

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

แนวคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะ

บริบทของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานโรงเรียน

แนวคิดการบริหารงานโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะ

1. ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมมา ดังนี้

พจนานุกรม The Concise Oxford Dictionary of Current English แปลคำว่า Competence และ Competency (Crowther, 1995) ว่าเป็นความสามารถที่จะทำงาน มีความพอเพียงในการดำรงอยู่

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1993 อ้างถึงใน สุภิญญา รัชมีธรรมโชติ, 2548) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่าเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นมีการปฏิบัติงานที่ดี ตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ โดยสมรรถนะ (Competency) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน กล่าวคือ ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ ขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือ คือ Self-Concept คือ ทศนคติ ค่านิยมและความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง รวมทั้ง Trait คือบุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล และ Motive คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่พัฒนายาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล

เชอร์มอน (Shermon, 2000 อ้างถึงใน ชัชวาลย์ ทัดศิวัช, 2554) ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะ ว่าแบ่งได้ 2 ความหมาย ความหมายแรก สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ และความหมายที่สอง สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิดด์เดทท์ และ ฮอลลีฟอร์ด (Whiddett and Hollyforde, 2003 อ้างถึงใน สี่มา สีมานันท์, 2548) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมซึ่งบุคคลแสดงออกเมื่อได้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่ตนมี และทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร

นาเดลแลค (Arnauld de Nadaillac, 2003 อ้างถึงใน ชัชวาลย์ ทัดศิวัช, 2554) สมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ความสามารถใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know How) และเจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่างๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

ดูโบอิสและรอธเวลล์ (David D. Dubois, William J. Rothwell, 2004 อ้างถึงใน ชัชวาลย์ ทัดศิวัช, 2554) ได้เสนอไว้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551) นิยามคำว่า สมรรถนะ (Competency) ว่าหมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตำแหน่งงานหนึ่ง (Job Roles) เพื่อให้เกิดความสำเร็จและงานมีความโดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ในเชิงพฤติกรรม เช่นมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ทำงานได้ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าคนอื่นที่ไม่มีสมรรถนะดังกล่าวหรือกล่าวอย่างกระชับได้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใด สมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ

นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง (2550) ที่เสนอไว้ว่า สมรรถนะ เป็นพฤติกรรมเชิงคุณลักษณะส่วนบุคคลและความสามารถทั้งหมดของบุคคลที่สะท้อนหรือปรากฏออกมาในรูปของการปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมการทำงานในบทบาทและสถานการณ์ต่างๆ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยมที่องค์กรต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตามแผนที่วางไว้ โดยสมรรถนะนี้มีพื้นฐานมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะส่วนบุคคล อันได้แก่ วิธีคิด อุปนิสัย และแรงจูงใจ โดยที่พฤติกรรมนั้นจะต้องแสดงออกมาให้เห็นได้ บรรยาย วัดหรือประเมินได้ และรวมถึงสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2549) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่เป็นตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออก ในการตอบคำถามที่ว่า ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับ

มอบหมายประสบผลสำเร็จ

นิสตาจ เวชยานนท์ (2549) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่ทำให้คนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ราชภัฏสวนสุนันทา (2554) สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมอื่นๆ ที่ทำให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) ให้ความหมายของ สมรรถนะ (Competency) ว่าหมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

จากความหมาย สมรรถนะ ดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปความหมายได้ว่า หมายถึง ศักยภาพที่เป็นความสามารถของบุคคลที่แสดงออกทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน

2. คุณลักษณะพื้นฐานและประเภทของสมรรถนะ

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993 อ้างถึงใน ชัชวาลย์ ทัดศิวัช, 2554) กล่าวว่า คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic or Attribute) ที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงการกระทำ พฤติกรรม หรือการคิด โดยที่คุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้จะแผ่ขยายไปยังสถานการณ์อื่นๆ และคงทนอยู่ภายในตัวบุคคลเป็นระยะเวลานานพอสมควรสามารถจำแนกออกได้เป็น 6 ประการดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดถึงหรือมีความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันหรือแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม หรือตัวกำหนดทิศทางหรือทางเลือกในการกระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่น เมื่อบุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้เขามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และจะใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

2. อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษา การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัยเช่น การควบคุมอารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

3. อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อาจรวมถึง ทักษะ (Attitude) ค่านิยม (Value) จินตภาพส่วนบุคคล (Self-Image) เป็นต้น

4. บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่า ตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไรบ้าง เช่น การเป็นผู้นำทีมงาน ความมีจริยธรรม เป็นต้น

5. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการแนวคิดต่างๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในสาขาวิชาชีพนั้นๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง” เช่น เจ้าหน้าที่บุคคล ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

6. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานทั้งด้านใช้วัยวะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือการใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่างๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องทำอะไรได้บ้าง” ระดับหรือประเภทของสมรรถนะนี้เราสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคล

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993 อ้างถึงใน ชัชวาลย์ ทัดศิริช, 2554) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า สมรรถนะในเชิงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่กล่าวไปนั้น มีความสัมพันธ์แนบแน่นกับสมรรถนะในเชิงการปฏิบัติงานและกระบวนการของพฤติกรรมการทำงานที่บุคลากรแสดงออกมาด้วย

แมคลาแกน (McLagan, 1997 อ้างถึงใน ชัชวาลย์ ทัดศิริช, 2554) ให้ความคิดเห็นต่อลักษณะของสมรรถนะในมุมมองต่างๆ ที่รวมทั้งมุมมองขีดความสามารถที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์เข้าด้วยกัน ดังนี้

1. สมรรถนะตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) เป็นการแสดงถึงว่าสมรรถนะต่างๆ สามารถแบ่งออกเป็นงานย่อยๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้ ได้แก่ งานการทำความสะอาด พื้น งานย่อยคือการเลือกไม้กวาด ซึ่งงานย่อยลงไปอีกก็จะต้องมีความสามารถในการเลือกใช้ไม้กวาดว่าจะเลือกใช้ไม้กวาด อันใดในการทำงานที่จะเกิดประโยชน์สูงสุด

2. สมรรถนะตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results) ลักษณะสมรรถนะที่สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่างๆ เหล่านั้นจะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์ร่วมกัน

3. สมรรถนะตามผลของการกระทำ (Competency as Outputs) สมรรถนะในลักษณะนี้ จำเป็นที่จะต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ความต้องการในการผลิตหรือบริการ จากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ และสามารถกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4. สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as Knowledge, Skill and Attitude) คนที่มีความเฉลียวฉลาดจะมีการแสดงออกทางพฤติกรรม หรือวิธีการต่างๆ ที่จะบ่งบอกว่าคนผู้นั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ในส่วนของสมรรถนะในลักษณะนี้ จะต้องแยกแยะออกมาให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติอะไรบ้างที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนี้ จะรวมไปถึงการมุ่งมั่นในความสำเร็จของเป้าหมาย การ

ค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และจะนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญ ของการทำงานต่อไปได้

5. สมรรถนะที่บุคคลแต่ละคนมีอยู่ (Competency as Attribute Bundle) เป็นการประยุกต์ ใช้กระบวนการของสมรรถนะทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งเป็นความสามารถที่แท้จริงของแต่ละ บุคคลที่มีอยู่ เป็นการยากมากที่จะยกตัวอย่างให้เห็นอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น พฤติกรรมของผู้นำ จะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้คนแสดงออกในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น คือจะต้องแสดง พฤติกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้ นั่นคือ ความสามารถที่ผู้นำจะต้องมี แต่อะไรคือ สาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมนั้น ความสามารถในการฟัง ความนึกคิดความรู้ทางธุรกิจ การพูดในที่ ชุมชน องค์ประกอบบางอย่าง หรือความรับผิดชอบในตัวเอง

เคอร์สเตด (Kierstead, 1998 อ้างถึงใน ชัชวาลย์ ทัดศิริช, 2554) ได้แบ่ง สมรรถนะ 2 กลุ่มหลัก ออกเป็นสมรรถนะย่อยได้อีกดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะขององค์การ (Organization Competency) จำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะองค์การ ซึ่งเป็นสมรรถนะโดยรวมขององค์การที่บุคคลทุกระดับขององค์การจะต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ และสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (Job Related Competency) หรือเรียกว่าสมรรถนะฐานงาน (Job-Based Competency or Area Competency) ซึ่งหมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องปฏิบัติในงานที่เขามีหน้าที่รับผิดชอบตามภารกิจ หรือพันธกิจขององค์การ

2. สมรรถนะของบุคคล (Person-Based Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้ บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ดี โดยเป็นผลรวมของสมรรถนะขององค์การและสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งสามารถจำแนกได้ 2 ประเภทคือ สมรรถนะทั่วไป (Generic Competency) หรือสมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมของบุคคลที่ปฏิบัติงานในทุกกลุ่มงาน หรือทุกตำแหน่ง ในกลุ่มงาน จะต้องมีเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรม เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมาย ได้แก่ สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การมีจิตบริการ (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นต้น และ สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งหรือเรียกว่าสมรรถนะในงาน (Functional Competency) ซึ่งหมายถึง สมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม สำหรับการทำงานในแต่ละหน้าที่ ซึ่งส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานในภารกิจหน้าที่ ได้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างของสมรรถนะแบบนี้ได้แก่ การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) การคิด วิเคราะห์ (Analytical Thinking) การสื่อสารจูงใจ (Communication And Influencing) การควบคุมตนเอง (Self Control) เป็นต้น

ณรงศ์วิทย์ แสนทอง (2547) แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ การแบ่งเป็น Core Competency นี้ หรืออาจพูดอีกอย่างหนึ่งได้ว่าคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักนี้ถือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมีซึ่งคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ และหากจะอธิบายต่อไปให้ถึงที่สุดแล้วคุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักตัวนี้ก็คือ ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียก Personal Competency ว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล ห้ามเลียนแบบ

ประเภทสมรรถนะของส่วนราชการไทย ได้แก่ สำนักงานศาลปกครอง (จรัลพร ประถมบุรณ์, 2548 อ้างถึงใน ชัชวาลย์ ทัดศิวัช, 2554) ได้แบ่งสมรรถนะไว้เป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

1. สมรรถนะขององค์กร (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่ควรต้องเป็น ต้องมีและต้องทำ โดยสำนักงานศาลปกครองกำหนดความสามารถหลักไว้ว่า เป็นองค์กรมีอาชีพในการสนับสนุนการพิจารณาคดีปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมายปกครอง มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ เข้าถึงประชาชนและหน่วยงานต่างๆ และเป็นองค์กรนำในการส่งเสริมการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีในสังคมไทย

2. สมรรถนะหลักของข้าราชการ (Core Competencies) เป็นสมรรถนะของข้าราชการทุกคนที่จำเป็นต้องมี ต้องเป็นและต้องทำเพื่อให้สมรรถนะของสำนักงานบรรลุไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เช่น เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจหลักกฎหมายปกครอง ต้องใฝ่รู้พัฒนาตนเองเพื่อทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมายปกครองซึ่งเป็นสมรรถนะขององค์กร

3. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) เป็นสมรรถนะของข้าราชการที่ต้องมี ต้องเป็นและต้องทำในแต่ละกลุ่มงานหรือตำแหน่งงาน โดยในบางกลุ่มงานหรือตำแหน่งอาจแบ่งรายละเอียดออกเป็นสมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะของกลุ่มงานในแต่ละด้านลงไปอีกตามความจำเป็นของแต่ละลักษณะงาน เช่น กลุ่มงานพนักงานคดีที่มีชื่อตำแหน่งเหมือนกัน แต่รับผิดชอบงานไม่เหมือนกัน เช่น พนักงานคดีที่ทำงานประจำองค์คณะกับพนักงานคดีที่ทำงานวิจัย

ต้องมีสมรรถนะร่วมที่เหมือนกัน คือ ต้องมีความสามารถเกี่ยวกับคดีปกครองเหมือนกัน และมีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันตามลักษณะงานที่แตกต่างกัน พนักงานคดีประจำองค์คณะต้องเน้นทักษะการจัดทำสำนวนเป็นพิเศษ ส่วนพนักงานคดีที่ทำงานวิจัยจะเน้นทักษะเทคนิคการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย เป็นต้น

3. สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน

ไอท์เคน (Aitken, 2005 อ้างถึงใน ยิ่งยศ พลเลิศ, 2550) ได้ร่วมกับสำนักงานดิเอ็ดดูเคชัน รีวิว (The Education Review Office) ประเทศนิวซีแลนด์ สรุปสมรรถนะที่สำคัญที่ต้องการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 19 รายการ ซึ่งอาจจำแนกได้ 5 ประเภทใหญ่ๆ ได้ดังนี้

- 1) สถิติปัญญา/ความเฉียบคม (Intellectual)
- 2) การบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ (Results Orientation)
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลากร (Interpersonal Relationship)
- 4) การปรับตัว (Adaptability)
- 5) ความเป็นมืออาชีพ (Professional / Technical) ทั้ง 5 ประเภทมีรายละเอียด ดังนี้

1. สถิติปัญญา/ความเฉียบคม (Intellectual) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และระบุกรณีปัญหาเกี่ยวกับสังคมการศึกษา การเมือง เข้าใจความต้องการของผู้อื่น รุ้นโยบายของสถานศึกษาและการปฏิบัติงานสามารถจัดการอยู่ร่วมกันในสังคมหลากหลายวัฒนธรรม สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา ตัดสินใจโดยใช้ทั้งวิจารณ์ญาณและเหตุผล และสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยการบริหาร ได้แก่ 1) การรับรู้ในความสำคัญของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย รับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม 2) คิดในเชิงกลยุทธ์ 3) มุ่งประเด็นสู่ผู้บริหารธุรกิจ 4) รวบรวมปรับปรุงและจัดข้อมูล 5) คิดอย่างมีเหตุผล 6) พิจารณาด้วยเหตุและตัดสินใจ 7) การวางแผนและจัดระบบงาน

2. การบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ (Results Orientation) หมายถึง ความสามารถในการจัดการวางแผนและจัดระบบงานให้ปฏิบัติงานให้เกิดผลจริงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา และสามารถประเมินผลได้ตามแผน ได้แก่ กระบวนการจัดการให้สำเร็จตามเป้าหมาย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลากร (Interpersonal Relationship) หมายถึง การมีความสามารถในการสื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ตรงตามที่ต้องการสื่อความหมายนั้น สามารถสร้างและดำรงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ และปฏิบัติตามบทบาทผู้นำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา และสามารถจัดการความขัดแย้งให้เป็นความสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) การสื่อสารทางการพูดและการเรียน 2) การสร้างและการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ภาวะผู้นำ 4) เกี่ยวกับลูกค้า 5) การเป็นแบบอย่างและให้การสนับสนุน 6) การจัดการความขัดแย้ง

4. การปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับงานหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สามารถเผชิญกับสถานการณ์ความกดดันและมีความ

อดทนต่อการฝึกความรู้สึกและความต้องการของตนเอง แสดงความเชื่อมั่นในตนเองและอ่อนน้อม ถ่อมตนในสถานการณ์ที่เหมาะสม ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) ความยืดหยุ่น

5. ความเป็นมืออาชีพ (Professional / Technical) หมายถึง การมีความสามารถในการ พัฒนาวิชาชีพปัจจุบัน ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของสถานศึกษา สามารถสร้างวิสัยทัศน์โดยการสนับสนุนการมีส่วนร่วม และสามารถ ส่งเสริมและจัดการเปลี่ยนแปลงและสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย โดยใช้การประชาสัมพันธ์ของ ชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับงานอาชีพ 2) ความมีวิสัยทัศน์ และการแสดงวิสัยทัศน์ 3) การบริหารจัดการ ประกอบไปด้วยการจัดการด้านการเงิน และการจัดการ สินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดการบุคลากร การจัดการเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการศึกษา การจัดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นและการจัดการประชาสัมพันธ์

ทูโลวและคณะ (Thurlow and other, 2002 อ้างถึงใน ยิ่งยศ พลเลิศ, 2550) ศึกษา เรื่อง การแต่งตั้งอาจารย์ใหญ่ สิ่งที่ต้องมองหา คืออะไร มีวิธีค้นหาอย่างไร อะไรคือจุดประสงค์เพื่อ นำเสนอ นโยบาย ตัวอย่างการคัดเลือกและการปฏิบัติแต่งตั้งอาจารย์ใหญ่ในประเทศแคนาดา สหรัฐอเมริกาและประเทศอื่นๆ ที่พิจารณาบทบาท และความสามารถของอาจารย์ใหญ่และเตรียม รายการฝึกอบรมก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง คณะผู้ศึกษาเริ่มจากการตรวจสอบ 6 บทบาทใน การปฏิบัติงานของอาจารย์ใหญ่ ดังนี้ 1) เป็นผู้นำการสอน 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้นำด้าน คุณธรรม 4) ผู้นำการมีส่วนร่วม 5) ผู้นำการจัดการ 6) ผู้นำในการรวมกลุ่ม แต่ละบทบาทต้องการ ความสามารถที่หลากหลายซึ่งความสามารถเหล่านั้นอาจมาจากการฝึกอบรมที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการ หรือมาจากการกำหนดคุณสมบัติเพื่อการแต่งตั้งเป็นอาจารย์ใหญ่ เช่น เกณฑ์การแต่งตั้ง ผู้บริหารโรงเรียนที่ออนตาริโอ ประเทศแคนาดา แม้ว่าจะมีกฎระเบียบอย่างต่ำบังคับเรื่องคุณสมบัติ การแต่งตั้งอาจารย์ใหญ่ แต่ยังมีกำหนดเกณฑ์การจ้างในแต่ละโรงเรียนระดับอำเภอโดยการ ประเมินของหัวหน้าหมวด/หัวหน้างาน เอกสารที่ใช้ในการประเมินก็คือ เกณฑ์ที่สำคัญสำหรับ ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งกำหนดขอบเขตความรู้ ความก้าวหน้า ทักษะ จำนวน 12 เรื่องของ ผู้สมัครเข้ารับตำแหน่ง มีการพัฒนาประสบการณ์ในระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ในสภาพแวดล้อมของ โรงเรียน ดังนี้ 1) การวางแผนเพื่อบรรลุผลผลิตตามวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การสื่อสารในด้านการฟัง พูด อ่านและเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การนำรายการต่างๆของ โรงเรียนไปปรับใช้และการพิจารณาบททวน 4) การประเมินผล วัดผลและรายงานความก้าวหน้าใน แนวทางที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ 5) สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนผู้ร่วมงานกับโรงเรียน ใน แนวทางที่ทำให้การเรียนรู้ดีขึ้น 6) การนำวินัยที่เป็นเชิงบวกและเหมาะสมมาปฏิบัติกับนักเรียนอย่างมี ประสิทธิภาพ 7) การพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างกลุ่มต่างๆเพื่อจุดมุ่งหมายของ โรงเรียน 8) การสาธิตทักษะการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ (กรณีปัญหาการกำหนดขอบเขตปัญหา

การลด-การขยายผล การกำหนดสาเหตุของปัญหา การแก้ปัญหาและการติดตามผล) 9) การดูแล
 คณะทำงานในเรื่องความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพ 10) การพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และ
 ปฏิบัติตามวินัย 11) การสาธิตทักษะการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ 12) การสาธิตทักษะการใช้
 อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน

ไลท์วูด (Leithwood, 1997 อ้างถึงใน ยิ่งยศ พลเลิศ, 2550) ตรวจสอบทักษะและ
 ความรู้ที่ต้องการในการปฏิบัติงานในฐานะตำแหน่งผู้จัดการศึกษา และพบว่ามี 2 แนวคิดที่สำคัญ ใน
 อเมริกาเหนือ นโยบายและการปฏิบัติซึ่งเน้นเกี่ยวกับ การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ และระบบการ
 รับรู้การตัดสินใจและการให้เหตุผล คณะกรรมการนโยบายแห่งชาติเพื่อการบริหารการศึกษา (The
 National Policy Board for Education Administration) ได้กำหนดลักษณะที่สำคัญเกี่ยวกับ
 ความรู้ทักษะที่จำเป็นในการจัดการศึกษา ออกเป็น 21 รายการและจัดเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ลักษณะสำคัญที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2)
 การรวบรวมข้อมูล 3) การวิเคราะห์ปัญหา 4) การพิจารณาอย่างสมเหตุสมผล 5) การดูแลองค์กร 6)
 การดำเนินงานตามภาระหน้าที่ 7) การมอบหมายงาน

กลุ่มที่ 2 ลักษณะสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดรายการ ได้แก่ 1) จัดสภาพแวดล้อมการเรียน
 การสอน 2) ออกแบบหลักสูตร 3) การพัฒนาและการแนะแนวทางให้นักเรียน 4) การพัฒนา
 คณะทำงาน 5) การวัดและประเมินผล 6) การจัดสรรทรัพยากร

กลุ่มที่ 3 ลักษณะสำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ 1) การจูงใจบุคลากร
 ทำงาน 2) การไว้วางใจระหว่างบุคคล 3) การแสดงออกโดยคำพูดและท่าทาง 4) การ
 แสดงออกโดยการเขียน

กลุ่มที่ 4 ลักษณะสำคัญที่เป็นไปตามสภาพแวดล้อม ได้แก่ 1) ปรัชญาค่านิยมด้านวัฒนธรรม 2)
 กฎหมายและการนำกฎระเบียบมาใช้ 3) นโยบายและการโน้มน้าวทางการเมือง 4) การประชาสัมพันธ์

คณะที่ปรึกษาของหัวหน้าสำนักงานของรัฐ (The Council of Chief State Officers)
 กำหนดมาตรฐานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มความสำเร็จให้นักเรียน ดังนี้
 1) การอำนวยความสะดวกในการพัฒนา การเชื่อมโยงความรู้สึกร่วมกัน และหน้าที่ในการนำ
 วิสัยทัศน์ของการเรียนรู้เพื่อชุมชนแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้การสนับสนุน 2) การสนับสนุนการ
 รักษาวัฒนธรรมของโรงเรียน รายการสอนที่ให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาคณะทำงานให้มี
 ความเจริญก้าวหน้าทางวิชาชีพอย่างยั่งยืน 3) การควบคุมเรื่องการบริหารองค์การปฏิบัติการ 4) การ
 ร่วมมือกับครอบครัวและสมาชิกของชุมชน การตอบสนองความต้องการและความสนใจของชุมชน
 และการใช้ทรัพยากรในชุมชนอย่างเหมาะสม ยุติธรรม ในแนวทางของจริยธรรมการเข้าใจ ตอบสนอง
 แนวโน้มทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ กฎหมาย และเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรม

บริบทของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

1. ความเป็นมาของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนและการดำเนินงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้ถือกำเนิดมาเป็นเวลามากกว่า 50 ปี จากการลาดตระเวนตามภารกิจของตำรวจตระเวนชายแดน ทำให้ทราบถึงสภาพการไม่รู้หนังสือของเด็กและประชาชนในถิ่นทุรกันดารตามแนวชายแดนที่ห่างไกลคมนาคม เพื่อเป็นการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ตำรวจตระเวนชายแดนจึงได้จัดตั้งโรงเรียนชาวเขาและประชาชนไกลคมนาคมขึ้น ต่อมาในปี พ.ศ. 2507 สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีได้ทรงเข้ามาเป็นองค์อุปถัมภ์โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน จึงได้รับการพัฒนาจากนั้นเป็นต้นมา

กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนได้กำหนดปรัชญาโรงเรียนไว้เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานว่า “สร้างภูมิปัญญา พัฒนาคุณภาพชีวิต สัมฤทธิ์ผลความมั่นคง” และกำหนดภารกิจของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนไว้ดังนี้

1. ดำเนินการเพื่อประโยชน์ของทางราชการเพื่อความมั่นคง
2. จัดการศึกษาให้แก่ชาวเขาและประชาชนไกลคมนาคม

3. พัฒนาเด็ก เยาวชนและชุมชนในถิ่นทุรกันดาร ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นตามพระราชดำริ และในปี พ.ศ.2523 โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในการทรงงานโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ทรงมีพระราชดำริให้ดำเนินงานโครงการพัฒนาต่างๆ เพื่อช่วยเหลือเด็กนักเรียน และประชาชนที่ด้อยโอกาสให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ด้วยทรงเห็นว่าประชาชนในพื้นที่เหล่านี้มีความเป็นอยู่ยากลำบาก ได้รับบริการพื้นฐานต่างๆ จากรัฐไม่ทั่วถึง ทำให้มาตรฐานในการดำรงชีวิตของประชาชนเหล่านี้ไม่เท่าเทียมกับประชาชนในพื้นที่อื่นๆ เพื่อให้มีสุขภาพอนามัยพร้อมที่จะศึกษาเล่าเรียน เป็นคนที่มีคุณภาพของครอบครัวและชุมชนต่อไป โดยทรงพระราชทานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ 8 โครงการ ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตเยาวชนและชุมชนในพื้นที่เขตบริการการศึกษาของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน โดยแบ่งออกตามกลุ่มของโครงการ ดังนี้

กลุ่มโครงการที่ใช้พัฒนาสุขภาพอนามัย ให้เด็กมีการเจริญเติบโตตามเกณฑ์ มีการพัฒนาตามวัย สุขภาพแข็งแรง และรู้จักดูแลสุขภาพของตนเอง ได้แก่

1. โครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน เพื่อให้เด็กนักเรียนมีอาหารกลางวันที่มีคุณค่าทางโภชนาการบริโภคตลอดปีการศึกษา โดยใช้ผลผลิตการเกษตรที่ผลิตขึ้นภายในโรงเรียนมาประกอบอาหาร ให้เด็กนักเรียนได้รับอาหารกลางวันเพียงพอ มีคุณภาพ ประหยัดเงินผู้ปกครอง และสามารถลดอัตราทุพโภชนาการในเด็กนักเรียนได้

2. โครงการควบคุมโรคขาดสารไอโอดีน เพื่อควบคุมป้องกันและแก้ไขปัญหาโรคขาดสารไอโอดีน โครงการนี้นับว่าเป็นประโยชน์ต่อนักเรียนในพื้นที่ที่มีภาวะคอหอยพอกในระดับสูง ให้ได้รับการดูแลควบคุมป้องกันโรคขาดสารไอโอดีนเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต

3. โครงการส่งเสริมโภชนาการและสุขภาพอนามัยแม่และเด็ก เพื่อส่งเสริมให้หญิงมีครรภ์หญิงให้นมบุตรและเด็กทารกแรกเกิดจนถึงอายุ 3 ปี ที่อยู่ในถิ่นทุรกันดารได้รับความรู้ด้านอาหารและโภชนาการ เพื่อช่วยให้แม่มีภาวะโภชนาการและสุขภาพอนามัยที่ดี เด็กเกิดรอด มีการเจริญเติบโต และพัฒนาการได้เต็มศักยภาพ

กลุ่มโครงการที่ใช้พัฒนาภูมิปัญญา ในระดับที่อ่านออกเขียนได้ คิดเป็น เมื่อจบจากโรงเรียนไปแล้ว สามารถดำรงชีวิตและประกอบอาชีพอยู่ในท้องถิ่นได้อย่างปกติสุข ได้แก่

4. โครงการส่งเสริมคุณภาพการศึกษา เพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่อยู่ในถิ่นทุรกันดาร ซึ่งประสบกับความขาดแคลนในหลายๆด้าน ให้ได้รับการศึกษาภาคบังคับอย่างถูกต้องด้วยวิธีการและเทคโนโลยีที่จะช่วยให้นักเรียนได้รับความรู้ความเข้าใจในวิชาการอย่างดี พร้อมทั้งจะไปศึกษาต่อในระดับสูงต่อไป และช่วยให้ครูตำรวจตระเวนชายแดนซึ่งไม่ได้มีอาชีพครูโดยตรง ทำหน้าที่ครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. โครงการฝึกอาชีพ เพื่อให้นักเรียนมีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพและมีอาชีพติดตัว สามารถนำไปประกอบอาชีพได้ ให้มีการฝึกอาชีพให้เหมาะสมกับท้องถิ่นนั้นๆ ฝึกให้นักเรียนรู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ทั้งยังเป็นการเรียนรู้วิธีการนำวัสดุธรรมชาติมาประยุกต์ใช้ให้เกิดทักษะพื้นฐานในการสร้างอาชีพในอนาคต

6. โครงการส่งเสริมสหกรณ์ ปลุกฝังหลักการสหกรณ์แก่เด็กและเยาวชน โดยเริ่มจากโรงเรียนก่อนเป็นอันดับแรก จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในกลุ่มของเด็กนักเรียน โดยการส่งเสริมความรู้ ทักษะด้านสหกรณ์ และสร้างลักษณะนิสัยที่สอดคล้องกับอุดมการณ์สหกรณ์ให้แก่เด็กนักเรียน ปลุกฝังให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม การรวมกลุ่มกันในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อการดำเนินชีวิตที่ดีขึ้น

7. โครงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เร่งอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้คืนสู่สมดุลโดยเร็วที่สุด ให้เด็กและเยาวชนได้มีโอกาสศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ เกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในสภาพที่เป็นจริง โดยการเรียนรู้จากของจริง รู้สภาพปัญหาที่ท้องถิ่นของตนประสบอยู่ ด้วยเล็งเห็นว่าเด็กและเยาวชนเหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การใช้ทรัพยากรของชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดสมดุลของระบบนิเวศต่อไป

กลุ่มโครงการพัฒนาภูมิรู้ สำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาต่อ เพื่อให้สามารถไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ได้แก่

8. โครงการนักเรียนในพระราชานุเคราะห์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงมีพระราชประสงค์ที่จะส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดารได้รับโอกาสเท่าเทียมกัน อีกทั้งพัฒนาเด็กเหล่านี้ให้พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง สามารถแข่งขันและดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีคุณภาพเช่นเดียวกับเด็กในที่อื่นๆ จึงมีพระราชประสงค์จะพระราชทานพระราชานุเคราะห์ให้เด็กเหล่านั้น ได้มีโอกาสศึกษาต่อตามระดับสติปัญญา และความเหมาะสม

โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้นำโครงการตามพระราชดำริ ที่ได้รับพระราชทาน ทั้ง 8 โครงการ มาปฏิบัติภายใต้แผนพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดารตามพระราชดำริ ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2550-2559 เพื่อเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนา คือ “เด็กและเยาวชน มีโภชนาการดี สุขภาพแข็งแรง ใฝ่เรียน ซื่อสัตย์ ประหยัด และอดทน มีความรู้และทักษะทางวิชาการ และการอาชีพเพื่อเป็นพื้นฐานของการดำรงชีวิต รักและหวงแหนธรรมชาติ ภาคภูมิใจในวัฒนธรรมท้องถิ่น และความเป็นไทย และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและประเทศชาติได้”(สำนักงานโครงการสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, 2552) เพื่อให้งานพัฒนาของพระองค์บรรลุผลสูงสุดต่อเด็กและเยาวชน รวมทั้งประชาชนในถิ่นทุรกันดารให้ได้อย่างเท่าเทียมกันทุกคน

จากเริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน พ.ศ. 2554 มีโรงเรียนทั้งสิ้น 178 โรงเรียน บางส่วนยุบเลิกไปเนื่องจากประชาชนย้ายถิ่นฐาน และบางส่วนมอบโอนให้กระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากพื้นที่ที่มีความเจริญเข้าถึง

2. การบริหารงานโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

2.1 สภาพทั่วไปของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

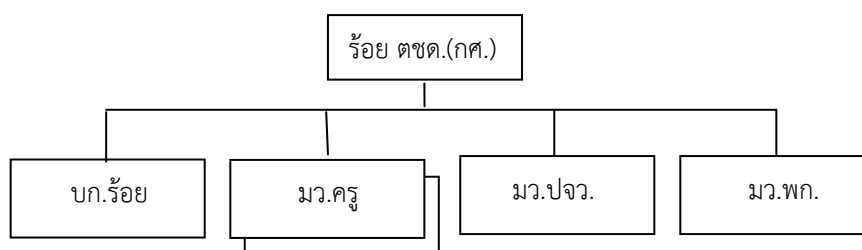
โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ตั้งอยู่ตามแนวชายแดน พื้นที่ทุรกันดาร ห่างไกล การคมนาคมทั่วทุกภาคของประเทศ ประชาชนในพื้นที่ดังกล่าวไม่สามารถพูดภาษาไทยได้ ยากจน มีปัญหาด้านสุขภาพ และเด็กวัยเรียนไม่มีโอกาสเข้ารับการศึกษ จำนวนโรงเรียนและศูนย์การเรียนตำรวจตระเวนชายแดน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ โดยพื้นที่ที่จำเป็นอาจมีการจัดตั้งศูนย์การเรียนขึ้นใหม่ โดยในพื้นที่ที่หมดความจำเป็นด้านความปลอดภัยและกระทรวงศึกษาธิการมีความพร้อม ก็จะมีการถ่ายโอนโรงเรียนให้กับหน่วยงานดังกล่าว การบริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เป็นต้นแบบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาไปสู่จุดหมายที่มีลักษณะเฉพาะภายใต้ภาวะจำกัด โดยการบูรณาการทั้งความคิด จิตใจ และทรัพยากรจากบุคคล หน่วยงานของรัฐและเอกชนทั้งในและนอกประเทศ ความร่วมมือเพื่อให้โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สามารถจัดการศึกษาได้ถูกแบบแผน

นับตั้งแต่ 7 มกราคม 2499 เป็นต้นมาจนถึงปีการศึกษา 2554 กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนได้จัดตั้ง โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนมาแล้วทั้งสิ้น 718 โรงเรียน และเมื่อโรงเรียนมีอาคารถาวร มีเด็กนักเรียนมากพอสมควร ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จึงได้มอบโอน

โรงเรียนไปแล้วทั้งสิ้น 486 โรง (ให้กระทรวงศึกษาธิการรับไปดำเนินการ 479 โรง องค์การบริหารส่วนตำบล 6 โรง และ องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 โรง) ยุบเลิก เป็นจำนวน 53 โรงเรียน (จากภัยธรรมชาติ ภัยความไม่สงบตามแนวชายแดน และจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 25 คน) ในปีการศึกษา 2554 มีโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนและศูนย์การเรียนเปิดทำการสอน 178 โรงเรียน (ประถมศึกษา 160 โรงเรียน, ศูนย์การเรียน 16 ศูนย์, มัธยมศึกษา 2 โรงเรียน) กระจายไปตามพื้นที่ตามแนวชายแดน และถิ่นทุรกันดาร มีข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดนที่ทำหน้าที่ครูประมาณ 1,300 นาย จำนวนนักเรียนที่จบการศึกษาจากโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในแต่ละปีมากกว่า 2,500 คน ในจำนวนนี้มีหลายคนที่ได้ไปศึกษาต่อตามศักยภาพ หรือสอบแข่งขันเป็นนักเรียนทุนในพระราชานุเคราะห์ และอีกจำนวนหนึ่งไปศึกษาต่อเชิงวิชาชีพ ซึ่งในปัจจุบันโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่มีศักยภาพเพียงพอ และมีความต้องการของประชาชนก็จะเปิดเป็นโรงเรียนขยายโอกาส (ชั้นเด็กเล็ก - มัธยมศึกษาปีที่ 3) เพื่อรองรับพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545

2.2 หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เป็นหน่วยงานในสังกัดหมวดครูโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน มีภารกิจดำเนินการให้การศึกษาเล่าเรียนแก่เด็กและเยาวชนในพื้นที่ห่างไกลการคมนาคมและทุรกันดาร ซึ่งหน่วยราชการอื่นเข้าถึงได้ยากลำบาก หาข่าวความเคลื่อนไหวของฝ่ายตรงข้ามและปฏิบัติงานด้านมวลชนสัมพันธ์ โดยกำหนดให้เป็นหน่วยในอัตรการจัดของกองร้อยตำรวจตระเวนชายแดน(กิจการพิเศษ) [ร้อย ตชด.(กศ.)] สอดหมวดต่อหนึ่งกองร้อย โดยมีขีดความสามารถดำเนินการด้านการศึกษาอบรมแก่เด็กและเยาวชนที่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน จัดการศึกษาได้ 10-15 โรงเรียน ให้การช่วยเหลือประชาชนบริเวณหมู่บ้านที่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนต่างๆ ตั้งอยู่ รายละเอียดดังแผนภาพที่ 2.1



แผนภาพที่ 2.1 การจัดกองร้อยตำรวจตระเวนชายแดน (กิจการพิเศษ)

(หมายเหตุ ร้อย ตชด. (กศ.) หมายถึง กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดน (กิจการพิเศษ)

บก.ร้อย หมายถึง กองบังคับการกองร้อย

มว.ครู หมายถึง หมวดครูโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

มว.ปจว. หมายถึง หมวดปฏิบัติการจิตวิทยา

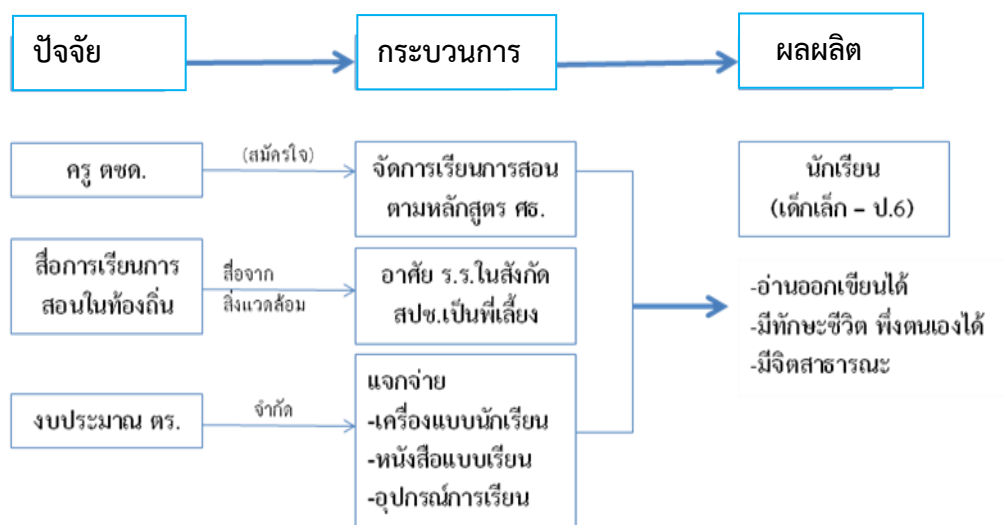
มว.พก. หมายถึง หมวดพัฒนาการ

ที่มา : อัตรการจัดอาวุธและยุทโธปกรณ์กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน, 2531

กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 11 12 13 14 21 22 23 24 31 32 33 34 41 42 43 44 มีอำนาจหน้าที่ในการปกครองบังคับบัญชา กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดน(กิจการพิเศษ) ซึ่งมีหมวดครูตำรวจตระเวนชายแดนอยู่ในสังกัด ให้สนับสนุนการดำเนินงานแก่ครูตำรวจตระเวนชายแดน ติดตามการดำเนินงาน ควบคุม กำกับ ดูแล และรับแนวนโยบายจากกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนมา ถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน โดยในระดับนโยบายมี ฝ่ายอำนวยการ 7 กองบังคับการอำนวยการกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน เป็นฝ่ายอำนวยการด้านการศึกษา มีหน้าที่ กำหนดแผนการบริหารจัดการ จัดสรรงบประมาณ ควบคุมคุณภาพการศึกษา การดำเนินงานตามโครงการพระราชดำริฯ ประเมินผลการปฏิบัติเพื่อนำมาปรับปรุงและการจัดการสารสนเทศในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยลดระยะเวลา และแบ่งเบาภาระของครูตำรวจตระเวนชายแดน

2.3 สภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนก่อนการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

การปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมา การให้การศึกษาเด็ก และเยาวชนตามแนวชายแดน และถิ่นทุรกันดารมีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อให้เด็กและเยาวชนได้อ่านออกเขียนได้ และเข้าใจภาษาไทย สามารถสื่อสารโดยใช้ภาษาไทย การบริหารงานทั่วไปมีจุดมุ่งหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เพียงพื้นฐานจากความเชื่อที่ว่า การศึกษาในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เป็นการศึกษาทางเลือกที่อยู่บนพื้นฐานของชีวิตเด็กและชุมชนโดยไม่ได้เน้นเพื่อการศึกษาต่อเป็นหลัก จุดเน้นในการจัดการศึกษาอยู่ที่การเสริมสร้างสมรรถนะให้มีทักษะชีวิต (Life Skills) สามารถดำรงชีวิตพึ่งตนเองได้และมีจิตสาธารณะ รักและทำประโยชน์แก่ท้องถิ่นของตนตามอัตภาพ การบริหารเชิงวิชาการ ใช้หลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นแนวทางโดยอาศัยโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (เดิม) ที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงเป็นพี่เลี้ยง โดยใช้บุคลากรที่เป็นข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดนที่สมัครใจมาให้การศึกษา และสื่อการเรียนการสอนแสวงหาในท้องถิ่น โดยใช้งบประมาณของกรมตำรวจ (เดิม) ที่จำกัดเพื่อจัดหาเครื่องแบบนักเรียน หนังสือแบบเรียน และอุปกรณ์การเรียนแจกจ่ายแก่เด็กนักเรียนทุกคน รายละเอียดดังแสดงตามแผนภาพที่ 2.2



แผนภาพที่ 2.2 สภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนก่อนประกาศใช้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

ที่มา : การจัดการศึกษาในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน (ลดาวัลย์ ชาติไทย, 2554)

หลังจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนถูกพัฒนาให้มีมาตรฐาน และเข้าสู่กระบวนการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา เช่นเดียวกับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อไม่ให้เด็กนักเรียนที่เข้ารับการศึกษานใน โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนกลายเป็นผู้ขาดโอกาสที่ดีทางการศึกษา แต่ต้องเป็นผู้ที่ได้รับโอกาสอันดีทั้งในด้านการศึกษา และการพัฒนาทักษะชีวิตจนสามารถกลับมาเป็นกำลังสำคัญของท้องถิ่น (ลดาวัลย์ ชาติไทย, 2554)

2.4 สภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนหลังประกาศใช้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

ขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่สำหรับการให้การศึกษาเด็ก และเยาวชนตามแนวชายแดนและถิ่นทุรกันดารมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดโอกาสของเด็ก และเยาวชนที่อยู่ในพื้นที่ทุรกันดาร ไกลคมนาคม หรือเป็นพื้นที่มีปัญหาด้านความมั่นคง ให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงเสมอภาค และมีคุณภาพตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายแต่อย่างใดทั้งสิ้น และในช่วงเวลานั้นเอง สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา ฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงให้คำแนะนำว่าโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ควรกำหนดปรัชญาให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนอย่างแท้จริง กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนจึงได้กำหนดปรัชญาของโรงเรียนขึ้นว่า “สร้างภูมิปัญญา พัฒนาคุณภาพชีวิต สัมฤทธิ์ผลความมั่นคง” ซึ่งสะท้อนบทบาทของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่สำคัญ 3 ประการ

คือ บทบาทเป็นสถานศึกษา บทบาทเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาคุณภาพชีวิต และบทบาทเป็นหน่วยงานรักษาความมั่นคงปลอดภัยและรักษาความสงบเรียบร้อยของชุมชน (ลดาวัลย์ ชาติไทย, 2554)

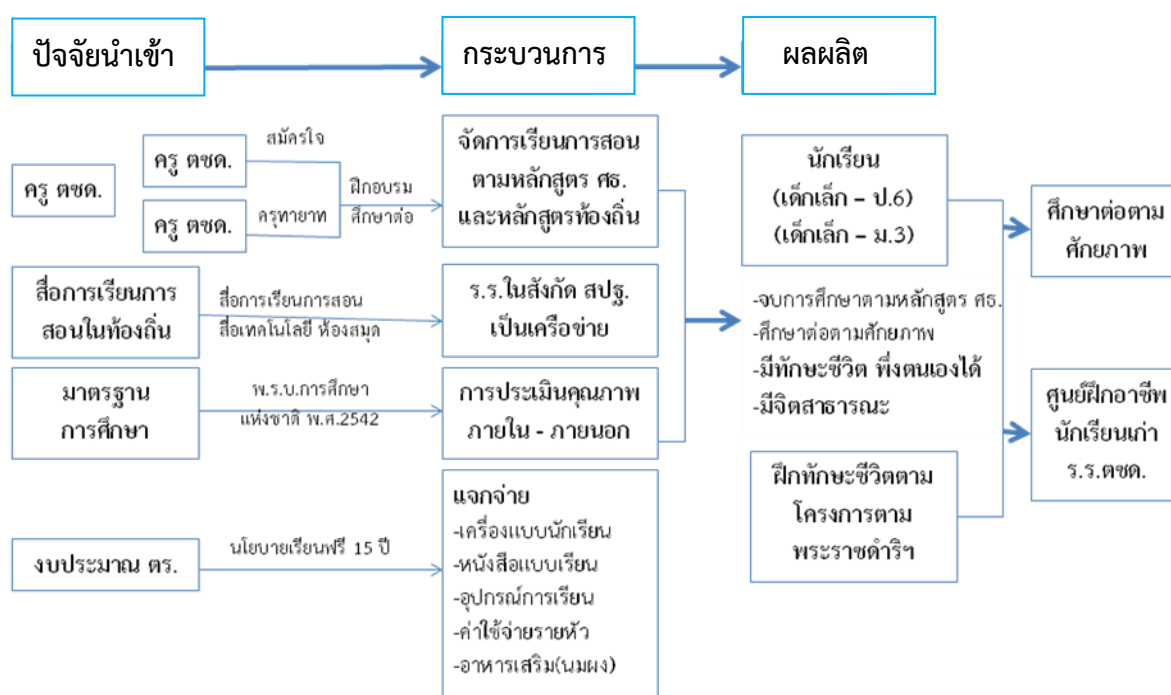
การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน มีลักษณะเด่นในเรื่อง การบูรณาการระหว่างการเรียนรู้ภาควิชาการกับการพัฒนาทักษะชีวิต การบริหารตามแนวปฏิรูป การศึกษา และการบริหารแบบมีส่วนร่วม โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน มีการจัดทำหลักสูตร ท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับวิถีชีวิตโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเชื่อมโยงกับภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล มีการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนวการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ นักเรียนมีโครงงานซึ่งบูรณาการและต่อยอดการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระ แผนงานโรงเรียน ตำรวจตระเวนชายแดน ปฏิรูปการเรียนรู้ มีการประเมินผลจากสภาพจริง ในด้านสื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้ โรงเรียนได้รับการสนับสนุนด้านสื่อการเรียนการสอน รวมทั้งสื่อเทคโนโลยี ห้องสมุด มีการนิเทศการเรียนการสอน รวมทั้งการนิเทศงานจากหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรม และโครงการ นอกจากการศึกษาในระบบ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนยังมีการฝึกวิชาชีพให้แก่ ศิษย์เก่าและชาวบ้านในศูนย์ฝึกอาชีพของตำรวจตระเวนชายแดน โดยศิษย์เก่าสามารถเรียนวิชา สามัญจากหน่วยงานที่จัดการศึกษานอกระบบได้ด้วย ในด้านการประกันคุณภาพโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนมีการประเมินคุณภาพภายใน และคุณภาพภายนอกโดยใช้มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และ เกณฑ์เดียวกับโรงเรียนสังกัดอื่น

การบริหารงานบุคคล บุคลากรของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ประกอบด้วย ครูตำรวจตระเวนชายแดน ครูพลเรือน ผู้ดูแลเด็กเล็ก และครูอาสาช่วยสอน โดยมีนายตำรวจชั้นสัญญาบัตรเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครูตำรวจตระเวนชายแดนเป็นผู้ที่ต้องมีความสามารถรอบด้าน นอกจากทำการแบบทหาร ป้องกันอาชญากรรมแบบตำรวจ สอนแบบครูและยังต้องมีความสามารถในกิจกรรมพิเศษ เช่น เป็นครูพยาบาล ครูสหกรณ์ และผู้สอนอาชีพ การเตรียมครูเข้าสู่ระบบ ปัจจุบันได้มีโครงการผลิตครูตำรวจตระเวนชายแดนครูทายาท โดยการสอบคัดเลือกจากอดีตนักเรียน โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน และมีทุนพระราชทานเพื่อให้ครูศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและ กำลังศึกษาต่อเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การบริหารงบประมาณวัตถุประสงค์การจัดสรรเงินอุดหนุนรายการค่าใช้จ่ายในการ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่าใช้จ่ายรายหัว) เพื่อให้โรงเรียนได้ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ได้มากที่สุด โดยเฉพาะได้ประโยชน์โดยตรงแก่เด็กนักเรียนตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร ไทย พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยกองบัญชาการตำรวจตระเวน ชายแดนสนับสนุนการจัดการศึกษาโดยให้นักเรียนเรียนฟรีมาตั้งแต่เริ่มแรก นักเรียนและผู้ปกครองไม่ ต้องเสียค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด โดยได้ดำเนินการจัดหา จำนวน 5 รายการ ได้แก่ เครื่องแบบนักเรียน

จำนวน 2 ชุด/ปี หนังสือแบบเรียนของนักเรียนระดับประถม และระดับมัธยมศึกษา และสื่อการเรียนรู้ เด็กก่อนวัยเรียน อุปกรณ์การเรียน ได้แก่ สมุด ดินสอ ยางลบ ไม้บรรทัด สีเทียน ค่าใช้จ่ายรายหัว เป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนตามตามเกณฑ์ที่กระทรวง ศึกษาธิการ กำหนด และอาหารเสริม (นมผง) สำหรับเด็กก่อนวัยเรียน - ประถมศึกษาปีที่ 6 และใช้บริหารจัดการ ภายในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เช่น ค่าจ้างผู้ดูแลเด็ก ค่าวัสดุการศึกษา ค่าตอบแทนวิทยากร ค่าพาหนะที่พักและเบี้ยเลี้ยง ค่าวัสดุเวชภัณฑ์ ค่าเครื่องเขียน ค่าใช้จ่ายในการแข่งขันกีฬา ค่าสาธารณูปโภค ฯลฯ

ปัจจัยความสำเร็จที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน คือ มีการดำเนินงานโครงการตามพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ตามแผนพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดาร จำนวน 8 โครงการซึ่งในขณะที่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ทำหน้าที่เป็นพื้นที่รองรับและสนองงานตามโครงการพระราชดำริ โครงการดังกล่าวยังเป็นแรงสนับสนุนสำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติการกิจได้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายบนความจำกัดของทรัพยากร ในลักษณะของการป้องกันปัญหา และการพัฒนาที่ยั่งยืน รายละเอียดดังแสดงตามแผนภาพที่ 2.3



แผนภาพที่ 2.3 สภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนหลังประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

ที่มา : การจัดการศึกษาในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน (ลดาวัลย์ ชาติไทย, 2554)

2.5 นโยบาย แนวทางการทำงาน แผนงานของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

นโยบายมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพเด็ก เยาวชน และประชาชนในถิ่นทุรกันดาร ให้เป็นการพัฒนาแบบยั่งยืนตามพระราชดำริของ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี รวมถึงเร่งรัดพัฒนามาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

แนวทางการทำงานกำหนดไว้ ดังนี้

2.5.1 โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดโอกาสของเด็ก และเยาวชนที่อยู่ในพื้นที่ทุรกันดาร โกลคมนาคม หรือเป็นพื้นที่มีปัญหาด้านความมั่นคง ให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เสมอภาค และมีคุณภาพตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายแต่อย่างใดมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2499 จนถึงปัจจุบัน

2.5.2 พัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดาร ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายสูงสุด อันจะช่วยให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยดำเนินการภายใต้แผนพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดาร ตามพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2550 – 2559)

2.5.3 เผยแพร่ผลการดำเนินงานเพื่อเป็นการถวายพระเกียรติ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี และให้ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสารโดยสะดวก รวดเร็ว

2.6 การวางแผนพัฒนาโรงเรียน

2.6.1 การกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน

2.6.1.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียน

2.6.1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน

2.6.1.3 เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน

2.6.1.4 นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนมาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะ 3-5 ปี

2.6.1.5 การผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาและให้เผยแพร่แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

2.6.2 แผนปฏิบัติการของโรงเรียน

2.6.2.1 การกำหนดผู้รับผิดชอบและมีแผนปฏิบัติการที่เป็นสายลักษณะอักษร

2.6.2.2 แผนปฏิบัติการตอบสนองทิศทางการพัฒนาโรงเรียนที่กำหนดไว้

2.6.2.3 การกำหนดสัดส่วนการใช้เงินในแผนปฏิบัติการอย่างถูกต้องและมีความเหมาะสม

2.6.2.4 การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

2.6.2.5 การกำกับ ติดตามและประเมินผล

2.6.3 แผนการบริหารโรงเรียน

2.6.3.1 การจัดองค์การหรือจัดทำแผนภูมิการบริหารโรงเรียน

2.6.3.2 หน่วยงานตามแผนภูมิที่โรงเรียนกำหนด

2.6.3.4 การกำหนดขอบข่ายของหน่วยงานให้สอดคล้องกับสภาพใน

ปัจจุบันของโรงเรียน

2.6.3.5 การประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

2.6.3.6 การดำเนินงานเป็นไปตามแผนภูมิที่โรงเรียนกำหนด

2.6.4 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและมอบหมายงาน

2.6.4.1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.6.4.2 การกำหนดงานในหน้าที่ให้ครบทุกแผนงาน ตามแผนภูมิที่โรงเรียน

กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

2.6.4.3 การมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

2.6.4.4 การชี้แจงประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

2.6.4.5 การตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย

2.6.5 การดำเนินงานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.6.5.1 มีการดำเนินงานสารสนเทศ และแต่งตั้งผู้รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์

อักษร

2.6.5.2 การรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

2.6.5.3 การจัดระบบสารสนเทศและให้บริการข้อมูลสารสนเทศ

2.6.5.4 การนำสารสนเทศไปใช้

2.6.5.5 การเผยแพร่สารสนเทศให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชนทราบ

2.6.6 การพัฒนาระบบงานสารสนเทศ

2.6.6.1 การดำเนินงานพัฒนาระบบงานสารสนเทศภายในโรงเรียน

2.6.6.2 การพัฒนาเจ้าหน้าที่ดำเนินงานด้านสารสนเทศ

2.6.6.3 นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

2.6.6.4 การจัดตั้งศูนย์สารสนเทศภายในโรงเรียน

2.6.6.5 การจัดและพัฒนาระบบเครือข่ายงานสารสนเทศของโรงเรียน

2.6.7 การจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน

2.6.7.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบ และกำหนดแผนการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร

2.6.7.2 การจัดทำมาตรฐานคุณภาพระดับโรงเรียน และสอดคล้องกับมาตรฐานของหน่วยงานต้นสังกัด

2.6.7.3 การดำเนินการพัฒนาไปสู่มาตรฐานที่กำหนด

2.6.7.4 การประเมินคุณภาพภายในและ การจัดทำรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนประจำปีเผยแพร่ต่อสาธารณชน

2.6.7.5 ควรมีการนำผลการประเมินคุณภาพภายในไปใช้ในการวางแผนและการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

2.6.8 การประเมินผลการดำเนินงานแผนงานและประกันคุณภาพ

2.6.8.1 มีการประเมินผลการดำเนินงานแผนงานและประกันคุณภาพ โดยมีหลักฐานให้ตรวจสอบได้

2.6.8.2 การประเมินผลในระดับหน่วยงานย่อยภายในโรงเรียน

2.6.8.3 การประเมินในรูปแบบของคณะกรรมการ

2.6.8.4 การวิเคราะห์ผลการประเมินการดำเนินงานแผนงานและการประกันคุณภาพ

2.6.8.5 การนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานแผนงานและประกันคุณภาพ

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานโรงเรียน

ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2545 สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2546-ก) ได้กำหนดให้มีแนวทางการบริหารงานโรงเรียน ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารกิจการนักเรียน ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา ตามที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545 ที่มุ่งให้มีการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาให้มากที่สุด เพื่อการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น รวมถึงการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งจะทำให้สถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการ การพัฒนา

หลักสูตร การจัดการศึกษา กระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1 การบริหารงานวิชาการมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1.1 เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลคล่องตัว ความรวดเร็วและเป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ชุมชน และท้องถิ่น

1.1.2 เพื่อให้การบริหารจัดการด้านการศึกษาของสถานศึกษา มีคุณภาพได้มาตรฐาน สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพภายใน และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

1.1.3 เพื่อให้สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการศึกษา พัฒนาการเรียนรู้ เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.4 เพื่อให้สถานศึกษาได้มีการประสานความร่วมมือในด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ของนักเรียน ของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ ได้อย่างกว้างขวาง

1.2 ขอบข่ายภารกิจ

1.2.1 การพัฒนาหลักสูตร

1.2.2 การพัฒนาการเรียนรู้

1.2.3 การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอน

1.2.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.2.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา

1.2.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

1.2.7 การนิเทศการศึกษา

1.2.8 การแนะแนวการศึกษา

1.2.9 การพัฒนาระบบการประกันภายในสถานศึกษา

1.2.10 การส่งเสริมด้านความรู้และวิชาการแก่ชุมชน

1.2.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถาบันการศึกษาอื่น

1.2.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านวิชาการ ให้แก่ บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันที่จัดการศึกษา

1.2.13 งานห้องสมุดพระราชาทาน

1.2.14 งานปฐมนิเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล การศึกษา และการประพาดิตนเป็นครูที่ดี

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญมากที่สุด เพราะเป็นตัวบ่งบอกถึงคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและบอกถึงคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษาในขอบข่ายงานต่างๆ ได้แก่ การจัดทำหลักสูตร การวัดผล การประเมินผล การพัฒนาสื่อ การวิจัยและการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา

2. การบริหารงานงบประมาณ

ตามเจตนารมณ์ของ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 มุ่งเน้นให้เกิดความอิสระในด้านการบริหารงานงบประมาณ เพื่อให้การบริหารจัดการงบประมาณมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ เน้นหนักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ทั้งนี้ให้มีการจัดหาผลประโยชน์ทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมให้เกิดคุณภาพแก่ผู้เรียน

2.1 การบริหารงบประมาณมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.1.1 เพื่อให้สถานศึกษาได้มีการบริหารงานด้านงบประมาณ อย่างมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้

2.2.2 เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

2.2.3 เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการทรัพยากรได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

2.2 ขอบข่ายภารกิจ

2.2.1 การจัดและเสนอของงบประมาณ

2.2.1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา

2.2.1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา

2.2.1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมและการเสนอของงบประมาณ

2.2.2 การจัดสรรงบประมาณ

2.2.2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา

2.2.2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ

2.2.2.3 การโอนเงินงบประมาณ

2.2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้งบประมาณและผลการดำเนินงาน

2.2.3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน

2.2.3.2 การประเมินผลการใช้จ่ายเงิน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารงานงบประมาณเป็นงานที่ละเอียดอ่อน ต้องใช้ความรอบคอบ ระมัดระวัง ผู้บริหารต้องให้การกำกับดูแลเป็นพิเศษ และให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงบประมาณด้วย ทั้งนี้ได้มีระเบียบและกฎหมายระบุให้ คณะกรรมการ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ ความเห็นชอบการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละปีงบประมาณ ขอบข่ายงาน ได้แก่ การเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ งานพัสดุ และงานบัญชี

3. การบริหารงานบุคคล

ในสถานศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 จัดเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งให้สถานศึกษาบริหารเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาและเพื่อให้เกิดความคล่องตัวต่อการบริหารงานบุคคลภายใต้กฎหมายและระเบียบให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ บุคลากรควรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ขวัญ กำลังใจ มีความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน

3.1 การบริหารงานบุคคลมีวัตถุประสงค์ดังนี้

3.1.1 เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

3.1.2 เพื่อการพัฒนาให้บุคลากร มีความรู้ มีความสามารถ และเกิดจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบ ให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.1.3 เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรต้องยึดมั่นในระเบียบ วินัย มีจรรยาบรรณ ปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐานวิชาชีพ และปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ

3.1.4 เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐาน ได้รับการยกย่องเชิดชู เกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้า

3.2 ขอบข่ายภารกิจ

3.2.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

3.2.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

3.2.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

3.2.4 วินัยและการรักษาวินัย

3.2.5 การออกจากราชการ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มีความสำคัญอีกงานหนึ่ง เพราะบุคลากรเป็นผู้ที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ เป็นไปตามที่สถานศึกษาตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญในการสรรหา บำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ

4. การบริหารงานทั่วไป

พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 กำหนดให้การบริหารงานทั่วไปเป็นการบริหารงานที่ให้บริการและจัดระบบบริหารองค์กร เพื่อให้เป็นไปตามที่สถานศึกษาตั้งเป้าหมายทางคุณภาพไว้ ทั้งนี้การบริหารงานทั่วไปมีบทบาทในการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก การให้บริการการศึกษา การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยเน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ชุมชน

ท้องถิ่น และองค์กรภายนอก เพื่อให้การจัดการศึกษาในสถานศึกษามีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

4.1 การบริหารงานทั่วไปมีวัตถุประสงค์ดังนี้

4.1.1 เพื่อให้การสนับสนุน การส่งเสริม อำนวยความสะดวก ประสานงานและให้บริการให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ

4.1.2 เพื่อให้การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาต่อชุมชนและต่อสาธารณชน เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี และให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

4.2 ขอบข่ายภารกิจ

4.2.1 การดำเนินงานธุรการ

4.2.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2.3 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2.4 งานประสานพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.2.5 การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร

4.2.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.2.7 การส่งเสริมสนับสนุนงานใน ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านบริหารงานทั่วไป

4.2.8 การดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

4.2.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.2.10 การรับนักเรียน

4.2.11 การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ และนอกระบบตาม
อัธยาศัย

4.2.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.2.13 การส่งเสริมกิจการนักเรียน

4.2.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.2.15 การส่งเสริมสนับสนุน และประสานงานการจัดการศึกษาให้แก่ บุคคล ชุมชน
องค์กร หน่วยงาน และสถานบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.2.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

4.2.17 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.2.18 งานบริการสาธารณะ

4.2.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไป เป็นงานอำนวยการที่ให้ความสะดวก ให้การบริการ สนับสนุนให้หน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จทุกด้าน ตลอดจนกระตุ้นให้ชุมชนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม

5. การบริหารกิจการนักเรียน

การบริหารงานกิจการนักเรียนเป็นงานบริหารโรงเรียนที่สำคัญด้านหนึ่ง ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียน เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนมีกิจกรรมพิเศษในโรงเรียนอันนอกเหนือจาก กิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่ดีให้มากที่สุด มีผู้เสนอขอขยายการบริหารกิจการนักเรียนขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น ระดับของสถานศึกษา ขนาดของสถานศึกษา สภาพทางสังคมที่สถานศึกษาดังอยู่

5.1 การกิจหลักการบริหารกิจการนักเรียน สามารถแบ่งภารกิจหลักได้ ดังนี้

5.1.1 ภารกิจด้านสวัสดิการ เน้นในเรื่องการให้บริการ และสวัสดิการแก่นักเรียนเป็นสำคัญเช่น การบริหารแนะแนว การบริการด้านทุนการศึกษา การบริการด้านการทดสอบ (เพื่อการแนะแนว) บริการด้านสุขภาพและการรักษาพยาบาล บริการด้านโภชนาการ เป็นต้น

5.1.2 ภารกิจด้านการควบคุมและปกครอง ภารกิจในด้านนี้ ถือเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติได้แก่ การจัดทำสำมะโนนักเรียน การรับนักเรียนเข้าใหม่ งานทะเบียน งานแบ่งกลุ่มนักเรียน การรับนักเรียนเข้าใหม่ การรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน เป็นต้น

5.1.3 ภารกิจด้านกิจกรรมร่วมหลักสูตร ภารกิจนี้ส่วนใหญ่ มักเป็นงานด้านกิจกรรมนักเรียน ภารกิจนี้ได้แก่ กิจกรรมนักเรียนปกครองกันเอง กิจกรรมด้านกีฬาและกรีฑา กิจกรรมด้านสังคมและวัฒนธรรม เป็นต้น

5.1.4 ภารกิจด้านการสอน ภารกิจด้านนี้นับเป็นสิ่งที่ค่อนข้างใหม่ แต่เป็นหน้าที่สำคัญ เช่น การปฐมนิเทศ การสอนซ่อมเสริม การสอนพิเศษ เป็นต้น

จากข้อขยายของการบริหารงานกิจกรรมนักเรียนที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับตัวนักเรียนและเป็นหน้าที่ของโรงเรียนจะต้องพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งมีความสำคัญ เพราะเป็นการศึกษาภาคบังคับที่จะต้องให้เด็กทุกคนมีโอกาสเข้าเรียน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ ผู้บริหารจะต้องบริหารงานกิจการนักเรียนให้เป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ มีการจัดบริการที่ดีและเหมาะสม จัดกิจกรรมต่างๆ ที่จะเสริมสร้างลักษณะนิสัยที่ดีแก่เด็ก ซึ่งจะช่วยให้การบริหารประถมศึกษาประสบผลสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายที่วางไว้ โดยสรุปจะเห็นว่งานกิจการนักเรียน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนทั้งหมด ยกเว้นในส่วนที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในชั้นเรียน เป็นงานที่ช่วยส่งเสริมการเรียนการสอนในหลักสูตรให้สมบูรณ์ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของการศึกษา โดยจัดควบคู่ไปกับการเรียนการสอนในชั้นเรียน เช่น การจัดทำสำมะโนนักเรียน การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน การทำทะเบียนและระเบียบต่างๆ การบริการสุขภาพ

การบริการอาหารกลางวัน บริการแนะแนว กิจกรรมส่งเสริมจริยธรรม เป็นต้น งานต่างๆ เหล่านี้ถ้าโรงเรียนจัดได้ดี ถูกต้อง เหมาะสมกับวัยและตรงกับความต้องการของเด็กแล้ว จะเป็นการส่งเสริมและพัฒนาเด็กในทุกๆ ด้าน ตลอดจนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ในทางตรงกันข้าม ถ้าโรงเรียนจัดกิจกรรม ไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกับความต้องการของเด็กในแต่ละวัย ผลเสียจะเกิดขึ้น จึงนับว่าการบริหารงานกิจการนักเรียนเป็นงานสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงงานด้านต่างๆ เหล่านี้จะสำเร็จได้ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่ได้กล่าวมาแล้วเป็นอย่างดี

5.2 ขอบข่ายภารกิจ

- 5.2.1 การจัดทำเขตบริการ
- 5.2.2 การจัดทำสำมะโนนักเรียน
- 5.2.3 การเกณฑ์ พ.ร.บ.นักเรียนเข้าเรียน
- 5.3.4 การปฐมนิเทศผู้ปกครอง
- 5.3.5 การบริการสุขภาพ
- 5.3.6 อาหารกลางวัน
- 5.3.7 การบริการนักเรียนขาดแคลน
- 5.3.8 การแก้ปัญหา นักเรียนขาดเรียน
- 5.3.9 ส่งเสริมประชาธิปไตย
- 5.3.10 ชมรมสิ่งตีพิมพ์
- 5.3.11 กิจกรรมสหกรณ์
- 5.3.12 บริการแนะแนว
- 5.3.13 จริยธรรมสำหรับนักเรียน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารกิจการนักเรียน ถือเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของโรงเรียน ดำรงจตุรเวทชาวดนที่ต่องการพัฒนาเด็กและเยาวชนในชุมชน ทุรกันดาร และห่างไกลต่อการเข้าถึงให้ได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิต พัฒนาการศึกษา พัฒนาวิชาชีพ ให้เป็นเยาวชนที่มีคุณค่าทางสังคมและได้รับความเท่าเทียมทางการศึกษา

แนวคิดการบริหารงานโรงเรียนดำรงจตุรเวทชาวดน

อำนาจหน้าที่การบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนดำรงจตุรเวทชาวดนในมุมมองของอดีต ครูใหญ่โรงเรียนดำรงจตุรเวทชาวดนการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย เฉลิมพระเกียรติ สมเด็จพระ

พระเทพรัตนราชสุตา ฯ สยามบรมราชกุมารี เนื่องในโอกาสทรงเจริญพระชนมายุ 4 รอบ 2 เมษายน 2546 กล่าวไว้ดังนี้ (สมชาย กาละวงศ์, 2554)

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ

1.1 โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนมีหน้าที่ด้านการบริหารงานวิชาการ ได้แก่

1.1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในปัจจุบัน โดยใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 (สาระการเรียนรู้แกนกลางร้อยละ 70 สาระการเรียนรู้ท้องถิ่นร้อยละ 30) แล้วนำมาจัดทำเป็นหลักสูตรของสถานศึกษา โดยมีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เป็นผู้ให้ความรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏฯ ในพื้นที่ร่วมกับโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนแต่ละโรงจัดทำ โดยประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้ลงนามประกาศใช้หลักสูตร

1.1.2 การวางแผนด้านวิชาการ

1.1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

1.1.4 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ จำนวน 8 กลุ่มสาระ ได้แก่ 1) สาระการเรียนรู้ภาษาไทย 2) คณิตศาสตร์ 3) วิทยาศาสตร์ 4) สังคมศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม 5) สุขศึกษา พลศึกษา 6) ศิลปะ ดนตรี นาฏศิลป์ 7) การงานอาชีพและเทคโนโลยี 8) ภาษาต่างประเทศ เช่น อังกฤษ จีน ฯลฯ

1.1.5 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งการเรียนรู้ (แหล่งเรียนรู้ภายใน แหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษา)

1.1.6 การนิเทศการศึกษา (นิเทศตามกลุ่มสาระ) การจัดกระบวนการเรียนรู้

1.1.7 การแนะแนว

1.1.8 การพัฒนาระบบประเมินคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการศึกษาที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ใช้ในการประเมินคุณภาพการศึกษา

1.1.9 การวัดผล ประเมินผล และการดำเนินการเทียบโอนการเรียนรู้

1.2 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ

1.2.1 การวัดและประเมินผลระดับชั้นเรียน วัดโดยวิธีการหลากหลายให้เหมาะสมกับสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน สถานศึกษาเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษา

1.2.2 การวัดและประเมินผลระดับสถานศึกษา เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้เป็นรายชั้นปี ช่วงชั้น (แบ่งออกเป็น 4 ช่วงชั้น ช่วงชั้นที่ 1 ป.1-ป.3 ช่วงชั้นที่ 2 ป.4-ป.6 ช่วงชั้นที่ 3 ม.1-ม.3 ช่วงชั้นที่ 4 ม.4-ม.6) สถานศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางการ

ปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนและคุณภาพผู้เรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ ซึ่งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) กำหนดมาตรฐาน

1.2.3 การวัดและประเมินผลระดับชาติ ผู้เรียนทุกคนที่เรียนในปีสุดท้ายของแต่ละช่วงชั้น (ป.3 ป.6 ม.3 ม.6) จะต้องได้รับการทดสอบประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (Nation Educational Test, NT) และแบบทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (Ordinary National Education Test, O-NET) ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

การวัดประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละระดับ เป็นการประเมินใน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 สาระ
- 2) การอ่าน คิด วิเคราะห์ การเขียน
- 3) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (8 ประการ)
- 4) การเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี กิจกรรมแนะแนว กิจกรรมชุมนุม ชมรม)

1.3 การผ่านช่วงชั้นและจบหลักสูตรขั้นพื้นฐาน ผู้เรียนสามารถจบการศึกษา 2 ช่วงชั้น

ช่วงชั้นที่ 1 จบการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 คือ จบการศึกษาภาคบังคับ

ช่วงชั้นที่ 2 จบการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 คือ จบการศึกษาขั้นพื้นฐาน
เกณฑ์การจบการศึกษา

1) ผู้เรียนต้องเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 สาระ และได้รับการตัดสินผลการเรียนรู้ให้ได้ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

2) ผู้เรียนต้องผ่านการประเมินการอ่าน คิด วิเคราะห์และเขียน ให้ได้ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

3) ผู้เรียนต้องผ่านการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์สถานศึกษา

4) ผู้เรียนต้องเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และผ่านการประเมินตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ

2.1 อำนาจหน้าที่การบริหารอยู่ที่กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนในส่วนของโรงเรียนมีเงินบริหาร ดังนี้

2.1.1 เงินกองทุนอาหารกลางวัน จำนวน 13 บาท/คน/มื้อ (1 ปี ได้รับ 200 วัน ภาคเรียน ละ 100 วัน) ใช้สำหรับจัดซื้อวัสดุประกอบอาหาร เช่น ข้าวสาร เครื่องปรุง น้ำตาล ฯลฯ มีการจัดทำบัญชีรายรับ - จ่ายเงินกองทุนอาหารกลางวัน

2.1.2 เงินในโครงการส่งเสริมสหกรณ์ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน (ได้แก่ เงินพระราชทาน ทุนเรือนหุ้น เงินบริจาค) มีการจัดทำบัญชีต่างๆ เงินโครงการส่งเสริมสหกรณ์

2.1.3 เงินที่จำหน่ายผลผลิตทางการเกษตร ได้มีการจัดทำบัญชีรับ - จ่ายเงินที่ได้จากการจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตร

2.1.4 งบประมาณรายหัวของเด็กนักเรียน ที่กระทรวงศึกษาธิการได้มีการจัดสรรให้กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน นำไปบริหารเกี่ยวกับค่าเครื่องแบบและอุปกรณ์ประกอบเครื่องแบบนักเรียน หนังสือแบบเรียน

2.1.5 งบประมาณค่าเครื่องเขียน อุปกรณ์การเรียน และสื่อการเรียนรู้ ที่อยู่ในอำนาจของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดน โดยโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเสนอความต้องการวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งมีความยุ่งยากในการบริหาร จัดให้ไม่ตรงตามความต้องการ ไม่เกิดความคล่องตัว เป็นภาระแก่ครูที่จะนำขึ้นไปโรงเรียน ลำบาก เนื่องจากซื้อรวมกันแล้วมาจัดสรรให้แต่ละโรงเรียน ชำซ้อนในปีต่อไป ขาดเอกภาพเนื่องจากโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนไม่อยู่ในฐานะนิติบุคคล จึงไม่สามารถดำเนินการเองได้

2.1.6 เงินกองทุนพัฒนาโรงเรียน โดยการใช้จ่ายเงินในกองทุนนี้ทางโรงเรียนจะต้องทำโครงการเสนอผู้กำกับการตำรวจตระเวนชายแดนต้นสังกัด โดยการผ่านเรื่องให้ผู้บังคับกองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่รับผิดชอบพื้นที่ที่โรงเรียนตั้งอยู่ให้ความเห็นชอบ เมื่อผู้กำกับการตำรวจตระเวนชายแดนอนุมัติแล้ว จึงนำมาดำเนินงานตามโครงการได้ จากนั้นรายงานผลการปฏิบัติให้ กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนทราบเมื่อสิ้นสุดโครงการ

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้กำกับการตำรวจตระเวนชายแดน ที่จะพิจารณาคัดสรรครูตำรวจตระเวนชายแดนไปปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละโรงเรียน โดยครูใหญ่จะพิจารณามอบหมายงานให้ครูได้ปฏิบัติอย่างน้อยใน 3 สถานภาพ ดังนี้

3.1 ในสถานภาพของครูตำรวจตระเวนชายแดน ซึ่งมีหน้าที่ที่จะต้องอบรมบ่มเพาะให้เด็กและเยาวชนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานของสถานศึกษา ตอบสนองต่อความมุ่งหวังของผู้ปกครอง นักเรียน ศิษย์เก่า และชุมชน

3.2 ในสถานภาพของผู้สอนงาน โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน 8 โครงการ ซึ่งมุ่งหวังให้เด็กและเยาวชน มีโภชนาการที่ดี สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง ใฝ่เรียนรู้ ซื่อสัตย์ ประหยัดและอดทน มีความรู้และทักษะทางวิชาการและการอาชีพพื้นฐานในการดำรงชีวิต รักและหวงแหนทรัพยากรธรรมชาติ มีความภาคภูมิใจในวัฒนธรรมท้องถิ่นและความเป็นไทย มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน

3.3 ในสถานภาพการเป็นเจ้าพนักงานตำรวจ ครูตำรวจตระเวนชายแดนยังคงต้องปฏิบัติหน้าที่ในฐานะการเป็นข้าราชการตำรวจ ในการรักษาความสงบเรียบร้อยในพื้นที่ชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อให้ประชาชนมีความมั่นคงปลอดภัย ได้รับการปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเสมอภาคเป็นธรรม

4. ด้านการบริหารงานทั่วไป

ด้านการบริหารงานทั่วไปจะเป็นกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนให้เกิดความคล่องตัว สามารถดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารงานทั่วไป จะประกอบไปด้วย งานธุรการ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน โดยจำแนกภาระงานย่อยได้ ดังนี้

4.1 งานธุรการ ประกอบด้วยงานสารบรรณ การดำเนินงานทั่วไปของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน การควบคุมงานเอกสารหลักฐานต่างๆ เช่น ทะเบียนนักเรียน ทะเบียนครู บัญชีคุมพัสดุสถิติต่างๆ เป็นต้น

4.2 งานอาคารสถานที่ ประกอบด้วยงาน การจัดการห้องสำนักงาน ห้องงานธุรการ ห้องพักครู ห้องพยาบาล ห้องประชุมและห้องอื่นๆ การดูแลรักษาและปรับปรุงอาคารสถานที่ อุปกรณ์ต่างๆให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย รวมทั้งการปรับปรุงให้มีภูมิทัศน์ที่ดี ร่มรื่น สะอาดและปลอดภัย

4.3 งานความสัมพันธ์กับชุมชน ประกอบด้วย การให้ความร่วมมือกับชุมชน เช่น ให้ความรู้ให้ ยืมอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ให้บุคลากรไปร่วมกิจกรรมของชุมชน รวมทั้งการรับความช่วยเหลือจากชุมชน เช่น ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมบริหารโรงเรียน เชิญมาเป็นวิทยากรวิชาชีพ เป็นต้น งานความสัมพันธ์กับชุมชนจะมีบทบาทสำคัญมากขึ้น ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้ชุมชนมีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยเป็นกรรมการสถานศึกษา และการระดมทุนและทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องตระหนักต่อความร่วมมือปฏิบัติงานกับชุมชนอย่างดี

5. ด้านการบริหารกิจการนักเรียน

ด้านกิจการนักเรียนถือได้ว่าเป็นกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาความมีระเบียบวินัย ความเป็นผู้นำ ผู้ตามที่ดี ความรับผิดชอบ การทำงานร่วมกัน การรู้จักแก้ปัญหา การตัดสินใจที่เหมาะสม ความมีเหตุผล การช่วยเหลือแบ่งปัน เอื้ออาทรและสมานฉันท์ โดยจัดให้สอดคล้องกับความสามารถ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียน ให้ได้ปฏิบัติด้วยตนเองในทุกขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์วางแผน ปฏิบัติตามแผน ประเมินและปรับปรุงการทำงาน เน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับบุคลิกภาพของผู้เรียนและบริบทของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนและท้องถิ่น กิจกรรมของนักเรียนโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนประกอบด้วย

5.1 กิจกรรมแนะแนวการศึกษา ด้านการงานพื้นฐานและอาชีพ ด้านชีวิตและสิ่งแวดล้อม

5.2 กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี

5.3 กิจกรรมชุมนุม และ/หรือ กิจกรรมชมรม เช่น ชุมนุมเกษตรกรในอนาคตแห่งประเทศไทย ชมรมดนตรีไทย ชมรมเย็บปักถักร้อย เป็นต้น

5.4 กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ เช่น กิจกรรมอาสาเพื่อพัฒนาหมู่บ้าน และสถานที่สำคัญทางศาสนาสถาน กิจกรรมปลูกป่า กิจกรรมอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ยิ่งยศ พลเลิศ (2550) วิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า ในภาพรวมสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 อยู่ในระดับมาก โดยมีสมรรถนะรายด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ สมรรถนะด้านการปรับตัว สมรรถนะด้านสติปัญญา สมรรถนะด้านความเป็นมืออาชีพ สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการผลลัพธ์ และมีแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ได้แก่ การศึกษาต่อ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับที่สูงขึ้น การอบรมหลักสูตรการบริหารงานต่างๆ การศึกษาดูงาน โรงเรียนต้นแบบ การวางแผนการปฏิบัติงาน การปรับปรุงพัฒนางาน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ขุนวัง ญวงศ์ศรี (2550) วิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่าโดยรวมไม่แตกต่างกัน 3) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์พบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พรพิศ อินทสุระ (2551) วิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 อยู่ในระดับมาก โดยรายด้านนั้น การมีวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การทำงานเป็นทีม

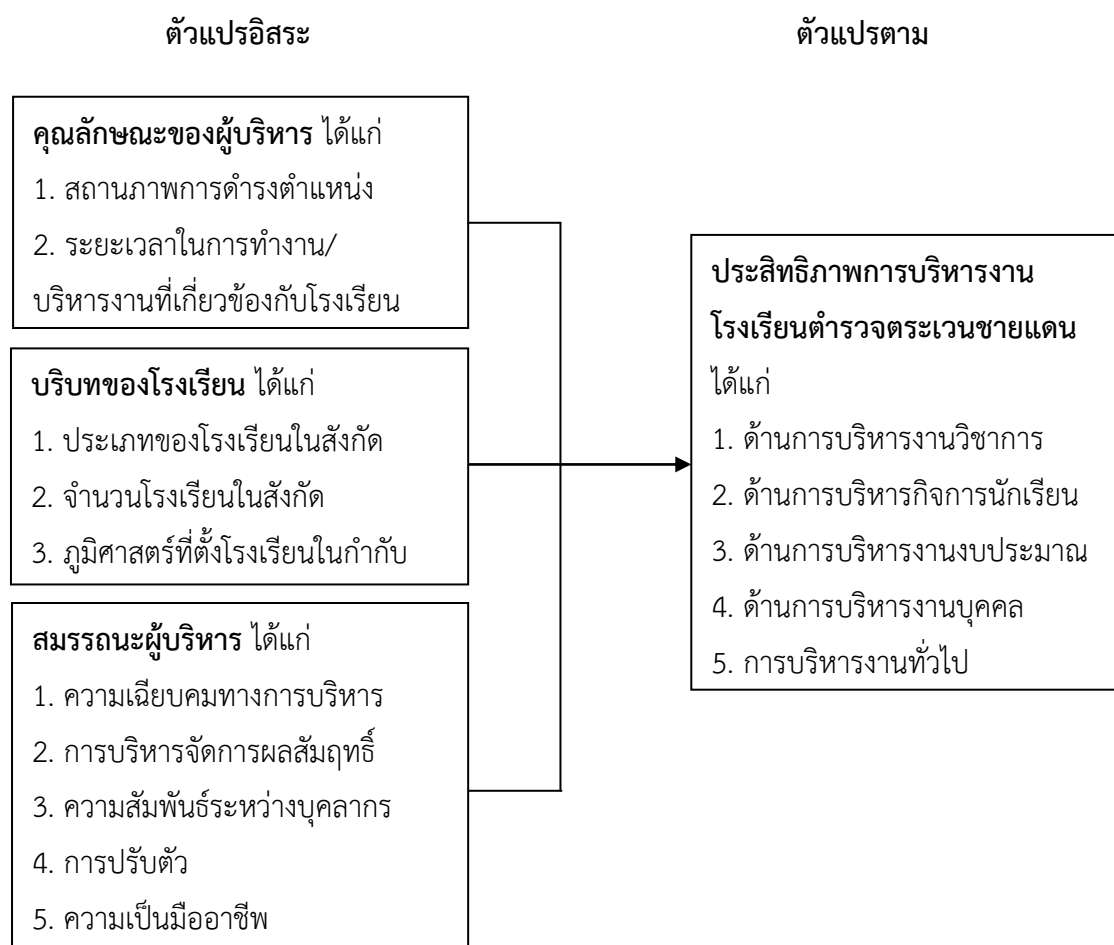
จอห์น ทอมป์สัน (John Thompson, 1998 อ้างถึงใน ชาตรี โพธิกุล, 2552) ศึกษาการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการดำเนินการที่ยาก เพราะความแตกต่างทางสภาพแวดล้อม ชุมชนและสังคมของแต่ละสถานศึกษา โดยมีข้อเสนอแนะจากการศึกษาว่า การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาควรกระทำเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ใช้วิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย และรายงานให้ผู้บริหารทราบเพื่อการพัฒนา

โจเซฟ เมย์ตัน (Joseph Mayton, 1999 อ้างถึงใน ยิ่งยศ พลเลิศ, 2550) ศึกษาพฤติกรรมและหลักการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารรัฐอะลาบามา ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า

หลักการบริหารจำเป็นอย่างยิ่งได้แก่ ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่ง ทักษะมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลและชุมชน และเมื่อพิจารณาถึงขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความพร้อมและการปฏิบัติเหมาะสมกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและเล็ก

แกลี ลี อีธ (Gary Lee Eith , 2002 อ้างถึงใน ชาตรี โพธิกุล, 2552) ศึกษาบทบาท วิสัยทัศน์ และสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาในศตวรรษที่ 21 ในวิทยาลัยชุมชน มลรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา โดยการศึกษาเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชามีวิสัยทัศน์ 3 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 3) การปรับปรุงองค์การในด้านบทบาท 3 บทบาท คือ 1) การแสดงบทบาทเป็นทีม 2) การให้บริการ 3) การเป็นผู้นำหรือผู้จัดการ ส่วนในด้านสมรรถนะของหัวหน้าภาควิชาในอนาคตต้องมีสมรรถนะ 4 ด้าน ดังนี้ 1) การสร้างสัมพันธภาพ 2) การสร้างนวัตกรรม 3) การจัดหาทรัพยากรสนับสนุนในการทำงาน 4) การนำและการจัดการ

กรอบแนวคิดการวิจัย



แผนภูมิที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย