

ตารางวิเคราะห์สมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คุณลักษณะ ของผู้บริหารสถานศึกษา	สมรรถนะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ	พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงาน
1. ความเป็นผู้นำ		
2. การบริหารจัดการสถานศึกษา		
3. การควบคุมตนเอง		

แบบสอบถามความต้องการพัฒนาสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิจัยเรื่องการพัฒนากรอบแบบการจัดการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 สอบถามสมรรถนะการปฏิบัติงานปัจจุบันและความคาดหวังในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 สอบถามความต้องการแนวทางการฝึกอบรม

3.ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการจัดการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด เพราะเป็นการนำเสนอข้อมูลในภาพรวม

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าคำตอบที่ตรงความเป็นจริงของท่าน

1. วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี
- ปริญญาโท
- ปริญญาเอก
- อื่นๆ(ระบุ).....

3. ขนาดของสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

- เล็ก (ไม่เกิน 300 คน)
- กลาง(นักเรียน 301 – 1,000 คน)
- ใหญ่ (นักเรียน 1,001 – 2,000 คน)
- ใหญ่พิเศษ (นักเรียน 2,001 คนขึ้นไป)

2. ระยะเวลาในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

- น้อยกว่า 5 ปี
- 5-10 ปี
- 11 – 15 ปี
- 20 ปี ขึ้นไป

4. ระดับการศึกษาของสถานศึกษาที่จัดในปัจจุบัน

- ระดับปฐมวัย - ประถมศึกษา
- ระดับปฐมวัย - มัธยมศึกษาตอนต้น
- ระดับประถมศึกษา - มัธยมศึกษาตอนปลาย
- ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น - มัธยมศึกษาตอนปลาย

5. การผ่านการอบรมหลักสูตรพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(กรอกได้มากกว่า 1 รายการ)

- หลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา
- หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
- หลักสูตรยกระดับผู้บริหารสถานศึกษาทั้งระบบ
- หลักสูตรการพัฒนาคุณภาพด้วยระบบ e-training

**ตอนที่ 2** สอบถามสมรรถนะการปฏิบัติงานปัจจุบันและความคาดหวังของท่านในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการปฏิบัติปัจจุบันและช่องระดับความคาดหวังที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

การปฏิบัติปัจจุบัน หมายถึง สภาพการปฏิบัติตามสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับ

ผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

ความคาดหวัง หมายถึง การคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปฏิบัติตามสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ข้อ	สมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ	ระดับการปฏิบัติปัจจุบัน					ระดับความคาดหวัง				
		ไม่เคย	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด	ไม่ตรง	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
1.	การกำหนดเป้าหมายในการบริหารงานของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา										
2.	วิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ										
3.	วิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ										
4.	การบริหารงานได้ตามวงจรของเดมिंग(PDCA)										
5.	การกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนการปฏิบัติงานในแต่ละปี										
6.	การกำกับติดตามการปฏิบัติงานให้ได้ตามแผน										
7.	การนำผลการวิเคราะห์องค์การโดยวิธี SWOT มาใช้ประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษา										
8.	การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยมุ่งการบริการเป็นหลัก										
9.	การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										
10.	การบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อให้คณะกรรมการสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล										
11.	การบริหารจัดการงานสารสนเทศได้อย่างทันสมัย										

ข้อ	สมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ	ระดับการปฏิบัติปัจจุบัน					ระดับความคาดหวัง				
		ไม่เคย	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด	ไม่ต้องการ	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
12.	การนำผลการวิเคราะห์ผลกระทบจากชุมชนและองค์กรมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา										
13.	การกล้าตัดสินใจทำงานที่มีคุณค่าต่อสถานศึกษาทั้งที่มีภาวะเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อตนเอง										
14.	การบริหารจัดการให้บุคลากร มุ่งพัฒนาองค์กรเป็นหลัก										
15.	การปรับระบบการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา										
16.	การบริหารงานโดยยึดหลักการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน										
17.	การบริหารงานที่คำนึงถึงสภาพของบุคคล										
18.	การให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานทุกงาน										
19.	การพัฒนาผู้นำในการปฏิบัติงาน										
20.	การพัฒนาบุคลากรโดยใช้หลักการจัดการความรู้										
21.	การประเมินความเสี่ยงและการวางแผนการจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษา										
22.	การประสานงานระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดกับการบริหารงานของสถานศึกษา										
23.	การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานของการประเมินภายนอก(สมศ.)										
24.	การดำเนินงานการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษาได้สมดุลอย่างมีประสิทธิภาพ										
25.	การนำนวัตกรรมในการบริหารมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา										

ข้อ	สมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ	ระดับการปฏิบัติปัจจุบัน					ระดับความคาดหวัง				
		ไม่เคย	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด	ไม่ต้องการ	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
26.	การปรับเทคนิคและวิธีการในการควบคุมอารมณ์ตนเอง										
27.	การยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน										
28.	การปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งงานในหน้าที่และงานส่วนตัว										
29.	การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรอบรู้อยู่เสมอ										
30.	การใช้คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน										

**ตอนที่ 3** สอบถามความต้องการแนวทางการฝึกอบรม

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  ที่ตรงกับความต้องการของท่าน

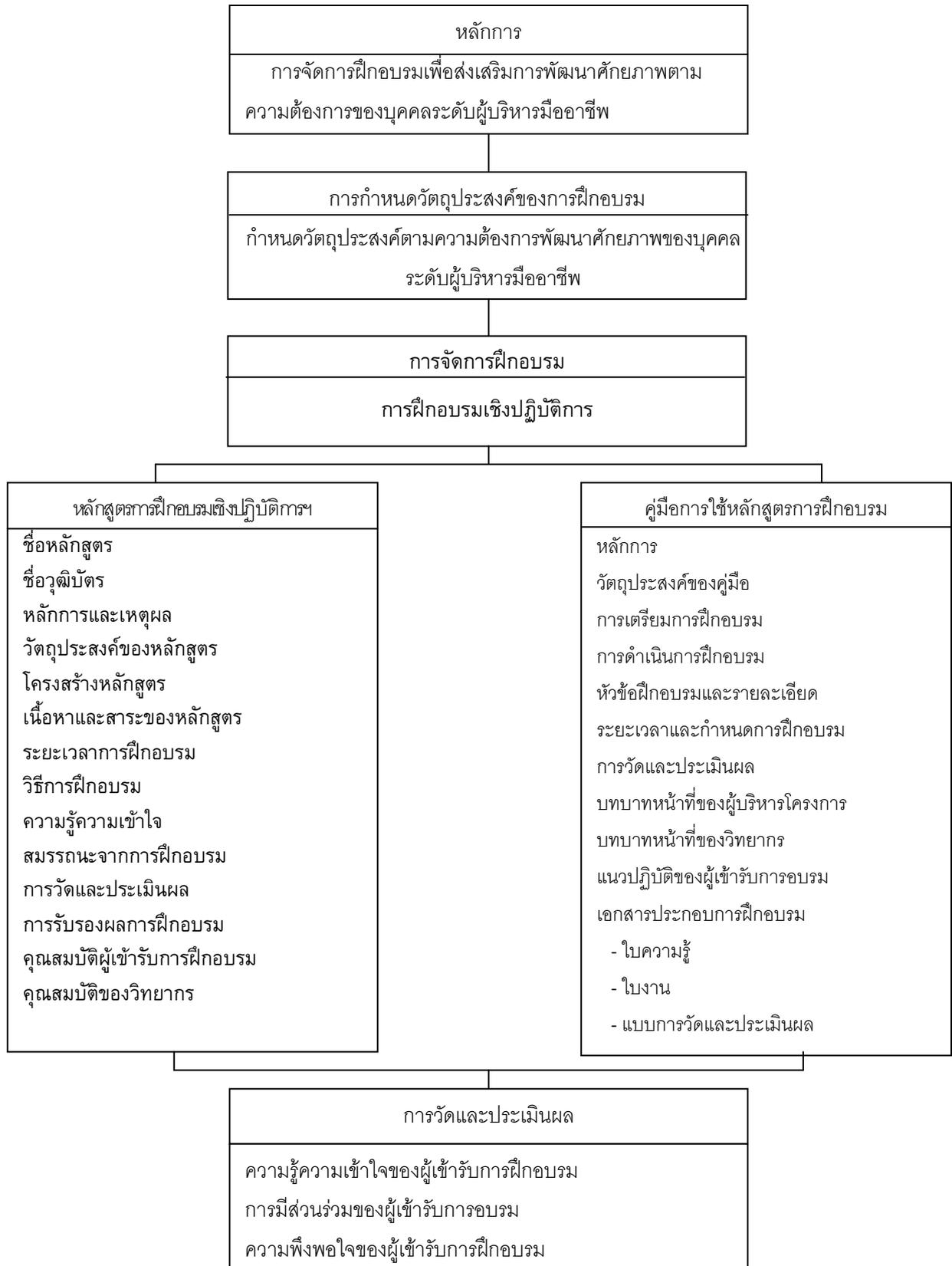
1. ความต้องการวิธีการจัดการฝึกอบรม
 

<input type="checkbox"/> การอบรมพัฒนาระยะสั้น	<input type="checkbox"/> การสัมมนา
<input type="checkbox"/> การอบรมเชิงปฏิบัติการ	<input type="checkbox"/> การศึกษาด้วยตนเอง
2. ความต้องการเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม
 

<input type="checkbox"/> การอภิปรายและบรรยายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ	<input type="checkbox"/> การให้ผู้เข้ารับการอบรมมีบทบาทร่วม
<input type="checkbox"/> การพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล	<input type="checkbox"/> การจำลองสถานการณ์
3. ความต้องการในการวัดประเมินผลการฝึกอบรม
 

<input type="checkbox"/> การมีส่วนร่วมของผู้รับการฝึกอบรม	<input type="checkbox"/> บรรยายภาคในการฝึกอบรม
<input type="checkbox"/> ความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม	<input type="checkbox"/> ความพึงพอใจของผู้รับการฝึกอบรม
<input type="checkbox"/> ความสำเร็จของงานในหน่วยงาน	<input type="checkbox"/> อื่นๆ(ระบุ).....

**รูปแบบการจัดการฝึกอบรม**  
**เสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**



: แผนภาพรูปแบบการจัดการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะ  
การเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พัฒนาโดย

นางปภาดา เสนาะพิน

ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์

มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ปีการศึกษา 2556

ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ ศลโกสุ่ม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ โพธิสาร

## คำนำ

หลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของนางปภาดา เสนาะพิน นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี โดยการศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองในการพัฒนาสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมตนเองเป็นลำดับแรก และต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมมีบทบาทร่วม มีการอภิปรายและบรรยายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ สำหรับความต้องการในการวัดและประเมินผลการฝึกอบรมมีความต้องการให้ประเมินบรรยากาศในการฝึกอบรม การมีส่วนร่วมของผู้รับการฝึกอบรม และความรู้ความเข้าใจของผู้รับการฝึกอบรม

หลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Attitude) และการยอมรับการปฏิบัติ (Practice) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่อเนื่อง มีสาระ 4 หมวดได้แก่ 1) การเป็นผู้รอบรู้อยู่เสมอ 2) คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน 3) การบริหารให้อยู่ในหัวใจเพื่อนร่วมงาน และ 4) เทคนิคการควบคุมอารมณ์ตนเองโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและฝึกทักษะเกี่ยวกับสมรรถนะการเป็นผู้บริหาร มืออาชีพด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ผศ.ดร.สุนันท์ ศลโกสุม ผศ.ดร.ไพฑูรย์ โพธิสาร ประธานและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบการจัดการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกท่านที่ให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หวังว่าหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารจัดการสถานศึกษาต่อไป

ปภาดา เสนาะพิน

สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	๗
ชื่อหลักสูตร.....	1
ชื่อวุฒิบัตร.....	1
หลักการและเหตุผล.....	1
วัตถุประสงค์ของหลักสูตร.....	3
โครงสร้างหลักสูตร.....	4
เนื้อหาและสาระของหลักสูตร.....	4
ระยะเวลาการฝึกอบรม.....	5
วิธีการฝึกอบรม.....	7
การรับรองผลการอบรม.....	7
สาระความรู้และสมรรถนะที่เกิดจากการได้รับการฝึกอบรม.....	7
คุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรม.....	8
วิทยากร.....	8
การวัดและประเมินผล.....	8
เอกสารอ้างอิง.....	8

**ชื่อหลักสูตร** การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ  
ด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ชื่อวุฒิบัตร** หลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ  
ด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### หลักการและเหตุผล

กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วซึ่งปัญหาที่จะมาพร้อมกับกระแสโลกาภิวัตน์ได้แก่ปัญหาคุณธรรมจริยธรรม ปัญหาล้างแวล้อม ปัญหาความล้มเหลวและการแข่งขันในโลก ซึ่งองค์การความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Cooperation and Development) มีแนวคิดว่าการพัฒนาทางการศึกษานำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาทางเศรษฐกิจจึงให้ความสำคัญกับ ตัวบ่งชี้ผลการจัดการศึกษาและการจะดำเนินการให้การจัดการศึกษามีประสิทธิผลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษา คือบุคคลสำคัญที่สุดเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องรับผิดชอบต่อการทำงานของบุคลากรภายในโรงเรียน และในประกาศคณะกรรมการคุรุสภาเรื่องสาระความรู้สมรรถนะและประสบการณ์วิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ.2556 หมวด 2 ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาบัญญัติถึงสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้ไว้ 7 ด้าน ได้แก่

1. การพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วย สาระความรู้ คือ จิตวิญญาณ อุดมการณ์ของผู้บริหาร การจัดการความรู้เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ การวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพ และสมรรถนะคือมีอุดมการณ์ของผู้บริหารและแนวทางการพัฒนาเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สามารถศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพ

2. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย สาระความรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้นำ ภาวะผู้นำ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การนิเทศเพื่อพัฒนาครู ให้จัดการการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เติบโตเต็มตามศักยภาพ การบริหารความเสี่ยงและความขัดแย้ง ปฏิสัมพันธ์และการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน และท้องถิ่น และสมรรถนะ คือ สามารถระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา สามารถบริหารการศึกษาและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและท้องถิ่นได้

3. การบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย สาระความรู้ คือ ทฤษฎี หลักการ กระบวนการ และหน้าที่ในการบริหาร การบริหารงานวิชาการเพื่อคุณภาพและความเป็นเลิศ การบริหารแหล่งเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนรู้ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ

การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา และสมรรถนะ คือสามารถกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา เลือกลงใช้ทฤษฎี หลักการ และกระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทมหภาคและภูมิสังคม สามารถบริหารงานวิชาการ บริหารแหล่งเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

4. หลักสูตร การสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย สาระความรู้ คือ พัฒนาหลักสูตรและหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนและการสอนเสริม การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ และสมรรถนะ คือ สามารถพัฒนาหลักสูตรและบริหารการจัดการเรียนการสอนในแนวทางใหม่ได้ ปฏิบัติการประเมินและปรับปรุงการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

5. กิจกรรมและกิจกรรมนักเรียน ประกอบด้วย สาระความรู้ คือ บริหารกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมนักเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้รู้จักการจัดการและคิดเป็น บริหารจัดการให้เกิดการพัฒนาทักษะชีวิตของผู้เรียน บริหารจัดการให้เกิดการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน และ สมรรถนะ คือ สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะ

6. การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย สาระความรู้ คือ หลักการและกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา การประกันคุณภาพภายในและภายนอก และสมรรถนะ คือ สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก นำผลการประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา

7. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ประกอบด้วย สาระความรู้ คือ หลักธรรมาภิบาล และความซื่อสัตย์สุจริต คุณธรรมและจริยธรรมของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จรรยาบรรณของวิชาชีพที่คุรุสภากำหนดและสมรรถนะคือปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตสำนึกสาธารณะและเสียสละให้สังคม ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ (ประกาศคณะกรรมการคุรุสภา.2556: 47-49)

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาคือบุคคลที่สำคัญที่สุดในโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวจักรสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้และสมรรถนะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนางานอย่างมืออาชีพและสอดคล้องกับงานวิจัยผลการพัฒนาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพว่าองค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่งคือความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (Sammons Hillman and Mortimore.1995: 8) โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548:3) ได้อธิบายว่าตัวเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาประสิทธิภาพประสิทธิผลและคุณภาพที่พึงปรารถนาหรือความเป็นมืออาชีพคือสมรรถนะ เนื่องจากสมรรถนะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์การ โดยนำมากำหนดเป็นมาตรฐานการแสดงผลการปฏิบัติงานที่ดีในการทำงานและสมรรถนะเกิดขึ้นจาก 3 ทางคือ 1) พรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) ประสบการณ์การทำงาน และ 3) การฝึกอบรมและพัฒนา นอกจากนี้ยังถูกกำหนดไว้

ในข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ.2556 ในสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบอาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสำหรับกรวิเคราะห์เอกสารได้สรุป สมรรถนะความเป็นมืออาชีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้จำนวน 6 ด้านคือ การใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่ งาน การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ การตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการ และการควบคุมตนเอง และทำการศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 176 โรงเรียน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมตนเอง ซึ่งประกอบด้วย การปรับเทคนิคและวิธีการในการควบคุม อารมณ์ตนเอง การยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน การปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งงานในหน้าที่ และงานส่วนตัว การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรอบรู้อยู่เสมอ และการใช้คุณธรรมจริยธรรมในการ บริหารงาน โดยนำมาบูรณาการเป็นเนื้อหาสาระในหลักสูตรซึ่งมี 4 หมวด ในการทำหลักสูตรเสริมสร้าง สมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการควบคุมตนเองเพื่อสร้าง ความรู้ความเข้าใจและฝึกทักษะในสมรรถนะการควบคุมตนเองต่อไป และต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมมี บทบาทร่วม มีการอภิปรายและบรรยายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ สำหรับความต้องการในการวัดและประเมินผลการ ฝึกอบรมมีความต้องการให้ประเมินความพึงพอใจของผู้รับการฝึกอบรม การมีส่วนร่วมของผู้รับการฝึกอบรม และความรู้ความเข้าใจของผู้รับการฝึกอบรม

ดังนั้นเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้วิจัยจึงได้จัดทำ หลักสูตรการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้นเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและฝึกทักษะเกี่ยวกับสมรรถนะการเป็นผู้ บริหารมืออาชีพด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้หลักการเรียนรู้ของ ผู้ใหญ่กล่าวคือผู้ใหญ่จะเปลี่ยนแปลงและรับรู้ในเรื่องที่ตนเองมีความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและ แนวคิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับตัวแปร 3 ตัว คือความรู้ (Knowledge) ทักษะคติ (Attitude) และการยอมรับการปฏิบัติ (Practice) รวมทั้งแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่อธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ที่ให้แนวคิดในการนำเอาความสามารถที่ซ่อนเร้นภายในมาใช้ให้เกิดประโยชน์ อย่างมีกระบวนการ โดยใช้หลักการจัดการความรู้ด้วยการถ่ายทอดความรู้จากการเล่าเรื่อง

### วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

1. เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านการ ควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อฝึกทักษะและสมรรถนะการควบคุมตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## โครงสร้างหลักสูตร

หลักสูตรการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสาระ 4 หมวด ได้แก่

หมวดที่ 1 การเป็นผู้รอบรู้อยู่เสมอ

หมวดที่ 2 คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน

หมวดที่ 3 การบริหารให้อยู่ในหัวใจเพื่อนร่วมงาน

หมวดที่ 4 เทคนิคการควบคุมอารมณ์ตนเอง

## เนื้อหาและสาระของหลักสูตร

1. กรอบโครงสร้างเวลาหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เนื้อหา	สาระ	เวลา
หมวดที่ 1 การเป็นผู้รอบรู้อยู่เสมอ	- ความรู้พื้นฐานการวิจัยและการวิจัยในสถานศึกษา - การศึกษา ค้นคว้า วิจัย สร้างสรรค์เพื่อพัฒนางานในวิชาชีพ	2 ชั่วโมง
หมวดที่ 2 คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน	- แนวคิดและการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม - การใช้คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน	3 ชั่วโมง
หมวดที่ 3 การบริหารให้อยู่ในหัวใจเพื่อนร่วมงาน	- แนวคิดการบริหารศักยภาพคน - การบริหารความรู้สึกและการยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	3 ชั่วโมง
หมวดที่ 4 เทคนิคการควบคุมอารมณ์ตนเอง	- แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการอารมณ์ - เทคนิคการควบคุมอารมณ์ - แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการอารมณ์ในการบริหารงาน	4 ชั่วโมง

2. สาระของหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารมืออาชีพด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 หมวดที่ 1 การเป็นผู้รอบรู้อยู่เสมอ ประกอบด้วย ความรู้พื้นฐานการวิจัยและการวิจัยในสถานศึกษา การศึกษา ค้นคว้า วิจัย สร้างสรรค์เพื่อพัฒนางานในวิชาชีพ

2.2 หมวดที่ 2 คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน ประกอบด้วย แนวคิดและการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม การใช้คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน

2.3 หมวดที่ 3 การบริหารให้อยู่ในหัวใจเพื่อนร่วมงาน ประกอบด้วย การบริหารศักยภาพคน การบริหารความรู้สึกรักคนและการยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน

2.4 หมวดที่ 4 เทคนิคการควบคุมอารมณ์ตนเอง ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการอารมณ์ เทคนิคการควบคุมอารมณ์ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการอารมณ์ในการบริหารงาน

### **ระยะเวลาการฝึกอบรม**

การฝึกอบรมตามหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารมืออาชีพ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้ระยะเวลาการฝึกอบรมจำนวน 2 วัน ตามรายละเอียดดังนี้

ตารางการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารมืออาชีพด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วันที่ 1	08.00 น.– 09.00 น.	09.00 น.– 09.30 น.	09.30 น.–10.30 น.	10.45 น.–11.45 น.	13.00 น.–14.00 น.	14.15 น.–16.15 น.	16.15 น.–17.15 น.
ของ การ อบรม	ลงทะเบียนเข้ารับ การฝึกอบรม	พิธีเปิดการอบรม และบรรยายพิเศษ	ความรู้พื้นฐานการ วิจัยและการวิจัยใน สถานศึกษา	การศึกษา ค้นคว้า ริเริ่ม สร้างสรรค์เพื่อ การพัฒนางานใน วิชาชีพ	แนวคิดและการ พัฒนาการบริหาร จัดการตาม แนวทางคุณธรรม	การใช้คุณธรรม จริยธรรมในการ บริหารงาน	แนวคิดการบริหาร ศักยภาพคน
วันที่ 2	08.30 – 09.30 น.	09.30 น.–10.30 น.	10.45 น.–11.45 น.	13.00 น.–14.00 น.	14.15 น.–16.15 น.	16.15 น.–16.30 น.	
ของ การ อบรม	การบริหาร ความรู้สึกและการ ยอมรับความ คิดเห็นของเพื่อน ร่วมงาน	การบริหาร ความรู้สึกและการ ยอมรับความ คิดเห็นของเพื่อน ร่วมงาน	แนวคิดเกี่ยวกับการ จัดการอารมณ์	เทคนิคการควบคุม อารมณ์	แนวปฏิบัติเกี่ยวกับ การจัดการอารมณ์ ในการบริหารงาน	พิธีปิดการอบรม	

หมายเหตุ เวลา 10.30 น. - 10.45 น. รับประทานอาหารว่าง

เวลา 11.45 น. – 13.00 น. รับประทานอาหารกลางวัน

เวลา 14.00 น. - 14.15 น. รับประทานอาหารว่าง

ระยะเวลาตามตารางนี้อาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม



## วิธีการฝึกอบรม

การฝึกอบรมตามหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารมืออาชีพ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการถ่ายทอดความรู้จากการเล่าเรื่องดังนี้

1. บรรยายโดยวิทยากร เรื่อง แนวคิดและการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม การบริหารศักยภาพคน แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการอารมณ์ และการศึกษาค้นคว้าริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนางานในวิชาชีพ
2. ศึกษาใบความรู้และสรุปลงใบงานเรื่องแนวคิดและการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม การบริหารศักยภาพคน
3. ศึกษาใบความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการอภิปรายสรุปลงใบงาน เรื่องแนวทางการสร้างนวัตกรรมในการพัฒนางานในวิชาชีพ และเทคนิคการควบคุมอารมณ์
4. แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการถ่ายทอดความรู้จากการเล่าเรื่องในหัวข้อการใช้คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน การบริหารความรู้สึกและการยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการอารมณ์กับการบริหารงาน

## การรับรองผลการอบรม

1. ผู้เข้ารับการอบรมต้องมีเวลาร่วมกิจกรรมการอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของเวลาการอบรมตามหลักสูตร
2. ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของกิจกรรมการอบรมตามหลักสูตร

## สาระความรู้และสมรรถนะที่เกิดจากการได้รับการฝึกอบรม

1. สาระความรู้ ได้แก่ แนวคิดและการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม การใช้คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน แนวคิดการบริหารศักยภาพคน การบริหารความรู้สึกและการยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน การศึกษา ค้นคว้า ริเริ่ม สร้างสรรค์เพื่อการพัฒนางานในวิชาชีพ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการอารมณ์ เทคนิคการควบคุมอารมณ์ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการอารมณ์กับการบริหารงาน
2. สมรรถนะ ได้แก่ การมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน การเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน การเป็นผู้รอบรู้งานในวิชาชีพ และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการอารมณ์ในการบริหารงาน

### คุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. ผู้เข้ารับการอบรมต้องเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ผู้เข้ารับการอบรมต้องสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ต่อเนื่องตลอดหลักสูตร

### วิทยากร

วิทยากรการฝึกอบรมตามหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน ด้านการพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนางานในวิชาชีพ ด้านการจัดการอารมณ์ตนเอง และด้านการจัดการอบรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการถ่ายทอดความรู้จากการเล่าเรื่อง

### การวัดและประเมินผล

1. ความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. ความพึงพอใจของผู้รับการฝึกอบรม
3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมตามหลักสูตรของผู้รับการฝึกอบรม

### เอกสารอ้างอิง

ประกาศคณะกรรมการคุรุสภา. (2556) สาระความรู้ สมรรถนะและประสบการณ์วิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์ ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ.2556 เล่มที่ 130 ตอนพิเศษ 156 ง ราชกิจจานุเบกษา วันที่ 12 พฤศจิกายน 2556

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548) **คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย**

กรุงเทพมหานคร คณะทำงานโครงการสมรรถนะ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

Sammons P. Hillman J. and Mortimore P. (1995) **Key Characteristics of Effective Schools**

**A Review of School Effectiveness Research A Report by the Institute of**

**Education for the office for standards in Education**

คู่มือการใช้หลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะ  
การเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พัฒนาโดย

นางปภาดา เสนาะพิน

ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์

มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ปีการศึกษา 2556

ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ ศลโกสุ่ม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ โพธิสาร

## คำนำ

คู่มือการใช้หลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของนางปภาดา เสนาะพิน นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา เพื่อเป็นแนวทางการอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักสูตร การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านการควบคุมตนเอง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คู่มือการใช้หลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมือ อาชีพด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ของคู่มือ การเตรียมการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม หัวข้อฝึกอบรมและรายละเอียด ระยะเวลาและกำหนดการฝึกอบรม การวัดและประเมินผล บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโครงการ บทบาท หน้าที่ของวิทยากร แนวปฏิบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเอกสารประกอบการฝึกอบรม

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ผศ.ดร.สุนันท์ ศลโกสม ผศ.ดร.ไพฑูรย์ โพธิ์สาร ประธานและ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบการจัดการฝึกอบรมเสริมสร้าง สมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกท่าน ที่ให้ข้อเสนอแนะใน การจัดทำคู่มือการใช้หลักสูตรการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้ บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หวังว่าคู่มือการใช้หลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหาร มืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับนี้จะเป็นแนวทางในการฝึกอบรมเสริมสร้าง สมรรถนะผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการควบคุมตนเองเพื่อนำไปใช้ ในการบริหารจัดการสถานศึกษาต่อไป

ปภาดา เสนาะพิน

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	๗
หลักการ.....	1
วัตถุประสงค์ของคู่มือ.....	1
การเตรียมการฝึกอบรม.....	1
การดำเนินการฝึกอบรม.....	2
หัวข้อฝึกอบรมและรายละเอียด.....	2
ระยะเวลาและกำหนดการฝึกอบรม.....	4
การวัดและประเมินผล.....	5
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโครงการ.....	5
บทบาทหน้าที่ของวิทยากร.....	6
แนวปฏิบัติของผู้เข้ารับการอบรม.....	7
ภาคผนวก ก เอกสารประกอบการฝึกอบรม.....	8
ใบความรู้หมวดที่ 1 การเป็นผู้รอบรู้อยู่เสมอ.....	9
ใบงานที่ 1 หมวดที่ 1.....	15
ใบงานที่ 2 หมวดที่ 1.....	16
ใบความรู้หมวดที่ 2 คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน.....	17
ใบงานที่ 1 หมวดที่ 2.....	22
ใบงานที่ 2 หมวดที่ 2.....	23
ใบความรู้หมวดที่ 3 การบริหารให้อยู่ในหัวใจเพื่อนร่วมงาน.....	24
ใบงานที่ 1 หมวดที่ 3.....	30
ใบงานที่ 2 หมวดที่ 3.....	31
ใบความรู้หมวดที่ 4 เทคนิคการควบคุมอารมณ์ตนเอง.....	32
ใบงานที่ 1 หมวดที่ 4.....	40
ใบงานที่ 2 หมวดที่ 4.....	41
เอกสารอ้างอิง.....	42
ภาคผนวก ข เครื่องมือการวัดและประเมินผล.....	43
แบบประเมินความรู้ความเข้าใจและสมรรถนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม.....	44

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ.....	47
แบบสังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เข้ารับการอบรม.....	50
ภาคผนวก ค เอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง.....	52
ใบสมัครเข้ารับการฝึกอบรม.....	53
ตัวอย่างวุฒิบัตร.....	54
ตัวอย่างหนังสือเชิญวิทยากร.....	55
ตัวอย่างหนังสือเชิญประธานจัดการอบรม.....	56
ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์ใช้สถานที่.....	57

## คู่มือการใช้หลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### หลักการ

คู่มือการใช้หลักสูตรฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการจัดการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับสภาพความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องการพัฒนาสมรรถนะการควบคุมตนเองเป็นลำดับแรก โดยต้องการให้ใช้เทคนิคให้ผู้เข้ารับการอบรมมีบทบาทร่วม และการอภิปราย และบรรยายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ สำหรับความต้องการในการวัดประเมินผลการฝึกอบรมมีความต้องการให้ประเมินบรรยากาศในการฝึกอบรม การมีส่วนร่วมของผู้รับการฝึกอบรม และความรู้ความเข้าใจของผู้รับการฝึกอบรม ซึ่งการอบรมตามหลักสูตรนี้เป็นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักการศึกษของผู้ใหญ่ กล่าวคือผู้ใหญ่จะเปลี่ยนแปลงและรับรู้ในเรื่องที่ตนเองมีความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับตัวแปร 3 ตัว คือ ความรู้ (Knowledge) ทัศนคติ (Attitude) และการยอมรับการปฏิบัติ (Practice) รวมทั้งแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่อธิบายด้วยโมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งเปรียบเทียบบุคคลเหมือนกับน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยจะมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ และอีกส่วนหนึ่งที่มากกว่าจมอยู่ในน้ำ เปรียบเสมือนความสามารถของบุคคลที่ซ่อนอยู่ภายในและการพัฒนาสมรรถนะคือการนำความสามารถที่ซ่อนอยู่ภายในมาใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วยกระบวนการอบรมเชิงปฏิบัติการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการถ่ายทอดความรู้จากการเล่าเรื่องเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการควบคุมตนเองในเรื่องของคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน การบริหารให้อยู่ในหัวใจเพื่อนร่วมงาน การเป็นผู้รอบรู้ อยู่เสมอ และเทคนิคการควบคุมอารมณ์ตนเอง

### วัตถุประสงค์ของคู่มือ

เพื่อเป็นแนวทางการอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### การเตรียมการฝึกอบรม

1. ติดต่อวิทยากรเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์และรายละเอียดการฝึกอบรม
2. เตรียมเอกสารประกอบการบรรยาย ได้แก่ เอกสารใบความรู้ตามหลักสูตร และเอกสารประกอบคำบรรยายของวิทยากรสำหรับใช้ในวันจัดการอบรม
3. ส่งใบสมัครให้ผู้ที่มีคุณสมบัติสมัครเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร

4. คัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมตามจำนวนที่กำหนดและแจ้งผลการคัดเลือกให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกทราบ
5. จัดส่งหลักสูตรและคู่มือการใช้หลักสูตรให้วิทยากรเพื่อศึกษาล่วงหน้า
6. ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจในการดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
7. เตรียมติดต่อและประสานงานสถานที่ในการจัดการฝึกอบรม
8. จัดเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกในการจัดการอบรม

### การดำเนินการฝึกอบรม

1. สาระหลักสูตร แบ่งออกเป็น 4 หมวด ได้แก่ หมวดที่ 1 การเป็นผู้รอบรู้อยู่เสมอ ประกอบด้วย ความรู้พื้นฐานการวิจัยและการวิจัยในสถานศึกษา การศึกษาค้นคว้าริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางานในวิชาชีพ  
 หมวดที่ 2 คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน ประกอบด้วย แนวคิดและการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม การใช้คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน หมวดที่ 3 การบริหารให้อยู่ในหัวใจเพื่อนร่วมงาน ประกอบด้วย การบริหารศักยภาพคน การบริหารความรู้สึกคนและการยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน หมวดที่ 4 เทคนิคการควบคุมอารมณ์ตนเอง ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการอารมณ์ เทคนิคการควบคุมอารมณ์ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการอารมณ์ในการบริหารงาน

2. วิธีการจัดการอบรม ได้แก่ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการถ่ายทอดความรู้จากการเล่าเรื่อง มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ คือ การให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ศึกษาความรู้จากการบรรยายของวิทยากรหรือศึกษาไปความรู้แล้วแต่กรณีและแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการอภิปรายซึ่งเป็นการสร้างความรู้และแบ่งปันความรู้ แล้วสรุปสาระสำคัญในรูปของความเรียงหรือแผนที่ความคิดลงในใบงาน

2.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการถ่ายทอดความรู้จากการเล่าเรื่อง คือ การสื่อสารความรู้หรือประสบการณ์โดยกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เข้ารับการอบรมเล่าความทรงจำในประสบการณ์การเรียนรู้และการกระทำที่ภาคภูมิใจให้ผู้ฟังเพื่อให้ผู้ฟังได้เสริมคุณค่าและนำไปประยุกต์ใช้

### หัวข้อฝึกอบรมและรายละเอียด

#### หมวดที่ 1 การเป็นผู้รอบรู้อยู่เสมอ

วัตถุประสงค์ :

เสริมสร้างทักษะการศึกษาค้นคว้าริเริ่มสร้างสรรค์การพัฒนางานในวิชาชีพและเป็นผู้รอบรู้ในวิชาชีพอยู่เสมอ

เนื้อหา :

1. ความรู้พื้นฐานการวิจัยและการวิจัยในสถานศึกษา
2. การศึกษาค้นคว้าริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางานในวิชาชีพ

กิจกรรม :

1. บรรยายโดยวิทยากร
2. ศึกษาไปความรู้เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานการวิจัยและการวิจัยในสถานศึกษา
3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการอภิปรายในหัวข้อ “แนวทางการสร้างนวัตกรรมในการพัฒนา  
งานในวิชาชีพ” และสรุปลงใบงาน

### หมวดที่ 2 คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน

วัตถุประสงค์ :

เสริมสร้างแนวคิดการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและใช้คุณธรรม  
จริยธรรมในการบริหารงาน

เนื้อหา :

- 1.แนวคิดและการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม
- 2.การใช้คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน

กิจกรรม :

- 1.บรรยายโดยวิทยากร
- 2.ศึกษาไปความรู้เกี่ยวกับแนวคิดและการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม
- 3.อภิปรายและสรุปลงใบงานที่ 1
- 4.แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการถ่ายทอดความรู้จากการเล่าเรื่องในหัวข้อ “ประสบการณ์การใช้  
คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน” และปฏิบัติกิจกรรมตามใบงานที่ 2

### หมวดที่ 3 การบริหารให้อยู่ในหัวใจเพื่อนร่วมงาน

วัตถุประสงค์ :

เสริมสร้างการบริหารศักยภาพ ความรู้สึก การยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และ  
เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

เนื้อหา :

- 1.การบริหารศักยภาพคน
- 2.การบริหารความรู้สึกคน
- 3.การยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน

กิจกรรม :

- 1.บรรยายโดยวิทยากร
- 2.ศึกษาไปความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการบริหารศักยภาพคน และสรุปลงใบงานที่ 1

3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการถ่ายทอดความรู้จากการเล่าเรื่องในหัวข้อ“ประสบการณ์การบริหารความรู้สึกรับและการยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน”และปฏิบัติกิจกรรมตามใบงานที่ 2

#### **หมวดที่ 4 เทคนิคการควบคุมอารมณ์ตนเอง**

วัตถุประสงค์ :

เสริมสร้างเทคนิคการควบคุมอารมณ์และแนวปฏิบัติการจัดการอารมณ์ในการบริหารงานและการเป็นแบบอย่างที่ดีในการควบคุมอารมณ์ตนเอง

เนื้อหา : แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการอารมณ์ เทคนิคการควบคุมอารมณ์ และแนวปฏิบัติในการจัดการอารมณ์กับการบริหารงาน

กิจกรรม :

1. บรรยายโดยวิทยากร
2. ศึกษาไปความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการจัดการอารมณ์ และเทคนิคการควบคุมอารมณ์
3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการอภิปรายและสรุปลงใบงานที่ 1
4. แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการถ่ายทอดความรู้จากการเล่าเรื่องในหัวข้อ“ประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการอารมณ์ในการบริหารงาน” และปฏิบัติกิจกรรมตามใบงานที่ 2

#### **ระยะเวลาและกำหนดการฝึกอบรม**

การฝึกอบรมการเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรม จำนวน 2 วัน ดังนี้

### วันที่ 1 ของการอบรม

- เวลา 08.00 – 09.00 น. - ลงทะเบียนอบรม
- เวลา 09.00 – 09.30 น. - พิธีเปิดการอบรม และบรรยายพิเศษ
- เวลา 09.30 - 10.30 น. - ความรู้พื้นฐานการวิจัยและการวิจัยในสถานศึกษา
- เวลา 10.30 - 10.45 น. - พักรับประทานอาหารว่าง
- เวลา 10.45 - 11.45 น. - การศึกษาค้นคว้าริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนางานในวิชาชีพ
- เวลา 11.45 - 13.00 น. - พักรับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 13.00 - 14.00 น. - แนวคิดและการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม
- เวลา 14.00 - 14.15 น. - พักรับประทานอาหารว่าง
- เวลา 14.15 - 16.15 น. - การใช้คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน
- เวลา 16.15 - 17.15 น. - แนวคิดการบริหารศักยภาพคน

### วันที่ 2 ของการอบรม

- เวลา 08.30 - 09.30 น. - การบริหารความรู้สึกและการยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน
- เวลา 09.30 - 10.30 น. - การบริหารความรู้สึกและการยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน(ต่อ)
- เวลา 10.30 - 10.45 น. - พักรับประทานอาหารว่าง
- เวลา 10.45 - 11.45 น. - แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการอารมณ์
- เวลา 11.45 - 13.00 น. - พักรับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 13.00 - 14.00 น. - เทคนิคการควบคุมอารมณ์
- เวลา 14.00 - 14.15 น. - พักรับประทานอาหารว่าง
- เวลา 14.15 - 16.15 น. - แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการอารมณ์ในการบริหารงาน
- เวลา 16.15 - 17.00 น. - พิธีปิดการอบรม

**หมายเหตุ** ระยะเวลาตามตารางนี้อาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

### การวัดและประเมินผล

1. ประเมินความรู้ความเข้าใจจากการตรวจใบงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. สอบถามความพึงพอใจของผู้รับการฝึกอบรม
3. สังเกตพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมตามหลักสูตรของผู้รับการฝึกอบรม

### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโครงการ

ผู้บริหารโครงการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

1. เขียนโครงการจัดการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. วางแผนงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ
3. กำหนดกลยุทธ์และรายละเอียดในการปฏิบัติงานตลอดทั้งโครงการ
4. ระบุและเลือกสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินโครงการประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ประสานงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จัดเตรียมอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ในโครงการ
6. ควบคุมการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
7. ติดตาม ประเมินผลความก้าวหน้าของโครงการและรายงานผลการดำเนินโครงการ
8. ประเมินโครงการเพื่อเปรียบเทียบผลที่ได้กับเป้าหมายของโครงการ และทบทวนผลการดำเนินงานตามโครงการ ปัญหา อุปสรรค และข้อที่ควรปรับปรุงสำหรับการดำเนินงานครั้งต่อไป โดยหลังโครงการมีการรวบรวมวิเคราะห์ผลจากแบบประเมินความพึงพอใจ แบบประเมินความรู้ และ ประชุมทีมงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินงานระหว่างทีมงาน เพื่อพัฒนาทีมงาน และ พัฒนาการดำเนินงานครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### **บทบาทหน้าที่ของวิทยากร**

วิทยากรในการฝึกอบรมตามโครงการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

1. ศึกษาหลักสูตรการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมการฝึกอบรมให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น
3. จัดเตรียมทีมงานให้มีความพร้อมในการที่จะเป็นวิทยากรฝึกอบรม
4. ประสานงานในเรื่องการจัดเตรียมงาน เตรียมพร้อมทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการจัดฝึกอบรม เช่น สถานที่ อาหาร ระบบไฟฟ้า แสง สี เสียง วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นจะต้องใช้ ได้แก่ วีดีโอโปรเจคเตอร์ เครื่องฉายภาพทึบแสง เป็นต้น
5. วางแผนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ความเข้าใจ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ซึ่งวิทยากร ได้แก่

5.1 สร้างบรรยากาศในการอบรมเพื่อจูงใจ ส่งเสริม และเร่งเร้าให้สมาชิกเกิดความสนใจที่จะเรียนรู้ รวมทั้งจัดประสบการณ์การเรียนรู้หลายรูปแบบที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจมากขึ้น

5.2 ถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในฐานะนักวิชาการเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและมีทัศนคติที่ดีต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5.3 เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5.4 เป็นตัวกลางเชื่อมโยงและประสานความคิดในการสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจถูกต้องตรงกัน พร้อมทั้งคอยชี้แนะและแก้ปัญหาในกลุ่มในบางโอกาส

6. ประเมินผลการฝึกอบรมและแจ้งผลการประเมินให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบ

### **แนวปฏิบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม**

ผู้เข้ารับการอบรมในโครงการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีแนวปฏิบัติดังนี้

1. ศึกษาหลักสูตรก่อนเข้ารับการอบรมเพื่อเป็นแนวทางในการร่วมกิจกรรมการฝึกอบรม
2. เข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมตลอดหลักสูตรการฝึกอบรม
3. จัดทำใบงานตามชิ้นงานที่กำหนดทุกกิจกรรม
4. ประเมินผลการฝึกอบรมให้แก่ฝ่ายจัดการอบรม

ภาคผนวก ก  
เอกสารประกอบการฝึกอบรม

## ใบความรู้ : หมวดที่ 1 การเป็นผู้รอบรู้อยู่เสมอ

ประกาศคณะกรรมการคุรุสภาเรื่องสาระความรู้สมรรถนะและประสบการณ์วิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ.2556 หมวด 2 ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ได้บัญญัติถึงสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้ไว้ 7 ด้าน และหนึ่งในเจ็ดด้านนั้นแสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้บริหารต้องเป็นผู้รอบรู้อยู่เสมอได้แก่การพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งมีสาระความรู้ที่สำคัญสาระหนึ่งคือการวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพและสมรรถนะที่ต้องมีได้แก่สามารถศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพ ในเอกสารนี้นำเสนอ 2 เรื่องคือความรู้พื้นฐานการวิจัยและการวิจัยในสถานศึกษา ดังนี้

### 1. ความรู้พื้นฐานการวิจัย

#### ความหมายของการวิจัย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของการวิจัยว่าเป็นการระดม การรวบรวม การค้นคว้าเพื่อหาข้อมูลอย่างถี่ถ้วนตามหลักวิชา คำว่า “วิจัย” มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Research” หมายถึง การค้นคว้าหาความรู้ความจริงซ้ำแล้วซ้ำอีกจนกระทั่งได้ผลสรุปหรือข้อยุติที่พึงพอใจ

#### ลักษณะของการวิจัย

บุญชม ศรีสะอาด (2543:10) สรุปไว้ว่า การวิจัยที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

- 1) เป็นการคำนวณที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ และความมีระบบ
- 2) เป็นงานที่มีเหตุผลและเป้าหมาย
- 3) ต้องมีเครื่องมือหรือเทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้
- 4) ต้องมีการรวบรวมข้อมูลใหม่และได้ความรู้ใหม่ กรณีที่ใช้ข้อมูลเดิมจุดประสงค์ต้องแตกต่างไปจากจุดประสงค์เดิม ความรู้ที่อาจได้จากความรู้เดิมในกรณีที่มุ่งวิจัยเพื่อตรวจสอบซ้ำ
- 5) เป็นการศึกษาค้นคว้าที่มุ่งข้อเท็จจริงเพื่อให้อธิบายรูปแบบปรากฏการณ์หรือพัฒนาคุณภาพเกณฑ์ ทฤษฎีหรือตรวจสอบทฤษฎีหรือพยากรณ์ปรากฏการณ์ต่างๆหรือเพื่อวางนโยบายหรือเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ

6) ต้องอาศัยความเพียรพยายามความซื่อสัตย์กล้าหาญบางครั้งต้องเฝ้าติดตามและบันทึกผลอย่างละเอียดใช้เวลานานบางครั้งผลการวิจัยขัดแย้งกับความเชื่อของบุคคลอื่นอันอาจจะทำให้ได้รับการโจมตีผู้วิจัยจำต้องใช้ความกล้าหาญเสนอผลการวิจัยตามความเป็นจริงที่ค้นพบ

7) ต้องมีการบันทึก และเขียนรายงานการวิจัยอย่างระมัดระวัง

สำหรับสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ(2556:4) ได้สรุปลักษณะการวิจัยที่ดีไว้ดังนี้

1) เริ่มต้นด้วยปัญหาหรือความสนใจที่ต้องการแก้ปัญหาหรือมุ่งหาข้อเท็จจริงเพื่ออธิบายปรากฏการณ์โดยต้องมีการระบุปัญหาหรือความสนใจที่ต้องการหาคำตอบอย่างชัดเจน

2) มีจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

3) เป็นการค้นคว้าที่ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญและมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ

4) เป็นงานที่มีเหตุผล

5) ต้องมีเทคนิควิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงและ เชื่อถือได้

6) ต้องอาศัยความเพียรพยายามความซื่อสัตย์ความอดทนเพราะบางครั้งต้องเฝ้าติดตามเพื่อบันทึกผลอย่างละเอียดโดยใช้ระยะเวลาตามความเหมาะสมของสภาพปัญหา

7) ต้องมีการบันทึก และเขียนรายงานการวิจัยอย่างชัดเจน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจ ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจริงที่เกิดขึ้นหรือเป็นความรู้นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่น่าเชื่อถือ หรือการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อการแก้ปัญหาของตนเองและชุมชนในการเขียนวัตถุประสงค์ของการวิจัยต้องสอดคล้องกับชื่อเรื่องและความเป็นมาของปัญหาการวิจัยเขียนเป็นประโยคบอกเล่าใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายควรกำหนดเป็นข้อๆ และมักจะขึ้นต้นด้วยข้อความว่า เพื่อศึกษา.....เพื่อตรวจสอบ....เพื่อเปรียบเทียบ....เพื่อวิเคราะห์....เพื่อประเมิน.... เป็นต้น

### กระบวนการวิจัย

กระบวนการวิจัย เป็นวิธีการค้นคว้าหาความจริงอย่างเป็นระบบ ตามขั้นตอนวิธีการทางวิทยาศาสตร์ คือการตั้งปัญหา การตั้งสมมุติฐาน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสรุปผล ซึ่งมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1) การตั้งปัญหา เป็นการตั้งปัญหา หรือการเลือกปัญหาเพื่อนำมาศึกษาวิจัย การตั้งปัญหาที่ดีและชัดเจนจะทำให้ผู้วิจัยมองเห็นวิธีการค้นหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาที่ตั้งไว้ทักษะที่สำคัญของนักวิจัยคือต้องฝึกการสังเกตว่าเกิดอะไรขึ้น เกิดขึ้นเมื่อไร เกิดขึ้นที่ไหน เกิดขึ้นได้อย่างไร ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น

2) การตั้งสมมติฐานคือการคาดเดาคำตอบที่อาจเป็นไปได้หรือค้นหาคำตอบล่วงหน้าบนฐานข้อมูลที่ได้จากการสังเกตซึ่งคำตอบของปัญหาที่คาดเดาไว้นั้นอาจถูกต้องและมีความเป็นไปได้ แต่ยังไม่เป็นที่ยอมรับจนกว่าจะมีการทดสอบตรวจสอบให้รอบคอบเสียก่อนจึงจะทราบว่าสมมติฐานนั้นถูกต้องหรือไม่

3) การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นกระบวนการปฏิบัติหรือหาคำตอบหรือตรวจสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยมีเครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะของข้อมูลและสถานการณ์ที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

(1) การออกแบบในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือการวางแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจริง โดยให้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้และควบคุมปัจจัยหรือที่เรียกว่าตัวแปรต่างๆที่มีผลต่อการวิจัย ตัวแปรแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ 1) ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระคือสิ่งที่เป็นสาเหตุมีผลหรือมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม 2) ตัวแปรตามคือผลที่เกิดจากการกระทำของตัวแปรต้นซึ่งต้องใช้วิธีการสำรวจหรือวัดผลด้วยวิธีการต่างๆ นอกจากตัวแปรทั้ง 2 ประเภทข้างต้นแล้วในการวิจัยทดลองอาจมีตัวแปรควบคุมซึ่งเป็นตัวแปรที่นอกเหนือจากตัวแปรนี้ซึ่งมีผลต่อการทดลอง

(2) การปฏิบัติการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเช่น แบบบันทึก แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบทดสอบ เป็นต้น

(3) การบันทึกผลการเก็บรวบรวมข้อมูลคือการจดบันทึกผลที่ได้ในแต่ละขั้นตอนตามที่ได้วางแผนไว้เพื่อนำข้อมูลที่ได้รวบรวมไว้ใช้สำหรับยืนยันว่าสมมติฐานที่ตั้งไว้นั้นถูกต้องหรือไม่

(4) การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์และแปลผล อ่านค่าผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล

(5) การสรุปผลเป็นการนำเสนอผลการศึกษาวิจัยตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานที่ตั้งไว้ กระบวนการดังกล่าวสามารถนำมาทำเป็นขั้นตอนอย่างละเอียดเพื่อเป็นบันไดสำหรับผู้วิจัยทำความเข้าใจและดำเนินการวิจัยได้ดีขึ้นซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุดงานวิจัยจะออกมาอย่างไรขึ้นอยู่กับทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยซึ่งผู้วิจัยต้องอ่านศึกษาวิเคราะห์วิจารณ์ให้ละเอียดถี่ถ้วนจึงจะเกิดประโยชน์ การอ่านเชิงวิเคราะห์วิจารณ์แตกต่างกับการอ่านเพื่อเอาใจความธรรมดา การอ่านเชิงวิเคราะห์วิจารณ์เป็นการอ่านที่มุ่งให้ได้เนื้อความจริงทุกขั้นตอน วิเคราะห์ที่มาที่ไปรายละเอียดทุกขั้นตอนของเรื่องทีอ่าน ในกรณีที่เป็นเนื้อเรื่องมีผู้เรียบเรียงเขียนไว้หลายคนผู้อ่านต้องพยายามอ่าน-คิด-วิเคราะห์ข้อเขียนของผู้เรียบเรียงแต่ละคนนับเป็นขั้นตอนแรกของการอ่านทบทวน จากนั้นจึงนำผลที่ได้จากการอ่าน-คิด-วิเคราะห์เหล่านั้น มาวิเคราะห์-เปรียบเทียบเพื่อหาข้อสรุปและวิเคราะห์ความแตกต่างหรือเหมือนกันของผู้เรียบเรียงแต่ละคนซึ่งนับเป็นขั้นตอนที่สอง ขั้นตอนสุดท้าย

คือการนำสิ่งที่ได้จากการสรุปเปรียบเทียบมาสรุปเป็นแนวทางสำหรับการกำหนดประเด็นการวิจัยโดยจะเป็นการประยุกต์แนวคิด การอ่านบททบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่ดี จะช่วยให้ผู้อ่านได้แนวคิดครบทุกขั้นตอนของการทำวิจัย เริ่มตั้งแต่หัวข้อการวิจัย ปัญหาหรือคำถามของการวิจัย วัตถุประสงค์ของการทำวิจัย กรอบแนวคิดของการทำวิจัย ระเบียบวิธีการวิจัย การวิเคราะห์ผลการวิจัย การวิจารณ์ผลการทำวิจัย การเสนอแนะผลที่ได้จากการทำวิจัย การอ้างอิงเอกสารที่เกี่ยวข้อง และเทคนิคการนำเสนอผลการวิจัย รวมไปถึงแนวทางในการเผยแพร่ผลการทำวิจัย

2) การกำหนดปัญหาหรือคำถามของการวิจัยเป็นผลมาจากการอ่านบททบทวนวิเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่ดีเป็นการวางแผนทำวิจัย ปัญหาการวิจัยหรือคำถามการวิจัย ถ้าปัญหานั้นเป็นปัญหาที่สามารถหาคำตอบได้ โดยไม่ต้องใช้กระบวนการทางการวิจัยก็ไม่จำเป็นต้องทำวิจัย การพิจารณาว่าเรื่องที่กำลังสนใจเป็นปัญหาหรือไม่นั้นมีวิธีการพิจารณาได้หลายวิธีเช่นพิจารณาจากการเพิ่มขึ้นของแนวโน้มของปัญหา ขนาดของปัญหาและความรุนแรงของปัญหา หรือผลกระทบที่เกิดจากปัญหาเหล่านั้น ทั้งด้านสุขภาพและสังคมรวมไปถึงความทันสมัยเป็นเรื่องที่ตรงกับความต้องการในขณะนั้นหรือไม่ด้วยเหตุนี้การอ่านเชิงวิเคราะห์จึงมีความสำคัญ

3) การกำหนดวัตถุประสงค์ ถ้ากำหนดปัญหาการวิจัยชัดเจนก็จะเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้สามารถนำมาใช้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ชัดเจนสอดคล้องตรงกับสิ่งที่ต้องการหาคำตอบ หรือที่ยังเป็นปัญหาการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องเป็นวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดได้ชัดเจนถูกต้องตรงประเด็นกับเรื่องที่ต้องการหาคำตอบ

4) กรอบแนวคิดในการวิจัย เป็นแผนภูมิที่แสดงแนวคิดของทิศทางในการวิจัยแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างตัวแปรที่ศึกษาซึ่งได้มาจากการกำหนดวัตถุประสงค์และการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แผนภูมิกกรอบแนวความคิดในการวิจัยจะต้องสื่อและขยายความให้ชัดเจน เพื่อเชื่อมโยงความคิดต่อเนื่องจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ดีจะต้องเป็นแผนภูมิที่อ่านแล้วสามารถอธิบายผู้อ่านได้ถึงความเกี่ยวพันซึ่งกันและกันในเชิงเหตุและผลระหว่างตัวแปรต่างๆที่ต้องการศึกษา ต้องมีความชัดเจนและเป็นตัวแทนจากการสรุปสาระสำคัญของแนวคิดในการวิจัยทั้งหมด

5) ระเบียบวิธีการวิจัย ต้องกำหนดให้เหมาะสมกับปัญหาของการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัยประกอบด้วยการวางรูปแบบของการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ขนาดตัวอย่าง การสุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบเครื่องมือ และการใช้สถิติเพื่อพิสูจน์เรื่องที่ต้องการหาคำตอบในทุกขั้นตอนของระเบียบวิธีวิจัยจะต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องกัน และเชื่อมโยงไปถึงลักษณะของการเขียนกรอบแนวคิดในการทำวิจัยด้วย

6) การวิเคราะห์ผลที่ได้จากการวิจัย เป็นขั้นตอนของการประมวลผลที่ได้จากข้อมูลในแบบวัดทั้งหมด มานำเสนอผลในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยาย หรือการบรรยายเพียงอย่างเดียว การนำเสนอข้อมูลในตารางแต่ละตารางจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนว่าต้องการเสนออะไร การอ่านค่าตัวเลขในตารางควรอ่านเชิงวิเคราะห์ดีกว่าการอ่านไปตามค่าตัวเลขที่ปรากฏในตารางเพราะการอ่านผลเชิงวิเคราะห์เป็นการช่วยให้สรุปผลที่ได้จากการวิจัยตั้งแต่เริ่มแรก เป็นการกระตุ้นการคิดเชิงวิเคราะห์สรุปไปตามลำดับในทุกขั้นตอนของการรายงานผลการวิจัยเป็นกระบวนการฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์ที่มีประโยชน์ที่จะนำไปสู่การอภิปรายผลที่ดี

7) การอภิปรายผลที่ได้จากการวิจัยเป็นการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการวิจัยที่ผู้วิจัยค้นพบกับผลจากการวิจัยในอดีตหรือจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องระมัดระวังในการวิจารณ์ไม่ให้เกินจริง ต้องคำนึงถึงความเหมือนและความแตกต่างกันของแนวคิดในการทำวิจัยแต่ละเรื่องขั้นตอนนี้สำคัญมากเพราะเป็นขั้นตอนที่แสดงถึงกระบวนการหรือองค์ความคิดของผู้วิจัยว่ามีความรู้ชัดแจ้งจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยมาพอเพียงหรือไม่การวิจารณ์ระเบียบวิธีวิจัยก็เป็นเรื่องสำคัญ ในขั้นตอนนี้จะไม่ยุ่งยากถ้าหากผู้วิจัยได้ฝึกฝนทักษะการคิดวิเคราะห์มาตั้งแต่เริ่มขั้นตอนแรกจนถึงสรุปและอภิปรายผลเพราะทุกขั้นตอนของการทำเป็นเส้นทางหรือพื้นฐานเบื้องต้นที่ช่วยพัฒนาและฝึกฝนให้ผู้วิจัยมีทักษะในการคิดวิเคราะห์

8) การเสนอแนะผลที่ได้จากการวิจัยข้อสำคัญที่สุดคือการเสนอแนะให้ตรงกับผลที่ได้จากการวิจัยตรงไปตรงมาและเป็นองค์ความคิดที่เกิดฐานข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัยต้องพิจารณาให้รอบคอบถี่ถ้วนว่าผลการวิจัยที่ได้นั้นมีประโยชน์อะไรบ้างอ้างอิงจากผลการศึกษาวิจัยที่ผู้วิจัยค้นพบโดยตรง ไม่ใช่ไปอ้างอิงถึงผลจากการศึกษาของผู้อื่นหรือเนื้อหาที่มีอยู่แล้วในอดีตในขั้นตอนนี้ต้องคำนึงถึงระเบียบวิธีวิจัยด้วยว่ามีข้อจำกัดในการที่จะนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้หรือไม่ในประเด็นใดบ้าง ซึ่งบางครั้งมีข้อจำกัดบางประการของการทำวิจัย ที่ทำให้ไม่สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ประโยชน์ได้ในวงกว้าง

9) การเขียนเอกสารอ้างอิงต้องเขียนให้ถูกต้องมีระบบการเขียนอยู่หลายลักษณะขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของหลักสูตรและบรรณารักษาร ต้องศึกษาให้ชัดเจนก่อนจะเริ่มลงมือเขียนมิฉะนั้นจะก่อความยุ่งยากและเสียเวลา

10) การเผยแพร่ผลการวิจัย การทำวิจัยต้องลงทุนมากทั้งด้านเวลาและงบประมาณซึ่งการวิจัยจะไม่ได้ประโยชน์อะไรเลยถ้าผลการวิจัยไม่ได้เผยแพร่ฉะนั้นการเผยแพร่ผลงานวิจัยถือว่าเป็นภาระหน้าที่ของผู้วิจัย การเผยแพร่อาจทำได้โดยการเสนอผลการวิจัยในการประชุมวิชาการ การเสนอในบอร์ดนิทรรศการและการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ

ผู้ที่ต้องการทำวิจัยควรวางแผนและกำหนดแนวทางในการทำวิจัยโดยพิจารณาจากรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนทั้ง 10 ขั้นตอนของการทำวิจัย นำมาวิเคราะห์และกำหนดระยะเวลาให้เหมาะสมกับภาระงานในแต่ละขั้นตอน ตามเวลาและงบประมาณที่มีอยู่จากนั้นก็ลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ การที่ผู้วิจัยกำหนดตารางเวลาไว้เป็นการกระตุ้นเตือนให้ผู้วิจัยพยายามเดินตามแผนที่กำหนดไว้ช่วยให้การทำวิจัยเสร็จได้ทันเวลาตรงกับความต้องการของผู้วิจัย

## 2. การวิจัยในสถานศึกษา

การวิจัยของสถานศึกษา มีรูปแบบการวิจัย ควบคู่กับการปฏิบัติงานที่มีการกำหนดประเด็นปัญหาการวิจัยจากปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน เน้นการศึกษาความสำเร็จของการจัดการศึกษาแบบองค์รวม ที่ครอบคลุมทั้งคุณภาพของการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร สื่อการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของชุมชน ลักษณะรูปแบบการวิจัยของสถานศึกษา(สุวิมล ว่องวาณิช.2544: ออนไลน์) มีดังนี้

1) วิจัยครูทำคนเดียว (Individual Teacher Research) เป็นการวิจัยที่เน้นการเปลี่ยนแปลงในห้องเรียนใดห้องเรียนหนึ่งโดยครูแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงานการเรียนการสอนในชั้นเรียน อาจสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ครบถ้วน ทั้งในด้านความเป็นคนดีมีสุข รูปแบบการวิจัยของครูได้แก่การวิจัยกรณีศึกษา (Case Study) และการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research)

2) วิจัยปฏิบัติการแบบร่วมมือ (Collaborative Action Research) เป็นการวิจัยที่ทำเป็นกลุ่ม โดยครูหลายคนร่วมกันทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาในชั้นเรียนหลายชั้น ทุกคนต่างร่วมมือกันทำวิจัยโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน รูปแบบการวิจัยได้แก่การวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participation Research) และการวิจัยพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

(3) วิจัยปฏิบัติการแบบทั้งโรงเรียน (School Wide Action Research) เป็นการวิจัยที่คณะทำงานโดยผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาอาจรวมหน่วยงานภายนอกมาร่วมกันเลือกประเด็นปัญหาวิจัยที่สนใจร่วมกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสถานศึกษา และสิ่งแวดล้อม กระบวนการวิจัยเป็นการวิจัยแบบวงจรต่อเนื่อง รูปแบบการวิจัย ได้แก่ การวิจัยปฏิบัติการ การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น การวิจัยประเมินผล การวิจัยและพัฒนา การวิจัยสถาบัน และการวิจัยนโยบาย

การพิจารณารูปแบบการวิจัยในสถานศึกษาเพื่อเลือกรูปแบบในการวิจัยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ลักษณะปัญหาการเข้าถึงข้อมูลและความเหมาะสมของประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษาอย่างไรก็ตามหากพิจารณาถึงลักษณะการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยใน



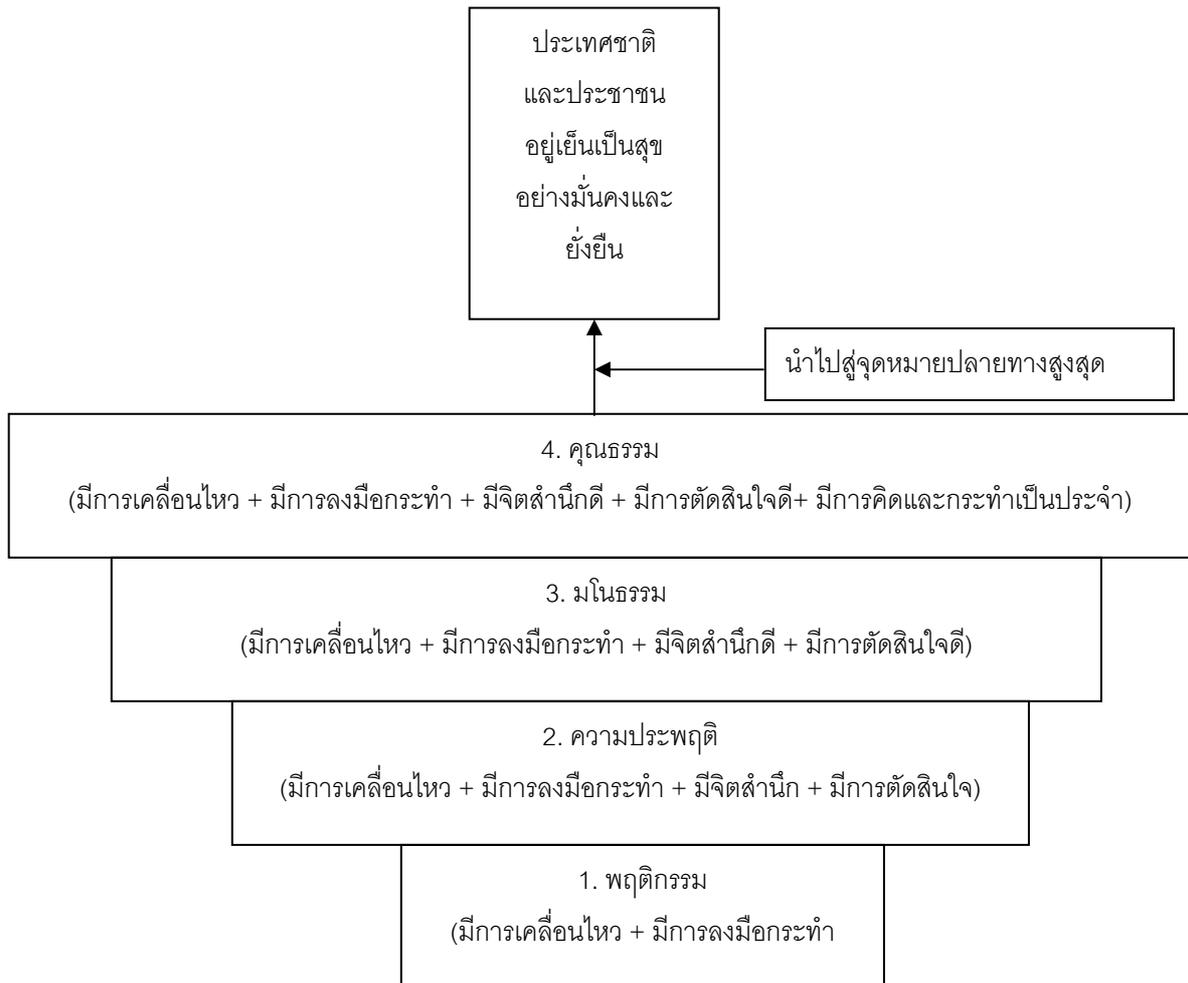


## ใบความรู้ : หมวดที่ 2 คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน

ประกาศคณะกรรมการคุรุสภาเรื่องสาระความรู้สมรรถนะและประสบการณ์วิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ.2556 หมวด 2 ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ได้บัญญัติถึงสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณ ประกอบด้วย สาระความรู้ คือ หลักธรรมาภิบาล และความซื่อสัตย์สุจริต คุณธรรม และจริยธรรมของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จรรยาบรรณของวิชาชีพที่คุรุสภากำหนดและสมรรถนะคือปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตสำนึกสาธารณะและเสียสละให้สังคมปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ โดยในเอกสารประกอบหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้เป็นการนำเสนอความรู้เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน ประกอบด้วย 2 ประเด็นคือ แนวคิดการพัฒนากิจการปกครองตามแนวทางคุณธรรมและตัวอย่างพัฒนากิจการปกครองตามแนวทางคุณธรรมซึ่งวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ.2550: ออนไลน์)ได้นำเสนอไว้มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

### 1. แนวคิดและการพัฒนากิจการปกครองตามแนวทางคุณธรรม

คุณธรรมเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาและบริหารจัดการคุณธรรมมีส่วนทำให้บุคคลอยู่ร่วมกันอย่างมั่นคง เข้มแข็ง และสันติสุข เนื่องจากคุณธรรมเป็นตัวกำหนด และควบคุมให้พฤติกรรมของคนเป็นไปในด้านดีหรือประพฤติดี อันจะเป็นประโยชน์ต่อตัวบุคคลเอง นอกจากนั้นคุณธรรมยังเป็นตัวชี้วัดระดับความเจริญความเสื่อมของชุมชน สังคม และประเทศชาติ คุณธรรมเป็นนามธรรมเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับจิตใจ คำว่า“คุณ” หมายถึง ความดีที่มีประจำอยู่ในสิ่งนั้นๆและคำว่า“ธรรม” หมายถึง คุณความดีความจริงความถูกต้องซึ่งพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. 2542ให้ความหมายของคุณธรรมว่าหมายถึงสภาพคุณงามความดี นอกจากนั้น คุณธรรมยังหมายถึงความรวมถึงความเมตตา กรุณาเสียสละซื่อสัตย์อดทนหากผู้ใดประพฤติปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ จะเป็นสภาพคุณงามความดีทางความประพฤติและจิตใจคนที่มีคุณธรรมจะต้องเป็นคนที่มีมโนธรรมคือมีจิตสำนึกดีและมีการตัดสินใจดี รวมทั้งต้องคิดและกระทำเป็นประจำดังนั้นคุณธรรมจึงไม่อาจเกิดขึ้นเองหรือเกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่คุณธรรมต้องเกิดจากการปฏิบัติเป็นประจำมิใช่เกิดจากความรู้ทางทฤษฎีซึ่งขั้นการนำไปสู่คุณธรรมสรุปได้ดังนี้



สำหรับจริยธรรมมีความหมายใกล้เคียงกับคุณธรรมมักใช้ควบคู่กันไป การให้ความหมายคำว่าจริยธรรม(ethics)มีความหลากหลายเช่นเดียวกับคำว่าคุณธรรมเช่นจริยธรรมหมายถึงธรรมที่เป็นข้อประพฤติ ปฏิบัติ ศีลธรรมกฎศีลธรรมหรือการแสดงออกของบุคคลที่สอดคล้องกับความดีงามเป็นที่ยอมรับและเป็นที่ต้องการของคนทั่วไปคุณธรรมจะเกิดขึ้นได้เร็วขึ้นเมื่อมีจริยธรรมเสริมจึงมักได้ยินสองคำนี้คู่กันเสมอ คือ คุณธรรมจริยธรรมซึ่งมีความหมาย 2 แนวทางโดยแนวทางแรกจริยธรรม หมายถึงหลักเกณฑ์หรือกฎที่ชุมชนหรือสังคมใช้ตัดสินว่าการกระทำใดเป็นสิ่งที่ดีงามควรปฏิบัติ และการกระทำใดเป็นสิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น แนวทางที่สอง จริยธรรม หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมที่ถูกต้องหรือดีงามเป็นเรื่องของความรู้สึกในการบริหารจัดการหรือพัฒนาที่มุ่งหมายให้คนอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดำรงชีวิตอยู่อย่างบริบูรณ์ด้วยความดีทั้งกายวาจาและใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมกับจริยธรรมคำสองคำนี้มีความหมายใกล้เคียงกันและสัมพันธ์กัน ทั้งคุณธรรมและจริยธรรมมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อคน ชุมชน และประเทศชาติ หากบุคคลมีทั้งคุณธรรมและจริยธรรมในครอบครวั ในการดำรงชีวิตประจำวัน ในการปฏิบัติงาน และ

ในการประกอบอาชีพย่อมทำให้บุคคลนั้นมีความสุขกายสบายอย่างมั่นคงและยั่งยืนทั้งในครอบครัว และในชุมชนอันจะนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุดคือประเทศชาติและประชาชนอยู่เย็นเป็นสุขอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ดังนั้นการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมจึงมีส่วนส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณธรรมเพิ่มมากขึ้นการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมเน้นในเรื่องคุณธรรมซึ่งมีส่วนช่วยให้คนคิดดีทำดี ช่วยให้การบริหารจัดการเกิดความเป็นธรรม รอบคอบ และคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลักและยังช่วยทำให้ผู้บริหารผู้มีอำนาจหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับบริหารจัดการไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ทำให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการระหว่างด้านวัตถุกับด้านจิตใจ ช่วยให้การบริหารจัดการด้านวัตถุรอบคอบมากขึ้นและส่งเสริมความสำคัญของการบริหารจัดการด้านจิตใจเพิ่มมากขึ้นและที่สำคัญทำให้คนและบุคลากรที่มีคุณธรรมในหน่วยงานได้รับการยอมรับและยกย่องเพิ่มขึ้นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ

## 2. ตัวอย่างแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม

เอกสารฉบับนี้ได้นำเสนอตัวอย่างแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมไว้ 3 ตัวอย่าง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ 7 ประการ ประกอบด้วย

- 1) การนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารจัดการหรือให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ อดทน ความเป็นธรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจ สุภาพ มีเมตตา ประหยัด
- 2) การมีจิตสำนึกที่ดีงามในการบริหารจัดการหรือให้บริการ เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนต้องมีจิตสำนึกในการให้บริการในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการและประชาชนโดยส่วนรวม
- 3) การวางตัวให้เหมาะสม เจ้าหน้าที่ของรัฐควรประพฤติตนให้เหมาะสมกับการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ไม่ควรทะเลาะทแยงนออยากจะมีชีวิตความเป็นอยู่อย่างหรูหราโอ่อ่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยหรือกินดีอยู่ดีอย่างเกินความพอดี แต่ควรปรับเปลี่ยนให้มีพฤติกรรมให้รู้จักใช้จ่ายแต่เพียงพอดี รู้จักประหยัด ไม่ฟุ้งเฟ้อ ไม่ฟุ่มเฟือย รวมทั้งมีความรักและสามัคคี
- 4) การไม่ใช้สถานะหรือตำแหน่งไปแสวงหาผลประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่นซึ่งครอบคลุมถึงการไม่เรียกรับของขวัญ ของกำนัล หรือประโยชน์อื่นใดจากบุคคลอื่นใดเพื่อประโยชน์ต่าง ๆ อันอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของตน

- 5) การพบปะเยี่ยมเยียนและช่วยเหลือประชาชนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งเอาใจใส่ทุกข์ สุขและรับฟังเรื่องราวร้องทุกข์ของประชาชนและรับหาทางช่วยเหลืออย่างเร่งด่วนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ
- 6) การไม่ใช้และไม่บิดเบือนข้อมูลข่าวสารของราชการเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ควรปฏิบัติงานในลักษณะดังกล่าวเพื่อให้ผู้อื่นหรือประชาชนเข้าใจผิดโดยมุ่งหวังผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น
- 7) การแสดงความรับผิดชอบในการบริหารงานที่ผิดพลาดของเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายการเมืองควรแสดงความรับผิดชอบตามควรแก่กรณีเช่นลาออกจากตำแหน่งเมื่อปฏิบัติหน้าที่บกพร่องหรือผิดพลาดอย่างร้ายแรง

### **แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้หลักการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม**

#### **10 ประการ ประกอบด้วย**

- 1) การรักษาความสัตย์ เจ้าหน้าที่ของรัฐควรบริหารจัดการด้วยความจริงใจ บริสุทธิ์ใจ และไม่เสแสร้ง ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมหรือประชาชน รวมไปถึงการบริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน การให้ความสำคัญกับการอำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชนพร้อมกับยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติเป็นหลัก
- 2) การรู้จักข่มใจตนเอง เจ้าหน้าที่ของรัฐควรควบคุมตนเองในเวลาที่มิมีสิ่งภายในและภายนอกมากระทบ พยายามฝึกจิตใจของตนเองให้อยู่ในความนึกคิดที่บริสุทธิ์ใจแน่วแน่มั่นคงและไม่หวั่นไหวในทางที่ไม่ดีไม่งาม
- 3) ความอดทน เจ้าหน้าที่ของรัฐควรบริหารจัดการด้วยความอดทน อดกลั้นต่อความโลภ โกรธ หลงทั้งกายวาจาใจ อดกลั้นต่อความยากลำบาก ไม่ท้อถอย ไม่หมดกำลังกายกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตลอดจนอดทนต่อความทุกข์และความเหน็ดเหนื่อยยากทั้งหลายทั้งปวง
- 4) การละความชั่ว เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ควรทำความชั่ว เช่น ไม่ฉ้อราษฎร์บังหลวง ไม่สนับสนุนส่งเสริมปกป้องพวกพ้องในทางมิชอบ ไม่ปฏิบัติราชการเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง และไม่ติดหรือหลงมัวเมากับอบายมุข เป็นต้น
- 5) การเสียสละ เจ้าหน้าที่ของรัฐควรบริหารจัดการในทิศทางที่ละความเห็นแก่ตัวให้ปันผู้อื่นในสิ่งที่ดีควรให้เพื่อความสุขและประโยชน์ของส่วนรวมหรือประชาชน
- 6) ความเมตตา เจ้าหน้าที่ของรัฐควรบริหารจัดการด้วยความปรารถนาที่จะให้ประชาชนมีความสุข รู้จักคิดพูดทำด้วยความเมตตารวมทั้งอำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชนด้วยความเต็มใจ
- 7) ความสามัคคี เจ้าหน้าที่ของรัฐควรบริหารจัดการโดยยึดหลักความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ประสานงาน ประสานประโยชน์กับเพื่อนร่วมงาน บุคลากรจากหน่วยงานอื่น และประชาชนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

8) ความสุจริต เจ้าหน้าที่ของรัฐควรประพฤติปฏิบัติตนและบริหารจัดการอย่างสุจริตทั้งในความคิดการพูดและการกระทำรวมทั้งยึดมั่นในกฎกติกาและระเบียบแบบแผนโดยเท่าเทียมกันเสมอگونไม่เลือกปฏิบัติ ให้บริการประชาชนด้วยความเสมอภาค นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ของรัฐควรปฏิบัติราชการด้วยความโปร่งใส

9) ความเที่ยงธรรม เจ้าหน้าที่ของรัฐควรบริหารจัดการด้วยความถูกต้องเที่ยงตรง มั่นคงอยู่ในเหตุในผลประพฤติปฏิบัติตนและบริหารจัดการให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่หน่วยงานและสังคมอีกทั้งไม่ปฏิบัติราชการตามกระแสตามอิทธิพลหรือตามอำนาจของบุคคลที่มีอำนาจ

10) การส่งเสริมคนดี เจ้าหน้าที่ของรัฐควรบริหารจัดการในทิศทางที่สนับสนุนคนดีที่มีทั้งคุณภาพและคุณธรรมให้เข้ามาอยู่ในตำแหน่งบริหารจัดการยกย่องคนดีในเวลาเดียวกันก็ควบคุมคนไม่ดีไม่ให้มีอำนาจและก่อกวนเดือดร้อนวุ่นวายได้ด้วยการนิทา ประณาม รวมทั้งคอยป้องกัน ฝ้าระวัง ควบคุม ตรวจสอบ และลงโทษคนไม่ดีด้วยคำว่าคนดีนั้นหมายถึงคนที่มีทั้งคุณภาพและมีคุณธรรม

#### แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้หลักราชการ10 ประการ ประกอบด้วย

- 1) ความสามารถหมายถึงความชำนาญในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆให้เป็นผลสำเร็จได้ดียิ่งกว่าผู้มีโอกาสเท่าๆกัน
- 2) ความเพียรหมายถึงความกล้าหาญไม่ย่อท้อต่อความลำบากและบากบั่นเพื่อจะข้ามความขัดข้องให้ได้
- 3) ความมีไหวพริบหมายถึงรู้จักสังเกตเห็นโดยไม่ต้องมีใครเตือนว่าเมื่อมีเหตุเช่นนั้นจะต้องปฏิบัติกรอย่างนั้นเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดแก่กิจการทั่วไปและรีบทำการอันเห็นควรนั้นโดยเร็ว
- 4) ความรู้เท่าถึงการณ์หมายถึงรู้จักปฏิบัติการอย่างไรจึงจะเหมาะสมแก่เวลา และอย่างไรจึงสมเหตุผลเป็นประโยชน์ที่สุด
- 5) ความซื่อตรงต่อหน้าที่หมายถึงตั้งใจกระทำกิจการซึ่งได้รับมอบให้เป็นที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
- 6) ความซื่อตรงต่อคนทั่วไปหมายถึงปฏิบัติซื่อตรงต่อคนทั่วไปรักษาตนให้เป็นคนที่เขาทั้งหลายจะเชื่อถือได้
- 7) ความรู้จักนิสัยคน เป็นข้อสำคัญสำหรับผู้มีหน้าที่ติดต่อกับผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ใหญ่หรือผู้น้อย
- 8) ความรู้จักผ่อนผันหมายความว่าต้องเป็นผู้รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาวว่าเมื่อใดควรตัดขาดและเมื่อใดควรโอนอ่อนหรือผ่อนผันกันได้ มิใช่ยึดถือหลักเกณฑ์หรือระเบียบอย่างเดียว ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียควรจะยึดหยุ่นได้
- 9) ความมีหลักฐานประกอบด้วยหลัก3 ประการคือมีบ้านอยู่เป็นที่เป็นที่ทางมีครอบครัวอันมั่นคงและตั้งตนไว้ในที่ชอบ



## ใบงานที่ 2: หมวดที่ 2

ให้ผู้เข้ารับการอบรมตั้งวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการถ่ายทอดความรู้จากการเล่าเรื่องดังนี้

1. หัวข้อ “ประสบการณ์การใช้คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน”
2. วิทยากรเป็นผู้ดำเนินการให้ผู้เข้ารับการอบรมถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการเล่าเรื่องและสรุปประเด็นเป็นระยะๆ
3. เลือกเลขานุการกลุ่มทำหน้าที่จดประเด็น และบันทึกความรู้(Knowledge Assets)เพื่อการบรรลุหัวข้อการถ่ายทอดความรู้ขึ้นกระดาน flip chart
4. สมาชิกกลุ่มเล่าเกี่ยวกับประสบการณ์ความสำเร็จในการใช้คุณธรรมจริยธรรมบริหารงานในสถานศึกษาทุกคน โดยเล่าเรื่องที่ละคนในประเด็นสำคัญเกี่ยวกับ แนวคิด วิธีการปฏิบัติ และผลที่เกิดขึ้น
5. สมาชิกของกลุ่มที่ไม่ได้เล่าเรื่องตั้งใจฟังและจดบันทึกสาระจากการเล่าเรื่องของบุคคลอื่นตามประเด็น
6. วิทยากรมีหน้าที่กระตุ้นให้ผู้เล่าเรื่องมีความคิดเชิงบวกโดยการตั้งคำถามดังนี้ 1)มีแนวคิดอย่างไรจึงทำเช่นนั้น 2)มีวิธีการปฏิบัติอย่างไร 3)ปัจจัยหรือเงื่อนไขอะไรที่ทำให้ประสบความสำเร็จ 4)เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพื่อช่วยให้เกิดความรู้และแนวทางให้สมาชิกที่ฟังได้จดบันทึกจากการเล่าเรื่อง
7. สมาชิกกลุ่มช่วยกันถอดความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สังเคราะห์รายการความรู้จากแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดเป็นหมวดหมู่เพื่อได้เป็นแก่นความรู้ (Core Competence) ในประเด็นด้านแนวคิด วิธีการ และผลที่เกิดขึ้นโดยมีวิทยากรเป็นผู้ดำเนินรายการ
8. เลขานุการกลุ่มเขียนแก่นความรู้ขึ้นกระดาน flip chart และสมาชิกกลุ่มทุกคนจดบันทึกความรู้และแก่นความรู้ไว้ ตามหัวข้อที่กำหนดดังนี้

ประเด็น	สรุปความรู้ที่ได้	กรณีการประยุกต์ใช้
1. แนวคิด .....	..... .....	..... ..... .....
2. วิธีการ .....	..... .....	..... ..... .....
3. ผลที่เกิดขึ้น ..... .....	..... ..... .....	..... ..... .....

## ใบความรู้ : หมวดที่ 3 การบริหารให้อยู่ในหัวใจเพื่อร่วมงาน

การบริหารให้อยู่ในหัวใจเพื่อร่วมงานเน้นการยอมรับเกี่ยวกับศักยภาพคน การเข้าถึงความรู้สึก และแรงจูงใจเพื่อร่วมงานซึ่งจะเป็นการนำเสนอความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพคนและการบริหารความรู้สึกคน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1. แนวคิดการบริหารศักยภาพคน

คำว่า ศักยภาพ หมายถึง พลังอำนาจที่มีอยู่ในสิ่งต่างๆ และสามารถแสดงออกให้เห็นเป็นรูปธรรมได้มนุษย์ทุกคนเกิดมามีศักยภาพ

คำว่า พัฒนามีความหมาย 2 อย่าง คือ 1) อะไรที่เดิมไม่มีก็ทำให้มันเกิดขึ้น 2) อะไรที่มีอยู่แล้วแต่ยังไม่ดีก็ทำให้มันดีขึ้น

ศักยภาพสำคัญด้านหนึ่งที่มนุษย์ต้องพัฒนาขึ้นมาคือสติ สติเป็นพลังที่มีอยู่ในจิตทำให้ระลึกได้นึกได้ไม่ลืมคนที่ลืมข่าวของนั้นเป็นเพราะขาดสติ เราต้องพัฒนาให้จิตของเรามีสติถ้าเรามองผิวเผิน จะนึกว่าสติเป็นเรื่องเล็กที่ไม่ค่อยมีประโยชน์แต่จริงแล้วมีประโยชน์มากศักยภาพ(Potentiality)เป็นพลังที่สร้างสมอยู่ในสมองของมนุษย์เกิดขึ้นโดยการกระตุ้นจากสิ่งแวดล้อมสะสมพัฒนาเชื่อมโยงเส้นใยประสาทเป็นประสบการณ์แห่งการเรียนรู้ศักยภาพของมนุษย์จะแสดงออกในลักษณะความสามารถซึ่งจะมีมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับกระตุ้นจากสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ

การพัฒนาศักยภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานในยุคที่ข้อมูลข่าวสารมีมากมายรวดเร็ว หาง่าย ข้าราชการในยุคปัจจุบันจึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุดเลิกพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น ทำงานไปวันๆ ศักยภาพเป็นความสามารถที่ถูกซ่อนเร้นไว้ หากได้รับการพัฒนา คือ การนำเอาความสามารถนั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ สิ่งก็ตามมาก็คืองานทุกอย่างที่ทำก็จะประสบความสำเร็จ

ปัจจัยในการพัฒนาศักยภาพของบุคคลซึ่งจะส่งผลในการพัฒนาองค์การคือสมรรถนะ (Competency) ซึ่งเป็นตัวเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การโดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาบุคลากร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลกล่าวคือสมรรถนะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์การอย่างมีระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์การเนื่องจากจะกำหนดมาตรฐานการแสดงผลพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร เดวิด แมคเคลแลนด์(David McClland)ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ

(Competency) ว่าเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี

สำหรับองค์การที่เป็นหน่วยงานราชการของประเทศไทยได้นำแนวคิดนี้ไปใช้ในหน่วยงานราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้นำแนวคิดมาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนเป็นการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่อธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง(Iceberg Model) ซึ่งเปรียบเทียบบุคคลเหมือนกับลักษณะของน้ำแข็งที่อยู่ในน้ำโดยจะมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย เปรียบเสมือนบุคคลที่มีวิชาความรู้ที่ได้อ่านเรียนมาความเชี่ยวชาญ ชำนาญการในทักษะต่างๆ ส่วนที่จมอยู่ในน้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่สังเกตเห็นไม่ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า ซึ่งเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมากกว่าได้แก่บทบาทที่แสดงออกทางสังคมภาพลักษณ์คุณลักษณะส่วนบุคคลดังกล่าว



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548: 3

ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพคนจึงเป็นการนำเอาความสามารถที่ซ่อนเร้นภายในร่างกาย นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีกระบวนการ มนุษย์เราเมื่อต้องการทำงานบางอย่าง จำเป็นต้องมีความรู้ในสิ่งนั้นๆ มีความพยายามและมุ่งมั่นในการที่จะทำงานให้ดีที่สุดแต่มนุษย์เรามักจะทำงานเพียงลำพัง เปรียบเสมือนการมองเหรียญด้านเดียวหากมนุษย์เราได้มีการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นก็จะเกิดมุมมองที่ต่างกันเมื่อได้ทำงานร่วมกันแล้วก็จะมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ทำให้มากที่สุดทำให้มีมุมมองที่กว้างกว่าเดิม มีการจัดทำข้อมูล จัดเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูลอย่างมีระบบ

การที่ผู้บริหารจะพัฒนาศักยภาพคนเพื่อให้เกิดการพัฒนาในองค์การจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีศักยภาพในการนำการปรับเปลี่ยนซึ่งหมายถึงผู้บริหารที่จะต้องสามารถคิดริเริ่มและมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ ระดับของศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนนี้จะแสดงให้เห็นถึง

การสร้างความคิดในเรื่องการเปลี่ยนแปลงไปจนถึงความพยายามที่ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถหรือศักยภาพของตนผลักดันให้การปรับเปลี่ยนไปอย่างราบรื่นซึ่งระดับของสมรรถนะอาจสรุปได้ดังนี้

#### ระดับและคำอธิบายสมรรถนะ

ระดับสมรรถนะ	คำอธิบายสมรรถนะ
ระดับที่1 เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน	การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในเชิงบริหารคือการทำที่ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงหรือสามารถที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างเท่าทัน
ระดับที่2 แสดงสมรรถนะระดับที่1 และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น	แสดงสมรรถนะของตนที่สามารถจะทำให้ผู้อื่นเข้าใจในการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นได้
ระดับที่3 แสดงสมรรถนะระดับที่2 และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน	การแสดงพฤติกรรมนำการปรับเปลี่ยนนั้นเนื่องจากเป็นศักยภาพที่จะต้องกระตุ้นรวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ได้บังคับบัญชาเห็นความจำเป็นหรือความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การยอมรับการให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในภาพรวม
ระดับที่4 แสดงสมรรถนะระดับที่3 และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร	การวางแผนที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้นในองค์กร มีกระทำอย่างเป็นระบบและแผนนั้นจะต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนได้อย่างมีนัยสำคัญ
ระดับที่5 แสดงสมรรถนะระดับที่4 และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ	การแสดงพฤติกรรมในการผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจและความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนเพื่อนำการปรับเปลี่ยนนั้นไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.2553: 20-23

## 2. การบริหารความรู้สึกคน

การที่ผู้บริหารจะสามารถสร้างขวัญกำลังใจและจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนเพื่อนำการปรับเปลี่ยนไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องใช้หลักจิตวิทยาในการโน้มน้าวซึ่งตามทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์(Maslow's Theory of Human Motivation)ซึ่งเป็นทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางได้สรุปลักษณะการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความต้องการอย่างมีระเบียบซึ่งลำดับขั้นของความต้องการนี้แบ่งออกเป็น 5 ขั้น ดังนี้

1) ความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย (The Physiological Needs) ความต้องการในขั้นนี้ เป็นความต้องการเพื่อการมีชีวิตอยู่ เช่น ต้องการอาหาร อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย(The safety Needs)มนุษย์ต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงในชีวิตความปลอดภัยจากอุบัติเหตุโรคร้ายหรือจากภัยต่างๆและความมั่นคงทางจิตใจ

3) ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ(The Belongingness and Love Need)ได้แก่ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับจากสังคมความเป็นมิตรและการยอมรับและความรักจากเพื่อนร่วมงานรวมทั้งความเป็นเจ้าของ

4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง(The Esteem Needs)ได้แก่ความต้องการนี้มีความสำคัญมากในการทำงานได้แก่ความต้องการได้รับความยกย่องนับถือและความต้องการมีชื่อเสียงการมีสถานะภาพที่ดีมีตำแหน่งอันเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกรามีความรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญ

5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต(The Need for Self - Actualization)ได้แก่ความต้องการขั้นสูงสุดมนุษย์ต้องการพัฒนาตนเองให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเรื่อยๆไปทำให้ตัวเองดีเด่นที่สุดเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์เก่งที่สุดเป็นต้น มนุษย์จะแสวงหาความต้องการในขั้นนี้ก็เมื่อความต้องการทั้ง 4 ประการข้างต้นได้รับการตอบสนองแล้ว

จากทฤษฎีดังกล่าวได้มีการนำเสนอตัวอย่างกลยุทธ์ในการโน้มน้าว 6 ข้อ ดังนี้

1) การแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของบุคคลผู้โน้มน้าวใจคือมีความรู้จริงมีคุณธรรมและมีความปรารถนาดีต่อผู้อื่น

2) การแสดงให้เห็นตามกระบวนการของเหตุผลโดยผู้โน้มน้าวใจต้องแสดงให้เห็นว่าเรื่องที่ตนกำลังโน้มน้าวใจมีเหตุผลหนักแน่นและมีคุณค่าควรแก่การยอมรับอย่างแท้จริง

3) การแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกและอารมณ์ร่วมบุคคลที่มีอารมณ์ร่วมกันคล้อยตามกันได้ง่ายกว่าบุคคลที่มีความรู้สึกอคติต่อกัน เมื่อใดที่ผู้โน้มน้าวใจค้นพบและแสดงอารมณ์ร่วมออกมา การโน้มน้าวใจก็จะประสบความสำเร็จ

4) การแสดงให้เห็นทางเลือกทั้งด้านดีและด้านเสียผู้ใ้มน้ำใจต้องใ้มน้ำใจผู้รับสารให้เชื่อถือหรือปฏิบัติเฉพาะทางที่ตนต้องการ โดยชี้ให้เห็นว่าสิ่งนั้น มีด้านที่เป็นโทษอย่างไรด้านที่เป็นคุณอย่างไร

5) การสร้างความสุขใ้แก่ผู้รับสาร การเปลี่ยนบรรยากาศ ใ้ผ่อนคลายด้วยอารมณ์ขัน จะทำให้ผู้รับสารเปลี่ยนสภาพจากการต่อต้านมาเป็นความรู้สึกกลางๆ พร้อมทั้งจะคล้อยตามได้

6) การร้้าใ้เกิดอารมณ์อย่างแรงกล้าเมื่อมนุษย์เกิดอารมณ์ขึ้นอย่างแรงกล้าไม่ว่าดีใจ เสียใจ โกรธแค้นอารมณ์เหล่านี้มักจะทำให้มนุษย์ไม่ใช้เหตุผลอย่างถึ่ถ้วนพิจารณาถึงความถูกต้องเหมาะสม เมื่อมีการตัดสินใจก็อาจจะคล้อยไปตามที่ผู้ใ้มน้ำใจเสนอแนะได้ง่าย

(<http://www.ipesp.ac.th/learning/thai/chapter6-2.html>)

ผู้บริหารจะต้องบริหารความรู้สึกคนใ้เป็น ขึ้นชื่อว่าคนยอมมีรักโลกโกรธและหลงเป็นธรรมดา แต่จะทำอย่างไรใ้ความรู้สึกเหล่านี้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์รักที่จะทำในสิ่งดีงามและถอยห่างจากการกระทำที่ไม่ถูกต้อง ใ้สิ่งที่เราหลงเป็นแรงบันดาลใจ หรือเป็นพลังขับเคลื่อนที่จะทำใ้เราก้าวหน้าไปในอนาคตความรู้สึกที่ดีและเป็นไปในด้านบวกการที่คนสามารถสะกดจิต ปลุกสำนึกและสร้างสรรค์ใ้ได้ด้วยตัวเองยอมเป็นสิ่งที่ใ้ที่สุด

ดังนั้นจะทำอย่างไรที่จะสร้างความรู้สึกที่เป็นบวกใ้แก่ตัวเองและไม่สร้างบรรยากาศที่เป็นลบใ้แก่ผู้อื่นการบริหารคนใ้ประสบความสำเร็จจะต้องบริหารความรู้สึกของคนใ้ได้ ซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์(Soft Side Management)เมื่อไรก็ตามที่สามรถบริหารคนในองค์กรโดยมีกฎระเบียบข้อห้าม น้อยเท่าใ้ยิ่งสะท้อนความสำเร็จใ้ดีเท่านั้น จากการศึกษาของค์การที่ละเลยเพิกเฉยหรือมองข้ามความรู้สึกของคนพบว่ามักจะมีปัญหาการบริหารคนด้วยการออกกฎระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ออกมามากมาย จนบางครั้งวก็ขัดแย้งกันเองเป็นการบริหารในแบบอำนาจนิยมและใ้ตำแหน่งเข้าควบคุมสั่งการในขณะใ้องค์กรแบบเปิดกว้างจะใ้วิธีการการสื่อสารแบบเปิดเผยเพื่อทำความเข้าใจหาทางออกที่ลงตัว และสร้างความรู้สึกใ้ร่วมซึ่งจะมีพลังและแก้ปัญหาที่สาเหตุมากกว่าการแก้ใ้อาการหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เป็นปลายเหตุความรู้สึกใ้ร่วมงานมีใ้ของค์การ อาจเกิดขึ้นใ้กับสิ่งใ้มีตัวตน ใ้บต้องใ้จนถึงสิ่งใ้ไม่มีตัวตน เช่นสภาพแวดล้อมการทำงาน ค่าจ้างค่าตอบแทน บรรยากาศการทำงานร่วมกัน การพัฒนา พนักงาน ลักษณะงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานด้วยกัน ช่องทาง และวิธีการสื่อสาร ตลอดจนจนความรู้สึกเป็นห่วงเป็นใยใ้ต่อกัน ซึ่งความรู้สึกใ้ต้องใ้ใช้การสังเกต การฟัง และการสัมผัสมากกว่าแค่การพูดเมื่อคนใ้ได้รับการดูแลเอาใจใ้และบริหารแบบเป็นคนคนก็จะเป็นทรพยากรที่ใ้สำคัญและเป็นสินทรัพย์ใ้มีคุณค่าใ้เพิ่มขึ้น (<http://blog.msu.ac.th/?p=20314>)

นักวิชาการหลายท่านใ้ได้นำเสนอวิธีใ้สร้างมนุษยสัมพันธ์ใ้กับเพื่อนร่วมงานอย่างหลากหลายพอจะสรุปใ้ใ้ดังนี้

1) การคิดบวก มองโลกในด้านบวก(Positive Thinking)เพื่อให้ตนเองทำงานอย่างมีความสุข มองคนอื่น ๆ มองเพื่อนร่วมงานในด้านที่ดีๆของเค้าไม่จับกลุ่มวงสนทนาวิพากวิจารณ์ผู้อื่นเราต้องเข้าใจ อยู่เสมอว่าไม่มีใครดีพร้อมสมบูรณ์แบบไปทุกด้านแต่ละคนมีด้านดีและไม่ดีแตกต่างกันออกไปแค่ Positive Thinking ในการทำงานทุกๆวัน ก็จะทำให้เป็นสุขได้

2) การยอมรับและให้เกียรติผู้อื่นทำให้ลดความขัดแย้งในการทำงานลงได้ในทุกๆสถานการณ์ ต้องเข้าใจและยอมรับในความคิดและการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงานโดยอาศัยหลักของเหตุผลและผลประโยชน์ส่วนรวมก่อนเสมอ

3) การสื่อสารในการทำงานขาดไม่ได้ในเรื่องของสื่อสารให้เป็นหากเราเป็นผู้ที่สื่อสารเป็นจะทำให้การทำงานราบรื่นและลดข้อผิดพลาดรวมไปถึงลดความขัดแย้งด้วยโดยการสื่อสารจะต้องตรงจุด ตรงประเด็นชัดเจน ไม่นำอารมณ์ส่วนตัวมาใช้ในการสื่อสาร ขณะที่เป็นผู้ฟังก็ต้องให้ความใส่ใจตอนที่เพื่อนร่วมงานพูดเพื่อที่จะสามารถเข้าใจถึงสาระสำคัญของเนื้อหา

4) การตัดสินใจอย่างเหมาะสมหากเกิดความขัดแย้งอย่าปล่อยให้สถานการณ์ย่ำแย่และลุกลามเป็นเรื่องใหญ่โตให้รีบแก้ปัญหาโดยหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อปรับเปลี่ยนแผนในการทำงาน การทำงานจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นลำดับแรก

5) ความสัมพันธ์ในองค์กร ผู้บริหารต้องแน่ใจว่าไม่ได้ปล่อยให้ความสัมพันธ์ในฐานะเพื่อนเข้ามารบกวนในเนื้อหาของการทำงาน คุณต้องให้ความสนใจไปที่ การจัดลำดับความสำคัญของงาน มากกว่ามุ่งเน้นให้งานมาก่อนเสมอและต้องพยายามลดข้อโต้แย้งในประเด็นเรื่องส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานออกไป

6) การปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความสุภาพอ่อนน้อม ต้องรู้จักให้เครดิตเพื่อนๆ ร่วมงาน ในทีมเสมอ ต้องเปิดใจให้กว้าง ให้การเคารพต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานเหมือนอย่างเช่น ที่คุณต้องการ ให้เพื่อนร่วมงานคนอื่นทำสิ่งเดียวกันนี้กับคุณ

7) ยอมรับวัฒนธรรมและความแตกต่างกันของบุคคล เพื่อนร่วมงานแต่ละคน ไม่ได้ใช้มาตรฐานแบบเดียวกัน ไม่ได้มีนิสัย ลักษณะอารมณ์ที่เหมือนกัน ล้วนแล้วแต่มาจากหลากหลายที่ ในการทำงาน ต้องรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราให้มาก ยอมรับในความแตกต่างและต้องรู้จักใช้เหตุผลตัดสินใจบุคคล (วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน.2554:ออนไลน์)



### ใบงานที่ 2: หมวดที่ 3

ให้ผู้เข้ารับการอบรมตั้งวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการถ่ายทอดความรู้จากการเล่าเรื่องดังนี้

1. หัวข้อ “การบริหารความรู้และการยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน”
2. วิทยากรเป็นผู้ดำเนินการให้ผู้เข้ารับการอบรมถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการเล่าเรื่องและสรุปประเด็นเป็นระยะๆ
3. เลือกเลขานุการกลุ่มทำหน้าที่จดประเด็น และบันทึกความรู้(Knowledge Assets)เพื่อการบรรลุมหัวข้อการถ่ายทอดความรู้ขึ้นกระดาน flip chart
4. สมาชิกกลุ่มเล่าเกี่ยวกับประสบการณ์ความสำเร็จในการใช้คุณธรรมจริยธรรมบริหารงานในสถานศึกษาทุกคน โดยเล่าเรื่องที่ละคนในประเด็นสำคัญเกี่ยวกับ แนวคิด วิธีการปฏิบัติ และผลที่เกิดขึ้น
5. สมาชิกของกลุ่มที่ไม่ได้เล่าเรื่องตั้งใจฟังและจดบันทึกสาระจากการเล่าเรื่องของบุคคลอื่นตามประเด็น
6. วิทยากรมีหน้าที่กระตุ้นให้ผู้เล่าเรื่องมีความคิดเชิงบวกโดยการตั้งคำถามดังนี้ 1) มีแนวคิดอย่างไรจึงทำเช่นนั้น 2) มีวิธีการปฏิบัติอย่างไร 3) ปัจจัยหรือเงื่อนไขอะไรที่ทำให้ประสบความสำเร็จ 4) เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไรเพื่อช่วยให้เกิดความรู้และแนวทางให้สมาชิกที่ฟังได้จดบันทึกจากการเล่าเรื่อง
7. สมาชิกกลุ่มช่วยกันถอดความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สังเคราะห์รายการความรู้จากแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดเป็นหมวดหมู่เพื่อได้เป็นแก่นความรู้ (Core Competence) ในประเด็นด้านแนวคิด วิธีการ และผลที่เกิดขึ้นโดยมีวิทยากรเป็นผู้ดำเนินรายการ
8. เลขานุการกลุ่มเขียนแก่นความรู้ขึ้นกระดาน flip chart และสมาชิกกลุ่มทุกคนจดบันทึกความรู้และแก่นความรู้ไว้ ตามหัวข้อที่กำหนดดังนี้

ประเด็น	สรุปความรู้ที่ได้	กรณีการประยุกต์ใช้
1. แนวคิด .....	..... .....	..... ..... .....
2. วิธีการ .....	..... .....	..... ..... .....
3. ผลที่เกิดขึ้น .....	..... .....	..... .....

## ใบความรู้ : หมวดที่ 4 เทคนิคการควบคุมอารมณ์ตนเอง

การควบคุมการตอบสนองด้านอารมณ์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านอารมณ์ซึ่งเป็นลักษณะที่โดดเด่นในระดับประสบการณ์(Experiential Level)ของการรับรู้ความเป็นจริงในการปรับตัวโดยอารมณ์ความรู้สึกที่อาจถูกกระตุ้นและการประเมินแบบอัตนัยเช่นประสบการณ์นี้ไม่ดีหรือไม่น่าพึงพอใจเพียงใดปฏิบัติการการตอบสนองด้านอารมณ์ต่อประสบการณ์หนึ่งอาจแตกต่างกันไปซึ่งตามเอกสารนี้จะนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการอารมณ์ เทคนิคการควบคุมอารมณ์และตัวอย่างการจัดการอารมณ์ด้วยแนวคิดเชิงบวกซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการอารมณ์

การจัดการอารมณ์มีความเกี่ยวข้องกับการควบคุมตนเอง (self-regulation)ซึ่งหมายถึงกระบวนการปรับตัวที่มีการเฝ้าสังเกตตนเอง(selfmonitoring)โดยอาศัยการประเมินข้อมูลจากการรับรู้(perceptual appraisal)หรือใช้ข้อมูลป้อนกลับ(feedback)ในการกำหนดพฤติกรรมของตนเอง ทฤษฎีการควบคุมตนเองเชื่อว่าประสบการณ์ของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกันบุคคลจะเป็นคนตัดสินใจว่าอะไรสำคัญที่สุดสำหรับตนจะดูแลตนเองหรือจัดการกับเหตุการณ์ที่เผชิญนั้นอย่างไรและพอใจกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด สำหรับทฤษฎีการควบคุมตนเองมีแนวคิดจากการประมวลข้อมูล(Information Processing Theory)ในการอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์โดยอธิบายถึงกระบวนการของความคิดความเข้าใจที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลประมวลข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ผสมผสานข้อมูลนั้นเข้ากับข้อมูลที่เก็บไว้ในความทรงจำ(memory)กลายเป็นแบบแผนความคิดความเข้าใจ(Cognitive Structure)และใช้แบบแผนความคิดความเข้าใจนี้ในการควบคุมการตอบสนองและพฤติกรรมของตนเอง พื้นฐานสำคัญของทฤษฎีการควบคุมตนเองได้แก่การรับรู้และการแปลความหมายของประสบการณ์ในการควบคุมการตอบสนองและพฤติกรรมของตนภาพความคิดความเข้าใจ(schemata) เป็นเสมือนความรู้และการแปลความหมายของบุคคลเกี่ยวกับมโนคติที่เก็บไว้ในความจำภาพความคิดความเข้าใจของบุคคลสอดคล้องกับประสบการณ์ที่เกิดขึ้นบุคคลจะใช้ภาพความคิดความเข้าใจนั้นด้วยความมั่นใจ การจัดเป็นลำดับชั้นข้อมูลในภาพความคิดความเข้าใจระดับที่เป็นนามธรรมไปจนถึงระดับที่เป็นรูปธรรม ข้อมูลในระดับที่เป็นรูปธรรมจะครอบคลุมความรู้สึกที่รับรู้ได้ทางประสาทสัมผัส และปฏิบัติการตอบสนองทางอารมณ์ เช่นความกลัว เป็นต้น ข้อมูลในระดับที่เป็นรูปธรรม มีความสำคัญต่อการเชื่อมโยงแนวคิดในระดับที่เป็นนามธรรมกับประสบการณ์ในอดีต คาดการณ์ถึงลักษณะเฉพาะที่จะเผชิญและวางแผนว่าจะตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้นอย่างไรแนวคิดในระดับที่เป็นนามธรรมจะผสมผสานกับเนื้อหาในระดับที่เป็นรูปธรรมเข้าเป็นภาพความคิดรวมที่ครอบคลุมซึ่งเอื้อ

ต่อการให้ความหมายและความสำคัญที่มีต่อความผาสุกของบุคคลเนื่องจากข้อมูลในระดับต่างๆของการรับรู้ความเป็นจริง (representation) จะผสมผสานกันอยู่แล้วบุคคลจึงไม่ต้องมุ่งความสนใจไปที่ระดับใดระดับหนึ่งแยกจากกัน ถ้าเป้าหมายของบุคคลหรือผลลัพธ์ที่คาดหวังไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง บุคคลจะแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำเพื่อลดความไม่สอดคล้องนั้น ข้อมูลป้อนกลับที่แสดงถึงความไม่สอดคล้องกันจะกระตุ้นให้บุคคลให้ความสนใจต่อสิ่งเร้าและพยายามที่จะหาทางลดความไม่สอดคล้องกันระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน

บุคคลจะมีการควบคุมตนเองได้โดยการปรับตัวใน 2 แนวทาง คือ การควบคุมการตอบสนองด้านหน้าที่ (Regulation of Functional Responses) และการควบคุมการตอบสนองด้านอารมณ์ (Regulation of Emotional Responses) เป้าหมายของการควบคุมการตอบสนองด้านอารมณ์ คือ อารมณ์ความรู้สึกที่สุขสบายในขณะที่เป้าหมายของการควบคุมการตอบสนองด้านหน้าที่คือการลดความยุ่งยากในการดำเนินกิจวัตรประจำวัน ผลลัพธ์เหล่านี้มีความสำคัญต่อการที่จะบรรลุเป้าหมายในระดับที่สูงกว่าเช่น คุณภาพชีวิตที่ดี กระบวนการของการปรับตัวทั้งสองแนวทางนี้จะเกิดขึ้นในลักษณะที่เป็นคู่ขนานกันและเป็นอิสระต่อกันแม้ว่าบุคคลอาจใช้การปรับตัวทั้งสองแนวทางในขณะเผชิญกับเหตุการณ์ที่คุกคามแต่บุคคลสามารถเลือกที่จะมุ่งความสนใจไปที่การปรับตัวแนวทางใดแนวทางหนึ่งในขณะนั้นได้และอาจจะเปลี่ยนกลับไปมาในระหว่างการปรับตัวสองแนวทางนี้ได้

กล่าวได้ว่าการควบคุมตนเองคือความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่วยุ หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ตนเองและองค์การพ้นผ่านภาวะที่ตึงเครียดเหล่านั้นไปได้อย่างราบรื่น โดยที่สามารถอธิบายระดับสมรรถนะการควบคุมตนเองได้ดังนี้

สมรรถนะระดับที่ 0 คือไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

สมรรถนะระดับที่ 1 คือไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สุภาพในทุกสถานการณ์

สมรรถนะระดับที่ 2 คือแสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดีเป็นการรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสมโดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์

สมรรถนะระดับที่ 3 คือแสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถใช้ถ้อยทีวาทจาหรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบแม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกยั่วยุโดยรู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนาหรือการปฏิบัติงานเช่นความโกรธความผิดหวังหรือความกดดันแต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกยั่วยุ

โดยยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบและสามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

สมรรถนะระดับที่ 4 คือแสดงสมรรถนะระดับที่3และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตนหรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นซึ่งแสดงออกในรูปของการบริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน

สมรรถนะระดับที่ 5 คือแสดงสมรรถนะระดับที่4และเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจโดยการระงับอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่างๆแม้ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้ เป็นระดับสุดยอดของการบริหารจัดการกับอารมณ์ของตนเองที่สามารถเอาชนะความรู้สึกและสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองให้สงบนิ่งได้

(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.2553: 20-28)

## 2. เทคนิคการควบคุมอารมณ์

สำหรับเทคนิคการควบคุมอารมณ์จะนำเสนอเกี่ยวกับวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารมืออาชีพและสมรรถนะของวุฒิภาวะทางอารมณ์ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### วุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารมืออาชีพ

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในทุกหน่วยงานจะมีคุณสมบัติที่เหมือนกันอยู่2ประการคือ ความเฉลียวฉลาดและเชี่ยวชาญในการบริหารภารกิจต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายและเป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นเร้าให้ผู้ที่บังคับบัญชา มีความศรัทธาเชื่อมั่นเชื่อฟังในตัวผู้นำและทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ แต่สิ่งที่ผู้นำมีความแตกต่างกันคือวุฒิภาวะทางอารมณ์ ซึ่งผู้บริหารมืออาชีพมักจะมีมากกว่าผู้บริหารทั่วไป ดังนี้

1) ลักษณะที่แสดงออกทางวุฒิภาวะได้แก่ความสามารถในการแยกต้นเหตุการเกิดอารมณ์ต่างๆได้และสามารถแยกแยะว่าเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องก็จะช่วยให้อารมณ์เย็นลงได้มากถ้าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานก็เป็นเรื่องที่ไม่ใช่เหตุผลที่จะอารมณ์เสียเพราะงานเป็นกลางๆเป็นเรื่องที่ต้องทำประจำขาดไม่ได้ จึงไม่มีเหตุผลที่ทำให้อารมณ์ไม่ดี

2) ไม่รู้สึกกดดันแม้อยู่ในเหตุการณ์หรือสภาวะที่ซับซ้อนเป็นสิ่งทดสอบความกล้าหาญ สุขุม รอบคอบและความสามารถควบคุมตนเองได้ของบุคคล ซึ่งตรงกับคำกล่าวว่ายิ้มได้เมื่อภัยมา เป็น อารมณ์ที่ปรารถนาสำหรับผู้นำ

3) สร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยตนเอง ผู้บริหารมืออาชีพมักจะเป็นผู้นำประเภทร่วมคิด ร่วมทำเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในผู้ใต้บังคับบัญชา

4) การควบคุมและสำรวจพฤติกรรมที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น ผู้บริหารต้องรู้และเข้าใจใน พฤติกรรมที่จะมีผลกระทบต่อผู้อื่น ถือเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องต้องเอาใจใส่อยู่ตลอดเวลาไม่ควรแสดง พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ออกมาเพราะผู้อื่นจะจดจำพฤติกรรมนั้นและอาจเกิดความรู้สึกในเชิงลบได้

5) การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ-ชนะเมื่อเกิดความขัดแย้งไม่ว่าจะเกิดระหว่างใครก็ตาม การแก้ไขปัญหของผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นแบบชนะ-ชนะเท่านั้นโดยมุ่งหวังให้ทุกฝ่ายอยู่ด้วยกัน ด้วยความเข้าใจและมีเกียรติทั้งสองฝ่ายซึ่งต้องใช้วุฒิภาวะทางอารมณ์ในระดับสูง

6) การสงบอารมณ์ได้รวดเร็ว เมื่อเกิดอารมณ์โกรธก็ควรระงับอารมณ์โกรธนั้นให้ได้ อย่าง รวดเร็ว ด้วยการพิจารณาตัวเองให้มากและรู้ว่าเมื่อตนเองจะโกรธก็ต้องตั้งสติให้ได้อย่างรวดเร็ว โดย การเปลี่ยนแปลงการเผชิญกับบุคคลหรือเหตุการณ์ตรงหน้าทันที

7) การรับรู้อารมณ์ผู้อื่น ผู้บริหารมืออาชีพต้องรู้สึกได้ถึงอารมณ์ของผู้อื่น จะต้องไม่ให้เกิดอารมณ์โกรธขึ้นได้โดยการให้บรรลุผลร่วมกันเช่นปรับความเข้าใจที่แจ่มแจ้งเหตุผลหรือหยุดนิ่งและต้อง ใช้ประสาททั้ง5ในการรับรู้สิ่งที่จะเกิดรอบตัวอย่างรวดเร็ว

8) การทบทวนตนเองเพื่อเปลี่ยนสภาวะอารมณ์ของตน การทบทวนตนเองจะเป็นการสร้าง แรงจูงใจให้แก่ตนเองที่จะระงับอารมณ์โกรธนั้นได้และทำให้คนอื่นรู้สึกดี

9) ความเยือกเย็นของผู้บริหารมืออาชีพจะรักษาอารมณ์ให้เยือกเย็นแม้ว่าจะเป็นเป้าโจมตีของ ผู้อื่นโดยการชี้แนะข้อเท็จจริงแสดงความเห็นอกเห็นใจและแสดงความเป็นมิตร

### สมรรถนะของวุฒิภาวะทางอารมณ์

วุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้บริหารจะไม่เท่ากันซึ่งมีปัจจัยหลายอย่างแต่ผู้บริหารสามารถที่จะ ควบคุมตัวเองให้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ซึ่งมีสมรรถนะที่พึงสร้างให้มีใน ตัวเองได้ดังนี้

1) ความสามารถตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง (Self-awareness) มี3สมรรถนะได้แก่

(1) สมรรถนะในการตระหนักรู้ตนเอง(Emotional Self-awareness)เป็นความสามารถ ในการอ่านอารมณ์ของตนเองออกและพยายามควบคุมปรับอารมณ์ตนเองยอมรับอารมณ์ตนเอง อย่างตรงไปตรงมาและจริงใจ

(2) สมรรถนะในการประเมินตัวเอง(Accurate - assessment)เป็นการวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยทางอารมณ์ของตนเองผู้บริหารมืออาชีพมักเข้าใจและกอดจุดด้อยเอาไว้และแสดงจุดเด่นทางอารมณ์ออกมาและยังประเมินสถานการณ์ได้ดีว่าเวลาใดควรให้ผู้อื่นเข้ามาช่วยเหลือในการวิพากษ์วิจารณ์อารมณ์ของตนเอง

(3) สมรรถนะด้านความมั่นใจ(Self - confidence)ความมั่นใจในตนเองจะช่วยให้ผู้บริหารพร้อมที่จะเผชิญกับงานหรือสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ดีความมั่นใจเป็นคุณสมบัติโดดเด่นที่ผู้บริหารต้องมี

2) ความสามารถบริหารจัดการตนเอง(Self - management)มี6สมรรถนะได้แก่

(1) สมรรถนะด้านการควบคุมอารมณ์ของตนเอง(Emotion Self Control)จุดเด่นของการควบคุมตนเองคือความสงบนิ่ง ความมีสติ ไม่หวั่นไหว เยือกเย็น ไม่อารมณ์เสียสิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ของการควบคุมอารมณ์ได้

(2) สมรรถนะด้านความโปร่งใสทางอารมณ์(Transparency)ผู้บริหารมืออาชีพมักดำรงชีวิตแบบโปร่งใสและสามารถเปิดเผยถึงความรู้สึกความเชื่อของตนเองและแสดงออกทางอารมณ์อย่างคงเส้นคงวา

(3) สมรรถนะด้านการปรับตัว(Adaptability)ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปให้ลงตัวโดยไม่เสียจุดยืนของตนเองและสามารถปรับตัวตามกระแสการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว และสามารถปรับความคิดใหม่เมื่อมีข้อมูลข่าวสารที่ดีกว่า

(4) สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์(Achievement)ผู้บริหารมืออาชีพมักจะมีมาตรฐานสูงในเรื่องผลสัมฤทธิ์และมีการพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องจุดเด่นของการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ที่การเป็นผู้ใฝ่รู้และพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง

(5) สมรรถนะด้านริเริ่ม(Initiative)ผู้บริหารมืออาชีพมักจะมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จแล้วริเริ่มงานใหม่ขึ้นมาเสมอทำให้มีผลงานที่หลากหลายซึ่งเป็นผลมาจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(6) สมรรถนะการมองโลกในแง่ดี(Optimism)ผู้บริหารมืออาชีพมักมองโลกอย่างมีความหวังมองปัญหาที่ช่องทางแก้ไขปรับปรุงมักจะเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสและมักจะแก้ปัญหาเพื่อเพิ่มพูนปัญญาเสมอ (วุฒิปภาวะทางอารมณ์ของผู้นำ.2545:ออนไลน์)

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต)ได้กล่าวถึงความฉลาดทางอารมณ์ว่าอารมณ์คือสภาพจิตและสภาพจิตก็โยงไปถึงพฤติกรรมเป็นช่องทางขยายขอบเขต และปลดปล่อยด้วยปัญญาให้สื่อสารแสดงออกได้ผลดีด้วยพฤติกรรมทางกายวาจาก็นับได้ว่าระบบความสัมพันธ์แห่งพฤติกรรมจิตใจและปัญญาเข้ามาประสานบรรจบเป็นองค์ประกอบซึ่งเมื่อดำเนินไปอย่างถูกต้องก็จะอยู่ในภาวะสมดุลเกิดผลดีทั้งแก่ตนและคนอื่นตลอดจนสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งหมด

ความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวคิดของนักจิตวิทยาบาร์ออน(Bar-on)กำหนดองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ไว้ 5 ด้าน ได้แก่

1) องค์ประกอบภายในตนเอง ประกอบด้วย ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความรู้สึกตนเอง ความสามารถในการแสดงความรู้สึกเชื่อความคิดและปกป้องสิทธิของตนเองด้วยวิธีการสร้างสรรค์ ความสามารถในการรับรู้ เข้าใจและศรัทธาตนเอง การรับรู้ถึงคุณค่าตนเองทำในสิ่งที่สามารถทำให้ได้ด้วยความสุขและความพึงพอใจ ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของตนเอง สามารถควบคุมความคิดการกระทำโดยไม่ต้องพึ่งพาคนอื่น

2) องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลประกอบด้วยความสามารถในการสร้างและสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นแสดงออกโดยมีความผูกพันทางอารมณ์ที่แน่นแฟ้นรวมทั้งรู้จักการให้และรับความรักความเอาใจใส่ความสามารถในการร่วมมือและมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สังคมที่ตนเองเกี่ยวข้อง ความสามารถในการรับรู้เข้าใจและยอมรับความรู้สึกของผู้อื่น

3) องค์ประกอบด้านการปรับตัวทางอารมณ์ประกอบด้วยความสามารถในการเรียนรู้ เข้าใจปัญหาและสามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการแยกแยะความรู้สึกส่วนตัวกับสิ่งที่มีอยู่ในความเป็นจริงและสามารถปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ ความสามารถในการปรับอารมณ์ความคิดและพฤติกรรมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงหรือมีความยืดหยุ่น

4) องค์ประกอบด้านการจัดการกับการเครียดประกอบด้วยความสามารถในการอดทนต่อเหตุการณ์ที่ร้ายแรง ภาวะกดดันและความรุนแรงของอารมณ์ รวมทั้งตอบสนองได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการอดทนต่อความปรารถนา สิ่งที่ยั่วและการแสดงออกที่ขาดการควบคุม

5) องค์ประกอบด้านลักษณะอารมณ์โดยทั่วไปประกอบด้วยความรู้สึกพอใจในชีวิตเป็นส่วนใหญ่และยินดีในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขความสามารถในการมองโลกในแง่ดีแม้จะเผชิญกับสถานการณ์ที่เลวร้าย(กรมสุขภาพจิต.2543)

### 3. ตัวอย่างการจัดการอารมณ์ด้วยแนวคิดบวก

การจัดการอารมณ์ด้วยแนวคิดบวกเป็นการจัดการอารมณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นซึ่งอารมณ์เชิงลบเกิดขึ้นได้ ก็สามารทำให้หายไปได้โดยเปลี่ยนความคิดใหม่โดยใช้แนวคิดเชิงบวก เช่น

อาการจิตตกหรือเหี่ยวสาเหตุอาจมาจากการถูกปฏิเสธจากผู้อื่นทำผิดพลาดซ้ำๆหรือโดนถูกต่อว่าอยู่เรื่อยๆ คิดถึงตัวเองตลอดเวลาคงไม่เหมาะสมกับงานนี้แล้ว ทำไปก็ไม่สำเร็จ เปลี่ยนไปทำอย่างอื่นดีกว่า และก็จะเกิดเหตุการณ์คล้ายๆ กันขึ้นมาอีก เพราะแค่โดนปฏิเสธหรือถูกต่อว่าเพียงเล็กน้อยก็จะยอมแพ้ทันที ไม่ยอมให้โอกาสตัวเองพิสูจน์ความสามารถคือการอดทนเพื่อพิชิตเป้าหมายให้ได้ แม้เพียงเป้าหมายเล็กๆ ก็ตามเราสามารถปรับแนวความคิดใหม่โดยมองให้เห็นคุณค่าในตัวเอง

ต้องมุ่งความสนใจไปถึงคุณค่า (ข้อดี) ของตัวเองให้มากขึ้น หน่อย เพราะการถูกปฏิเสธ อาจเป็นเพราะคนอื่นยังไม่เห็นคุณค่าในตัวเรา ดังนั้น เราจึงต้องแสดงความสามารถเพิ่มเติม เพื่อให้คนอื่นเห็นว่าเรามีคุณค่าให้ได้ ด้วยการทำงานเพิ่มขึ้น ปรับวิธีการใหม่ๆ และอดทนจนเกิดความชำนาญแล้วก็จะพิชิตเป้าหมายได้เอง

อาการกลัวความล้มเหลว สาเหตุมาจากยึดติดกับตัวเองหลงตัวเองเกินไป กลัวคนอื่นมองว่าเราได้ไม่ดี คนส่วนใหญ่กลัวความล้มเหลว เพราะไปยึดติดกับตัวเองมากเกินไป ไม่ยอมให้ตัวเองผิดพลาดบ้าง เพื่อจะได้เกิดการเรียนรู้ และสร้างประสบการณ์ให้กับตัวเองในเรื่องใหม่ จริงๆ แล้วความล้มเหลวเป็นเพียงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในเรื่องนั้นๆ ไม่ใช่ตัวเราที่ล้มเหลว หากเราเลิกยึดติดว่าตัวเองต้องสมบูรณ์แบบและปล่อยให้สิ่งที่เกิดขึ้นเป็นธรรมชาติ มีทั้งสำเร็จและล้มเหลว ก็จะทำให้เรากลัวความล้มเหลวน้อยลงเราสามารถปรับแนวความคิดใหม่โดยเปลี่ยนมุมมองตนเองว่าเราก็ไม่ใช่คน Perfect อะไร มีผิดพลาดได้และตั้งใจที่จะยอมรับผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะป็นด้านดี หรือด้านร้ายก็ตาม ก็จะทำให้เราคลายความกังวล ในเรื่องเกิดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นตัวเอง และลงมือกระทำสิ่งใหม่ๆ ทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงขึ้น

อาการโกรธ สาเหตุมาจากโมโหสิ่งที่เกิดขึ้น ควบคุมสถานการณ์ไม่ได้ รู้สึกว่าคนอื่นผิดร้ายแรงทำให้ควบคุมตัวเองไม่ได้ จึงได้แสดงอาการโมโห ไม่พอใจออกไป ไม่ว่าจะป็นทางสีหน้า ท่าทางหรือคำพูดก็ตาม เนื่องจากแนวความคิดของคนโกรธ คิดว่าสิ่งที่เกิดขึ้นกับเรา เป็นเรื่องร้ายแรงที่คนอื่นทำให้เกิดขึ้น เราไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องเลย ความโกรธเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะหายยาก ถ้าเรายังคงต้องการคำตอบจากสถานการณ์หรือบุคคลที่เรากำลังโกรธอยู่ ยิ่งจذبหรือได้ตอบมากเท่าไรเราก็จะยิ่งโกรธเพิ่มขึ้นจนไม่สามารถควบคุมตัวเองได้เราสามารถปรับแนวความคิดใหม่เรียกความเชื่อมั่นของตัวเองกลับมา

อาการเครียด สาเหตุมาจากคิดว่าทำไม่ได้มองปัญหาแล้วไม่มีวิธีแก้ไข มองแต่อุปสรรคและข้อจำกัดการได้รับโจทย์ใหม่ๆ หรืองานยากๆ คนส่วนใหญ่จะรู้สึกเครียดขึ้นมาทันทีและพูดกับตัวเองว่า “คงทำไม่ได้หรอก” โดยไม่ได้ตั้งใจเพราะที่ผ่านมาเวลาเจองานลักษณะนี้ที่ไรเป็นแบบนี้ทั้งที่จริงแล้วพอเริ่มลงมือทำสุดท้ายก็ทำได้เราสามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิดใหม่โดยยอมรับในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้ได้ก็จะทำให้เราคลายความกังวลลง และเริ่มให้ความสำคัญที่ปัจจุบันมากขึ้น หลังจากนั้นเราก็จะลงมือทำสิ่งต่างๆ เพื่อให้เกิดเป็นผลลัพธ์ในอนาคต ไม่น่าจินตนาการต่างๆ มาคิดแต่ลงมือทำทันที เท่าที่เราทำได้ ก็จะเพิ่มความสบายใจให้กับตัวเองกรณีที่เจอกับปัญหาของงานหรือเรื่องส่วนตัวก็ตามคนส่วนใหญ่จะรู้สึกเครียดขึ้นมาทันทีเหมือนกันเพราะไปนิยมปัญหาที่เกิดขึ้นคงไม่มีวิธีแก้ไขทั้งที่จริงแล้วยังไม่ได้ลองหาวิธีดูก่อนเลยปัญหาต่างๆ ล้วนมีแนวทางแก้ไข ถ้าเราไม่มองว่าเป็นปัญหาแต่มองว่าเป็นเรื่องท้าทายสุดท้ายเราก็จะมีคำตอบในปัญหาหรืออุปสรรคนั้นๆ ขึ้นมาเอง

อาการที่กังวลสาเหตุมาจากจินตนาการเหตุการณ์ต่างๆ ในเชิงลบคิดว่าผลลัพธ์ที่ได้จะไม่ดี มองสิ่งที่จะเกิดในอนาคตไม่ดีคนที่กังวลใจบ่อยๆ เกิดขึ้นจากการคิดถึงเรื่องในอนาคต สิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้นมากเกินไป จึงไม่แน่ใจว่า ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นนั้น จะออกมาดีหรือไม่ดี และคนส่วนใหญ่ เวลาติดกับอนาคตที่ไร ก็จินตนาการเชิงลบกับตัวเองเสมอโดยคาดว่าผลลัพธ์จะไม่ดี จึงกังวลใจเพิ่มขึ้น เพราะอยากได้ผลลัพธ์ที่ดี แต่ก็ไม่สามารถควบคุมอนาคตได้เราสามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิดใหม่ โดยยอมรับในสิ่งที่จะเกิดขึ้น ไม่ว่าผลลัพธ์จะเป็นอย่างไรก็ตามเลิกคิดถึงอนาคต แต่ควรให้ความสำคัญที่ปัจจุบันเพิ่มขึ้น เพราะปัจจุบันจะเป็นสิ่งที่กำหนดอนาคตของเราเอง

อาการที่ถอดถอนกับงาน สาเหตุมาจากงานไม่เสร็จสักทีงานยากเกินไปสำหรับเราความสนใจในงานที่ทำอยู่นั้นน้อยลง ทำให้มองเห็นเป็นเรื่องยาก คิดว่าจะทำไม่สำเร็จ เลยคิดว่าจะเลิกทำดีกว่าเราสามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิดใหม่โดยมองเห็นประโยชน์ของงานที่ทำอยู่ ว่า ถ้าทำสำเร็จแล้วเราจะได้ประโยชน์อะไรบ้างก็จะจูงใจให้เราอยากทำงานนั้นเพิ่มขึ้น มองสิ่งที่เป็นอุปสรรคหรือเรื่องยาก กลายเป็นเรื่องทำหยาได้เอง

อาการหงุดหงิด สาเหตุมาจากเหตุการณ์ไม่ได้ตั้งใจคนที่พูดคุยด้วยไม่ได้ตั้งใจงานที่ทำอยู่ไม่ได้ตั้งใจเนื่องจากเรามีความคาดหวังกับทุกๆ สิ่งโดยไม่รู้ตัวเมื่อสิ่งที่เกิดขึ้นไม่ได้ตั้งใจที่เราคิดไว้ก็จะทำให้เราเกิดอารมณ์หงุดหงิดขึ้นมาทันที และเราก็มักจะโทษสิ่งอื่นๆ หรือคนอื่นๆ เป็นผู้นำให้เราหงุดหงิด ดังนั้น สิ่งนั้นหรือคนนั้นต้องเปลี่ยนแปลงก่อนเราจึงจะหายหงุดหงิดได้ซึ่งต้องใช้เวลา นานมากกว่าที่เหตุการณ์หรือคนๆ นั้นจะเปลี่ยนแปลงจนเราพอใจเช่นรถต้องหายติดเราจึงหายหงุดหงิด ลูกน้องต้องทำดีขึ้นก่อนเราจึงหายหงุดหงิดสามีต้องทำตัวให้ดีกว่าก่อนเราจึงหายหงุดหงิดเสียงต้องเงียบก่อนเราจึงหายหงุดหงิดเป็นต้นเราสามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิดใหม่โดยมองผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องปกติด้วยใจเป็นกลางเนื่องจากเราไม่สามารถควบคุมอะไรได้เราจึงหงุดหงิดอยู่นานมากแต่ถ้าเรา ยอมรับว่าเราเป็นผู้หงุดหงิดเอง สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นไม่เกี่ยวเลย เราก็จะเริ่มคิดได้แล้วเราจะคิดอย่างไร ซึ่งทำให้เราหายหงุดหงิดได้ เพราะถ้าเราเป็นผู้ปรับเปลี่ยนตัวเองน่าจะง่ายกว่าและสามารถทำได้ทันที เลย เช่นรถติด ไม่สามารถแก้ไขได้ หาอย่างอื่นทำดีกว่า แล้วลงมือทำสิ่งนั้นเลย เขาก็คงเป็นหัวหน้า เหมือนเราไปแล้ว ลูกน้องไม่ได้ตั้งใจ เขายังขาดทักษะอะไรอีกนะเราควรพัฒนาเขาเรื่องอะไรเพิ่มขึ้นดี ถ้าเขาทำได้ดีเหมือนที่เราต้องการ สามีไม่ได้ตั้งใจ เราไม่คาดหวังเขาในเรื่องนี้ได้หรือไม่ ถ้าไม่ร้ายแรงเกินไปก็เลิกหงุดหงิดดีกว่า หาอย่างอื่นทำดีกว่า เสียงดังทำงานไม่ได้เลย ลองฝึกสมาธิดูดีกว่าเราสามารถสนใจงานของเราโดยไม่ได้ยินเสียงหรือไม่

อาการไม่กล้าพูดบางเรื่องกับบางคน สาเหตุมาจากกลัวผู้อื่นไม่ยอมรับไม่รู้ว่าจะคิดอย่างไรกับ คำพูดของเรา ถ้าเขาไม่พอใจแล้วเราจะทำอย่างไรดี อยากรู้ว่าเขาคิดอย่างไรบ้างคนส่วนใหญ่ชอบคิดไปเอง ว่าไม่รู้คนอื่นคิดอย่างไร เมื่อความคิดนี้เกิดขึ้นเมื่อไร ความรู้สึกของเราก็จะหยุดคำพูดและการกระทำของเรา

ทันที เพราะเราจะเริ่มจินตนาการเชิงลบขึ้นมาจากการพูดของเรา ซึ่งจะส่งผลเสียทำให้เราไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้ คนอื่นก็จะไม่เข้าใจเรา เมื่อต่างคนต่างไม่เข้าใจและไม่พูดจกกัน ก็ย่อมคิดในเชิงลบซึ่งกันและกัน เราสามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิดใหม่โดยการกล้าแสดงออกหรือกล้าพูด ไม่ใช่เรื่องก้าวร้าว เพียงแต่ผู้พูดต้องใช้วาจาที่สุภาพและไม่คิดไปเองโดยเปลี่ยนความคิดว่า ถ้าเราได้พูดออกไปแล้วจะรู้ว่าคนอื่นคิดอย่างไรกับคำพูดของเราจะได้ปรับซึ่งกันและกันต่อไป

อาการเกร็งกับหัวหน้า สาเหตุมาจากกลัวทำงานผิดพลาด คิดว่าหัวหน้าดู กลัวไม่ได้ตั้งใจ หัวหน้า ไม่กล้าถาม กลัวหัวหน้าว่ากลัวหัวหน้าเกิดกว่าเหตุ เป็นเพราะไม่มีความมั่นใจในตัวเอง ว่างานที่ทำออกมานั้นจะดีพอหรือไม่ และคิดแทนหัวหน้าว่าหัวหน้าอาจจะว่าได้ เนื่องจากประสบการณ์ในอดีตอาจเจอการกระทำของหัวหน้าที่ทำให้เรารู้สึกไม่ดี และกลัวจะเจออีก จึงขาดความมั่นใจในตัวเอง เราสามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิดใหม่โดยถามข้อมูลเยอะๆจนเข้าใจจริง เป็นต้น ([http://www.entraining.net/tools\\_emotions.php](http://www.entraining.net/tools_emotions.php))

#### ใบงานที่ 1:หมวดที่ 4

ให้ผู้เข้ารับการอบรมสรุปความรู้เกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการอารมณ์ เทคนิคการควบคุมอารมณ์และการจัดการอารมณ์ด้วยแนวคิดบวกจากการบรรยายของวิทยากรและการศึกษาใบความรู้ตามประเด็นดังนี้

ประเด็น	สรุปความรู้ที่ได้	การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้
1.แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการอารมณ์	..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... ..... .....
2.เทคนิคการควบคุมอารมณ์	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....
3.การจัดการอารมณ์ด้วยแนวคิดบวก	..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... .....

## ใบงานที่ 2: หมวดที่ 4

ให้ผู้เข้ารับการอบรมตั้งวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการถ่ายทอดความรู้จากการเล่าเรื่องดังนี้

1. หัวข้อ “ประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการอารมณ์ในการบริหารงาน”
2. วิทยากรเป็นผู้ดำเนินการให้ผู้เข้ารับการอบรมถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการเล่าเรื่องและสรุปประเด็นเป็นระยะๆ
3. เลือกเลขานุการกลุ่มทำหน้าที่จดประเด็น และบันทึกความรู้(Knowledge Assets)เพื่อการบรรลุล่วงข้อการถ่ายทอดความรู้ขึ้นกระดาน flip chart
4. สมาชิกกลุ่มเล่าเกี่ยวกับประสบการณ์ความสำเร็จเกี่ยวกับการจัดการอารมณ์ในการบริหารงานในสถานศึกษาทุกคน โดยเล่าเรื่องที่ละคนในประเด็นสำคัญเกี่ยวกับ แนวคิด วิธีการปฏิบัติ และผลที่เกิดขึ้น
5. สมาชิกของกลุ่มที่ไม่ได้เล่าเรื่องตั้งใจฟังและจดบันทึกสาระจากการเล่าเรื่องของบุคคลอื่นตามประเด็น
6. วิทยากรมีหน้าที่กระตุ้นให้ผู้เล่าเรื่องมีความคิดเชิงบวกโดยการตั้งคำถามดังนี้ 1)มีแนวคิดอย่างไรจึงทำเช่นนั้น 2)มีวิธีการปฏิบัติอย่างไร 3)ปัจจัยหรือเงื่อนไขอะไรที่ทำให้ประสบความสำเร็จ 4)เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพื่อช่วยให้เกิดความรู้และแนวทางให้สมาชิกที่ฟังได้จดบันทึกจากการเล่าเรื่อง
7. สมาชิกกลุ่มช่วยกันถอดความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สังเคราะห์รายการความรู้จากแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดเป็นหมวดหมู่เพื่อได้เป็นแก่นความรู้ (Core Competence) ในประเด็นด้านแนวคิด วิธีการ และผลที่เกิดขึ้นโดยมีวิทยากรเป็นผู้ดำเนินรายการ
8. เลขานุการกลุ่มเขียนแก่นความรู้ขึ้นกระดาน flip chart และสมาชิกกลุ่มทุกคนจดบันทึกความรู้และแก่นความรู้ไว้ ตามหัวข้อที่กำหนดดังนี้

ประเด็น	สรุปความรู้ที่ได้	การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้
1. แนวคิด	..... .....	..... ..... .....
2. วิธีการ	..... .....	..... ..... .....
3. ผลที่เกิดขึ้น	..... .....	..... .....

## เอกสารอ้างอิง

- กรมสุขภาพจิต.(2543) **คู่มือความฉลาดทางอารมณ์** กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ชุมนุม  
การเกษตรและสหกรณ์แห่งประเทศไทย
- บุญชม ศรีสะอาด.(2543) **การวิจัยเบื้องต้น** พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร สุวีริยาสาส์น  
วิรัช วิรัชนิการวรรณ. 2550 **การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม:แนวคิด ปัญหา และ  
การพัฒนา** เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2556 จาก [mgmtsci.stou.ac.th/downloads/  
การบริหารจัดการฯแนวคิด.pdf](http://mgmtsci.stou.ac.th/downloads/การบริหารจัดการฯแนวคิด.pdf)
- วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน.(2554) เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2556  
จาก <http://plan.msu.ac.th/kmpln/KMDetails.php?stat=read&kmid=183&group=1>
- วุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้นำ.(2545) **The New Leaders : transforming the art of  
leadership into the science of results.** เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2556  
จาก [http://drjirawat.com/file/paper\\_pdf/pdf1383961411.pdf](http://drjirawat.com/file/paper_pdf/pdf1383961411.pdf)
- สุวิมล ว่องวานิช.(2544) **คู่มือการวิจัยในสถานศึกษา** เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2556  
จาก <http://www.chon3.org/chon3/chon3/Research/Good-new.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.(2548) **คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย**  
กรุงเทพมหานคร คณะทำงานโครงการสมรรถนะ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.(2553) **คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน :**  
**คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร** พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร บริษัท ประชุมช่าง จำกัด  
อารมณ์เชิงลบและการจัดการอารมณ์ด้วยแนวคิดบวก.(2556) เข้าถึงเมื่อ 20 ธันวาคม 2556  
จาก [http://www.entaining.net/tools\\_emotions.php](http://www.entaining.net/tools_emotions.php)

ภาคผนวก ข  
เครื่องมือการวัดและประเมินผล





แบบบันทึกผลการประเมินความรู้ความเข้าใจและสมรรถนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม  
ตามหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ  
ด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**คำชี้แจง** 1. แบบบันทึกการประเมินนี้ได้จากผลรวมการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมใน แต่ละกิจกรรมเป็นรายหมวด

2. คะแนนเต็มทั้งหมด 60 คะแนน หมวดละ 15 คะแนน โดยแต่ละรายการของความรู้ความ เข้าใจ/สมรรถนะมีคะแนนเต็ม 3

3. คะแนนที่ได้นำมาจากการสรุปผลตามใบงานเป็นรายหมวด

ที่	หมวดที่ 1(15)					หมวดที่ 2(15)					หมวดที่ 3(15)					หมวดที่ 4(15)					รวม	ระดับ คุณภาพ
	การสรุปความรู้จากใบความรู้และวิทยากร	การประยุกต์ใช้ความรู้สู่การปฏิบัติ	การสื่อสารและการถ่ายทอดความรู้	การรวบรวมความรู้และสร้างองค์ความรู้	การสังเคราะห์ประเด็นการณเพื่อใช้พัฒนางาน	การสรุปความรู้จากใบความรู้และวิทยากร	การประยุกต์ใช้ความรู้สู่การปฏิบัติ	การสื่อสารและการถ่ายทอดความรู้	การรวบรวมความรู้และสร้างองค์ความรู้	การสังเคราะห์ประเด็นการณเพื่อใช้พัฒนางาน	การสรุปความรู้จากใบความรู้และวิทยากร	การประยุกต์ใช้ความรู้สู่การปฏิบัติ	การสื่อสารและการถ่ายทอดความรู้	การรวบรวมความรู้และสร้างองค์ความรู้	การสังเคราะห์ประเด็นการณเพื่อใช้พัฒนางาน	การสรุปความรู้จากใบความรู้และวิทยากร	การประยุกต์ใช้ความรู้สู่การปฏิบัติ	การสื่อสารและการถ่ายทอดความรู้	การรวบรวมความรู้และสร้างองค์ความรู้	การสังเคราะห์ประเด็นการณเพื่อใช้พัฒนางาน		
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	
1																						
2																						
3																						

**หมายเหตุ** 1. การตัดสินผลพิจารณาจากคะแนนรวม

2. เกณฑ์การให้ระดับกำหนดเป็นช่วงคะแนน ดังนี้ (สกอ.อ้างอิงการประเมิน:

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์)

ช่วงคะแนน	ระดับคุณภาพ
51-60 คะแนน (ร้อยละ 85 - 100)	ดีมาก
42-50 คะแนน (ร้อยละ 70 - 84)	ดี
36-41 คะแนน (ร้อยละ 60 - 69)	พอใช้
40 คะแนนลงไป (ร้อยละ 59 ลงไป)	ควรปรับปรุง

แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะ  
การเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามความพึงพอใจนี้ 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามความพึงพอใจต่อเนื้อหาและสาระการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 สอบถามความพึงพอใจต่อวิธีการ/กิจกรรมการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การตอบแบบสอบถามจะมีคำชี้แจงในแต่ละตอนและขอให้ท่านตอบตามความเป็นจริงจากการได้รับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ตอนที่ 1** ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงความเป็นจริงของท่าน

- |  |   |
|--|---|
| <p>1. วุฒิการศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> ปริญญาตรี</p> <p><input type="checkbox"/> ปริญญาโท</p> <p><input type="checkbox"/> ปริญญาเอก</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ(ระบุ).....</p>                                 | <p>3. ขนาดของสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน</p> <p><input type="checkbox"/> เล็ก (ไม่เกิน 300 คน)</p> <p><input type="checkbox"/> กลาง(นักเรียน 301 – 1,000 คน)</p> <p><input type="checkbox"/> ใหญ่ (นักเรียน 1,001 – 2,000 คน)</p> <p><input type="checkbox"/> ใหญ่พิเศษ (นักเรียน 2,001 คนขึ้นไป)</p> |
| <p>2. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี</p> <p><input type="checkbox"/> 5-10 ปี</p> <p><input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี</p> <p><input type="checkbox"/> 20 ปี ขึ้นไป</p> | <p>4. วิทยฐานะ</p> <p><input type="checkbox"/> ชำนาญการ</p> <p><input type="checkbox"/> ชำนาญการพิเศษ</p> <p><input type="checkbox"/>เชี่ยวชาญ</p> <p><input type="checkbox"/>เชี่ยวชาญพิเศษ</p>  |



ตอนที่ 3 ความพึงพอใจต่อวิธีการ/กิจกรรมการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหาร

เมื่ออาชีพด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความพึงพอใจที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	การบรรยายเรื่องความรู้พื้นฐานการวิจัยและการวิจัยในสถานศึกษา					
2.	การศึกษาไปความรู้เรื่องความรู้พื้นฐานการวิจัยและการวิจัยในสถานศึกษา					
3.	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการอภิปรายในหัวข้อ แนวทางการสร้างนวัตกรรมในการพัฒนางานในวิชาชีพ					
4.	การปฏิบัติกิจกรรมตามใบงานในหมวดที่ 1					
5.	การบรรยายเรื่องแนวคิดและการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม					
6.	การศึกษาไปความรู้เรื่องแนวคิดและการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม					
7.	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการถ่ายทอดความรู้จากการเล่าเรื่องในหัวข้อ ระเบียบการ การใช้คุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน					
8.	การปฏิบัติกิจกรรมตามใบงานในหมวดที่ 2					
9.	การบรรยายเรื่องแนวคิดการบริหารศักยภาพคน					
10.	การศึกษาไปความรู้เรื่องแนวคิดการบริหารศักยภาพคน					
11.	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการถ่ายทอดความรู้จากการเล่าเรื่องในหัวข้อ ระเบียบการ การบริหารความรู้ดีและการยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน					
12.	การปฏิบัติกิจกรรมตามใบงานในหมวดที่ 3					
13.	การบรรยายเรื่องแนวคิดการจัดการอารมณ์และเทคนิคการควบคุมอารมณ์					
14.	การศึกษาไปความรู้เรื่องแนวคิดการจัดการอารมณ์และเทคนิคการควบคุมอารมณ์					
15.	แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการอภิปรายเรื่องแนวคิดการจัดการอารมณ์ และเทคนิคการควบคุมอารมณ์					
16.	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการถ่ายทอดความรู้จากการเล่าเรื่องในหัวข้อ ระเบียบการเกี่ยวกับการจัดการอารมณ์ในการบริหารงาน					
17.	การปฏิบัติกิจกรรมตามใบงานในหมวดที่ 4					



แบบบันทึกพฤติกรรมที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมตามหลักสูตรการฝึกอบรบ  
เชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านการควบคุมตนเอง  
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- คำชี้แจง** 1. แบบบันทึกพฤติกรรมนี้ได้จากผลรวมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรบในแต่ละกิจกรรมเป็นรายหมวด
2. คะแนนเต็มทั้งหมด 80 คะแนน รายการละ 16 คะแนน โดยแต่ละกิจกรรมมีคะแนนเต็ม 4
3. คะแนนที่ได้นำมาจากการสรุปผลการสังเกตเป็นรายหมวด

ที่	การปฏิบัติกิจกรรมตามใบงาน(16)				การร่วมอภิปรายตรงประเด็น(16)				การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น(16)				การกล้าประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์(16)				การเป็นผู้นำและผู้ตามที่เหมาะสม(16)				รวม	ระดับคุณภาพ
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
1																						
2																						
3																						

- หมายเหตุ** 1. การตัดสินผลพิจารณาจากคะแนนรวม
2. เกณฑ์การให้ระดับกำหนดเป็นช่วงคะแนน ดังนี้ (สกอ.อ้างอิงการประเมิน: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์)

ช่วงคะแนน	ระดับคุณภาพ
68-80 คะแนน (ร้อยละ 85 - 100)	ดีมาก
56-67 คะแนน (ร้อยละ 70 - 84)	ดี
48-55 คะแนน (ร้อยละ 60 - 69)	พอใช้
47 คะแนนลงไป (ร้อยละ 59 ลงไป)	ควรปรับปรุง

ภาคผนวก ค  
เอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

ใบสมัครเข้ารับการฝึกอบรม  
หลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

เสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ข้อมูลผู้สมัครเข้ารับการอบรม

ชื่อ-ชื่อสกุล.....

ที่อยู่.....

ตำแหน่ง.....

โทรศัพท์ที่ทำงาน.....โทรศัพท์มือถือ .....

E- mail : .....

2. ประวัติการทำงาน.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ผลงานวิชาการ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ความสามารถพิเศษ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ ..... ผู้สมัคร

( ..... )

ตัวอย่างวุฒิบัตร

ตรา  
สัญลักษณ์  
ของหน่วยงาน

ชื่อหน่วยงาน.....

ขอมอบวุฒิบัตรนี้ให้ไว้เพื่อแสดงว่า

.....

ได้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ

หลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ณ.....ระหว่างวันที่.....

ขอให้มีความสุข ความเจริญ มีสุขภาพพลานามัยแข็งแรง เป็นกำลังสำคัญของการศึกษาต่อไป

.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยงาน)

ตำแหน่งของหัวหน้าหน่วยงาน

.....  
ชื่อบุคคลที่ร่วมจัดอบรม(ถ้ามี)

ตำแหน่ง

.....  
ชื่อบุคคลที่ร่วมจัดอบรม(ถ้ามี)

ตำแหน่ง

## ตัวอย่างหนังสือเชิญวิทยากร

ที่.....

ชื่อ-ที่อยู่หน่วยงาน

วันที่.....

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากรฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน .....

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. หลักสูตรการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหาร  
มืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 เล่ม

2. คู่มือการใช้หลักสูตรการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการฯ จำนวน 1 เล่ม

ด้วย.....ได้จัดการ  
อบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมือ  
อาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น ระหว่างวันที่.....ณ  
.....จำนวน 2 วัน

การนี้ขอเรียนเชิญท่านเป็นวิทยากรให้การอบรม หัวข้อ.....ใน  
วันที่.....เวลา.....ทั้งนี้หน่วยงานที่จัดการ  
อบรมได้จัดส่งเอกสารประกอบการอบรมมาพร้อมหนังสือนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อขอเรียนเชิญท่านเป็นวิทยากร และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ชื่อหัวหน้าหน่วยงานที่จัดการอบรม)

ตำแหน่ง

ชื่อหน่วยงาน/งาน

โทรศัพท์ .....

โทรสาร .....e-mail : .....

### ตัวอย่างหนังสือเชิญประธานเปิดการจัดการอบรม

ที่.....

ชื่อ-ที่อยู่หน่วยงาน

วันที่.....

เรื่อง ขอเชิญเป็นประธานเปิดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน .....

สิ่งที่ส่งมาด้วย ตารางการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย.....ได้จัดการ  
อบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น ระหว่างวันที่.....ณ  
.....จำนวน 2 วัน

การนี้ขอเรียนเชิญท่านเป็นประธานเปิดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและบรรยายพิเศษในวันที่  
.....เวลา.....ทั้งนี้หน่วยงานที่จัดการอบรมได้  
จัดส่งตารางการฝึกอบรมมาพร้อมหนังสือนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อขอเรียนเชิญท่านเป็นประธานเปิดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและบรรยายพิเศษ  
และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ชื่อหัวหน้าหน่วยงานที่จัดการอบรม)

ตำแหน่ง

ชื่อหน่วยงาน/งาน

โทรศัพท์ .....

โทรสาร .....e-mail : .....

## ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์ใช้สถานที่

ที่.....

ชื่อ-ที่อยู่หน่วยงาน

วันที่.....

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ใช้สถานที่จัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน .....

สิ่งที่ส่งมาด้วย ตารางการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย.....ได้จัดการ

อบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น ระหว่างวันที่.....  
จำนวน 2 วัน

การนี้ขอความอนุเคราะห์ใช้ห้องประชุม.....ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ  
จัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการดังกล่าว และขอความร่วมมือในการจัดอุปกรณ์ในการฝึกอบรม ได้แก่  
โปรเจคเตอร์พร้อมจอรับภาพ และขาตั้งสำหรับขึ้นกระดาษ flip chart จำนวน.....ที่ ทั้งนี้หน่วยงานที่  
จัดการอบรมได้จัดส่งตารางการฝึกอบรมมาพร้อมหนังสือนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ใช้สถานที่ในการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้และ  
ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ชื่อหัวหน้าหน่วยงานที่จัดการอบรม)

ตำแหน่ง

ชื่อหน่วยงาน/งาน

โทรศัพท์ .....

โทรสาร .....e-mail : .....

## แบบประเมินรูปแบบการจัดการฝึกอบรม

รูปแบบการจัดการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### คำชี้แจง

1. แบบประเมินรูปแบบการจัดการฝึกอบรมนี้มี 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ประเมิน

ตอนที่ 2 ประเมินรูปแบบการจัดการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ประเมินหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 ประเมินคู่มือการใช้หลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ขอความกรุณาตรวจสอบประเด็นคำถามและพิจารณาประเมินและให้ข้อเสนอแนะเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาต่อไป

3. ผู้ประเมินได้แก่ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการในสถานศึกษา ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาหลักสูตร และด้านการวัดประเมินผล รวมทั้งสิ้นจำนวน 5 คน

4. แนวการประเมินแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริบท ด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต โดยพิจารณาเลือกแสดงความคิดเห็น จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ และปรับปรุง พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในแต่ละด้านเพื่อการพัฒนาตามความเหมาะสมต่อไป

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ประเมิน

ชื่อ-ชื่อสกุล.....ตำแหน่งทางวิชาการ.....

ผลงานทางวิชาการ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ตอนที่ 2** ประเมินรูปแบบการจัดการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ปรับปรุง
1. หลักการของรูปแบบการจัดการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพตามความต้องการของบุคคลระดับผู้บริหารมืออาชีพ					
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมตามความต้องการพัฒนาศักยภาพ					
3. การจัดการอบรมประกอบด้วยหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและคู่มือการใช้หลักสูตรการฝึกอบรม					
4. การวัดและประเมินผล โดยการวัดความรู้ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม					

**ตอนที่ 3** ประเมินหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพด้านการควบคุมตนเองสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ปรับปรุง
<b>ด้านบริบท</b>					
1. หลักการและเหตุผลของหลักสูตรเหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา					
2. วัตถุประสงค์สอดคล้องกับหลักการและเหตุผล					
3. โครงสร้างและเนื้อหาของหลักสูตรเหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา					
4. โครงสร้างและเนื้อหาของหลักสูตรตรงกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร					
5. หลักสูตรมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน					
6. ชื่อหลักสูตรและคู่มือที่ได้รับมีความเหมาะสม					
<b>ด้านปัจจัย</b>					
7. ความเหมาะสมของระยะเวลาการฝึกอบรม					
8. ความเหมาะสมของคุณสมบัติของวิทยากร					
9. ความเหมาะสมของคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ปรับปรุง
<b>ด้านกระบวนการ</b>					
10. วิธีการฝึกอบรมสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมตนเอง					
11. ความเหมาะสมของตารางการจัดการฝึกอบรม					
12. ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ และวิธีการจัดการอบรม					
13. ความเหมาะสมของการวัดผลประเมินผล					
<b>ด้านผลผลิต</b>					
14. ความเหมาะสมของสาระความรู้และสมรรถนะที่เกิดจากการฝึกอบรม					
15. ความเหมาะสมของการรับรองผลการอบรม					
ข้อเสนอแนะ.....					
.....					

**ตอนที่ 4 ประเมินคู่มือการใช้หลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะ**

การเป็นผู้บริหารมือด้านการควบคุมตนเองอาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ปรับปรุง
<b>ด้านบริบท</b>					
1. หลักการของคู่มือเหมาะสมกับการเสริมสร้างสมรรถนะด้านการควบคุมตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา					
2. วัตถุประสงค์สอดคล้องกับหลักการของคู่มือ					
3. องค์ประกอบของคู่มือครบถ้วน					
4. รายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบสามารถใช้เป็นแนวทางการฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์ของคู่มือ					
<b>ด้านปัจจัย</b>					
5. ความเหมาะสมของการเตรียมการฝึกอบรม					
6. ความเหมาะสมของหัวข้อฝึกอบรมและรายละเอียด					
7. ความเหมาะสมของบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโครงการ					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ปรับปรุง
8. ความเหมาะสมของบทบาทหน้าที่ของวิทยากร					
9. ความเหมาะสมของแนวปฏิบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม					
10. ความเหมาะสมของเอกสารประกอบการฝึกอบรม					
<b>ด้านกระบวนการ</b>					
11. ความเหมาะสมของการดำเนินการฝึกอบรม					
12. ความเหมาะสมของระยะเวลาและกำหนดการฝึกอบรม					
13. ความเหมาะสมของการวัดและประเมินผล					
<b>ด้านผลผลิต</b>					
14. ความเหมาะสมของวิธีสร้างองค์ความรู้ใหม่ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม					
15. ความเหมาะสมของวิธีการการนำองค์ความรู้และประสบการณ์ไปพัฒนาสมรรถนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม					
<b>ข้อเสนอแนะ</b> .....					
.....					
.....					
.....					
.....					
.....					