มีสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่กำหนดไว้

(4) ปัญหาและแนวทางแก้ไขการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี ที่ได้จากการถามปลายเปิด พบว่า ด้านที่มีจำนวนความถี่ของปัญหา 3 ลำดับแรก คือ ด้านความโปร่งใส ด้านหลักนิติธรรม และด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยครูได้เสนอแนวทางแก้ไขหลักความโปร่งใสมากที่สุดรองลงมา คือ ด้านนิติธรรมซึ่งปัญหาและแนวทางแก้ไขการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับค่าเฉลี่ยที่ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามแบบประมาณค่า

บรรเจิด อินทร์กล้า (2549, หน้า 118) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามทัศนะของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า

(1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพจริง ตามทัศนะของครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปหาน้อย คือด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีความรู้ความสามารถในการบริหาร ด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ด้านการมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหารสถานศึกษา ด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษาและด้านการมีจิตวิญญาณนักบริหาร ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามทัศนะของครูโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ด้านการมีความรู้ความสามารถในการบริหารด้านการมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหารสถานศึกษาด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษาและด้านการมีจิตวิญญาณนักบริหาร

(2) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพจริงกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามทัศนะของครู โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่กำหนดไว้

(3) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามทัศนะของครู ช่วงชั้น 1-2 ช่วงชั้นที่ 1-3 และช่วงชั้นที่ 3-4 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่กำหนดไว้

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Hutchins (อ้างถึงใน วาสนา หลงสมบุญ, 2546, หน้า 51) ได้ศึกษาการเปิดเผยลักษณะของผู้นำ โดยค่าของความเป็นผู้นำ เพื่อแจกแจงพฤติกรรมการเป็นผู้นำของครูใหญ่ในรัฐเซาธ์แคโรไลนา โดยการใช้เครื่องมือวัดทั้งในด้านของปัจจัยของการเป็นผู้นำ และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนความสามารถอื่นๆ เกี่ยวกับความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจากการศึกษาพบว่าครูใหญ่เป็นผู้มีอาวุโสกว่า มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษามากกว่า มีความเป็นไปได้ในการแสดงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำต่อลูกน้องในหน่วยงานได้สม่ำเสมอและดีกว่า

Lashway (2002, p. 182) ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยพบว่า การที่จะบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้นั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้จักใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดการศึกษา เช่น จัดหลักสูตรที่ได้มาตรฐานและให้ความสำคัญกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน นอกจากนี้ ยังต้องสร้างบรรยากาศและจัดสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้เพื่อช่วยในการสอนของครู โดยหายุทธวิธีใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน จัดหาทรัพยากรเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนตามที่ครูต้องการ

Rice (อ้างถึงใน บรรเจิด อินทรัตน์กล้า, 2549, หน้า 63) ได้ศึกษาเรื่องเรื่อง พฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของอาจารย์ใหญ่และครู โรงเรียนประถมศึกษา เขตแม่น้ำซาวานนาห์ ตอนกลางรัฐจอร์เจีย โดยทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างของทัศนะของอาจารย์ใหญ่และครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในเรื่องต่อไปนี้

- (1) การเป็นแบบอย่าง
- (2) ความสามารถในการประนีประนอม
- (3) ความอดทนต่อความไม่แน่นอน
- (4) ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคน
- (5) การวางแผน
- (6) ความอดทนต่อการขาดระเบียบวินัย
- (7) การรู้จักบทบาทของตนเอง
- (8) การมีวิจรรย์ญาณ
- (9) การเน้นผลงาน



(10) ความสามารถในการคาดการณ์ได้ถูกต้อง

(11) ความสามารถในการบูรณาการ

(12) มุ่งความเจริญก้าวหน้า

ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างทรศนะของอาจารย์ใหญ่และครูประถมศึกษา ที่มีต่อพฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่ ในด้านความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคน การมีวิจารณญาณ การเน้นที่ผลงานและมีความสามารถในการบูรณาการ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ กล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะมีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารแล้วผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณธรรมประจำใจและแสดงพฤติกรรมคุณธรรมในการบริหารงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องยอมรับนับถือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณธรรมด้าน ปัญญา ขยัน สุจริต และมนุษยสัมพันธ์ อันจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถที่จะครองตน ครองคน และครองงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้นการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงพฤติกรรมการบริหารงานตามขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาใน 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษา