

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงบูรณาการในสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี มีขอบเขตการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นพื้นฐานและแนวทางการศึกษาตามลำดับดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. สถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของสถานศึกษา
  - 2.2 ความสำคัญของสถานศึกษา
  - 2.3 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา
  - 2.4 ภาระหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษา
3. การบริหารเชิงบูรณาการ
  - 3.1 ความหมายการบริหารเชิงบูรณาการ
  - 3.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงบูรณาการ
  - 3.2 รูปแบบการบริหารเชิงบูรณาการ
4. การบริหารเชิงบูรณาการในสถานศึกษา
  - 4.1 ด้านข้อมูล
  - 4.2 ด้านวางแผนยุทธศาสตร์
  - 4.3 ด้านระบบการบริหารจัดการ
  - 4.4 ด้านติดตามและประเมินผล
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## ผู้บริหารสถานศึกษา

### 1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2545, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในการแนะนำโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน และอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและกิจกรรมต่างๆ ระหว่างแผนกงาน หรือในทีมงานและประสานงานกับบุคคลต่างๆ ภายนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

อาคม วัตไธสง (2547, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือกลุ่ม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารเป็นผู้บงการพฤติกรรมของคนอื่น การทำงานของผู้บริหารอาจใช้การจูงใจ การสั่งการหรือการใช้กฎระเบียบในการบังคับบัญชาคนอื่นให้ทำงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก ผู้บริหารอาจจะรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้วย

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา ว่าหมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษาและสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาปฐมวัยขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษา ต่ำกว่าระดับปริญญา ทั้งของรัฐและเอกชน

ณรงค์ ศิลปาภรณ์ (2549, หน้า 17) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา ตั้งแต่ระดับการศึกษาปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษา ต่ำกว่าปริญญา โดยการนำสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามบทบาทหน้าที่และภารกิจขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะใช้กระบวนการบริหารที่ต้องเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษา

ทองดี เมืองเจริญ (2549, หน้า 12) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรที่รับผิดชอบบริหารการศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม โน้มหน้าใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำให้บุคลากรทางการศึกษาตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

อิมเมการ์ท (Immegart, 1988, p.324) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาว่า หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถทางสติปัญญา การโน้มน้าว ความมั่นใจในตนเอง และเป็นผู้ที่มีพลังมากพอต่อการดำเนินกิจกรรมตามสถานภาพของผู้นำ

คอนเจอร์ (Conger, 1989, p.132) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงบุคคลที่ส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้นำ ที่สนับสนุนส่งเสริมให้มีการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

ยุกส์ (Yukl, 1998, p.132) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่มากด้วยพลังอำนาจเป็นบุคคลที่มีพลังขับเคลื่อนเพื่อชัยชนะ และเป็นบุคคลที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน และกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจ และบทบาทหน้าที่การทำงานของผู้บริหาร อาจใช้การจูงใจ การสั่งการหรือการใช้กฎระเบียบในการบังคับบัญชา โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะในกระบวนการบริหารที่ต้องเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษา ตลอดจนสนับสนุนส่งเสริมให้มีการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกให้ดำเนินไปด้วยดีเสมอ

## 2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

สมนึก พรเจริญ (2544, หน้า 2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในสถานศึกษาที่เป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติโดยตรงที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามบทบาทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 โดยยึดภารกิจการบริหารสถานศึกษา 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่และงานสัมพันธ์ชุมชน

ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ, และสัมมา รธนิตย์ (2545, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะองค์ประกอบเอกชนไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเงิน การธนาคาร การบริหาร ธุรกิจ การค้า การอุตสาหกรรม รวมทั้งการศึกษาเอกชนตั้งแต่อนุบาลถึงอุดมศึกษา จึงต้องสรรหาผู้บริหารที่มีฝีมือหรือมีความสามารถสูง เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 8-9) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา จะเกี่ยวพันกับหน้าที่การวางแผน เนื่องจากต้องกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์โดยรวมของสถานศึกษาให้ถูกทิศทางจะเกี่ยวพันกับหน้าที่การจัดองค์การ เนื่องจากต้องทำหน้าที่จัดสรรและจัดแจงทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำโดยต้องอาศัยเทคนิคการ

ติดต่อสื่อสาร การจูงใจ การอำนวยความสะดวกและเกี่ยวข้องกับการควบคุมเพราะเป็นกิจกรรมที่จะ ทำให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาบรรลุจุดหมายร่วมกัน

อาคม วัตโรสง (2547, หน้า 4) กล่าวว่า การรวมตัวกันอยู่เป็นสังคมของคนในยุค โบราณก็ด้วยเหตุผลที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อปกป้องภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้นแก่ตน ภัย อันตรายเหล่านี้อาจมาจากธรรมชาติ จากสัตว์หรือจากมนุษย์ด้วยกัน ดังนั้น มนุษย์จึงต้อง มีคน หนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำกลุ่ม ต่อมาสังคมมนุษย์มีความเจริญก้าวหน้า จึงมีการรวมกลุ่มกันขึ้นเป็น องค์กร เพื่อแบ่งเบาภาระหน้าที่กันทำในสังคม แต่ละองค์กรจะมีหน้าที่และบทบาทของตนเอง โดยเฉพาะการกำหนดบทบาทหน้าที่ขององค์กร การแบ่งงานกันทำตามความสามารถและ ความถนัด การลดความขัดแย้ง การกระตุ้นจูงใจสมาชิกให้ทำงาน การประสานสมาชิกให้เกิด การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตลอดจนการสร้างความสำเร็จก้าวหน้าให้แก่องค์กรทั้งหมดเป็น บทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร

ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548, หน้า 4) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวจักร สำคัญที่ทำให้สถานศึกษามีประสิทธิผลสูง ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพล โน้มน้าว ชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและให้กลุ่มสามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ทองดี เมืองเจริญ. (2549, หน้า 12) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคล สำคัญที่สุดเพราะเป็นผู้ที่จะทำให้ภารกิจในสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้จะนำ องค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางแล้ว ยังต้องนำพาคนให้มีความสุขในการเดินทางไปด้วยความ สำเร็จ นอกจากนี้มีความรู้ความสามารถแล้ว จะต้องมีความรู้ จริยธรรมในการบริหารด้วย

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 14) กล่าวว่า การบริหารกิจการหรืองานใดให้ ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องมีผู้บริหาร ผู้นำหรือหัวหน้า เพื่อทำหน้าที่ใน การวางแผน จัดองค์กร ควบคุมดูแลและจูงใจหรือนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานลุล่วงตาม เป้าหมาย โดยองค์กรทุกประเภทจำเป็นต้องมีผู้บริหาร ผู้นำหรือหัวหน้า

ไฮมัน, สก็อต, และคอนเนอร์ (Haimann, Scott, & Connor, 1985, p.422) ได้ให้ ความคิดเกี่ยวกับความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการ ทำงานและคุณสมบัติหลายอย่างรวมกันตามที่หน่วยงานต้องการจึงจะบริหารงานให้เกิดผลดี จะ เห็นได้ว่าผู้บริหารที่ขาดความสามารถย่อมจะขาดความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาอันเป็น ต้นเหตุแห่งปัญหาของการบังคับบัญชาในที่สุดความสามารถในการทำงานของผู้บริหาร นอกจากจะก่อให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใสจากผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปแล้วยังเป็นองค์ประกอบ สำคัญยิ่งในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์

คอนเจอร์ (Conger, 1989, p.79) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรจะทำหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาในการวางนโยบายในเรื่องโปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอน บุคลากร นักเรียน ครูอาจารย์ การเงินและธุรการต่างๆ

เชลเดรก (Sheldrake, 1996, p.3) กล่าวว่า การพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น สิ่งสำคัญที่สุดคือกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรที่มีความรู้และความสามารถ แต่สิ่งเหล่านี้จะไม่มีประโยชน์ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความสามารถในการบริหาร

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญรับผิดชอบสูงสุดในสถานศึกษา มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ต้องกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์โดยรวมของสถานศึกษาให้ถูกทางในหน้าที่การจตุการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องอาศัยเทคนิคการติดต่อสื่อสาร การจูงใจ การอำนวยความสะดวก จะทำให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาบรรลุจุดหมายร่วมกัน นอกจากนี้จะนำองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางแล้ว ต้องนำคนให้มีความสุขในการเดินทางไปด้วยความสำเร็จ มีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารด้วย

### 3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

เสนาะ ตีแยว (2544, หน้า 7-8) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 3 บทบาท ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นบทบาททางด้านพิธีการและสัญลักษณ์ของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ภายในองค์กรและระหว่างองค์กรกับภายนอก โดยใช้ความรู้ทางด้านการเขียนและการพูดของผู้บริหารเป็นสำคัญ 2) ด้านข้อมูลเป็นบทบาทเกี่ยวกับการประมวลข้อมูลคือการรับข้อมูล การให้ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยต้องอาศัยความรู้ทางด้านข้อมูลเป็นสำคัญ 3) การตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจตลอดเวลาเพราะเป็นบุคคลที่กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

ประกอบ กุลเกื้อ, และสิทธิพร ลิ้มบริบูรณ์ (2545, หน้า 22-23) ได้กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนมีบทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้ 1) เป็นประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เป็นกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษาเอกชน 3) เป็นผู้บังคับบัญชาครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) บริหารกิจการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับทางราชการและของสถานศึกษา รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือของหน่วยงาน 5) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน พัสดุ สถานที่และทรัพย์สินของสถานศึกษาหรือหน่วยงาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ 6) เป็นผู้แทนของ

สถานศึกษาหรือหน่วยงานในกิจการทั่วไปรวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาของสถานศึกษาหรือหน่วยงาน ตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือหน่วยงานได้รับมอบ 7) จัดทำรายงานกิจการประจำปีเกี่ยวกับกิจกรรมของสถานศึกษาหรือหน่วยงานเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา 8) อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปริญญาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานกำหนด 9) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 310) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาว่าประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น บทบาทในการเป็นตัวแทนองค์การ บทบาทความเป็นผู้นำ และบทบาทในการติดต่อ 2) ด้านสารสนเทศ เช่น บทบาทในการติดตามข้อมูลข่าวสาร บทบาทในการกระจายข้อมูลแก่สมาชิกในองค์การและ บทบาทในการประชาสัมพันธ์องค์การแก่บุคคลภายนอก 3) การตัดสินใจ เช่น บทบาทในการเป็นผู้ประกอบการและปรับปรุงการทำงานขององค์การ บทบาทในการเจรจาติดต่อประสานงาน บทบาทในการเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร และบทบาทในการเป็นผู้แก้ปัญหา

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547, หน้า 3) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 10 ประการ ดังนี้ 1) เป็นหัวโขน รับแขก แจกของ ร้องเพลง เปิดงาน ปิดงาน 2) เป็นผู้นำ จูงใจ ส่งเสริม พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา 3) เป็นผู้ประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ 4) เป็นผู้รับข้อมูล เก็บรวบรวม ติดตามข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์การ 5) เป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลให้กับพนักงานและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ 6) เป็นผู้ประกอบการแสวงหาโอกาสเริ่มงานใหม่ๆ พิจารณางานเป็นปัจจุบัน 7) เป็นผู้แก้ไขความขัดแย้ง ทั้งภายในองค์การ และภายนอกกับองค์การ 8) เป็นผู้จัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ 9) เป็นผู้เจรจาต่อรองในทุกระดับพนักงาน คู่สัญญา รวมทั้งกับองค์การอื่นๆ

ทองดี เมืองเจริญ (2549, หน้า 12) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญคือ 1) บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษารวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา 2) เป็นผู้ปกครองและบังคับบัญชาข้าราชการครูและลูกจ้างในสถานศึกษา 3) เป็นผู้รักษาวินัยและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 4) การประสานงานการระดมทรัพยากรทางการศึกษา โดยความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นแสวงหาอย่างสร้างสรรค์ 5) ใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 6) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป 7) เป็นผู้พัฒนาแผนงานขององค์การให้สามารถปฏิบัติได้บังเกิดผลจริง โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ 8) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำและสามารถสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

สุวรรณชัย ทองคำ (2549, หน้า 8-13) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะและคุณภาพการบริหารสถานศึกษาที่คุรุสภากำหนดไว้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติ ดังนี้ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา 2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากรผู้เรียน 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ 4) พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ 6) ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 9) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ 12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ ทุกสถานการณ์

บุญตา ไล่เลิศ (2550, หน้า 16) สรุปได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา คือ บทบาทในการกำหนดนโยบายและนำนโยบายของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งผลการปฏิบัติงานแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาเป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบในสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษา

เนเซวิช (Knezevich, 1984, p.27) ได้กล่าวว่างานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นภารกิจทางการบริหารการศึกษา ได้แก่ 1) นำนโยบายของหน่วยเหนือไปปฏิบัติ 2) จัดหาทรัพยากรต่างๆ และใช้ด้วยความสุขุมรอบคอบ 3) ช่วยเพิ่มผลผลิตของบุคลากรทุกคน 4) ประสานความพยายามของบุคลากรเข้าด้วยกันและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานภายในองค์กร 5) กำกับดูแลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าไปตามวัตถุประสงค์ 6) สร้างบรรยากาศที่พึงปรารถนาขององค์กร 7) ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการทำงานและบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 8) ช่วยสร้างภาพพจน์ให้แก่สถาบันและบุคคล เพื่อให้เห็นว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลจะมีผลผลิตและการเคลื่อนไหวคล่องตัว 9) รายงานกิจการให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้รับทราบ

กอร์ตัน (Gorton, 1996, p.71) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 6 ประการ คือ 1) เป็นผู้จัดการได้แก่ การคาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้จัดทำ จัดทำ โครงการบริหาร โดยกำหนดหน้าที่ตำแหน่งงานต่างๆ ประสานงานทรัพยากรที่เป็นมนุษย์และมีมิใช่มนุษย์เข้าด้วยกันเพื่อให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ 2) เป็นผู้นำทางการศึกษา 3) เป็นผู้วิวินิจฉัยและรักษาวินัย บทบาทของครูใหญ่ในเรื่องระเบียบวินัยนับว่าเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนในสายตาของผู้ปกครองและนักเรียน 4) มีมนุษย์สัมพันธ์ สามารถสร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนได้ 2 ประการ คือ การสร้างขวัญให้แก่บุคลากร

ในโรงเรียน และสภาพในโรงเรียนจะเต็มไปด้วยการอยู่ร่วมกันอย่างมนุษย์ 5) เป็นผู้ริเริ่ม ให้มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแผนงานหรือกำหนดเกี่ยวกับการศึกษาของโรงเรียน เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนมากที่สุด 6) เป็นคนกลางที่จะขจัดหรือประสานงานในเรื่องขัดแย้งต่างๆ ผู้บริหารโรงเรียนต้องกล้าเผชิญปัญหาขัดแย้งต่างๆ ที่เกี่ยวกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารจะต้องยึดมั่นในความเป็นกลาง รักษาความเที่ยงตรง การแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ เป็นการแสดงให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำซึ่งเป็นที่คาดหวังของผู้ตามและเป็นที่ต้องการของกลุ่ม ซึ่งขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัฒนธรรม ที่ปฏิบัติอยู่ในสังคมนั้นๆ

เคนเนทส์, เลาดอน, และเจน, เลาดอน (Kenneth, laudon, & Jane, laudon,2000, p.103) ได้กล่าวว่าผู้บริหาร สถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาททางการบริหาร สถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ 1) ด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นหัวหน้าองค์กรและเป็นผู้นำ ของหมู่คณะ 2) ด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทในการเป็นศูนย์กลางขององค์กร อันประกอบด้วยข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปธรรมมากที่สุด 3) การตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ เป็นผู้ขจัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรและระหว่างองค์กรกับภายนอก ด้านการสนทนา ด้านกาวิเคราะห์ข้อมูล และการตัดสินใจเป็นสำคัญในการบริหารกิจการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับทางราชการ ควบคุมดูแลบุคลากร การจัดทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการการศึกษา ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการทำงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ แสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ กล้าเผชิญปัญหาขัดแย้งต่างๆ ภายในองค์กรได้

## สถานศึกษา

### 1. ความหมายของสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 (2545, หน้า 1) กล่าวว่า "สถานศึกษา" หมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาชั้นปีที่หนึ่งถึง ชั้นปีที่เก้าของการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 18) กล่าวว่า สถานศึกษา หมายถึง หน่วยงานตามกฎหมายที่มีหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือภาคเอกชน เช่น โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือ หน่วยงานการศึกษาอื่นๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546, หน้า 13) กล่าวว่า สถานศึกษา หมายถึง สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียน วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานทางการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือเอกชน มีอำนาจหน้าที่หรือ มีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 8) กล่าวว่า สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่กฎหมายยอมรับให้สามารถกระทำกิจกรรมต่างๆ ได้ด้วยตนเอง มีวัตถุประสงค์ มีสิทธิหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการประมวลแห่งกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และกฎหมายซึ่งกำหนดสิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้เป็นการเฉพาะ

ยงยุทธ สายตรง (2547, หน้า 5) กล่าวว่า สถานศึกษา หมายถึง หน่วยงานที่จัดการศึกษาเป็นแหล่งของการแสวงหาความรู้ที่มีหลักสูตรเป็นของตนเอง คือหลักสูตรสถานศึกษาที่ต้องครอบคลุมภาระงานการจัดการศึกษาทุกด้าน สถานศึกษามีหน้าที่จัดการเรียนรู้ทั้งหมด เป็นประสบการณ์อื่นๆ ที่สถานศึกษาแต่ละแห่งวางแผนเพื่อพัฒนาผู้เรียน ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคคลากรและผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

วิกิพีเดีย (2555, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า สถานศึกษา หมายถึง หน่วยงานตามกฎหมายที่มีหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะ เป็นของภาครัฐหรือภาคเอกชน เช่น โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือ หน่วยงานการศึกษาอื่น ๆ

สรุปได้ว่า สถานศึกษา หมายถึง หน่วยงานตามกฎหมายมีหน้าที่หรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา เช่น โรงเรียน ศูนย์การเรียน วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หรือ หน่วยงานอื่นของรัฐหรือเอกชน เป็นแหล่งของการแสวงหาความรู้ที่มีหลักสูตรเป็นของตนเอง มีสิทธิหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการประมวลแห่งกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และกฎหมายซึ่งกำหนดสิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้เป็นการเฉพาะ

## 2. ความสำคัญของสถานศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ, และจิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์ (2544, หน้า 1) กล่าวว่า การปฏิรูปการศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยปัจจัยหลักหลายอย่างด้วยกัน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้ปรับระบบโครงสร้างให้และกระบวนการบริหารจัดการศึกษาที่นำไปสู่การปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาไว้หลายประการ ทั้งโครงสร้างระบบบริหาร การบริหารบุคคลากร แนวทางและรูปแบบปฏิรูปการเรียนการสอน หลักสูตร ระบบการประกันคุณภาพ ฯลฯ การปฏิรูปตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 5 จะเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างของระบบการศึกษาใหม่ ทั้งที่ระดับกระทรวงและระดับเขตพื้นที่การศึกษาแต่ส่วนที่สำคัญที่สุดก็คือ ในระดับหน่วยปฏิบัติการทางการศึกษา ซึ่งหมายถึง สถานศึกษาหรือโรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติการเรียนการสอนที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด เป็นที่ที่มี

กิจกรรมการเรียนการสอนซึ่งเป็นกิจกรรมหลักทางการศึกษาเกิดขึ้น ภายใต้พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นี้ สถานศึกษาจะมีบทบาทและภารกิจใหม่หลายประการทั้งการ จัดทำหลักสูตรท้องถิ่น การจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ต้อง มีบทบาทในการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน ต้องมีการประกันคุณภาพการศึกษา ฯลฯ สิ่ง เหล่านี้ทำให้บทบาทหน้าที่และภารกิจของสถานศึกษาต้องเปลี่ยนไป และตามพระราชบัญญัติ ฉบับใหม่นี้ โรงเรียนหรือสถานศึกษาจำเป็นจะต้องเตรียมตัวให้พร้อมรับกับการกระจายอำนาจ การบริหารและจัดการศึกษาด้านวิชาการ ด้านการงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหาร ทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของ สถานศึกษา ในขณะที่เดียวกันสถานศึกษาในประเทศไทยมีคุณภาพแตกต่างกันมาก ข้อกำหนด เหล่านี้ทำให้ภารกิจ โครงสร้างและอัตรากำลังของสถานศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 244) กล่าวว่า การศึกษาในระบบโรงเรียนนั้นหน่วยงานที่ มีความสำคัญมากที่สุดคือ โรงเรียน หรือสถานศึกษา เพราะกิจกรรมการศึกษาที่แท้จริงหรือการ เรียนการสอนนั้นเกิดขึ้นที่โรงเรียน การศึกษาในอดีตได้เน้นการปรับปรุงหน่วยงานที่มีอำนาจ เหนือกว่าสถานศึกษา ซึ่งมีผลต่อการเรียนการสอนน้อยมาก การปรับปรุงคุณภาพ การเรียน ของนักเรียนให้ดีขึ้น จุดที่ต้องพัฒนาคือโรงเรียนหรือสถานศึกษา

สถาบันราชภัฏเทพสตรี (2546, หน้า 3) กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นสถาบันที่มี บทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษา ที่มุ่งเน้นความสำคัญทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม กระบวนการเรียนรู้ และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อพัฒนา คนให้มีความสมดุล โดยยึดหลักผู้เรียนสำคัญที่สุด

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 74) กล่าวว่า ปัจจุบันสถานศึกษามีฐานะเป็นนิติ บุคคลตามกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ มาตรา 35 สถานศึกษา ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34(2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล การเป็น นิติบุคคลของสถานศึกษาดังกล่าวนอกจากสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายระเบียบ บริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการแล้ว ยังมีลักษณะนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและ พาณิชย กฏหมายมหาชนและกฎหมายเอกชน ด้วยเหตุนี้สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลจะต้องมี สิทธิและหน้าที่ และมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าว ทั้งการบริหารงานวิชาการ การบริหาร งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป นอกจากนี้ประมวลกฎหมายแพ่ง และพาณิชย มาตรา 65, 66, และ 70 ยังกำหนดให้สถานศึกษาเป็นบุคคลมีสิทธิหน้าที่ ตามที่ กำหนดหรือมีสิทธิหน้าที่เช่นเดียวกับบุคคลธรรมดา เว้นแต่สิทธิและหน้าที่ซึ่งโดยสภาพเป็นไป เฉพาะแก่บุคคลธรรมดาเท่านั้น สถานศึกษานิติบุคคลสามารถเป็นเจ้าของมีกรรมสิทธิ์ใน ทรัพย์สินได้ จำหน่ายจ่ายโอนทรัพย์สินได้ เป็นลูกหนี้ และเป็นโจทก์ จำเลยได้ด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546, หน้า 35) กล่าวว่า สถานศึกษานิติบุคคลย่อมมีสิทธิหน้าที่หรืออำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง ที่กำหนดไว้ในกฎหมายคือเป็นส่วนราชการที่มีสภาพเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ สถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษารับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาโดยตรงเช่นเดียวกับสถานศึกษาไม่เป็นนิติบุคคล ส่วนอำนาจหน้าที่เพิ่มเติมในฐานนิติบุคคล กำหนดไว้ในมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ที่กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลมีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาที่เป็นราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริหารสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียม สถานศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์และภารกิจของสถานศึกษา สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามเจตนารมณ์ของกฎหมายดังกล่าว นอกจากจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ถือปฏิบัติแล้วจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินกิจการ หรือบริหารงานทั้งงานบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school – based management) และหลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (good governance) ที่ยึดทั้งหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า เป็นเครื่องมือในการนำวิสัยทัศน์ และนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติ ดังนั้นสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีการรวบรวม และจัดระบบข้อมูล วางแผนและดำเนินการตามแผน ศึกษากฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ใช้การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม มีการจัดระบบบัญชีให้ครบถ้วนถูกต้อง เนื่องจากสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลมีสถานภาพที่เป็นทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้กฎหมายมากกว่าสถานศึกษาที่ไม่เป็นนิติบุคคล ดังนั้นในการบริหารงานผู้อำนวยการสถานศึกษา ในฐานะผู้แทนนิติบุคคล จึงควรระวังเพราะอาจถูกฟ้องร้องกรณีไม่ปฏิบัติตามให้ไปไปตามกฎหมายแล้วทำให้ผู้อื่นเสียหาย ต้องระมัดระวังในการกระทำนิติกรรมสัญญา ต้องรับผิดชอบต่อฐานะเมิต โดยเฉพาะการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา หรือสื่อ สิ่งประดิษฐ์ที่เป็นนวัตกรรมทางการศึกษาในการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีระบบตรวจสอบและรายงานที่ถูกต้องเป็นปัจจุบันมีการควบคุมรักษาทรัพย์สินให้อยู่ในสภาพที่ใช้การได้เสมอ รวมทั้งระมัดระวังการใช้ประโยชน์จากเงินรายได้ที่เกิดจากทรัพย์สิน

สรุปได้ว่า สถานศึกษามีความสำคัญคือ เป็นหน่วยปฏิบัติการเรียนการสอนที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด เป็นที่ที่มีกิจกรรมการเรียนการสอนซึ่งเป็นกิจกรรมหลัก ภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีบทบาทในการจัดการทั้งในระบบและนอกระบบ สถานศึกษามีผลต่อการเรียนการสอนอย่างยิ่ง ด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยยึดหลักผู้เรียนมากที่สุด เพื่อพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจทั้งยังต้องมีการดำเนินกิจการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

### 3. บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา

สุวัฒน์ เงินน้ำ (2545, หน้า 6) กล่าวว่า ภารกิจที่สถานศึกษาต้องดำเนินการคือการ จัดกระบวนการเรียนรู้โดยวิธีการ 6 ประการ คือ 1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้ เพื่อป้องกัน และแก้ไขปัญหา 3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติให้ทำได้ คิด เป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดความใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง 4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสาน สาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา 5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนการสอน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และ มีความรู้รอบรู้รวมทั้งใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของระบบการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจ เรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ และ 6) จัดการเรียนรู้อให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ มีการผสมผสานความรู้ ร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคล ในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

ไพบุลย์ เสียงก้อง, และคนอื่นๆ (2546, หน้า 12) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของ สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล มีบทบาทหน้าที่ตามกฎหมาย 7 ประการ คือ 1) จัดการศึกษาใน รูปแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ และจัดการศึกษา ตามอัธยาศัย 2) จัดขบวนการเรียนรู้ 3) จัดการประเมินผู้เรียน 4) จัดทำสาระของหลักสูตร 5) ร่วมกับบุคคล ครอบครัว องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็ง ของชุมชน 6) พัฒนาการกระบวนการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพ 7) การบริหารและการ จัดการทั้งด้านวิชาการ การบริหารบุคคล งบประมาณ และการบริหารทั่วไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 9) กล่าวว่า บทบาทของ สถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 สามารถกำหนดบทบาท หน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ 29 ประการดังนี้ 1) พัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (มาตรา 6) 2) จัดขบวนการเรียนรู้กับผู้เรียน โดยมุ่ง

ให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะต่อไปนี้ (มาตรา 7) 2.1) ปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข 2.2) รู้จักรักษาและ ส่งเสริมสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ 2.3) เคารพกฎหมาย ความเสมอภาพ และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ 2.4) มีความภาคภูมิใจ ในความเป็นไทย 2.5) รู้จักรักษาส่วนประโยชน์ส่วนรวม และของ ประเทศชาติ 2.6) ส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิ ปัญญาท้องถิ่นไทย 2.7) ส่งเสริมความรู้อันเป็นสากล 2.8) อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม 2.9) มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง 2.10) มีความริเริ่ม สร้างสรรค์ และ 2.11) ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง 3) จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสิบสองปีอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย 4) จัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความ บกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์สังคม การส่งเสริม และการเรียนรู้ หรือมีร่างกาย พิการ หรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส 5) จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการความช่วยเหลืออื่นๆ ทางการศึกษาสำหรับคนพิการ 6) จัด การศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความสามารถพิเศษ ด้วยรูปแบบที่เหมาะสมโดยคำนึงถึง ความสามารถของบุคคลนั้น (มาตรา 10) 7) เลือกจัดการศึกษารูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ในสาม รูปแบบคือ การศึกษาในระบบการศึกษา นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย หรือจะจัดตาม ทั้งสามระบบก็ได้ (มาตรา 15) 8) การจัดการศึกษาภาคบังคับจำนวน 9 ปี (มาตรา 17) 9) การ จัดการศึกษาปฐมวัย (มาตรา 18) 10) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคน มีความสามารถเรียนรู้และสามารถพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด 11) ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ (มาตรา 22) 12) จัดการศึกษา เน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรมขบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมของ ระดับการศึกษาต่อไปนี้ (มาตรา 23) 12.1) ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์กับ ตนเองและสังคมได้แก่ ชุมชนครอบครัว ชาติ สังคมโลก รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ ความเป็นมาของสังคมไทยและระบบการเมือง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรง เป็นประมุข 12.2) ความรู้ทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจ และ ประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน 12.3) ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปวัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญา ไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา 12.4) ความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาอย่างถูกต้อง 12.5) ความรู้และทักษะการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิต อย่างมีความสุข 13) จัดระบบการเรียนรู้อัตนุการดังนี้ (มาตรา 24) 13.1) จัดเนื้อหาสาระและ กิจกรรม ให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล 13.2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการ ประยุกต์การเรียนรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา 13.3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จาก ประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่าง

ต่อเนื่อง 13.4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุล รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา 13.5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพสิ่งแวดล้อมสื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัย เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียน อาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการต่างๆ 13.6) จัดการเรียนให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน ตามศักยภาพ 14) ประเมินผู้เรียน โดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน การสังเกตการณ์ พฤติกรรม การเรียน การร่วมกิจกรรม และการทดสอบ ควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษา 15) จัดสรรโอกาสการเข้าศึกษา ต่อด้วยวิธีการที่หลากหลายและนำผลประเมินผู้เรียนตามข้อ 14) มาประกอบการพิจารณา (มาตรา 26) 16) จัดทำสาระตามหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลาง ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ (มาตรา 27 วรรค 2) 17) พัฒนาสาระของหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความสมดุลทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และการรับผิดชอบทางสังคม (มาตรา 28) 18) ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรร ภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนการพัฒนาระหว่างชุมชน (มาตรา 29) 19) พัฒนาการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อันเหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา (มาตรา 30) 20) จัดให้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในอย่างต่อเนื่อง (มาตรา 48) 21) จัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน 22) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพื่อรองรับประกันคุณภาพภายนอก (มาตรา 48) 23) เตรียมรับการประเมินคุณภาพอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี 24) ให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐาน ข้อมูลสถานศึกษา บุคลากร กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน สำหรับให้ข้อมูลแก่สำนักงานรองรับมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาตามคำร้องขอ 25) ปรับปรุงแก้ไขคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน ตามเกณฑ์หรือข้อเสนอแนะของสำนักงานรองรับมาตรฐาน และประเมินคุณภาพ 26) ส่งเสริมครูให้มีคุณสมบัติที่จะรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 27) ระดมทรัพยากรในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและ

สนับสนุนการจัดการศึกษา (มาตรา 57) 28) สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษาใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่นรวมทั้งการจัดการรายได้จากการบริการสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์และภารกิจหลักของสถานศึกษา (มาตรา 59) 29) มีอำนาจในการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ตามที่กฎหมายในกฎกระทรวง (มาตรา 39)

ยงยุทธ สายตรง (2547, หน้า 12) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา ไว้ 6 ประการดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การส่งเสริมประเมิณวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 4) การเลื่อนขั้นเงินเดือน 5) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 6) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

บวร เทศารินทร์ (2550, หน้า 19) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย 1) จัดการนโยบายแผนพัฒนาการศึกษาด้านวิชาการ บุคคล งบประมาณ บริหารทั่วไป 2) จัดตั้ง รับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณ 3) พัฒนาหลักสูตร จัดการเรียนการสอน 4) ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ 5) กำกับ ติดตามประเมินผลตามแผนงานโครงการ 6) ระดมทรัพยากร ปกครองดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สิน และ 7) จัดระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา 8) ส่งเสริมความเข้มแข็งชุมชน

ศูนย์พัฒนาองค์ความรู้ทางการศึกษา (2550, หน้า 56) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น 12 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) วิเคราะห์และจัดทำนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาศึกษาของสถานศึกษาหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนสำนักงานเขตและของกระทรวงศึกษาธิการ 2) วางระเบียบ ออกประกาศและข้อบังคับของสถานศึกษา 3) ประสานกับสำนักงานเขต และร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิให้การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น 4) จัดการเรียนการสอนและจัดสภาพแวดล้อม และบรรยากาศการเรียนการสอนที่เหมาะสมและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของผู้เรียน 5) ขอจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป และรับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณสถานศึกษา 6) วางระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานการเงินและการจัดการรายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา 7) กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบการพัฒนาและดำเนินการทางวินัยกับครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา 8) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครอง ดูแล บำรุง รักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น 9) จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายใน

สถานศึกษา และให้ความร่วมมือในการประเมินคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานภายนอก สถานศึกษา รวมทั้งรายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการสถานศึกษา 10) ส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถานศึกษาและสถาบันอื่นในชุมชนและท้องถิ่น 11) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ หรือบุคคลหนึ่งบุคคลใด และพิจารณาและเสนอออกความคิดเห็นในเรื่องใด หรือมอบหมายให้ปฏิบัติการอย่างใดอันอยู่ในอำนาจและหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษา หรือสถานศึกษา และ 12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวกับกิจการภายในสถานศึกษาหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

สรุป บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาเป็นนิติบุคคล จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา จัดการเรียนรู้การสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ต่างๆ ได้อย่างสมดุล สนับสนุนสื่อการเรียนการสอนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้ร่วมมือกับผู้ปกครอง พัฒนาผู้เรียน และกระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข จัดการศึกษาสำหรับผู้บกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์สังคมให้เหมาะสม ตลอดจนพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เตรียมรับการประเมินคุณภาพ และสร้างความสัมพันธ์กับสถานศึกษาและสถาบันอื่นในชุมชนและท้องถิ่นเป็นอย่างดี

#### 4. ภาระหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษา

ประเสริฐ เชษฐพันธ์ (2542, หน้า 88) ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาว่าประกอบด้วย งานวิชาการ งานธุรการ งานบริหารสังคม งานกิจกรรมนักเรียน และงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 33) ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาว่าประกอบด้วย งาน 4 งานคือ 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป

พสมิธ, และคนอื่นๆ (Smith, et al., 1971, p.170) ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาว่าประกอบด้วย งาน 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ งานกิจกรรมนักเรียน งานอาคารนอกสถานที่ และงานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

คิมบรอก, และนันเนอรี (Kimbrough, & Nunnery, 1976, pp. 164-187) ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษาว่าประกอบด้วย งาน 8 งานคือ การจัดองค์การ การบริหารหลักสูตร และการสอน การบริหารเงินโรงเรียน การบริหารธุรการและบริการ การบริหารบุคลากรและผู้ร่วมงานบริหารกิจการนักเรียน งานบริหารอาคารและสถานที่ และเครื่องอำนวยความสะดวก และงานสร้างภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาระหน้าที่ในงานการจัดองค์กรการบริหารหลักสูตร และการสอน การบริหารธุรการและบริการงานบริหารสังคมร่วมกับบุคลากรและผู้ร่วมงานกิจกรรมนักเรียน และบริหารงานทั่วไป ในด้านความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชนที่เกี่ยวข้อง

## การบริหารเชิงบูรณาการ

### 1. ความหมายการบริหารเชิงบูรณาการ

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2546, หน้า 7) กล่าวว่า การบริหารเชิงบูรณาการ หมายถึง การที่หน่วยงานหลายหน่วยงานมาร่วมกันคิด และร่วมกันทำงานด้วยกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (citizen-centered)

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2547, หน้า 12) กล่าวว่า การบริหารเชิงบูรณาการ หมายถึง การเชื่อมโยงความรู้ การแสวงหาความรู้ การศึกษาค้นคว้ากับการใช้ทรัพยากรอันมีจำกัดเพื่อก่อให้เกิดพลังสูงสุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2549, หน้า 31) กล่าวว่า การบริหารเชิงบูรณาการ หมายถึง การที่หน่วยงานหลายหน่วยงานมาร่วมกันคิด และร่วมกันทำงานด้วยกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (citizen - centered)

สุดสวาท ประไพเพชร (2551, หน้า 7) กล่าวว่า การบริหารเชิงบูรณาการ หมายถึง การทำให้รวมกันได้ทั้งหมดไม่มีส่วนใดขาดหายไป หรือการเชื่อมโยงสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่ง เข้าเป็นส่วนประกอบของอีกสิ่งหนึ่ง เพื่อให้สิ่งนั้นเกิดความสมบูรณ์ขึ้น มักเป็นการรวมกันของส่วนประกอบรายย่อย มีความแตกต่างกันตั้งแต่ 2 องค์ประกอบขึ้นไป ให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของแกนหลักหรือส่วนทั้งหมดที่ใหญ่กว่า องค์ประกอบย่อยโดยปกติจะแยกกันอยู่ อาจดูเหมือนไม่สามารถเข้ากันได้หรืออาจมีลักษณะที่ขัดแย้ง แต่เมื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เข้าด้วยกันใหม่ภายใต้แกนร่วมเดียวกัน กลับสามารถรวมความแตกต่างเหล่านั้นเข้าด้วยกัน และส่งผลให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

กระทรวงมหาดไทย (2556, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า การบริหารงานหน่วยงานแบบบูรณาการ หมายถึง การบริหารราชการของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานสามารถบริหารงานแก้ไขปัญหา และพัฒนาพื้นที่ในเขตหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชนให้ได้รับประโยชน์สูงสุด โดยมีการบูรณาการยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ สรรพกำลัง และทรัพยากรในหน่วยงาน และการทำงานประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในสังคมอย่างมีทิศทางและเป้าหมายหลักร่วมกัน รวมทั้งมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการบริหาร การพัฒนา การป้องกัน และการแก้ไขปัญหาในเขตพื้นที่หน่วยงานอย่างชัดเจน

กัลยา สูงสมบัติ (2556, ย่อหน้า 8) กล่าวว่า การบริหารงานแบบบูรณาการ หมายถึง การบริหาร การจัดสรรทรัพยากร ความรู้ ความสามารถ เทคโนโลยี การประสานงาน และวิธีการบริหารจัดการ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยรวมกันทำหน้าที่อย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียว

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงบูรณาการ หมายถึง การร่วมกันคิด ร่วมกันทำงานด้วยกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มุ่งเน้นการเชื่อมโยงความรู้สิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งเข้าด้วยกัน เพื่อให้สิ่งนั้นเกิดความสมบูรณ์ขึ้น เกิดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ เพื่อให้หน่วยงานสามารถบริหารงานสนองความต้องการของประชาชน โดยมีการบูรณาการ ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ สรรพกำลัง เทคโนโลยี และทรัพยากรในหน่วยงาน ป้องกันและแก้ไขปัญหาได้อย่างชัดเจน

## 2. ความสำคัญของการบริหารเชิงบูรณาการ

ปรียาพร วงศ์อนุโรจน์ (2544, หน้า 8) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่างๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสม มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ, และสัมมา รัตนชัย (2545, หน้า 11 – 12) กล่าวว่า ในการจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัย ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจะประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยองค์การปฏิบัติ คือ สถานศึกษาซึ่งหมายถึงการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี และผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ทำการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545, หน้า 29) ได้สรุปสาระสำคัญในการปฏิรูปที่เป็นหัวใจได้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ปฏิรูประบบการศึกษาให้สอดคล้องซึ่งกันและกันทั้งระบบ ทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอรรถยาศัย

2. ปฏิรูปการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญแก่หลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น เนื้อหาสาระวิธีการเรียนการสอน แหล่งเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน

3. ปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งหน่วยงานรัฐองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน โดยเน้นการกระจายอำนาจ

4. ปฏิรูปครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยถือว่าเป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เน้นมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

5. ปฏิรูปทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้เพื่อจัดการศึกษา จัดทรัพยากรให้ถึงผู้เรียนอย่างเสมอภาค และเป็นธรรมมีแบบการบริหารทรัพยากรที่มีความคล่องตัวอย่างมีประสิทธิภาพตรวจสอบได้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 75) ได้กล่าวว่าการที่กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลมีจุดหมายที่สำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระมีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษาชุมชนท้องถิ่นและประเทศชาติ ดังนั้นสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีการรวบรวมและจัดระบบข้อมูลวางแผน และดำเนินการตามแผนการศึกษากฎหมาย กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ใช้การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม มีการจัดระบบบัญชีให้ครบถ้วนถูกต้อง เนื่องจากสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลมีสถานภาพที่เป็นทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้กฎหมายมากกว่าสถานศึกษาที่ไม่เป็นนิติบุคคล

ภุรินทร์ ช่วยความดี (2547, หน้า 17) กล่าวว่า ความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารนั้น เหตุผลต่างๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดของการรวมตัวเป็นกลุ่ม และมีการร่วมกันทำงานในลักษณะที่เป็นองค์กร กล่าวคือ องค์กรต่างๆ ที่มีมนุษย์สร้างขึ้นมาเป็นเครื่องมือให้สามารถทำการผลิตได้ดีขึ้นนั้น จุดสำคัญก็คือ ประสิทธิภาพและผลงานต่างๆ ที่จะทำได้ดีขึ้นนั้น จะอยู่ที่การสามารถเข้ามาร่วมกันทำงาน โดยที่องค์กรจะต้องมีการแบ่งงานกันทำ และคนที่เข้ามาช่วยกันทำหน้าที่ในส่วนต่างๆ ที่ความถนัดหรือความชำนาญเป็นพิเศษตลอดจนช่วยกันแบ่งภาระรับผิดชอบตามความยากง่ายด้วย จึงจะสามารถเกิดสภาพประสิทธิภาพขึ้นในทุกๆ จุดขององค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงบูรณาการมีความสำคัญที่ผู้บริหารต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่างๆ อย่างมีระบบ มีวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ นำเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมเป็นมืออาชีพมาปฏิรูปให้สอดคล้องกันทั้งระบบ ให้ความสำคัญแหล่งเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชนโดยเน้นการกระจายอำนาจ เน้นมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีความเป็นอิสระเข้มแข็งในการบริหารอย่างคล่องตัว มีส่วนร่วมช่วยกันทำหน้าที่ในส่วนต่างๆ ตามความถนัดหรือชำนาญเป็นพิเศษอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. รูปแบบของการบริหารเชิงบูรณาการ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546, หน้า 25-32) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารเชิงบูรณาการ โดยทั่วไป เรามักจะใช้การบูรณาการใน 2 ลักษณะ ได้แก่ การบูรณาการ รูปธรรม และการบูรณาการนามธรรม

การบูรณาการรูปธรรม (factual integration) หมายถึง การนำสิ่งที่มีอยู่จริงมารวมกันหรือนำองค์ประกอบที่มีอยู่อย่างแยกส่วนมาทำให้เป็นระบบที่มีลักษณะสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ใช้ในลักษณะของกระบวนการที่องค์ประกอบต่างๆ เช่น ระบบ องค์การบุคคล ฯลฯ ตั้งแต่ 2 หน่วยขึ้นไป รวมตัวกัน โดยมีการจัดโครงสร้างใหม่ หรือปรับกระบวนการทำงานใหม่ตามหน้าที่ที่มีการประสานอย่างเชื่อมโยงกัน เพื่อให้องค์ประกอบดังกล่าวบรรลุถึงสภาพระหว่างกัน เพื่อช่วยให้สามารถใช้ศักยภาพหรือความถนัดในแต่ละด้านของแต่ละฝ่ายมาผสมผสานกัน ซึ่งเดิมก่อนการบูรณาการในลักษณะนี้อาจเป็นการผสมผสานศักยภาพระหว่างกัน เพื่อช่วยให้สามารถใช้ศักยภาพหรือความถนัดในแต่ละด้านของแต่ละฝ่ายทำในสิ่งที่ตนถนัด และสิ่งใดที่ร่วมกันได้ให้ทำร่วมกันเป็นการประหยัดทรัพยากร และประหยัดเวลาของแต่ละฝ่าย ช่วยให้เกิดผลผลิตที่เพิ่มพูนมากยิ่งขึ้น

การบูรณาการนามธรรม หมายถึง การบูรณาการแนวคิด (conceptual integration) ที่มีอยู่ในรูปแผนงาน สมมุติฐาน กระบวนทัศน์ ทฤษฎี โครงการ แผนการ ฯลฯ ตั้งแต่สองแนวคิดขึ้นไป แนวคิดเหล่านั้นอาจมีข้อมูลบางส่วนหรือแนวคิดภายในที่ดูเหมือนมีความขัดแย้งกัน การบูรณาการเป็นการนำมาก่อรูปใหม่ โดยนำองค์ประกอบย่อยที่ดูเหมือนแตกต่างกันมารวมกันอย่างผสมกลมกลืน ผลลัพธ์ของกระบวนการนี้คือ มูลค่าที่เพิ่มขึ้น และน่าพึงพอใจมากขึ้นกว่าการที่แต่ละแนวคิดอยู่อย่างส่วน โดยผู้บริหารองค์กรและพนักงานช่วยกันคิดวางแผนเพื่อให้แผนดำเนินการมีความสมบูรณ์และมีความเชื่อมโยงกัน

ปัจจุบันการนำแนวคิดเชิงบูรณาการมาใช้ในการศึกษาศาสตร์ต่างๆ เรียกว่า การศึกษาในลักษณะสหวิทยาการ (multidisciplinary) โดยการพยายามนำศาสตร์แตกต่างสาขาหนึ่งหรือหลายสาขามานวกร่วมกับศาสตร์ที่เป็นแกนหลักสาขาหนึ่ง เพื่อให้ศาสตร์นั้นมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นอันจะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า เช่น การนำกระบวนการสื่อสาร บูรณาการ เข้ากับศาสตร์ด้านจิตวิทยา ส่งผลให้เกิดแนวทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการคิดเชิงบูรณาการเป็นความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร มุมมองหรือแนวคิดเรื่องที่เป็นแกนหลักนั้นสมบูรณ์และมีเอกภาพเช่นเดียวกับงานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารที่หลากหลาย โดยนำแนวปฏิบัติและหลักการมาผนวกเข้าด้วยกัน โดยนำเฉพาะแกนหลักของแต่ละแนวคิด ทฤษฎีที่มีความใกล้เคียงกันมาบูรณาการเข้าด้วยกัน นำไปสู่ตัวบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการนำไปปฏิบัติในสถานศึกษา ดังนั้นการบูรณาการจึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในโลกยุคใหม่ที่ปัจเจกต่าง ๆ มีความเชื่อมโยง

และซับซ้อน ความสามารถในการคิดเชิงบูรณาการจะช่วยให้เราพิจารณาสิ่งต่างๆ ได้อย่างครบถ้วน และสามารถนำสิ่งดีที่มีอยู่มาช่วยสร้างความสมบูรณ์และความสำเร็จในสิ่งที่ต้องการได้

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2546, หน้า 35) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารเชิงบูรณาการ เป็นยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาเชิงบูรณาการ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักบูรณาการ ปัจจัยในการบริหารต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นลักษณะของรูปธรรมหรือนามธรรมก็ตาม ต้องพยายามใช้ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อมุ่งบรรลุ 3 เรื่อง คือ

1. ใช้คนเท่าเดิมทำงานได้มากขึ้น
2. งานเท่าเดิม แต่ใช้คนน้อยลง
3. คุณภาพของงานต้องดีเท่าเดิม หรือดีกว่าเดิม

อย่างไรก็ตาม จากการบูรณาการทั้ง 2 ลักษณะนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของการบูรณาการทั้งแบบรูปธรรมและแบบนามธรรม มาเป็นแนวคิดในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากผู้วิจัยสนใจในเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการสำหรับสถานศึกษาที่จะนำหลักการ แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารการศึกษา ทฤษฎีภาวะผู้นำ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ ความสัมพันธ์องค์การ รวมถึงการนำแนวปฏิบัติจากแนวคิด ทฤษฎีการบริหารในยุคปัจจุบัน ดังเช่น การบริหารงานเชิงระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงานอื่นๆ ซึ่งจะต้องนำทั้งหลักการและแนวปฏิบัติมาบูรณาการหลอมรวมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาโดยการพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการและการบูรณาการแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และแนวปฏิบัติ ที่สอดคล้องกันตั้งแต่ทฤษฎีการบริหารยุคดั้งเดิมจนถึงทฤษฎีการบริหารยุคร่วมสมัยจนถึงปัจจุบัน

สมคิด บางโม (2547, หน้า 138) กล่าวถึงกระบวนการ ว่าประกอบด้วย

1. การวางแผน (planning) คือ การกำหนดเป้าหมายว่าต้องการให้อะไรเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อไร โดยใคร และด้วยวิธีการอย่างไร
2. การจัดองค์กร (organizing) คือ การแบ่งงานกันทำ การจัดสายการบังคับบัญชาและการตัดคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากรให้มาปฏิบัติหน้าที่ตามแผน
3. การบังคับบัญชา (commanding) คือ การบังคับบัญชาสั่งการให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่ แต่การกระทำหน้าที่ของบุคลากรตามการสั่งการของผู้บังคับบัญชาอาจมีปัญหาคัดแย้งกันหรือไม่สัมพันธ์กัน
4. การประสานงาน (coordinating) คือ การจัดระเบียบการทำงานและการติดต่อกันเพื่อให้งาน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ รวมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำให้งานซับซ้อนขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน และดำเนินไปอย่างราบรื่น
5. การควบคุม (controlling) คือ การกำกับดูแลการบริหารงานฝ่ายต่างๆ เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนหรือเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายของแผนมากน้อยเพียงใด เป็นเพราะเหตุใด ซึ่งอาจมีความจำเป็นต้องทำการปรับแผน หรือการวางแผนใหม่ (replanting)

และเมื่อมีการปรับแผน คือ วางแผนใหม่และอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับองค์กรใหม่ (reorganizing) เป็นวงจรอย่างนี้เรื่อย ๆ

เสนห์ จุ้ยโต (2547, หน้า 22) กล่าวว่า กระบวนการการบริหาร เป็นการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีขั้นตอนและเหมาะสมกับหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งผู้ศึกษาจะนำกระบวนการบริหารที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาอันได้แก่ หลักการบริหารของ กุลลิค และ เออร์วิก (Gulick & Urwick) คือ หลัก POSDCORB ซึ่งย่อมาจากหน้าที่หลักของการบริหาร 7 ประการ คือ

1. การวางแผน (planning)
2. การจัดองค์กร (organizing)
3. การคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากร (staffing)
4. การอำนวยการ (directing)
5. การประสานงาน (coordinating)
6. การรายงาน (reporting)
7. การงบประมาณ (budgeting)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2548, หน้า 11) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร เป็นการออกแบบและรักษาซึ่งสภาพแวดล้อม ของบุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ หรือหมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (planning)
2. การจัดองค์กร (organizing)
3. การบังคับบัญชา (commanding)
4. การประสานงาน (coordinating)
5. การควบคุม (controlling) มนุษย์ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ทรัพยากร

ข้อมูลขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2548) กล่าวถึงลักษณะการบริหารองค์การแบบบูรณาการ (integrated organization) หรือเครือข่ายขององค์การ (the network organization) โดยทำให้แก่นของความสามารถหลักเกิดขึ้น (core competencies) ในทุกๆ หน่วยขององค์การที่ประกอบด้วย

1. การวิจัยและพัฒนา (research and development) ต้องค้นหานวัตกรรมให้เกิดขึ้น เพื่อที่จะได้เปรียบในเชิงแข่งขัน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้ทันเวลา โดยต้องเปิดหาแหล่งความคิดใหม่ ๆ เพื่อการค้นหาจากพนักงานทุกระดับภายในบริษัท ด้วยการให้รางวัลในการจูงใจจะได้นำไปสู่การวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กรทั้งยังต้องมีสายสัมพันธ์กับนักวิชาการ ผู้ประกอบการ หรือเอกชนรายอื่น เพื่อการลดต้นทุนและต่อยอดทาง

ธุรกิจ ซึ่งบางครั้งธุรกิจต้องเสียเงินจำนวนมากไปซื้อลิขสิทธิ์ผลวิจัยของต่างประเทศที่ทำเรียบร้อยแล้วมาพัฒนาผลิตภัณฑ์

2. การเงิน (financial) เป็นฝ่ายที่ต้องสรรหาเงินมาลงทุนในหน่วยธุรกิจของบริษัทให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งต้องหมั่นดูแลสุขภาพทางการเงินของบริษัท โดยให้พนักงานภายในองค์กรได้รับทราบถึงความเป็นไปของธุรกิจ

3. กลยุทธ์ระดับโลก (global strategy) ต้องมีการวางแผนที่จะขยายตัวไปสู่ตลาดต่างประเทศ มิใช่แต่จะรุกตลาดภายในประเทศเพียงอย่างเดียว เพราะนับวันการเปิดเสรีทางการค้าจะทำให้คู่แข่งรายใหญ่เข้ามาประเทศ

4. กระบวนการผลิต (production process) ต้องผลิตสิ่งที่จะขายได้ในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ไม่ใช่ผลิตได้ตามที่บริษัทต้องการผลิต ลูกค้าจะต้องการหรือไม่ก็ตาม นับว่าเป็นเรื่องที่ผิด รวมทั้งต้องลดปริมาณของเสียให้เหลือน้อยที่สุด

5. ระบบข้อมูลข่าวสาร (data system) ต้องมีการติดตามความเคลื่อนไหวของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้ทันกาลเวลาและทันความต้องการใช้ของธุรกิจด้วย ซึ่งต้องประมวลทุกอย่างเข้าด้วยกันตั้งแต่ข้อมูล (data) การบริหารข้อมูล และการเข้าถึงข้อมูล จะทำให้ข้อมูลนั้นถือเป็นทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร

6. การตลาด (marketing) ให้ทุกคนที่อยู่ในแต่ละแผนกแต่ละฝ่ายคิดว่าเป็นหน้าที่ของทุกคนทุกฝ่ายในการทำการตลาด มิใช่หน้าที่ของฝ่ายการตลาดแต่เพียงอย่างเดียว โดยจะต้องสร้างเป็นวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร อย่างไรก็ตาม ฝ่ายการตลาดก็ต้องทำหน้าที่อธิบายชี้แจงและมีแผนการตลาดที่ชัดเจนในการสร้างกลยุทธ์ที่จะทำให้ชนะคู่แข่ง

7. การบริหาร (management) ผู้บริหารทุกระดับชั้นนอกจากจะทำการบริหารจัดการในแต่ละหน่วยขององค์กรแล้ว ยังต้องมีจิตวิญญาณของการเป็นนักการตลาดด้วย เนื่องจากปัจจุบันต้องบริหารงานภายใต้แนวคิดให้คุณค่าแก่ลูกค้า (consumer value)

8. การใช้กลยุทธ์เป็นพันธมิตร (strategic partner) ปัจจุบันมีหลายอย่างที่ธุรกิจไม่ทำเอง ทำไปก็เหนื่อยเปล่า ประสิทธิภาพก็ไม่มี ดังนั้น ต้องใช้วิธีนี้ ซึ่งบริษัทขนาดใหญ่ที่มียอดขายตั้งแต่ 100-1,000 ล้านบาท ไม่จำเป็นต้องมีคนมาก เนื่องจากอะไรที่คนอื่นทำแล้ว ทำได้ดีกว่า ถูกกว่า ให้นำเข้ามาร่วมกับธุรกิจได้ เช่น outsourcing, strategic Alliances เป็นต้น

9. การใช้กลยุทธ์การร่วมทุน (joint ventures) หากบริษัทมีแนวทางเข้าสู่ตลาดระดับโลก ซึ่งการไปต่างประเทศนั้นไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ ต้องหาคนในพื้นที่ในประเทศนั้น ๆ มาช่วยทำตลาด อยาโลภที่จะต้องเสียบางส่วน เช่น ต้นทุนที่สูงขึ้น ค่าใช้จ่ายจะมาก หรือกำไรจะน้อยลง

10. ผู้จัดจำหน่าย (vendor partnering) การทำธุรกิจสมัยนี้ การมีเครือข่ายทางธุรกิจที่จะต่อแขนต่อขา จะทำให้องค์กรมีความสามารถในการส่งสินค้าหรือบริการไปยังลูกค้าได้มากและทั่วถึงขึ้น

11. การทำให้ลูกค้าคิดว่าลูกค้าก็คือหุ้นส่วนของกิจการ ก็จะทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าเป็น “เขาเปรียบเสมือนเจ้าของบริษัท” จึงควรจะสนับสนุนธุรกิจ และไม่ไปซื้อหรือใช้บริการกับธุรกิจอื่น ๆ จึงต้องตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้ทัน ไม่ใช่เพียงแค่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเท่านั้น แต่การตอบสนองนั้นยังต้องมีเรื่องของคุณภาพแฝงเข้าไปอยู่ด้วย ปัจจุบันลูกค้ามีความพร้อม มีความพอใจ และมีความเต็มใจที่จะจ่ายเงินในจำนวนที่มากกว่าเพื่อซื้อสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีกว่า

12. คนกลาง (middlemen) ในระบบธุรกิจปัจจุบันมีอยู่หลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นร้านค้าปลีก คำส่ง ร้านค้าสะดวกซื้อ เป็นต้น ซึ่งคนกลางเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จทางการตลาด ในการกระจายผ่านผู้ค้าคนกลางไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย ให้ได้รับความพึงพอใจหรือถึงผู้บริโภคโดยตรง ดังนั้น จึงต้องมีการรักษาสัมพันธภาพไว้ให้ยาวนาน

สมชาย เทพแสง, อรจิรา เทพแสง, และอัจฉริยา เทพแสง (2552, หน้า 243 – 244) ประกอบด้วย

1. ด้านข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริง ที่เกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ที่มีอยู่ในธรรมชาติ ซึ่งอาจจะเป็นข้อมูลเท็จจริงเป็นตัวเลข หรืออาจเป็นข้อมูลเท็จจริงที่ไม่ใช่ตัวเลข หรือเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ

2. ด้านวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดทางเลือกโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. ด้านระบบบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านติดตามและประเมินผล หมายถึง กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานของแผนงานหรือโครงการต่างๆ เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง อย่างสม่ำเสมอเพื่อประเมินว่า สามารถปฏิบัติงานหรือโครงการ เป็นไปตามพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยการรายงานผลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย

สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารเชิงบูรณาการเป็นไปในรูปธรรมที่มีอยู่จริงมารวมกันทั้งระบบ และองค์การบุคคลเชื่อมโยงกันใช้ความถนัดในแต่ละด้านของแต่ละฝ่ายมาผสมผสานกัน เพื่อประหยัดทรัพยากรช่วยให้เกิดผลผลิตที่เพิ่มพูนยิ่งขึ้น และนามธรรมบูรณาการแนวคิดในรูปแผนงาน สมมุติฐาน ทฤษฎีนำมาทำรูปใหม่วางแผนดำเนินการมีความสมบูรณ์และมีความเชื่อมโยงกัน ใช้ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีโดยมุ่งใช้คนเท่าเดิมทำงานได้มากขึ้น งานเท่าเดิมแต่ใช้คนน้อยลง คุณภาพงานต้องดีเท่าเดิม หรือดีกว่าเดิม ตามกระบวนการวางแผน การจัดการองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ มีข้อมูล ข้อเท็จจริง

ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ ระบบบริหารจัดการ ติดตามและประเมินผล โดยมีการรายงานผลอย่างต่อเนื่องด้วย

## การบริหารเชิงบูรณาการในสถานศึกษา

### 1. การบริหารเชิงบูรณาการด้านข้อมูล

#### 1.1 ความหมายของการบริหารเชิงบูรณาการด้านข้อมูล

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์, และไพบุลย์ เกียรติโกมล (2545, หน้า 40) กล่าวว่า ข้อมูลหมายถึง ข้อมูลดิบที่ถูกเก็บรวบรวมจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยข้อมูลดิบจะยังไม่มีความหมายในการนำไปใช้งาน หรือตรงตามความต้องการของผู้ใช้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2545, หน้า 9) กล่าวว่า ข้อมูลคือ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือข้อมูลดิบที่ยังไม่ผ่านการประมวลผล ยังไม่มีความหมายในการนำไปใช้งาน ข้อมูลอาจเป็นตัวเลข ตัวอักษร สัญลักษณ์ รูปภาพ เสียง หรือภาพเคลื่อนไหว

นิภาภรณ์ คำเจริญ (2545, หน้า 26) กล่าวว่า ข้อมูลหมายถึง ข้อมูลดิบที่ถูกรวบรวมมาจากแหล่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็ข้อมูลที่อยู่ภายในหรือภายนอกองค์กรก็ตาม สำหรับข้อมูลดิบเหล่านี้จะนำไปใช้งานเลยไม่ได้จะต้องนำมาผ่านการประมวลผลก่อน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้

วชิราพร พุ่มบานเย็น (2545, หน้า 13) กล่าวว่า ข้อมูลหมายถึง ข้อเท็จจริงหรือเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับบุคคล วัตถุหรือสถานที่ซึ่งข้อมูลอาจจะได้มาจากการสังเกต การเก็บรวบรวม การวัด ข้อมูล เป็นได้ทั้งข้อความ ตัวเลข ที่สำคัญจะต้องมีความเป็นจริงและต่อเนื่อง

โอภาส เอี่ยมสิริวงศ์ (2547, หน้า 202) กล่าวว่า ข้อมูลคือ ข้อมูลดิบ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มอักขระที่นำมารวมกันและมีความหมายในตัวเอง เพื่อใช้อธิบายสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยยังไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ ซึ่งแตกต่างกับเทคโนโลยีสารสนเทศจะนำข้อมูลมาผ่านการประมวลผลเพื่อจัดการกับข้อมูลอย่างมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์เป็นสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

วศิน เพิ่มทรัพย์, และวิโรจน์ ชัยมูล (2548, หน้า 12) กล่าวว่า ข้อมูลหมายถึง รูปแบบของข้อเท็จจริงที่มีการรวบรวมไว้ บางครั้งเรียกว่า ข้อมูลดิบ (raw data) ซึ่งอาจเป็นข้อมูลที่อยู่ในรูปแบบตัวอักษรแต่เพียงอย่างเดียวหรือข้อมูลประเภทมัลติมีเดียที่มีทั้งภาพและเสียงประกอบ

สกาวัฒน์ จงพัฒนาการ (2550, หน้า 3) กล่าวว่า ข้อมูลหมายถึง ข้อมูลดิบที่ถูกเก็บรวบรวมจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกขององค์กร หรือเป็นเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน

ดาร์ณี พิมพ์ช่างทอง (2552, หน้า 1) กล่าวว่า ข้อมูลหมายถึง ความเป็นจริง ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของตัวเลข ข้อความ หรือรูปภาพ

สมชาย เทพแสง, อรจิรา เทพแสง และอัจฉริยา เทพแสง (2552, หน้า 243 – 244) กล่าวว่า ด้านข้อมูล หมายถึง การบริหารงานในด้านที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคล วัตถุหรือสถานที่ ซึ่งข้อมูลอาจจะได้มาจากการสังเกต การเก็บรวบรวม การวัด ข้อมูลเป็นได้ทั้งข้อความ ตัวเลข ที่สำคัญจะต้องมีความเป็นจริงและต่อเนื่อง หรือข้อมูลดิบที่ยังไม่ผ่านการประมวลผล ซึ่งถูกรวบรวมจากแหล่งต่างๆ ยังไม่มีความหมายในการนำไปใช้งาน ข้อมูลอาจเป็นตัวเลข ตัวอักษร สัญลักษณ์ รูปภาพ เสียง หรือภาพเคลื่อนไหว

แคมป์เบลล์ (Campbell, 1979, pp. 44–45) ให้ความหมายว่า ข้อมูล(data) คือ ข้อเท็จจริง (fact) ที่บันทึกเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นแต่ยังไม่รวมเป็นพวก และเมื่อเชื่อมโยงเข้าด้วยกันโยผ่านการประมวลผล (processing) จะกลายเป็นสารสนเทศ (information) ทั้งข้อมูล และสารสนเทศจะสับเปลี่ยนแทนที่กันได้

เบอร์ช, สเตเรเตอร์, และกรูดนิทสกี (Burch, Streter, & Grudnitski, 1979, p. 4) กล่าวว่า ข้อมูลหมายถึง ตัวเลข หรือสัญลักษณ์ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะใช้แทนคน สิ่งของและความคิด จะมีลักษณะเป็นข้อเท็จจริงที่ยังไม่ถูกปรุงแต่ง

เลาดอน, และเลาดอน (Laudon, & Laudon, 1998, p. 8) กล่าวว่า การบริหารเชิงวิชาการด้านข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริงที่ได้จากเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร ก่อนที่จะมีการจัดเข้าอยู่ในรูปแบบที่เข้าใจและสามารถนำไปใช้งานได้

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงบูรณาการด้านข้อมูล หมายถึง ข้อมูลดิบจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ยังไม่มีความหมายในการนำไปใช้งาน ยังไม่ผ่านการประมวลผล อาจเป็นตัวเลข ตัวอักษร สัญลักษณ์ รูปภาพ เสียง หรือภาพเคลื่อนไหว จะต้องนำมาผ่านการประมวลผลก่อนเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ ซึ่งเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับบุคคล วัตถุหรือสถานที่ ข้อมูลนี้อาจได้มาจากสังเกต การเก็บรวบรวม การวัด ซึ่งแตกต่างกับเทคโนโลยีสารสนเทศจะนำข้อมูลมาผ่านการประมวลผลอย่างมีวัตถุประสงค์ และทั้งข้อมูล กับสารสนเทศจะสับเปลี่ยนแทนที่กันได้

## 1.2 ความสำคัญของข้อมูล

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, และไพบูลย์ เกียรติโกมล (2545, หน้า 40) กล่าวว่า ข้อมูล คือ ข้อมูลที่นำมาใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้มากมายทั้งทางตรงและทางอ้อม ข้อมูลอาจถูกนำมาใช้ประโยชน์ได้ทันทีหรืออาจนำไปผ่านกรรมวิธีที่เรียกว่า การประมวล โดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีต่างๆ เช่น การบวก ลบ คูณ หาร โดยใช้เครื่องคิดเลข เครื่องคอมพิวเตอร์หรือกระบวนการคำนวณอื่นๆ ข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลแล้วเรียกว่าข้อมูลสารสนเทศ

นภาพร ประพงษ์ (2550, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า ข้อมูลในชีวิตประจำวันมีมากมาย การใช้ประโยชน์จากข้อมูล เช่น ข้อมูลของภูมิอากาศ เมื่อนำมาประมวลผลแล้วจะใช้ประโยชน์ด้านการพยากรณ์อากาศ ข้อมูลด้านประชากรสามารถนำมาวางแผนในการพัฒนาประเทศ ข้อมูลด้านการเงินนำมาใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจ ข้อมูลด้านวิทยาศาสตร์เราใช้ประโยชน์ด้านการวิจัย เป็นต้น

วิกานดา ศรีสมุทร (2556, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า ข้อมูล ที่อยู่รอบตัวเรา เราสามารถรับรู้และนำข้อมูลเหล่านั้น มาใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้มากมาย ทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังต่อไปนี้ ช่วยในการตัดสินใจ ช่วยในการดำเนินชีวิตประจำวัน ช่วยในการประกอบอาชีพ ช่วยในการพัฒนาชุมชนและสังคม ช่วยในการวางแผน ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์ต่างๆ ประโยชน์ในการเรียนรู้ และการศึกษาค้นคว้า ประโยชน์ในการเป็นหลักฐานสำคัญต่างๆ

แม็กลีโด, เชลล์ (McLeod, & Schell, 2001, p. 12) กล่าวว่า ข้อมูลที่อยู่รอบตัวเรา เราสามารถรับรู้และนำข้อมูลเหล่านั้น มาใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้มากมาย ทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังต่อไปนี้ 1) ช่วยในการตัดสินใจ 2) ช่วยในการดำเนินชีวิตประจำวัน 3) ช่วยในการประกอบอาชีพ 4) ช่วยในการพัฒนาชุมชนและสังคม 5) ช่วยในการวางแผน ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น 6) ช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์ต่างๆ 7) ประโยชน์ในการเรียนรู้ และการศึกษาค้นคว้า และ 8) ประโยชน์ในการเป็นหลักฐานสำคัญต่างๆ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของข้อมูล สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้มากมายทั้งทางตรงและทางอ้อม ช่วยในการตัดสินใจ ช่วยในการวางแผน ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลแล้วเรียกว่า ข้อมูลสารสนเทศสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเรียนรู้ และเป็นหลักฐานสำคัญต่างๆ ได้

### 1.3 การบริหารเชิงบูรณาการด้านข้อมูล

นิตยา ทับพุ่ม (2544, หน้า 30) กล่าวว่า การบริหารเชิงบูรณาการด้านข้อมูล เป็นขั้นตอนการเก็บข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ทั้งที่อยู่ภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งมีกิจกรรมย่อยๆ ดังนี้ 1) กำหนดบุคลากรรับผิดชอบให้ชัดเจน แม้ว่าหน่วยงานระดับโรงเรียนจะไม่มีกรอบอัตรากำลังทางด้านนี้ ผู้บริหารก็ควรมอบหมายให้ผู้ที่รับผิดชอบที่ชัดเจน 2) การกำหนดรายการข้อมูลสารสนเทศที่โรงเรียนจะต้องเก็บรวบรวมนั้น โรงเรียนควรวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นโดยใช้คณะทำงานและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในแต่ละเรื่อง โดยบางโรงเรียนอาจต้องไปกำหนดเพิ่มเติมขึ้นในส่วนที่เป็นความแตกต่างของแต่ละพื้นที่ 3) กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและสร้างเครื่องมือให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูลและแหล่งของข้อมูล เช่น แบบสำรวจ แบบรายงาน แบบสัมภาษณ์ หรือแบบสอบถาม การศึกษาวิจัย เป็นต้น 4) กำหนดเวลาหรือปฏิทินในการเก็บรวบรวมข้อมูล

กรมวิชาการ (2545, หน้า 23 - 28) กล่าวว่า การบริหารเชิงบูรณาการด้านข้อมูลวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล สร้างหรือจัดหาเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูลและแหล่งข้อมูล เช่น แบบสำรวจ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม แบบบันทึก การสังเกต เป็นต้น นอกจากนั้นควรกำหนดเวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและหน่วยงานหรือบุคลากรที่รับผิดชอบในการเก็บข้อมูลให้ชัดเจนด้วย ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงการได้มาซึ่งข้อมูลที่ตรงตามความต้องการที่กำหนดไว้และมีความเชื่อถือได้ การที่จะรวบรวมข้อมูลได้เที่ยงตรง และเชื่อถือได้นั้นขึ้นอยู่กับขอบข่ายในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการเก็บรวบรวมเพื่อให้ได้สารสนเทศที่จำเป็นและเก็บรวบรวมข้อมูลได้หลายด้าน จากแหล่งข้อมูลเดียวกันในคราวเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย ดังนั้นก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลสถานศึกษาควรวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการประกอบกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีความเที่ยงตรง (validity) ชัดเจน เข้าใจง่าย กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ดี เครื่องมือที่ใช้ต้องมีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความเที่ยงตรง กล่าวคือสามารถรวบรวมข้อมูลได้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการทราบรวมทั้งครอบคลุมสิ่งที่ต้องการเก็บรวบรวม ข้อมูลที่ได้เป็นจริง เชื่อถือได้ ข้อคำถามชัดเจน ไม่กำกวม จำนวนข้อไม่มาก สะดวกต่อการนำไปใช้ ประการสำคัญคือผู้เก็บรวบรวมข้อมูลต้องมีความซื่อตรงยึดมั่นว่าจะต้องรวบรวมข้อมูลให้ถูกต้องตามความเป็นจริงมากที่สุด

นางลักษณ์ บุญคุณ (2548, หน้า 30) กล่าวว่า การบริหารเชิงบูรณาการด้านข้อมูลสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) กำหนดบุคลากรรับผิดชอบให้ชัดเจน ผู้บริหารก็ควรมอบหมายให้ผู้ที่รับผิดชอบที่ชัดเจน 2) กำหนดรายการข้อมูลสารสนเทศที่โรงเรียนจะต้องเก็บโรงเรียนควรวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นโดยใช้ขณะทำงานและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในแต่ละเรื่อง 3) กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและสร้างเครื่องมือให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูลและแหล่งของข้อมูล เช่น แบบสำรวจ แบบรายงาน แบบสัมภาษณ์ หรือแบบสอบถาม การศึกษาวิจัย เป็นต้น 4) กำหนดเวลาหรือปฏิทินในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วกำหนดวันเก็บข้อมูลให้ชัดเจนว่า จะมีกี่วันในหนึ่งปี หมายความว่าข้อมูลจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

สกวรัตน์ จงพัฒนาการ (2550, หน้า 81-83) กล่าวว่า การบริหารเชิงบูรณาการด้านข้อมูลสามารถกระทำได้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ และจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลให้ตรงกับความ เป็นจริงในระบบมากที่สุด โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมหลายวิธีคือ 1) เอกสาร (written documents) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นสิ่งแรกที่ควรเริ่มศึกษาจากสิ่งที่มีอยู่หรือปรากฏอยู่ในองค์กรนั้น ได้แก่ แบบฟอร์มและรายงานต่างๆขององค์กร เอกสารที่ใช้ภายในองค์กร เอกสารทางการเงินและบัญชี และเอกสารอื่นๆที่จะทำให้ทราบข้อมูล หรือสารสนเทศขององค์กรนั้นๆว่า เป็นอย่างไร 2) แบบสอบถาม (questionnaires) เป็นเอกสารที่สร้างขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลหรือข้อเท็จจริงจากผู้ตอบแบบสอบถาม 3) การสัมภาษณ์ (interviews) เป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้

เก็บข้อมูลได้อย่างละเอียดเนื่องจากเป็นวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีสอบถามจากผู้ถูกสัมภาษณ์ได้โดยตรง 4) การสังเกต (observation) เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้หาข้อมูลโดยการมองระบบที่กำลังดำเนินอยู่โดยใช้เทคนิคในการสังเกต 5) การสุ่มตัวอย่าง (sampling) เป็นขั้นตอนในการเลือกตัวแทนของข้อมูลที่เป็นสมาชิกของประชากรที่มีอยู่ในระบบ ซึ่งวิธีนี้สามารถหาข้อมูลการดำเนินงานโดยการสุ่มการดำเนินงานในช่วงเวลาใดๆจากการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของผู้ใช้ระบบได้ 6) การค้นคว้าหาความรู้ เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากงานวิจัย สิ่งพิมพ์ที่เผยแพร่ เอกสาร หนังสือ นิตยสาร วารสาร เอกสารทางอิเล็กทรอนิกส์หรือการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

วิศณุ พงษ์วิจิตร (2551, หน้า 44) กล่าวถึง ข้อมูลมีขั้นตอนดังนี้ 1) เก็บรวบรวมข้อมูลที่ตรงความต้องการ กำหนดข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ให้มีความครอบคลุมด้วยองค์ประกอบพื้นฐานของสถานศึกษาซึ่งประกอบไปด้วยข้อมูลทั่วไปของสถานศึกษา ข้อมูลครู ข้อมูลนักเรียน ชุมชนและผู้ปกครอง 2) สำรวจความต้องการในการใช้ข้อมูล เพื่อการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษา

ศิริชัย พงษ์วิชัย (2552, หน้า 18-19) กล่าวว่า การบริหารเชิงบูรณาการด้านข้อมูลสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้หลายวิธีหรือใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้ 1) แบบทดสอบ (testing) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลหรือวัดจากสติปัญญาความถนัด การเรียนรู้ หรือใช้วัดความสามารถในด้านต่างๆ 2) แบบบันทึกตรวจสอบรายการ (check lists) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บตรวจสอบรายการกิจกรรมต่างๆว่าเกิดขึ้นตามรายการดังกล่าวหรือไม่ 3) แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจำนวนไม่มากนัก และผู้สอบถามต้องการรายละเอียดมาก และจะต้องเก็บข้อมูลยังแหล่งข้อมูลโดยตรงด้วยการสนทนาหรือพูดคุย 4) แบบสังคมมิติ (sociometric) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวัดความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาต่างๆ 5) แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่มีจำนวน

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงบูรณาการด้านข้อมูล ประกอบด้วย 1) มีการกำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลอย่างชัดเจน 2) มีการสำรวจความต้องการในการใช้ข้อมูล 3) มีการกำหนดรายการข้อมูลที่ต้องการเก็บรวบรวม 4) มีการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการเก็บรวบรวม 5) มีการกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ชัดเจน 6) มีการกำหนดเงื่อนไขให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการ 7) มีการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูลและแหล่งข้อมูล และ 8) มีการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมมีความเที่ยงตรง

## 2. การบริหารเชิงบูรณาการด้านวางแผนยุทธศาสตร์

### 2.1 ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์

บุญเลิศ เย็นคงคา, และคนอื่นๆ (2546, หน้า 18) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนงานระยะยาวขององค์กรที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อการบรรลุภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร

เสนาะ ตีเยาว์ (2546, หน้า 1) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนรวมของการดำเนินการที่กำหนดทิศทางของการกระทำแนวทางการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร หรือ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงสุดที่จะทำให้บังเกิดผลสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร ให้สังเกตว่ากลยุทธ์ นั้นหมายถึงแผน หรือแบบที่รวมทั้งภารกิจเป้าหมายการกระทำ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุผลที่ต้องการ

กิ่งพร ทองใบ (2549, หน้า 4) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรเลือก เพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังเป้าหมายทางในอนาคตที่องค์กรกำหนดไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 185) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง แบบแผนการปฏิบัติการที่อธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่นๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550, หน้า 184) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนอย่างกว้างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว

สมยศ นาวิการ (2550, หน้า 3) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์หมายถึง แผนที่อธิบายวิธีการที่องค์กรจะดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้อุปสรรคและโอกาสภายในสภาพแวดล้อมภายนอกและทรัพยากร และความสามารถภายในองค์กร

วิภาดา คุปตานนท์ (2551, หน้า 54) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนที่มีความสลับซับซ้อนที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อช่วยองค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จักร ดิงศภักดิ์ (2552, หน้า 5) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการร่างแผนการดำเนินงาน และการกำหนดรูปแบบ

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552, หน้า 16) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ตัวกำหนดขอบเขตวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กร ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีที่มีการนำไปปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญนั้น จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการนั่นเอง

สมชาย เทพแสง, อรจิรา เทพแสง, และอัจฉริยา เทพแสง (2552, หน้า 243 – 244) กล่าวว่า วางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การบริหารกระบวนการในการวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางของการกระทำ กำหนดขอบเขตวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

เซอร์โต, และปีเตอร์ (Certo, & Peter, 1991 p. 68) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง เป็นวิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

บิกัส (Bikas, 1999, p. 90) ได้ให้ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ต้องกระทำกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน ปฏิบัติตามแผนและการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นวงจร

สรุปได้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดทิศทางของการกระทำแนวทางการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร รวมทั้งภารกิจ เป้าหมายการกระทำ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุผลที่ต้องการในอนาคตที่องค์กรกำหนดไว้ เป็นการวางแผนอย่างกว้างๆ มีความสลับซับซ้อนที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน ปฏิบัติตามแผนและการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นวงจร

## 2.2 ความสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์

สุภาพร ตันติสันติสม (2545, หน้า 3) กล่าวว่า ความสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อองค์กร ดังต่อไปนี้ 1) ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้เป็นอย่างดี 2) ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ตลอดจนรักษาสภาพความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ได้ 3) ช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล 4) ช่วยให้องค์กรมีทิศทางในการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรนั้นอยู่รอดได้ และสามารถเจริญเติบโตไปได้ 5) ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานในเชิงรุก เพื่อที่จะไม่ต้องเป็นฝ่ายตั้งรับ และป้องกัน มิฉะนั้นองค์กรจะต้องเสียเวลาแก้ปัญหาตลอดเวลาและไม่มีเวลาที่จะก้าวรุกไปข้างหน้า ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กรอย่างยิ่ง 6) ช่วยให้องค์กรลดความเสี่ยงด้วยการวางแผนโดยอาศัยข้อมูลที่เชื่อถือได้และมีหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจ 7) ช่วยให้สามารถเปลี่ยนแปลงปัญหาและอุปสรรคให้เป็นโอกาส 8) ช่วยสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ด้วยการคิดและการทำงานอย่างเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์และเหตุผล

บุญเลิศ เย็นคงคา, และคนอื่นๆ (2546, หน้า 19) กล่าวว่า ความสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์มีดังนี้ 1) ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจนสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่างๆภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่

กำหนดไว้ 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต 5) ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงได้

เสนาะ ตีเขาวี (2546, หน้า 34-35) กล่าวว่า ความสำคัญของวางแผน ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ทำให้องค์กรกระทำล่วงหน้าในกำหนดอนาคตขององค์กรไม่ใช่ปล่อยให้สถานการณ์เกิดขึ้นก่อนแล้วจึงดำเนินการ 2) ทำให้ผู้บริหารรู้ปัญหา และโอกาสสามารถกำหนดลำดับก่อนหลังของการกระทำให้สอดคล้องกับปัญหาและโอกาส และนำไปใช้ให้เกิดผลดีต่อการบริหารองค์กรได้อย่างบังเกิดผล 3) ช่วยให้องค์กรดำเนินการใดๆทางกลยุทธ์ที่ดีขึ้น 4) สร้างให้เกิดความชัดเจนในการบริหารงาน 5) สร้างความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติทุกหน่วยงานตลอดทั้งองค์กร 6) ทำให้เกิดการบริหารงานในลักษณะการกระจายอำนาจและให้คนทุกระดับมีอำนาจมากขึ้น 7) ทำให้มีการประสานงานกันระหว่างหน้าที่ในการวางแผนกับหน้าที่ในการควบคุม 8) ทำให้การจัดสรรและใช้ทรัพยากรสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 9) กระตุ้นส่งเสริมให้คนในองค์กรมีทัศนคติในทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น

สุธาสนี ศิริโกคาภิรมย์ (2549, หน้า 11) กล่าวว่า ความสำคัญของวางแผน ยุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ ในประเด็นต่างๆ ดังนี้ 1) ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2) ช่วยให้องค์กรโดยส่วนรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยเป็นการชี้ให้เห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ส่งผลทำให้องค์กรนั้นๆ แข็งแกร่งประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้ 3) ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทน ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้ได้ 4) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานได้ คือ องค์กรสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล คือ บริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถ้าได้มีการบริการกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงการกำหนดกลยุทธ์การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนควบคุมเชิงกลยุทธ์จากการติดตามผล 5) ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในเชิงรุก

สุพานี สฤษฏีวานิช (2549, หน้า 13-14) กล่าวว่า ความสำคัญของวางแผน ยุทธศาสตร์ต่อองค์กรในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) จะช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น 2) ช่วยให้องค์กรโดยรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน 3) ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้ได้ 4) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ 5) ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น หรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว

บุรุษ แอนดี (2551, หน้า 14) กล่าวว่า ความสำคัญของวางแผนยุทธศาสตร์ การสร้างความแตกต่างระหว่างความคิดระยะสั้นและความคิดระยะยาว และสร้างสมดุลระหว่าง ความคิดทั้งสองนี้จะทำให้กลยุทธ์สมบูรณ์มากขึ้น ยิ่งถ้าคุณเข้าใจบทบาทของความคิดแต่ละ แบบ คุณจะพบว่าการผสมความคิดทั้งสองแบบนี้ทำได้ง่ายขึ้น

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2551, หน้า 3-4) กล่าวว่า ความสำคัญของวางแผน ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ทำให้เกิดการกำหนดทิศทางขององค์กร 2) ทำให้มีการคำนึงถึงผู้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร 3) ทำให้องค์กรคำนึงถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและ ระยะยาว 4) มีการมุ่งเน้นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การ วัดผลสำเร็จขององค์กรมากขึ้น

สรุปได้ว่า ความสำคัญของวางแผนยุทธศาสตร์ ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัว ให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี สามารถดำเนินงานในเชิงรุกมากกว่าเป็นฝ่ายตั้ง รับและป้องกันตัว ลดความเสี่ยงด้วยการวางแผนโดยอาศัยข้อมูลที่เชื่อถือได้ สามารถ เปลี่ยนแปลงปัญหาและอุปสรรคให้เป็นโอกาส สร้างผู้นำทำงานอย่างเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์ และเหตุผล ดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร สามารถเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจได้อย่างรอบคอบมากยิ่งขึ้น

### 2.3 การบริหารเชิงบูรณาการด้านยุทธศาสตร์

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545, หน้า 26-54) กล่าวถึงการบริหารเชิงบูรณาการด้าน ยุทธศาสตร์ว่า สถานศึกษาควรดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้ 1) การสำรวจสภาพของ สถานศึกษา เป็นวิธีการของการดำเนินงานเพื่อกำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง หรือสิ่งที่เป็นมาตรฐาน และสิ่งที่ไม่ได้มาตรฐานของสถานศึกษา 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และ เป้าหมาย เป็นการกำหนดความมุ่งหวัง ทิศทาง และความสำเร็จในอนาคต 3) การกำหนด ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดมาตรการของการดำเนินงานอย่างระบบ และ 4) การ กำหนดภารกิจของสถานศึกษา เป็นการกำหนดงาน/โครงการ/กิจกรรม ให้สอดคล้องกับภารกิจ และสภาพปัญหา หรือสิ่งที่ต้องพัฒนา

กระทรวงยุติธรรม (2551, หน้า 5) กล่าวว่า การบริหารเชิงบูรณาการด้านการ วางแผนกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) มององค์กรในภาพรวม (holistic) การวางแผน ยุทธศาสตร์จะต้องมององค์กรในฐานะที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แผนกลยุทธ์จะเป็นแผนที่ ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และมีระดับของแผนที่สอดคล้องกันตั้งแต่แผนระดับองค์กร แผนระดับ หน่วยงานย่อยในองค์กร และแผนปฏิบัติการซึ่งจะประกอบไปด้วยรายละเอียดในการอ ดำเนินงานขององค์กรทั้งหมด 2) มุ่งเน้นอนาคต (future oriented) การวางแผนกลยุทธ์จะให้ ความสำคัญกับอนาคตขององค์กรเช่นเดียวกับการวางแผนประเภทอื่นๆ การวางแผนกลยุทธ์จะ ครอบคลุมทั้งแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง ระยะยาวซึ่งแผนระยะต่างๆ จะมีความสอดคล้องกัน จึงจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ 3) ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมและ

การเปลี่ยนแปลง (change management) การวางแผนกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร และการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การวางแผนกลยุทธ์จะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2551, หน้า 11-6) กล่าวถึงการบริหารเชิงบูรณาการด้านการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) การกำหนดพันธกิจขององค์กร เป็นการกำหนดว่าองค์กรจะมีภารกิจใดพันธกิจอาจเป็นข้อความสั้นๆ เพียงประโยคเดียว หรือเป็นข้อความที่แสดงรายละเอียดก็ได้ เพื่อที่จะบอกว่างค์กรนั้นๆ จะดำเนินงานอะไร ดำเนินการอย่างไร และเนื้อหาของพันธกิจจะครอบคลุมขอบเขตของการดำเนินงาน เป้าหมายพื้นฐานและประโยชน์ต่างๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ขององค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร จากลักษณะของการวางแผนกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและในด้านการปรับตัวขององค์กร โดยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2 ส่วน คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร 3) การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นการกำหนดแผนจากการวิเคราะห์สถานการณ์ หรือ การวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนกลยุทธ์จะประกอบไปด้วย 3 ระดับ กล่าวคือ ยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรโดยรวมซึ่งเรียกว่า (corporate level) กลยุทธ์ในระดับส่วนย่อยของหน่วยงาน หรือระดับหน่วยธุรกิจ โดยแผนกลยุทธ์แต่ละระดับจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันในลักษณะของความเชื่อมโยงของเป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติ แผนดังกล่าวจะเป็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ดังนั้นหากการกำหนดยุทธศาสตร์มีความชัดเจนและเชื่อมโยงกันดี ก็จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ และปัญหาขององค์กร วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจะต้องมีลักษณะสำคัญคือ 1) มีความเฉพาะเจาะจง และมีความชัดเจน 2) สามารถวัดได้ 3) เป็นที่ยอมรับและเห็นพ้องต้องกันกับผู้ที่เกี่ยวข้อง 4) สามารถปฏิบัติได้จริง 5) มีระยะเวลาที่กำหนดไว้ 6) มีความท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ไม่ยาก และง่ายจนเกินไป 7) วัตถุประสงค์ควรมีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและให้ทุกคนในองค์กรทราบ 5) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก เป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการบริหารองค์กรในมิติต่างๆ

รูมิเซน (Rumizen, 2002, p.52) กล่าวถึงข้อบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการด้านการวางแผนกลยุทธ์ เมื่อพิจารณากลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ ให้ระลึกไว้เสมอว่า ไม่มีกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งที่เหมาะสมกับงานทุกงาน และของทุกองค์กร (one size doesn't fit all) กลยุทธ์ที่ถือว่า

สมบูรณ์แบบที่สุดขององค์กรหนึ่งอาจทำให้อีกองค์กรหนึ่งล้มเหลวเสียหาย เช่นเดียวกับแบบปฏิบัติที่ดีที่สุด กลยุทธ์นั้นต้องดีที่สุดสำหรับเฉพาะองค์กร ถู่มือต้องพอเหมาะพอดีกับมือของผู้สวมใส่ฉันใด กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่จะนำมาใช้ในองค์กรใดก็ต้องให้พอเหมาะพอดีกับองค์กรนั้นฉันนั้น ก่อนที่จะนำกลยุทธ์ใดมาใช้ ลองตอบคำถามสำคัญๆ เกี่ยวกับองค์กรเสียก่อน เช่นบริบทขององค์กรเป็นอย่างไร ธรรมชาติของงานขององค์กรมีลักษณะอย่างไร องค์กรจะทำอะไร วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรคืออะไร มีการวางแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว อย่างไรบ้าง เป็นต้น

คีย์เซอร์ (Keyser, 2004, p. 41) กล่าวถึงการบริหารเชิงบูรณาการด้านวิธีการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย กำหนดโครงสร้างของการจัดการ ซึ่งได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการการวัดผล หน้าที่และความรับผิดชอบ การกำหนดกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ ทั้งนี้การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงบูรณาการด้านยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) มีการกำหนดทิศทางขององค์กร 2) ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้เป็นอย่างดี 3) ช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพ 4) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ด้วยการคิดและการทำงานอย่างเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์และเหตุผล 5) เปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต 6) สร้างความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติทุกหน่วยงานตลอดทั้งองค์กร 7) มีการกระตุ้นส่งเสริมให้คนในองค์กรมีทัศนคติในทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น และ 8) มีการสร้างความแตกต่างระหว่างความคิดระยะสั้นและความคิดระยะยาว

### 3. ด้านระบบการบริหารจัดการ

#### 3.1 ความหมายของด้านระบบการบริหารจัดการ

ยูวดี ศันสนียรัตน์ (2543, หน้า 16) กล่าวว่า ด้านระบบการบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารจัดการด้วยตนเองตามเงื่อนไขที่เหมาะสม เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวในการพัฒนา และดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เฉพาะของตน เพื่อการสอนและการบริหารที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการที่สถานศึกษา เป็นการบริหารที่สถานศึกษาสามารถกำหนดความต้องการของสถานศึกษาขึ้นเอง

สุชาดา จันทกุล (2544, หน้า 66) กล่าวว่า ด้านระบบการบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารจัดการสำหรับผู้ปฏิบัติงาน มีการวางแผน การบริหารจัดการ และการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาให้มีความแบบที่เหมาะสมกับการจัดการศึกษาสมัยใหม่ที่แต่ละองค์กรการศึกษาควรให้ความสำคัญ

จามรกุล เหล่าเกียรติกุล (2552, ย่อหน้า 16) กล่าวว่า ด้านระบบการบริหารจัดการ หมายถึง ระบบย่อยในระบบบริหาร ที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อบรรลุสู่ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน โดยการประสานเชื่อมโยงการปฏิบัติการณ์ของระบบย่อย

แลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ต้องการและจำเป็นในการใช้งานเฉพาะเรื่องตามขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บริหารแต่ละคน เพื่อใช้การตัดสินใจ วางแผนการ ควบคุม และการปฏิบัติงานในองค์กร

สมชาย เทพแสง, อรจิรา เทพแสง, และอัจฉริยา เทพแสง (2552, หน้า 243 – 244) กล่าวว่า ระบบบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารจัดการตนเองตามเงื่อนไขที่เหมาะสม ยืดหยุ่น กำหนดความต้องการของสถานศึกษาได้เอง จัดกิจกรรมทักษะกระบวนการ การวางแผนการจัดการองค์กรในสถานศึกษาที่บังเกิดผลต่อสถานศึกษาตามแผนที่วางไว้โดยระบบบริหารจำเป็นต้องบริหารจัดการ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมอร์ดิค, รอส, และ แครกเก็ท (Murdick, Rose, & Claggett, 1976, pp.5-6) กล่าวว่า ด้านระบบการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการ หรือกิจกรรมที่ผู้บริหารกระทำในการปฏิบัติการขององค์กรซึ่งได้แก่ การวางแผนการจัดการองค์กร การริเริ่มและการควบคุม

กริฟฟิน (Griffin, 1997, p.4) กล่าวว่า ด้านระบบการบริหารจัดการ หมายถึง การกำหนดหน้าที่ต่าง ๆ หรือกำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นั้นหมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควบคู่กัน

สรุปได้ว่า ด้านระบบการบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารจัดการด้วยตนเอง เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เฉพาะของตน มีการวางแผน การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับการจัดการศึกษาศูนย์ใหม่ของแต่ละองค์กรการศึกษา ควรให้ความสำคัญ และกำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้

### 3.2 ความสำคัญของด้านระบบการบริหารจัดการ

ไพรัช รัชยพงษ์, และพิเชษฐ์ ดุรงคเวโรจน์ (2541, หน้า 39) กล่าวว่า ความสำคัญของด้านระบบการบริหารจัดการ มีความสำคัญในการนำเอากระบวนการบริหารระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และการสื่อสาร มาใช้ได้เพื่อการศึกษาทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ เปิดโอกาสให้นักเรียนสามารถพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้จากฐานข้อมูลที่หลากหลายและกว้างขวาง

นิตยา ทับพุ่ม (2544, หน้า 38) กล่าวว่า ความสำคัญของด้านระบบการบริหารจัดการ มีความสำคัญในด้านการบริหารและการปฏิบัติงานของหน่วยงานในทุกขั้นตอน ถ้าหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ มีการดำเนินการจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ จะเป็นเครื่องมือวัดที่สำคัญต่อการบริหารงาน หากมีการบริหารจัดการที่ดีและถูกต้องเหมาะสมแล้วจะทำให้ การวางแผน การบริหาร การกำกับดูแล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

โชติกา ประพตติธิกุล (2547, หน้า 29-34) กล่าวว่า ความสำคัญของด้านระบบการบริหารจัดการ คือ ลดความเหลื่อมล้ำของโอกาสทางการศึกษา ใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพการศึกษารูปแบบต่างๆ การจัดการและการบริหารการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ มีประโยชน์ในการวางแผนการจัดการศึกษาและ เป็นพื้นฐานทางด้านการศึกษา

คิมบรอก, และนันทเนอร์ (Kimbrough, & Nunnery, 1983, p.164) กล่าวว่า ความสำคัญของด้านระบบการบริหารจัดการ เป็นกระบวนการสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยจะสามารถพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้มองเห็นปัญหาและเล็งเห็นแนวทางแก้ปัญหาได้

วอยท์ (Wyalt, 1990, p. 25) กล่าวว่า ความสำคัญของด้านระบบการบริหารจัดการ คือ การบริหารจัดการสารสนเทศที่ดีนั้นช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นปัญหาและแก้ไขปัญหาได้ล่วงหน้า การบริหารสารสนเทศต่างๆ ล้วนจะทำให้ผู้บริหารมองเห็นการณ์ล่วงหน้าได้นานๆ และสามารถพยากรณ์อนาคตได้ว่าจะเป็นอย่างไร

สรุปได้ว่า กล่าวว่า ความสำคัญของด้านระบบการบริหารจัดการ มีความสำคัญการบริหารจัดการที่ดีจะทำให้การบริหารงานโรงเรียนมีประสิทธิภาพ มีประโยชน์ต่อผู้เรียนแบบยั่งยืน ทำให้เกิดความเท่าเทียมกันในการศึกษาและเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพการศึกษาในรูปแบบต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.3 ด้านระบบการบริหารจัดการ

ธงชัย วงศ์สุวรรณ (2540, หน้า 14 – 18) ได้กำหนดด้านระบบการบริหารจัดการที่สำคัญมี 5 ประการคือ การวางแผน การจัดการองค์กร การสั่งงาน การประสานงาน การควบคุม ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์กัน ในที่นี้การบริหารจัดการสารสนเทศนั้นจำเป็นต้องมีการวางแผนการจัดการระบบ การประสานงานโดยการสื่อสารภายในองค์กรและนอกองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 43) ได้กำหนดด้านระบบการบริหารจัดการว่า ในการบริหารจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์และมีแผนงานที่ชัดเจน มีสารสนเทศที่โปร่งใสและยุติธรรม เพิ่มความสามารถในการทำงานภายในสถานศึกษา มีฐานข้อมูลที่ครูและนักเรียนเรียกใช้ได้ตลอดเวลา ได้แก่ ทะเบียนครู ทะเบียนนักเรียน หลักสูตร การรวมคะแนน มีการติดต่อสื่อสารทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน

เดือนเพ็ญ ชัยภักดี (2549, หน้า 29) ได้กำหนดการบริหารเชิงบูรณาการด้านระบบการบริหารจัดการว่า 1) จำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบายเพื่อการบริหารจัดการ 2) การกำหนดข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนงานและการบริหาร และ3) การดำเนินการที่มีความสำคัญ เป็นขั้นตอนที่จำเป็นต้องมีการดำเนินงานที่รัดกุมเพื่อนำมาประกอบการบริหารหรือตัดสินใจเพื่อให้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 4) ได้กำหนดด้านระบบการบริหารจัดการ ที่สถานศึกษาจะต้องจัดทำภารกิจดังต่อไปนี้ 1) มีแผนพัฒนาสถานศึกษา 2) มีการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการเรียนการสอน 3) มีการส่งเสริมและประสานเครือข่ายจากชุมชน องค์กรภาครัฐ และเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วม 4) มีระบบกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง 5) มีระบบงานข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน

ฟิสค์ (Fisk, 1997, p.221) ได้กำหนดด้านระบบการบริหารจัดการว่า สถานศึกษาจะต้องมีความสัมพันธ์กับชุมชน การปรับปรุงส่งเสริมโอกาสทางการศึกษา การสรรหาและพัฒนาบุคลากร

เซน (Senn, 1998, p.70) ได้กำหนดด้านระบบการบริหารจัดการอันได้แก่การบริหารสารสนเทศนั้นมีขอบข่ายที่ส่งผลไปยังองค์กรทั้งหมด ส่งผลไปถึงทรัพยากรขององค์กร ทำให้องค์กรดำเนินไปในลักษณะใดลักษณะหนึ่งตามนโยบายหรือจุดหมายที่วางไว้

เปอร์เกย์, และสมิธ (Purkey, & Smith, 2005, p.78) ได้กำหนดด้านระบบการบริหารจัดการ 1) จัดทำแผนเพื่อรองรับการปฏิบัติงาน 2) มีการสนับสนุนงบประมาณด้านอุปกรณ์การเรียนการสอน 3) ส่งเสริมงบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) เพิ่มพูนความรู้ของบุคคล 5) กำกับติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงบูรณาการด้านระบบการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) มีการจัดทำแผนเพื่อรองรับการปฏิบัติงาน 2) มีการกำหนดนโยบายเพื่อการบริหารจัดการ 3) มีการส่งเสริมงบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) มีการกำหนดข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนงานและการบริหาร 5) มีการตัดสินใจเพื่อให้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน 6) มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง และ 7) มีระบบงานข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน

#### 4. ด้านติดตามและประเมินผล

##### 4.1 ความหมายด้านติดตามและประเมินผล

ทิตนา แชมมณี (2545, หน้า 40) กล่าวว่า ด้านติดตามและประเมินผล หมายถึง เป็นกระบวนการในการดำเนินการ เพื่อให้ได้ข้อมูลว่าสิ่งหนึ่ง ๆ มีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเป็นไปตามความต้องการหรือไม่ ซึ่งออกมาเป็นสิ่งที่สังเกตได้ วัดได้โดยเป็นตัวเลขหรือสัญลักษณ์ที่แทนจำนวนหรือปริมาณของคุณลักษณะนั้นๆ สำหรับการประเมินผล

ศิริชัย กาญจนวาสี (2545, หน้า 165-166) กล่าวว่า ด้านติดตามและประเมินผล การกำหนดตัวเลขให้แก่สิ่งต่างๆ ตามเกณฑ์โดยการวัดจะเกิดขึ้นได้อาศัยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) จุดมุ่งหมายของการวัด 2) เครื่องมือที่ใช้วัด และ 3) การแปลผลและนำผลไปใช้ ส่วนการประเมิน (evaluation) เป็นกระบวนการตัดสินคุณค่าของสิ่งต่างๆ ตามเกณฑ์หรือตามมาตรฐานโดยทั่วไปการประเมินต้องอาศัยข้อมูลจากการวัดที่เป็นปรนัย แต่

บางครั้งก็อาศัยการสังเคราะห์ข้อมูลจากการวัดที่เป็นอัตนัย และบางครั้งก็อาศัยการสังเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อตัดสินคุณค่าของสิ่งนั้น

กระทรวงศึกษาธิการ (2545, หน้า 24-26) กล่าวว่า ด้านติดตามและประเมินผล หมายถึง กระบวนการที่ให้ผู้สอนให้พัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพราะจะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการ ความก้าวหน้าและความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน รวมทั้งข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 12) กล่าวว่า ด้านติดตามและประเมินผล หมายถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติเพื่อรองรับการประเมินภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบาย เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

ทักษิณ อารยะจารุ (2548, หน้า 49) กล่าวว่า ด้านติดตามและประเมินผล หมายถึง การวัดเป็นกระบวนการเชิงปริมาณในการกำหนดค่าเป็นตัวเลข หรือสัญลักษณ์ที่มีความหมายแทนคุณลักษณะของสิ่งที่วัดโดยอาศัย กฎเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ในส่วนของการประเมินผลเป็นกระบวนการในการในการตัดสินคุณค่าของ สิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อสรุปว่าสิ่งนั้นดี เลว ปานใด โดยอาศัยข้อมูล หรือรายละเอียดจากการสังเกต การตรวจงาน การสัมภาษณ์ หรือการทดสอบประกอบการพิจารณา

ชนิก เหลาแก้ว (2551, หน้า 15) กล่าวว่า ด้านติดตามและประเมินผล หมายถึง การที่ผู้บริหาร จัดให้มีการประเมินผลโดยส่งเสริมผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินภายนอก มีการนำเอาผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบาย เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

สมชาย เทพแสง, อรจิรา เทพแสง, และอัจฉริยา เทพแสง (2552, หน้า 243 – 244) กล่าวว่า ด้านติดตามและประเมินผล หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบคุณภาพของผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นไปตามความต้องการหรือไม่ ควรปรับปรุงหรือพัฒนาในส่วนใด การวัดเป็นกระบวนการที่ตรวจสอบด้านปริมาณที่กำหนดเป็นจำนวนหรือตัวเลข สำหรับการประเมินผล เป็นกระบวนการที่นำผลการวัดมาจัดลำดับคุณภาพ โดยพิจารณาเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วตัดสินว่าต่ำกว่าหรือสูงกว่าเกณฑ์

โฮลเมส, และไวน์ (Holmes, & Wynne, 1989, p.207) กล่าวว่า ด้านติดตามและประเมินผล หมายถึง การค้นหาสิ่งที่ผู้เรียนได้เรียนรู้มาเพื่อช่วยในการสอน ซึ่งอาจจะหมายถึง การสังเกตพฤติกรรมของผู้เรียนในระหว่างเรียนว่ามีความสนใจหรือไม่ หรือรวมถึง การทดสอบก่อนเรียนหลังเรียน และระหว่างเรียน

ไวร์สม่า, และเจอร์ส (Whitsma, & Jurs, 1990, p.8) กล่าวว่า ด้านติดตามและประเมินผล คือ การกำหนดจำนวนให้กับวัตถุประสงค์หรือเหตุการณ์ตามกฎหมายที่กำหนดให้ตัวเลขมีความหมายเชิงปริมาณ

สรุปได้ว่า ด้านติดตามและประเมินผล หมายถึง กระบวนการที่ให้ข้อมูลเป็นไปตามความต้องการ สังเกตได้ วัดได้เป็นตัวเลขหรือสัญลักษณ์แทนจำนวน สำหรับการประเมินผล โดยอาศัยจุดมุ่งหมายของการวัด เครื่องมือที่ใช้วัด การแปลผลและนำผลไปใช้ ในการประเมินมีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบาย เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร รวมทั้งการกำหนดจำนวนให้กับวัตถุประสงค์หรือเหตุการณ์ตามกฎหมายที่กำหนดให้ตัวเลขมีความหมายเชิงปริมาณ

#### 4.2 ความสำคัญของด้านติดตามและประเมินผล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, หน้า 196) กล่าวว่า ความสำคัญด้านติดตามและประเมินผล ดังนี้ 1) เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครูอาจารย์ ทำให้ครูอาจารย์ทราบว่าผลการสอนของตนเป็นอย่างไร และจะได้แก้ไขให้ดีขึ้น 2) เพื่อปรับปรุงการเรียนของนักเรียน นักศึกษา นักเรียน นักศึกษาจะได้ทราบว่าตนมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจในบทเรียนหรือไม่เพียงใด ซึ่งจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงตนเอง 3) เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารในสถานศึกษา ทำให้ทราบสภาพที่แท้จริงของหลักสูตร โครงการสอน บันทึกการสอนที่นำมาสู่การปฏิบัติว่าประสบปัญหาอย่างไร จะได้แก้ไขปรับปรุงอย่างไร 4) เพื่อเป็นข้อมูลทางการศึกษาทั่วไป ในการทำงานและศึกษาต่อ 5) เป็นหลักฐานด้านการศึกษาของสถานศึกษาในการรับนักศึกษา ผลการเรียนและการสำเร็จตามหลักสูตร และ 6) เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาในด้านผลการเรียน และการสำเร็จการเรียนของนักเรียน นักศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 22-29) กล่าวถึงความสำคัญของด้านติดตามและประเมินผล มีดังนี้ 1) กรอบการประเมินตนเอง หมายถึง ขอบเขตของกาประเมินโรงเรียนสามารถกำหนดกรอบในการประเมินตนเองได้ โดยพิจารณาเนื้อหาสาระของข่ายกิจกรรมที่ระบุไว้ในมาตรฐานโรงเรียน ธรรมนูญ แผนปฏิบัติการ นำมากำหนดกรอบเพื่อการตรวจสอบของการปฏิบัติงานในรอบ 1 ปี ว่ามีการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร 2) การวางแผนเตรียมการประเมิน หมายถึง การกำหนดภาพการประเมินตนเองไว้ล่วงหน้าก่อนลงมือปฏิบัติจริง โดยโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ ตามกรอบการประเมินตนเองที่กำหนดไว้ นำมากำหนดรายละเอียดว่า แต่ละมาตรฐานการศึกษาจะประเมินอย่างไรด้วยวิธีการใด มากน้อยเพียงใด 3) กระบวนการประเมินตนเอง หมายถึง การลงมือประเมินตนเองโดยกลุ่มบุคคลที่กำหนดให้เป็นผู้ถูกประเมิน ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ อาจแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนคือ 1) ขั้นเตรียมการประเมิน 2) ดำเนินการประเมินตนเอง 3) สรุปผลการประเมินตนเอง 4) การนำผลการประเมินตนเองไปใช้ และ 4) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินตนเองของโรงเรียน หมายถึง บุคคลภายในโรงเรียน ภายนอกโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในชุมชน ที่โรงเรียนตั้งอยู่ ซึ่งจะถูกกำหนดบทบาทหน้าที่ 3 ฝ่าย คือ 1) ฝ่ายทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน 2) ฝ่ายทำหน้าที่รับการประเมิน และ 3) ฝ่ายที่สนับสนุนการประเมินตนเอง

กมล ภูประเสริฐ (2545, หน้า 51) กล่าวถึง ความสำคัญด้านติดตามและประเมินผล ดังนี้ 1) แบบทดสอบเป็นแบบปรนัยมากเกินไป และเป็นข้อสอบที่วัดแต่ความจำตามเนื้อหาเป็นสำคัญ ทำให้มีผลย้อนกลับไปสู่การเรียนการสอน ที่เน้นเนื้อหาตามหนังสือเรียน ทำให้กิจกรรมการเรียนการสอนไม่ส่งเสริมพัฒนาการของเด็กรอบด้าน และ 2) การประเมินผลที่ผ่านมา จะไม่สอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้ ที่จะเกิดขึ้นที่มุ่งเน้นความสามารถระดับสูงหลาย ๆ ด้าน รวมทั้งคุณลักษณะที่พึงประสงค์

วีระรัตน์ อุทัยรัตน์, และเฉลิมชัย หาญกล้า (2546, หน้า 54-55) กล่าวว่า ความสำเร็จของด้านติดตามและประเมินผล ในสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยยุทธศาสตร์ในการบริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีความตระหนักเห็นความสำคัญ เข้ามาบริหารจัดการและมีส่วนร่วมตั้งแต่ตอนต้น แล้วยังคอยติดตาม กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 2) ยุทธศาสตร์การสร้างความรู้ความตระหนักความรู้และเข้าใจ นับเป็นการเริ่มต้นที่จำเป็น เนื่องจากการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นเรื่องที่ทุกคนไม่คุ้นเคยมาก่อน ดังนั้น จึงต้องจัดให้มีการประชุมชี้แจง ฝึกอบรม และให้ความรู้เรื่องดังกล่าวอย่างจริงจัง 3) ยุทธศาสตร์ทำงานเป็นทีม บุคลากรในโรงเรียนจะต้องทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องและมีความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจต่างๆ ของสถานศึกษา จะทำให้บุคลากรรู้สึกอบอุ่นใจและเต็มใจทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน 4) ยุทธศาสตร์การกำหนดผู้รับผิดชอบ จะต้องมีการรับผิดชอบในการประสานงาน กำกับ และติดตามงานอย่างเป็นระบบ อาจแต่งตั้งในลักษณะของคณะกรรมการ คณะทำงาน หรือกำหนดให้เป็นหน่วยงานภายใน 5) ยุทธศาสตร์การวางแผนและการกำกับดูแล ต้องมีการวางแผนและจัดการดำเนินงานการกำกับดูแล จัดให้มีการประชุม การตรวจสอบ และประเมินผลตามระยะเวลาที่กำหนด อย่างสม่ำเสมอ และ 6) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและการปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกจากการร่วมมือการทำงานของบุคลากรทุกฝ่ายแล้ว ควรจะมีการประชุมปรึกษาหารือกับสถานศึกษาอื่นๆ ในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน นับเป็นการช่วยให้สถานศึกษามีโลกทัศน์ที่กว้างขึ้น อีกทั้งยังเห็นการกระตุ้นให้สถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวทันสถานศึกษาแห่งอื่นด้วย

ธนิก เหล่าแก้ว (2551 , หน้า 15) กล่าวว่า ความสำคัญของด้านติดตามและประเมินผล มีลักษณะดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง 2) ครูที่เป็นหัวหน้าทีมประเมินผลการจัดการที่จริงจัง 3) แผนปฏิบัติการมีความชัดเจน โดยมีการระบุเป้าหมายและผลการดำเนินงานที่สามารถวัดและประเมินได้ 4) ครูมีความตั้งใจจริงที่จะปรับปรุงในหน้าที่ 5) มี

การติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน 6) มีแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับหลักสูตร และ 7) มีการจัดการด้านการเงินและปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของด้านติดตามและประเมินผล เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครู อาจารย์ และปรับปรุงการเรียนของนักเรียน นักศึกษาได้ทราบว่ามี ความรู้ความสามารถเพียงพอ เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารในสถานศึกษา ทราบสภาพที่แท้จริงของหลักสูตรเพื่อแก้ไข นอกจากนี้ยังเป็นหลักฐานด้านการศึกษา เป็นการประชาสัมพันธ์ สถานศึกษาในด้านผลการเรียน และการสำเร็จการเรียนของนักเรียน นักศึกษา การติดตาม สนับสนุนการประเมินอาศัยยุทธศาสตร์ในการบริหารอย่างต่อเนื่อง และทำงานเป็นทีมกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ร่วมประชุมหารือในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์กับสถานศึกษาแห่งอื่นด้วย

#### 4.3 การบริหารเชิงบูรณาการด้านการติดตามและประเมินผล

จันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 148) กล่าวถึงการบริหารเชิงบูรณาการด้านการติดตามและประเมินผล ที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการในการประเมินผลการเรียนรู้ 3 ระดับ คือ 1) การประเมินผลระดับชั้น เป็นหน้าที่ของครูผู้สอนจะต้องประเมินผู้เรียนในแต่ละวิชา เพื่อ รู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และควรทำอย่างต่อเนื่องควบคู่กันไปกับ กิจกรรมการเรียนการสอนของผู้เรียน 2) การประเมินระดับสถานศึกษา เป็นการประเมินเพื่อจะ ตรวจสอบความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้เป็นรายชั้นปีและช่วงชั้นของสถานศึกษาเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ เพื่อนำผลการ ประเมินไปพิจารณาตัดสินการเลื่อนช่วงชั้น กรณีที่ผู้เรียนไม่สามารถผ่านมาตรฐานการเรียนรู้ ของกลุ่มสาระต่างๆ สถานศึกษาจะต้องจัดให้มีการสอน ซ่อมเสริม และจัดให้มีการประเมินผล การเรียนรู้ด้วย และ 3) การประเมินผลระดับชาติ สถานศึกษาจะต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนที่เรียน ในปีสุดท้ายของแต่ละชั้นปี ได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้ารับการประเมินระดับชาติในกลุ่มสาระที่สำคัญนั้น ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ภาษาต่างประเทศ และกลุ่มสาระอื่นๆ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะนำไปใช้ในการ พัฒนาคุณภาพผู้เรียน และคุณภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 17) กล่าวถึงการบริหารเชิงบูรณาการด้านการติดตามและประเมินผล ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการ ดังนี้ 1) กำหนดระเบียบการวัดและ ประเมินผลของสถานศึกษา 2) จัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัด และประเมินผลของสถานศึกษา 3) วัดและประเมินผลการเรียนรู้และอนุมัติผลการเรียนรู้ 4) จัด ให้มีการประเมินผลการเรียนรู้ของทุกช่วงชั้น 5) จัดให้มีการสอนซ่อมเสริมกรณีผู้เรียนไม่ผ่าน เกณฑ์การประเมิน 6) พัฒนาเครื่องมือการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ และ 7) จัดระบบ

สารสนเทศการวัดและประเมินผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบและใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน

ชุมศักดิ์ อินทร์รัตน์ (2547, หน้า 6) กล่าวการบริหารเชิงบูรณาการด้านการติดตามและประเมินผล คือ 1) กำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา 2) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดและประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา 3) สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนจัดการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 4) ดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนโดยเน้นการประเมินผลตามสภาพจริงจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการอื่นๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และ 6) พัฒนาเครื่องมือการวัดและประเมินให้ได้มาตรฐาน

จันทร์ธานี สงวนนาม (2551, หน้า 154) กล่าวถึงการบริหารเชิงบูรณาการด้านการติดตามและประเมินผล สามารถดำเนินการได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) การประเมินผลระดับชั้นเรียน เป็นหน้าที่สำคัญที่ครูผู้สอนจะต้องประเมินผู้เรียนในแต่ละรายวิชา เพื่อรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคลโดยใช้วิธีการที่หลากหลายและควรทำอย่างต่อเนื่องควบคู่กันไปกับกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) การประเมินผลระดับสถานศึกษา เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้เป็นรายชั้นปีและช่วงชั้นของการศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ เพื่อนำผลการประเมินไปพิจารณาตัดสินการเลื่อนช่วงชั้น กรณีที่ผู้เรียนไม่สามารถผ่านมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระต่างๆ สถานศึกษาจะต้องจัดให้มีการสอนซ่อมเสริม และจัดให้มีการประเมินผลการเรียนรู้ด้วย 3) การประเมินผลระดับชาติ สถานศึกษาจะต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนที่เรียนในปีสุดท้ายของแต่ละช่วงชั้นได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้ารับการประเมินระดับชาติในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สำคัญได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ภาษาต่างประเทศ และกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นๆ ตามที่กระทรวงฯกำหนด ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และคุณภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ซึ่งในแต่ละระดับช่วงชั้นอาจจัดกิจกรรมการวัดและประเมินผล ด้วยวิธี ดังต่อไปนี้ 3.1) การประเมินตามสภาพจริง (authentic assessment) 3.2) การประเมินโดยใช้แฟ้มสะสมงาน (portfolio assessment) และ 3.3) การประเมินโดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน (standardize test)

วิกิง (Wigging, 2010, para. 2) กล่าวถึงการบริหารเชิงบูรณาการด้านการติดตามและประเมินผล 4 ลักษณะ คือ 1) การประเมินในสภาพจริง ออกแบบขึ้นเพื่อประเมินการปฏิบัติในสภาพจริง 2) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินต้องเป็นเกณฑ์ในการประเมินแก่นแท้ของการปฏิบัติ 3) การประเมินตนเอง มีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติภารกิจจริง และ 4) การนำเสนอผลงาน เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำได้ และสามารถวัดและประเมินผลได้

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงบูรณาการด้านการติดตามและประเมินผล ประกอบด้วย 1) มีการกำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล 2) มีการจัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาตามระเบียบการติดตามและประเมินผลของสถานศึกษา 3) มีการติดตามประเมินผลและการอนุมัติผลการเรียนจัดให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้น 4) มีการพัฒนาเครื่องมือการวัดและประเมินให้ได้มาตรฐาน 5) มีการจัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการติดตามและประเมินผล และ 6) มีการจัดระบบสารสนเทศด้านการติดตามและประเมินผลเพื่อใช้ในการอ้างอิงตรวจสอบ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

วรรณภา สารวะดี (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาที่เป็นของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี พบว่า 1) สถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาที่เป็นของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี มีปัญหาการบริหารงานทั่วไปในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เพื่อพิจารณาในแต่ละรายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยงานอาคารสถานที่ที่มีปัญหาสูงสุด รองลงมาเป็นงานพัสดุ งานประชาสัมพันธ์ และงานด้านสำนักงาน ตามลำดับ ส่วนงานสารบรรณเป็นงานที่มีปัญหาน้อย 2) ปัญหาการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาที่เป็นของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ตามความคิดเห็นของผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานการบริหารงานทั่วไป กับผู้ใช้บริการด้านการบริหารงานทั่วไป รับรู้สภาพและปัญหาการบริหารงานทั่วไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ปัญหาการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาที่เป็นของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และครูผู้ใช้บริการด้านการบริหารงานทั่วไป เมื่อจำแนกตามวุฒิ และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีปัญหาในการบริหารงานทั่วไปไม่แตกต่างกัน ยกเว้นเมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่าเป็นปัญหาในด้านการบริหารงานทั่วไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กาญจนา รุ่งแจ้ง (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนบึงพินาสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 พบว่า 1) กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนบึงพินาสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 มีปัญหาการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีปัญหามากที่สุดในด้านฝึกอบรม รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาตนเอง และปัญหาน้อย คือ ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของกลุ่มเครือข่ายบึงพินาสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือด้านการ

ฝึกอบรม และด้านการพัฒนาตนเองในแต่ละด้านแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับโรงเรียน และระดับกลุ่มเครือข่าย

เกสรี แจ่มสกุล (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่าย โรงเรียนเทศบาล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเทศบาล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 มีปัญหาการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาสูงสุดในด้าน ด้านการเรียนการสอน รองลงมาคือ ด้านวัดผลและประเมินผล ด้านนิเทศการศึกษา และด้านหลักสูตรสถานศึกษา 2) ยุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเทศบาล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 แบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ 1) ด้านการเรียนการสอน 2) ด้านวัดผลและประเมินผล 3) ด้านนิเทศการศึกษา และ 4) ด้านหลักสูตรสถานศึกษา

เจลา พวงมาลัย (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานทั่วไปในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้นที่ 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 อำเภอปากท่อ ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการบริหาร งานบริหารทั่วไป โดยภาพรวม พบว่า ระดับการปฏิบัติงานบริหารทั่วไป ตามองค์ประกอบด้านการบริการ 10 ด้านของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 อำเภอปากท่อ อยู่ในระดับมาก 2) ปัญหาการบริหาร งานบริหารทั่วไป โดยภาพรวม พบว่า ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานบริหารทั่วไป ตามองค์ประกอบด้านการบริการ 10 ด้านของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 อำเภอปากท่อ อยู่ในระดับน้อย 3) สภาพการบริหารงานทั่วไป เมื่อเปรียบเทียบตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้างาน และครูผู้สอน พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน มีความคิดเห็นต่างกั นกับผู้บริหาร และครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ปัญหาการบริหารงาน ทั่วไป เมื่อเปรียบเทียบตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน และครูผู้สอน พบว่า ในภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน

ยุพา เสงจาร์ส, และคนอื่นๆ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการประเมินประสิทธิภาพ การบริหารจัดการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะศึกษาศาสตร์ พ.ศ. 2548 – 2552 ผลการวิจัย พบว่า 1) ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการตามยุทธศาสตร์การพัฒนา คณะศึกษาศาสตร์ 1.1) ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการโครงการด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ ตามแผนงานโดยรวม ร้อยละ 91.30 โดยแผนงานที่มีประสิทธิผลสูงสุด คือ แผนงานการส่งเสริมและพัฒนากีฬาและ นันทนาการ มีอัตราการเบิกจ่าย ร้อยละ 100.00 ส่วนแผนงานที่มีประสิทธิผลการเบิกจ่ายต่ำสุด คือ แผนงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีประสิทธิผลการเบิกจ่าย ร้อยละ 67.35 1.2) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการในแต่ละปีงบประมาณ พบว่า ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มีค่า

ประสิทธิผลสูงสุดในด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ ร้อยละ 93.90 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 มีประสิทธิผลต่ำสุด คือร้อยละ 87.01 2) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการโครงการตาม ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะศึกษาศาสตร์ พ.ศ.2548 -2552 มีดังนี้ 2.1) ประสิทธิภาพด้านการ วางแผนการดำเนินงาน 2.1.1) การวางแผนการดำเนินงานในแต่ละโครงการมีความชัดเจนดีใน เรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับเป้าหมาย ภารกิจ ของคณะศึกษาศาสตร์ 2.1.2) ขาดแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของแต่ละแผนงาน 2.1.3) การวางแผนในเรื่องเวลา การปฏิบัติงานไม่ชัดเจน 2.1.4) แผนการใช้จ่ายงบประมาณไม่ชัดเจน 2.1.5) เป้าหมายที่เป็น ตัวชี้วัดด้านคุณภาพไม่ชัดเจน 2.1.6) ขาดการวางแผนวิธีการประเมินผล 2.2) ประสิทธิภาพ ด้านการดำเนินงานตามแผน 2.2.1) แผนงานบริการวิชาการแก่ชุมชน มีประสิทธิภาพสูงสุดใน เรื่องการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ 2.2.2) แผนงานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาและ แผนงานกิจกรรมนักศึกษา มีประสิทธิภาพสูงสุดในเรื่องผลสัมฤทธิ์ของโครงการตอบสนองและ สอดคล้องจุดประสงค์กับยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะศึกษาศาสตร์ 2.2.3) แผนการจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษา มีประสิทธิภาพสูงสุดในเรื่องอัตราการใช้จ่ายงบประมาณกับกิจกรรมที่จัด ดำเนินการ 2.2.4) แผนงานวิจัยเป็นแผนงานที่บรรลุจุดประสงค์ต่ำสุด 2.3) ประสิทธิภาพด้าน การประเมินผลการดำเนินงาน 2.3.1) มีการประเมินผลการดำเนินงาน ร้อยละ 98.80 ของ โครงการที่ดำเนินงานทั้งหมด 2.3.2) การประเมินผลโครงการทุกโครงการ จะประเมินผลตัวชี้วัด ด้านปริมาณ แต่มีการประเมินผลด้านคุณภาพน้อย และตัวชี้วัดที่ประเมินไม่ชัดเจน 2.3.3) เป็น การประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการทุกโครงการ มีเพียงส่วนน้อยที่ประเมินก่อนดำเนินโครงการ 2.3.4) วิธีการที่ใช้ประเมินผลส่วนใหญ่ ร้อยละ 78.86 ประเมินโดยใช้แบบสอบถาม 3) ปัญหา และข้อจำกัดในการบริหารจัดการคณะศึกษาศาสตร์ 3.1) ปัญหาด้านงบประมาณ ได้แก่ การขาด แคลนงบประมาณในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ด้วยข้อจำกัดของเงินรายได้ที่มีน้อย ปัญหาระเบียบการเบิกจ่ายเงินงบประมาณการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสมจัดกิจกรรมและ การรวมงบประมาณของส่วนกลางมาไว้ที่คณะศึกษาศาสตร์ 3.2) ปัญหาด้านระบบบริหารจัดการ ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายไม่ชัดเจนการวางแผนการดำเนินงานไม่ชัดเจน การ ดำเนินงานของโครงการไม่ครบตามที่กำหนดของแผนงาน การติดตามและประเมินผลงาน ปัญหาโครงสร้างของระบบการบริหารงานและปัญหาเกี่ยวกับสื่อสารในองค์กร 3.3) ปัญหาด้าน บุคลากร ประกอบด้วย ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรสายผู้สอนในบางรายวิชา กับการขาด บุคลากรสายสนับสนุนการสอน บุคลากรมีภาระงานด้านอื่นๆ มาก การมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการดำเนินงานบางโครงการมีน้อย 3.4) ปัญหาด้านทรัพยากรและสถานที่ ประกอบด้วย ขาดแคลนสถานที่ในการจัดกิจกรรมที่ต้องใช้คนจำนวนมาก และวัสดุอุปกรณ์เก่า ไม่มีคุณภาพ

สรินทร เชี่ยวโสธร (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพพึง ประสงค์ของรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบกตรงกับ

รูปแบบเดลต้า (The delta model ของ Hax and Wilde II, 2003) มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันเท่ากับ 3.71 และค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์เท่ากับ 4.56 รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้น คือรูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ (The integrative strategic management model: ISM model) มีลักษณะเฉพาะ 7 ประการคือ 1) ใช้กระบวนการเชิงบูรณาการแบบสามเส้า 2) ใช้การมีส่วนร่วม 3) ใช้กระบวนการบริหารอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง 4) ใช้ระบบข้อมูลในการบริหาร 5) ใช้การวิจัยและพัฒนา 6) ใช้กระบวนการคุณภาพ และ 7) ใช้กระบวนการปรับแต่ง และมีองค์ประกอบ 3 ส่วนได้แก่ ส่วนที่ 1 การวางแผนยุทธศาสตร์แบบสามเส้า ส่วนที่ 2 การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการประเมินผลอย่างเป็นพลวัตที่มีพลังความคิดใหม่และต่อเนื่อง และ ส่วนที่ 3 กระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

ณัฐนันท์ มั่นตะพงศ์ (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนชลประทานสงเคราะห์ จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรมีความคิดเห็น ต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนชลประทาน สงเคราะห์ จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้าน พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น ว่า ประสิทธิภาพการบริหารงาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้าน การบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อ ประสิทธิภาพการบริหารงานของ โรงเรียนชลประทานสงเคราะห์ จังหวัดนนทบุรี โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มี เพศ อาชีพ รายได้ สถานภาพต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ ประสิทธิภาพการบริหารงาน ของโรงเรียนชลประทานสงเคราะห์ จังหวัดนนทบุรี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนบุคลากรที่มี อายุ และระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน

นิลวรรณ วัฒนา (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี มีการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน และที่ตั้งโรงเรียน พบว่า มีสภาพการบริหารงานวิชาการโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามสถานภาพและรูปแบบการจัดชั้นเรียน พบว่า มีสภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารวิชาการโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ทรงพล ฟุ้งสมศักดิ์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์เชิงรุกในการบริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์เชิงรุกในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ การกวดขัน การรวมกลุ่ม การเสนอข้อแลกเปลี่ยนตอบแทน การขอรับรองเป็นส่วนตัว การเอาใจ การปรึกษาหารือ การอ้างอิง การสร้างแรงดลใจ และการชักจูงเกลี้ยกล่อมด้วยเหตุผล 2) ผลการเปรียบเทียบกลยุทธ์เชิงรุกในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในภาพรวมจำแนกตามตำแหน่งและขนาด สถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ แต่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานเมื่อ จำแนกตามเพศ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน วิทยฐานะ และการพัฒนาความรู้ ตนเอง

## 2. งานวิจัยในต่างประเทศ

บอบเบทท์ (Bobbett, 1992) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบบรรยากาศทางด้านวิชาการในโรงเรียนที่อยู่ในระดับมัธยมศึกษาที่ถือว่ามีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดีจำนวน 9 โรงเรียนพบว่าระบบการบริหารงานในโรงเรียนที่ชัดเจน มีส่วนสำคัญในการเพิ่มบรรยากาศที่ดีในโรงเรียนครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเหล่านี้มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจสูง นักเรียนได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ อย่างเต็มที่

แชบแมน, และเบิร์ชฟิลด์ (Chapman, & Burchfield, 1992) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความเชื่อของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับบทบาทของพวกเขาในการปรับปรุงและพัฒนาการแสดงออกในเชิงวิชาการของนักเรียน พบว่า ผู้บริหารเหล่านี้มีความเชื่อว่ากิจกรรม 3 ประการ อันได้แก่ ความรับผิดชอบต่อการติดตามและนิเทศการสอน การจัดการโรงเรียน และความสัมพันธ์กับชุมชน มีผลต่อการปรับปรุงและพัฒนาการแสดงออกของนักเรียนในเชิงวิชาการ

เพียร์ซี (Piercy, 1990) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูปฏิบัติการในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในรัฐอิลลินอยส์ เกี่ยวกับกิจกรรมทางด้านวิชาการที่ทดลองใช้ในโรงเรียนในระหว่างปี 1988 – 1989 จากการศึกษาเปรียบเทียบครูที่ให้ความสำคัญในกิจกรรมทางด้านวิชาการต่างๆ เกี่ยวกับหลักสูตร นักเรียน ชุมชน และผู้ร่วมงาน พบว่า ครูปฏิบัติการสอนที่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมเกี่ยวกับหลักสูตร นักเรียนและผู้ร่วมงาน มีความคิดเห็นว่าคุณภาพประสบความสำเร็จมากกว่าครูปฏิบัติการสอนที่ไม่ได้เน้นความสำคัญในด้านนี้

กูตฮาร์ด (Goodhart, 1991) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องลักษณะของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาของรัฐที่มีประสิทธิภาพในด้านวิชาการ พบว่า ความเป็นผู้นำในการจัดองค์กรของผู้บริหารควรมีคุณธรรม จริยธรรมของครูปฏิบัติการสอนและความเป็นหนึ่งเดียวของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนและส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพซึ่งกันและกัน

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาพบว่าส่วนใหญ่ทั้งครูและผู้บริหารมีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานวิชาการครบคือ การวางแผนพัฒนาหลักสูตร ร่วมกับคณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งครูเข้าอบรมเกี่ยวกับหลักสูตร ส่งเสริมครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยยึดนักเรียนเป็นสำคัญ สำนวจความต้องการในการใช้สื่อ จัดซื้อสื่อโดยใช้งบประมาณของทางราชการ จัดประชุมเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน จัดให้มีห้องสมุด