

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

##### 1.1 ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

##### 1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

#### 2. พฤติกรรมการบริหาร

##### 2.1 ความหมายของพฤติกรรม

##### 2.1.1 ความหมายของการบริหาร

##### 2.1.2 ความหมายของการบริหารการศึกษา

##### 2.2 พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร

#### 3. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

##### 3.1 ด้านวิชาการ

##### 3.2 ด้านงบประมาณ

##### 3.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

##### 3.4 ด้านการบริหารทั่วไป

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

##### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 5. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

## ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

### ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของความพึงพอใจ นักการศึกษาได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้หลายท่าน ดังจะนำมากล่าวดังนี้

Gilmer (1975, pp. 392-393) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลของทัศนคติต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน

Locke (1976, p. 103) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นอารมณ์ด้านบวกที่เกิดจากการตอบสนองผลการทำงานที่ประสบความสำเร็จ หรือมีคุณค่า

Davis and Newstrom (อ้างถึงใน วาสนา สตินธิย์โรจน์, 2546, หน้า 9) ได้สรุปว่า ตัวบุคคลในองค์การมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดี มีประสิทธิภาพและเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงการบริหารที่ดีอีกด้วย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2539, หน้า 130) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

French (1994, p. 111) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากการได้รับการตอบสนองทางอารมณ์ของบุคคล อาจเป็นเงินเดือนผลประโยชน์ตอบแทนและการกำกับ ดูแล ความพึงพอใจในงานสูงหรือต่ำ ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ รวมทั้งความต้องการของบุคคล ลักษณะของงาน ขอบเขตของงาน สภาพการทำงาน และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกกระตือรือร้น เป็นความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความมุ่งมั่น มีขวัญ กำลังใจ มีความศรัทธา มีความสนใจ

และทัศนคติที่ดี ส่งผลให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมทั้งความสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานตาม ภาระหน้าที่เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่เป็นไปในทางบวก ซึ่งเป็นผลให้ปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่น เสียสละ และอุทิศร่างกาย แรงใจ และสติปัญญา ให้กับการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ มีความสุขกับงานที่ทำและมีความพึงพอใจ เมื่องานนั้นได้ผลประ โยชน์ตอบแทนความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ในขณะเดียวกันถ้าบุคคลมีความรู้สึก เจตคติ ที่ดี และมีความพึงพอใจในพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาแล้ว ก็ย่อมมีผลในการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

### แนวคิดและทฤษฎีของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างความพึงพอใจของมนุษย์ในด้านความรู้สึก ความคิดเห็นต่ออารมณ์ ตอบสนองต่อสภาพการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน 3 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี อี อาร์ จี (E.R.G.) ของ Alderfer ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ Herzberg และทฤษฎีลำดับ ความต้องการของ Maslow รวมถึงเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ แนวคิดและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง

1. Alderfer (อ้างถึงใน ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550, หน้า 137-138) ได้เสนอ ทฤษฎี ERG ซึ่งเน้นการทำงานให้เกิดความพึงพอใจตามความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นตอนนี้ว่าจะเกิดผลก่อนหรือหลัง และความต้องการอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ดังต่อไปนี้

1.1 ความต้องการดำรงชีวิต (existence needs) หรือ E ความต้องการในกลุ่มนี้ จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางร่างกายและปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ซึ่งเปรียบเทียบกับความต้องการทางร่างกายและความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของ Maslow

1.2 ความต้องการสัมพันธ (relatedness needs) คือ หรือ R เป็นความต้องการทางสังคมที่มีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ เช่น สมาชิกครอบครัว เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน



และคนที่ต้องการจะมีความสัมพันธ์ด้วย ความต้องการกลุ่มนี้เทียบได้กับความต้องการ  
สังคมและ ความต้องการยอมรับนับถือตามทฤษฎีของ Maslow

1.3 ความต้องการเจริญก้าวหน้า (growth needs) หรือ G เป็นความต้องการ  
ที่จะพัฒนาตามศักยภาพสูงสุดเทียบได้กับความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตนและ  
ความต้องการยอมรับ นับถือในตนเอง

ความต้องการเหล่านี้ จะรวมความต้องการสังคม และความต้องการเกียรติยศ  
ชื่อเสียงบางส่วนและความต้องการการเจริญเติบโตจะเป็นความต้องการระดับสูงสุด  
ในลำดับความต้องการระดับหนึ่งอย่างเต็มที่ก่อนที่จะก้าวต่อไปยังความต้องการ  
อีกระดับหนึ่ง แต่เขาได้พบว่าบุคคลจะถูกจูงใจด้วยความต้องการมากกว่าระดับหนึ่ง  
พร้อมกันไปตัวอย่างเช่นความต้องการเงินเดือนที่เพียงพอ (ความต้องการดำรงชีวิตอยู่)  
สามารถเกิดขึ้นได้ในขณะเดียวกันกับความต้องการชื่นชม (ความต้องการความสัมพันธ์)  
และความต้องการการสร้างสรรค์ (ความต้องการการเจริญเติบโต) ยิ่งกว่านั้น Alderfer  
ได้พบว่าลำดับของความต้องการจะแตกต่างกันระหว่างบุคคล

2. ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ Herzberg (อ้างถึงใน จดุพล ดินไทย, 2548, หน้า 21)  
ได้สรุปทฤษฎีของ Herzberg ไว้ว่า ทฤษฎีนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารควรต้องศึกษาทัศนคติ  
เกี่ยวกับงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสองประการ คือ สิ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข  
และสิ่งที่ไม่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในงานที่ทำ เช่น วิธีการแสวงหาปัจจัยที่ใช้บำรุง  
ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อจูงใจให้เกิดความพึงพอใจ แล้วการปฏิบัติงาน  
ก็จะดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารควรพิจารณาทฤษฎีแรงจูงใจ  
รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติมีความพอใจในการทำงาน  
และจะเห็นได้ว่า การจูงใจหรือการใช้ปัจจัยในลักษณะที่เป็นรูปธรรม อันได้แก่ การ  
ตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายการให้ผลตอบแทนในรูปเงินเดือน ค่าจ้าง  
ผลประโยชน์ต่าง ๆ ฯลฯ ส่วนเป็นลักษณะนามธรรม เช่น การตอบสนองความต้อง-  
การยกย่องนับถือ การยอมรับ ความสำเร็จในงานที่ทำ การให้ความเป็นมิตร ความผูกพัน  
เป็นต้น ซึ่งสำหรับผู้บริหารแล้ว สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในแง่ที่ผู้บริหาร  
จำเป็นจะต้องพิจารณาจัดปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวให้เหมาะสมกับบุคลากรในองค์การ ซึ่งมี  
ความแตกต่างกันเพื่อจูงใจและ โน้มน้าวจิตใจบุคลากรให้ประสานสามัคคีร่วมมือร่วมใจ

อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

Herzberg ได้สรุปว่า สิ่งที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจและสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความไม่พอใจในสถานที่ทำงาน ที่สำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าว Herzberg เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (motivator factor) และปัจจัยค้ำจุน (maintenance factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยสุขภาพอนามัย (hygiene factor) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบ และรักงานเป็นวิธีการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 5 ประการ คือ (Herzberg อ้างถึงใน สิริอร วิชชาวุธ, 2544, หน้า 222)

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จการยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (the work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว
4. ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ไม่มี การตรวจสอบหรือต้องการควบคุมอย่างใกล้ชิด
5. ความก้าวหน้า (advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์การ มีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค่าจูน (maintenance) หมายถึง ปัจจัยที่จะค่าจูนให้แรงจูงใจ ในการทำงาน ของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีลักษณะที่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคล ในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานนั้นขึ้น ปัจจัยค่าจูนมีดังนี้คือ

1. เงินเดือน (salary) และสวัสดิการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พึงพอใจของบุคลากรที่ทำงาน
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานนั้นแล้ว ยังหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าทางทักษะ (skill) วิชาชีพ
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (inter personal relations with superior, subordinate, and peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาจาที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจ ซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
4. สถานะของอาชีพ (status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี
5. นโยบายและการบริหารงาน (company policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การสื่อสารภายในองค์การ
6. สภาพการทำงาน (working conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ หรือ เครื่องมือต่าง ๆ
7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) หมายถึง ความรู้สึกดีหรือไม่ดี อันเป็นผล ที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานที่แห่งใหม่ ที่ห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับงานใหม่ในที่แห่งใหม่
8. ความมั่นคงในงาน (security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคง ในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ
9. วิธีปกครองบังคับบัญชา (supervision-technical) หมายถึง ความสามารถของ ผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

ปัจจัยค่าจูงไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำ อยู่เท่านั้นเอง การค้นพบที่สำคัญของ Herzberg คือ ปัจจัยที่เรียกว่า ปัจจัยค่าจูงนั้น จะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำและปัจจัยในความไม่พอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยค่าจูงอยู่ แต่ถ้ามีอยู่ก็มีได้หมายความว่า คนจะมีความพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ปัจจัยค่าจูง เป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่สามารถทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ แต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจคนให้เกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้น สมมติฐานที่สำคัญของ Herzberg คือ ความพอใจในงานที่จะทำ จะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

3. ทฤษฎีความต้องการของ Maslow (Maslow's hierarchy of needs) มีแนวคิดว่ามีมนุษย์ทุกคนมีความต้องการและมีอยู่ตลอดเวลา เมื่อความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่มีความหมายสำหรับบุคคลนั้นต่อไป

ลำดับความต้องการของมนุษย์นี้ Maslow ได้แบ่งไว้เป็น 5 ลำดับ ประกอบด้วย (Maslow อ้างถึงใน นภาพร จันชนภา, 2545, หน้า 40)

1. ความต้องการด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ที่พักอาศัย

2. ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (safety needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองป้องกันภัยต่าง ๆ ที่จะเกิดหรืออาจเกิดแก่ชีวิต ทรัพย์สิน สิทธิ เสรีภาพ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม

3. ความต้องการทางด้านสังคม (social or belonging needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน มีเพื่อน มีพรรคพวก การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

4. ความต้องการมีชื่อเสียงและเกียรติยศ ได้รับการยกย่องทางสังคม (esteem needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องของความรู้ความสามารถ รวมทั้งความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่อง สรรเสริญ หรือเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม และความต้องการในด้านสถานภาพ

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (self actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ เป็นความต้องการที่อยากจะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่าง ตามความนึกคิดหรือความหวังของตน

**การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน** การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานของ Herzberg (Herzberg's two factors theory) ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นจาก Herzberg et al. ได้ทำการทดลองโดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในบริเวณเมือง Pittsburg รัฐเพนซิลวาเนีย (Pennsylvania) ประเทศสหรัฐอเมริกา โดย การสอบถามคนงานแต่ละคนเพื่อหาคำตอบว่า “อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกว่าชอบหรือไม่ชอบงาน” ตลอดจนหาเหตุผลจากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Herzberg อ้างถึงใน ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550, หน้า 138-140) สรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงานของคนแต่ละบุคคลปัจจัย ดังกล่าวเรียกว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน (motivator factors and maintenance factors)

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ได้แบ่งปัจจัยในการจูงใจออกเป็น 2 กลุ่ม คือ (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550, หน้า 139) คือ

กลุ่มที่ 1 ปัจจัยเกี่ยวกับความไม่พอใจ (dissatisfies) เป็นปัจจัยที่อาจทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน

กลุ่มที่ 2 ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ (satisfiers) หรือ ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (job context factors) เป็นปัจจัยจูงใจที่แท้จริง เพราะมีอิทธิพลในการสร้างให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งทฤษฎีการจูงใจจะมีความสมเหตุสมผล ถ้าผู้บริหารให้ความสนใจในการยกระดับลักษณะงานควบคู่กันไปด้วย

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานภายในหน่วยงานหากบุคคลมีความรู้สึกรักหรือทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานที่เขาทำอยู่แล้ว เขาก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานขึ้น โดยจะให้ความร่วมมือ และตั้งใจทำงานให้กับหน่วยงานอย่างเต็มที่ซึ่งจะเห็นได้ว่าความพึงพอใจ

ของบุคคลจะเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้น การสร้างบรรยากาศในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรกระทำ และให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงพฤติกรรมของเขา ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของงานและหน่วยงานอย่างเห็นได้ชัด

McGregor (อ้างถึงใน ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550, หน้า 141-142) ได้เสนอสมมติฐานเกี่ยวกับตัวคนที่ จะได้รับการตอบสนองสิ่งจูงใจมากหรือน้อย โดยแบ่งการทำงานของคนไว้ 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 เรียกว่า ทฤษฎี X ทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงการทำงาน ดังนั้นจึงต้องใช้การบังคับ ควบคุม ลงโทษ เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ เพราะ โดยพื้นฐานคนมีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการเพียงความปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น การปฏิบัติต่อคนจึงเป็นการจูงใจในทางลบ และใช้ได้น้อยในปัจจุบัน เพราะการบังคับควบคุมและการลงโทษผู้ปฏิบัติงาน จะก่อให้เกิดปฏิกิริยารุนแรงขึ้น และเป็นผลร้ายต่อการบริหารงานในที่สุด

แบบที่ 2 เรียกว่าทฤษฎี Y ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าการทำงานของคนไม่ได้มีความต้องการให้ได้เงินเพียงอย่างเดียวแต่ยังมีอีกหลายอย่างที่เป็นสิ่งจูงใจให้พึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้เพราะคนจะไม่หลีกเลี่ยงทำงานเสมอไป การบังคับข่มขู่มิใช่วิธีที่จะทำให้งานสำเร็จแต่การเปิดโอกาสให้คนแสดงความสามารถรับผิดชอบ ควบคุมตนเองจะเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานผูกพันกับหน่วยงาน และหากได้จัดอย่างเหมาะสมแล้ว ผู้ปฏิบัติงานจะยอมรับในสิ่งที่ได้รับมอบหมายและยินดีรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานอีกด้วย

ทฤษฎี X ใช้วิธีควบคุม และการสั่งการอย่างเข้มงวด เพราะมีทัศนคติต่อสมาชิกและมนุษย์โดยทั่วไป ดังนี้

1. มนุษย์มักขี้เกียจ
2. มนุษย์ชอบหลีกเลี่ยงงาน
3. มนุษย์ต้องการที่จะถูกควบคุมและรับคำสั่ง
4. ควรใช้วินัยจากภายนอก
5. มนุษย์หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ

6. มนุษย์ขาดความคิดริเริ่มและขาดความเฉลียวฉลาด

ทฤษฎี Y ใช้วิธีการจูงใจ เพราะมีความเชื่อในสิ่งที่ดีของมนุษย์

1. การทำงานมีธรรมชาติเหมือนการละเล่นและการพักผ่อน

2. มนุษย์จะกระตุ้นตัวเองให้ทำงาน

3. มนุษย์มีวินัยในตนเอง

4. มนุษย์แสวงหาความรับผิดชอบ

5. มนุษย์มีความคิดสร้างสรรค์และมีสมรรถภาพในการทำงาน

สรุปได้ว่าทฤษฎี X และ Y เป็นทัศนคติของผู้บริหาร หรือองค์การที่มีต่อบุคลากรในองค์การนั้น ซึ่งทัศนคตินี้จะเป็นตัวกำหนดวิธีการบริหารเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

## พฤติกรรมกรรมการบริหาร

### ความหมายของพฤติกรรม

คำว่า “พฤติกรรม” มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย ซึ่งขึ้นอยู่กับทัศนะและแนวความคิดของแต่ละบุคคล ดังนี้

ประสิทธิ์ ทองอ่อน (2542, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมว่า พฤติกรรมหมายถึง การกระทำ การแสดงอาการหรืออากัปกิริยาของอินทรีย์ (organism) ทั้งในส่วนที่เจ้าของพฤติกรรมเองเท่านั้นที่รู้ได้ และในส่วนที่บุคคลอื่นอยู่ในวิสัยที่จะรู้ได้

มุกดา ศรียงค์, นวลศิริ เปาโรหิตย์, สิริวรรณ สาระนาค, สุวิไล เรืองวัฒนสุข และนิภา แก้วศรีงาม (2542, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมว่า พฤติกรรมหมายถึง การกระทำ เช่น กิน นอน พุด คิด รวมไปถึง การฝัน การพนัน การติดยา การนั่งชมโทรทัศน์ การเรียนภาษาอื่น ๆ การเตะลูกบอล หรือการอ่านหนังสือ เป็นต้น

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำของมนุษย์ทั้งด้านกายกรรม วาจกรรม และมโนกรรม โดยรู้สำนึกหรือไม่รู้สำนึก ทั้งที่สังเกตได้และไม่อาจสังเกตได้

กันยา สุวรรณแสง (2544, หน้า 92) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมว่า หมายถึง กิริยาอาการ บทบาท ลีลา ท่าที การประพฤติปฏิบัติ การกระทำที่แสดงออกให้ปรากฏ สัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัสทางใดทางหนึ่งใน 5 ทวาร คือ โสตสัมผัส จักขุสัมผัส ชิวหาสัมผัส ฆานสัมผัส และทางผิวหนัง หรือมิฉะนั้นก็สามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือ

เมธาวี อุดมธรรมานุภาพ, รัตนา ประเสริฐสุขสม และเรียบม ศรีทอง (2544, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมว่า หมายถึง กิจกรรมของบุคคลทั้งที่เป็นรูปธรรม เช่น การกระทำ การตอบโต้กับสิ่งแวดล้อม และกิจกรรมภายในจิตใจที่เป็นนามธรรม เช่น ความคิด ความรู้สึก

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมว่า หมายถึง การกระทำหรือกิจกรรมของอินทรีย์ ทั้งที่สังเกตได้ง่าย เช่น การนั่ง การเล่น การพูด การยกมือ ฯลฯ และที่สังเกตได้ยาก หรือส่วนที่เจ้าของพฤติกรรมเองเท่านั้นที่รู้ เช่น การคิด การจำ การรับรู้ และความรู้สึก เป็นต้น

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำของมนุษย์หรือสัตว์ การกระทำที่รวมทั้งการกระทำที่เกิดขึ้นทั้งผู้กระทำรู้สึกตัวและไม่รู้สึกตัวในขณะที่กระทำ รวมทั้งการกระทำที่สังเกตได้หรือสังเกตไม่ได้ด้วยเหมือนกัน

อารี พันธุ์ณี (2545, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำการแสดงอาการหรืออากัปกิริยาของอินทรีย์ (organism) ทั้งในส่วนที่เจ้าของพฤติกรรมเองเท่านั้นที่รู้ได้และในส่วนที่บุคคลอื่นอยู่ในวิสัยที่จะรู้ได้

ความหมายของพฤติกรรมดังกล่าวพอสรุปได้ว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำของมนุษย์ที่เจ้าของแสดงออกมา ทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า

**ประเภทของพฤติกรรม** สวณ สุทธิเลิศอรุณ (2543, หน้า 5-6) ได้แบ่งพฤติกรรมไว้ 2 ประเภท ดังนี้

1. พฤติกรรมภายนอก (overt behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้อื่นสังเกตได้ โดยใช้ประสาทสัมผัสหรือใช้เครื่องมือ พฤติกรรมภายนอกยังแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 พฤติกรรมภายนอกที่ไม่ต้องอาศัยเครื่องมือในการสังเกต คือ พฤติกรรมที่สังเกตได้ง่าย เช่น การเคลื่อนไหวของแขน ขา การเดินของหัวใจ เป็นต้น เรียกว่า พฤติกรรมโมลาร์ (molar behavior)

1.2 พฤติกรรมภายนอกที่ต้องอาศัยเครื่องมือในการสังเกตการณ์ คือ พฤติกรรมที่เราไม่สามารถเห็นด้วยตาเปล่า เช่น การทำงานของคลื่นสมองจะต้องใช้เครื่องวัดพฤติกรรมประเภทนี้เรียกว่า พฤติกรรมโมเลกุล (molecular behavior)

2. พฤติกรรมภายใน (covert behavior) ได้แก่ พฤติกรรมที่เจ้าตัวเท่านั้นรับรู้ เช่น การไต่ยีน การเข้าใจ การรู้สึกหิว ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ถือว่าเป็นพฤติกรรมภายในมี 4 ลักษณะ คือ

2.1 พฤติกรรมที่เป็นความรู้สึกจากการสัมผัส (sensitive) เช่น การเห็น การไต่ยีน การไต่กลิ่น การรู้รส การสัมผัส และการมีความสุข เป็นต้น

2.2 พฤติกรรมที่เป็นการเข้าใจหรือตีความ (interpreting) เช่น เมื่อเรามองตาเพื่อนก็เข้าใจเพื่อนได้

2.3 พฤติกรรมที่เป็นความจำ (remembering) เช่น เมื่อมีโทรศัพท์เรียกเข้ามาเราอาจจำเสียงของเพื่อนได้

2.4 พฤติกรรมที่เป็นความคิด (thinking) การคิดมีหลายชนิดอาจเป็นการคิดสร้างสรรค์ หรือการคิดหาเหตุผลก็เป็นได้

เมธาวิ อุดมธรรมานุภาพ และคนอื่น ๆ (2544, หน้า 5) ได้แบ่งประเภทของพฤติกรรมออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. พฤติกรรมภายนอก (overt behavior) หมายถึง การกระทำ การแสดงออก และกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม สามารถสังเกตได้ชัดเจนมี 2 ลักษณะ ได้แก่ กิจกรรมการแสดงออกที่สามารถสังเกตได้โดยตรงด้วยประสาทสัมผัสของมนุษย์ (molar behavior) เช่น การเคลื่อนไหว และกิจกรรมของอวัยวะต่าง ๆ ภายในร่างกายมนุษย์ ซึ่งไม่อาจสังเกตได้อย่างชัดเจนด้วยประสาทสัมผัส จำเป็นต้องใช้เครื่องมือตรวจวัด (molecular behavior) เช่นการทำงานของระบบประสาท แรงต้านทานไฟฟ้าที่ผิวหนัง เป็นต้น

2. พฤติกรรมภายใน (covert behavior) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล มีลักษณะเป็นนามธรรม เช่น การรับรู้ ความรู้สึก แรงจูงใจ ความคิด การตัดสินใจ

จินตนาการ ทักษะคิด ค่านิยม เป็นต้น บุคคลอื่นไม่อาจรับรู้ได้โดยตรง ทำได้เพียง  
สันนิษฐานจากพฤติกรรมภายนอกเท่านั้น

อารี พันธุ์ณี (2545, หน้า 15-16) ได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. พฤติกรรมภายนอก หรือพฤติกรรมชัดแจ้ง (overt behavior) เป็นพฤติกรรม  
ที่สามารถมองเห็น สังเกตเห็นได้จากภายนอกมี 2 ลักษณะ คือ

1.1 พฤติกรรมแบบโมลาร์ (molar behavior) เป็นพฤติกรรมหน่วยใหญ่  
ที่สังเกตเห็นได้ด้วยตาเปล่า โดยไม่ต้องอาศัยเครื่องมือวัดและตรวจสอบ เช่น  
การเคลื่อนไหวของร่างกาย การเดิน การยืน การหัวเราะ ฯลฯ

1.2 พฤติกรรมโมเลกุล (molecular behavior) เป็นพฤติกรรมหน่วยย่อยที่ต้อง  
อาศัยเครื่องมือช่วยในการสังเกต เช่น การเปลี่ยนแปลงของร่างกาย การไหลเวียนของ  
โลหิต การเต้นของหัวใจ ความดันโลหิต กระแสประสาทในสมอง ฯลฯ

2. พฤติกรรมภายใน หรือพฤติกรรมกำบัง (covert behavior) เป็นพฤติกรรมที่ไม่  
สามารถเห็นได้ชัดเจนด้วยตา แต่จำเป็นต้องใช้เครื่องมือวัดและตรวจสอบ พฤติกรรม  
ภายใน มีดังนี้

2.1 ความรู้สึก (feeling) หมายถึง การตอบสนองต่อสิ่งเร้าด้วยอวัยวะสัมผัส  
ทั้ง 5 หรือส่วนใดส่วนหนึ่ง ซึ่งได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น ผิวหนัง เช่น การที่ลิ้นสัมผัสรสหวาน  
ก็บอกได้ว่าหวาน เป็นต้น

2.2 การรับรู้ (perceiving) หมายถึง การแปลความหมายหรือการตีความที่ได้  
จากการสัมผัส

2.3 การจำ (remembering) หมายถึง ความสามารถในการสะสมสิ่งเร้าหรือ  
ประสบการณ์ที่เคยผ่านเข้ามาแล้วเก็บเป็นภาพไว้ได้และสามารถที่จะนำออกมาใช้ได้  
ทุกครั้ง

2.4 การคิด (thinking) และการตัดสินใจ (decision making) หมายถึง  
การรวบรวมข้อมูลหรือสิ่งเร้าต่าง ๆ และวิเคราะห์หาสาเหตุและพิจารณาตัดสินใจ

สรุปประเภทของพฤติกรรมสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. พฤติกรรมภายนอก หมายถึง การกระทำที่เป็นรูปธรรม สามารถมองเห็นและ  
สังเกตได้ พฤติกรรมภายนอกนี้มี 2 ลักษณะคือ พฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ด้วยตาเปล่า

เช่น การเคลื่อนไหวของอวัยวะต่าง ๆ ของร่างกาย และพฤติกรรมที่ต้องอาศัยเครื่องมือช่วยในการสังเกต เช่น การเปลี่ยนแปลงของร่างกาย การไหลเวียนของโลหิต การเต้นของหัวใจ เป็นต้น

2. พฤติกรรมภายใน หมายถึง พฤติกรรมที่มีลักษณะเป็นนามธรรม บุคคลอื่นไม่สามารถรับรู้ได้โดยตรง อาจสันนิษฐานได้จากพฤติกรรมภายนอกเท่านั้น เช่น ความคิด ความรู้สึก ทศนคติ ค่านิยม เป็นต้น

กริยาอาการที่มนุษย์แสดงออกมาที่เรียกว่า พฤติกรรมนั้น นักจิตวิทยาเชื่อว่า มีสาเหตุและความเกี่ยวพันกับความต้องการอันเป็นแรงขับของแต่ละคน ดังนั้น หากผู้บริหารได้พบกับสาเหตุและความต้องการอันเป็นแรงขับของพฤติกรรมบุคคล ในหน่วยงานแล้วการควบคุมไม่ให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ หรือการควบคุมให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นพฤติกรรมที่ต้องการได้ ทั้งสามประการนี้ ผู้บริหารสามารถกระทำได้

**พฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงาน** ในการทำงานร่วมกันนั้นต้องการให้งานสำเร็จผล ผู้ทำงานร่วมกันมีความสุข มนุษย์ทุกคนต่างก็มีหน้าที่ ความรับผิดชอบ และมีสิทธิอันพึงมีพึงได้ของตน การมีพฤติกรรมเหมาะสมในการทำงานร่วมกัน จะทำให้สามารถอยู่ร่วมกันได้โดยสันติ มีความเข้าใจอันดีต่อกัน พฤติกรรมเหล่านั้นมีดังนี้ (สุธีรา สุริยวงศ์, 2548, หน้า 118)

1. แสดงสิทธิอันพึงมีพึงได้ของตน โดยไม่ก้าวท้าวหรือล่วงละเมิดสิทธิของผู้อื่น
2. ปฏิเสธที่จะกระทำตามคำสั่งหรือคำขอร้องที่ไร้เหตุผล
3. แสดงความรู้สึกด้านลบออกมาให้ผู้อื่นได้ทราบอย่างถูกต้อง เหมาะสมกับ

กาลเทศะ และตรงไปตรงมา จริงใจ

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกที่พยายามชักจูง เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้ร่วมงานและใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ โดยได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้



### ความหมายของการบริหาร

นักการบริหารและนักการศึกษาหลายคนได้ให้ความหมายของการบริหารไว้สรุปได้ดังนี้

โจจริง บุญเรืองรอด (2539, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่าการบริหาร หมายถึง ศิลปะที่ผู้บริหารใช้ให้เกิดกระบวนการที่ช่วยให้สมาชิกขององค์กรทำหน้าที่ไปสู่จุดหมายขององค์กร

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์ (2542, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่าการบริหารคือการใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหาร (administration resource) มาประกอบตามกระบวนการบริหาร (process of administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กมล ภูประเสริฐ (2545, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม (social process) ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกในสังคม การศึกษาเรื่องการบริหารจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งมนุษย์มีการสร้างกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ ขึ้น โดยมุ่งหวังเพื่อความสงบสุขในสังคมนั้น การบริหารจึงได้เติบโตควบคู่กับการดำรงชีพของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ช่วยให้มนุษย์ดำรงชีพอยู่ร่วมกันได้อย่างผาสุก

บุญชม ศรีสะอาด (2541, หน้า 56) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่าการบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ต้องอาศัยปัจจัยทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบกันตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารทุกประเภทมีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากร ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ อย่างไรก็ตาม นอกจากปัจจัยด้าน-ทรัพยากรที่ส่งผลให้การบริหารประสบผลสำเร็จ ยังมีปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือกระบวนการบริหารงานตลอดจนความรู้ ความสามารถของตัวผู้บริหารเอง

อุทัย บุญประเสริฐ (2545, หน้า 87) กล่าวว่า การบริหารหมายถึง กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปได้ร่วมมือกันกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า การบริหารหมายถึง การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มบุคคล บริหารการทำงานโดยใช้ปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น คน เงิน วัสดุ และการจัดการ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันให้บรรลุสิ่งที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้บริหารเป็นผู้ประสานความร่วมมือ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ เป็นไปตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์สู่เป้าหมายขององค์กร

## ความหมายของการบริหารการศึกษา

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้  
การบริหารงานในสถานศึกษา เป็นงานประจำที่ผู้บริหารสถานศึกษา หรือ  
หัวหน้าสถานศึกษาดำเนินการควบคุมจัดบริการต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการเรียน-  
การสอน การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน งานที่เกี่ยวกับอาคาร  
สถานที่รวมทั้งงานด้านการเงินงบประมาณและงานสัมพันธ์กับชุมชน

Campbell (1977, p. 106) ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ระบบการจัดการของสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการเรียน-การสอน ได้แก่ โรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัยทั้งของภาครัฐและเอกชน

ภิญโญ สาร (2523, หน้า 6) อธิบายถึงความหมายของการบริหารการศึกษาว่า เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็กเยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกในสังคมทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรมทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าว เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบ แบบแผนและไม่เป็นระเบียบ แบบแผน ทั้งในและนอกโรงเรียน

กิตติมา ปรีดีคิลก (2532, หน้า 4) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารการศึกษาว่าหมายถึง ความพยายามที่จัดดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา อันได้แก่ โรงเรียน หลักสูตรครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ ตำราเรียน และอาคารสถานที่ เป็นต้น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกัน

ดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้พัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

ธีรพันธ์ น้อยหลบลูเลา (2543, หน้า 9) สรุปดังนี้ การบริหารงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีองค์ประกอบในการบริหารที่สำคัญหลายประการ ที่จะช่วยให้คุณภาพการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง ถ้าหากโรงเรียนใดมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารการศึกษาโดยปฏิบัติการกิจ 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไปดังนี้ ก็สามารถที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ดังนั้น พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกที่พยายามชักจูงให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้ร่วมงานและใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพโดยได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2548, หน้า 91-94) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนว่า แบ่งออกเป็น 9 ด้าน ตามหลักการและทฤษฎีของ Griffiths และปรับปรุงเพิ่มเติม ประกอบด้วย

1. ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม (as an initiator)
2. ผู้นำในฐานะผู้จัดการปรับปรุงแก้ไข (as an improver)
3. ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ (as an recognizer)
4. ผู้นำในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ (as a helper)
5. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ที่พูดเก่ง (as an effective speaker)
6. ผู้นำในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (as a coordinator)
7. ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี (as a social man)
8. ผู้นำในฐานะเป็นนักเปลี่ยนแปลง (as a change agent)

9. ผู้นำในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น (as an exemplar) ผู้บริหารควรถามตนเองอยู่เสมอว่า เรามีพฤติกรรมเหล่านี้มากน้อยเพียงใด

### **ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ประกอบด้วย**

1. ผู้บริหารริเริ่มโครงการหรือแผนงานใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อบริหารงานของโรงเรียน ให้ครูได้ดำเนินการอยู่เสมอ

2. โครงการหรือแผนงานต่าง ๆ ของผู้บริหารที่เสนอออกมาจะทันต่อเหตุการณ์ และสอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบัน

3. ผู้บริหารจะเสนอวิธีการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม ให้ครูนำไปปฏิบัติอยู่เสมอ

4. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียน เสนอวิธีการดำเนินงานที่ดี ๆ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

5. เมื่อมีปัญหาฉุกเฉิน ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและหาทางปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

6. ผู้บริหารรู้จักจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาเมื่อมีปัญหาสำคัญ ๆ ที่จะต้องแก้ไข

7. ผู้บริหารพร้อมที่จะทุ่มเททั้งเวลา กำลังกาย และใจ ให้กับงานที่ริเริ่มใหม่

### **ผู้นำในฐานะผู้จัดการปรับปรุงแก้ไข**

1. เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะกระตุ้นและจูงใจให้ครูพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้ดีขึ้นเอง

2. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในสาขาวิชาที่สนใจ โดยการส่งเข้าประชุมอบรม สัมมนาหรือให้โอกาสศึกษาต่อได้

3. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการศึกษาดูงาน เพื่อนำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ ที่ได้มาปรับปรุงการทำงานของบุคลากร

4. ผู้บริหารสนใจและส่งเสริมการเชิญวิทยากรมาเพิ่มพูนความรู้ให้กับครูหรือนักเรียน

5. ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ขึ้นภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

6. เมื่อครูหรือนักเรียนมีพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา ผู้บริหารพยายามหาทางปรับปรุง แก้ไขให้ดีขึ้น

7. เมื่อมีปัญหาด้านการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน ซึ่งไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจะขอความร่วมมือจากผู้ชำนาญการพิเศษภายนอก

**ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ** ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารยอมรับความคิดริเริ่มของผู้ร่วมงาน และแสดงพฤติกรรมสนับสนุนให้เห็น
2. ผู้บริหารใจกว้างเข้าใจในปัญหาของผู้อื่นด้วยความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ
3. ผู้บริหารมองเห็นความสามารถของบุคลากรแต่ละคน ยอมรับและมอบหมายงานให้ทำตามความสามารถ
4. ผู้บริหารจะแสดงความยินดี ให้กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
5. ผู้บริหารจะยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติผู้ที่ปฏิบัติงานดี ให้ปรากฏแก่สายตาผู้อื่น
6. เมื่องานในโรงเรียนประสบความสำเร็จผู้บริหารมักจะกล่าวว่าเป็น

เพราะความร่วมมือร่วมใจของคณะผู้ร่วมงานทุกคน

**ผู้นำในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ** ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง
2. ผู้บริหารพร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือบุคลากรในการแก้ปัญหาทั้งทางด้านวิชาชีพและส่วนตัวตามกำลังความสามารถ
3. ผู้บริหารจัดให้มีสวัสดิการและบริการต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียนได้ตามความเหมาะสม
4. เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาประสบปัญหาและความเดือดร้อน ผู้บริหารจะแสดงออกซึ่งความห่วงใย และผูกพันให้ปรากฏ
5. ผู้บริหารให้กำลังใจและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึกกล้าที่จะเผชิญและแก้ปัญหาด้วยตนเอง
6. เมื่อมีครูเข้าใหม่ผู้บริหารจะเป็นห่วงเป็นใย ให้ความอบอุ่นใจ โดยการแนะนำให้รู้จักกับเพื่อนร่วมงานอธิบายให้ทราบถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ สภาพสังคม และแนวปฏิบัติงาน

### ผู้นำในฐานะเป็นผู้ที่พูดเก่ง ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารสามารถพูดในที่ชุมนุมชนกับคนทุกระดับได้ โดยไม่ประหม่าหรือเคอะเขิน
2. ผู้บริหารสามารถพูดโน้มน้าวให้บุคลากรและประชาชนให้ความร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้โรงเรียน
3. การสั่งงานด้วยวาจา ผู้บริหารสามารถชี้แจงนโยบาย วัตถุประสงค์และแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน
4. ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับฐานะกาลเทศะและสถานการณ์ของผู้ฟัง
5. เมื่อมีกรณีพิพาทกันในหมู่ครูหรือนักเรียน ผู้บริหารสามารถพูดไกล่เกลี่ยได้ด้วยสันติวิธี
6. ในภาวะที่เกิดความเครียดขึ้นในการประชุม ผู้บริหารสามารถพูดจาเพื่อคลี่คลายบรรยากาศให้ แจ่มใสขึ้นได้
7. ในการประชุมหรือสั่งการโดยทั่วไป ผู้บริหารมักจะพูดอย่างมีเหตุผลและมีหลักการไม่น่าเบื่อหน่าย
8. ในการสนทนาแบบกันเอง ผู้บริหารมักจะมีอารมณ์ขันเป็นกันเองทำให้น่าฟังและน่ายินดีสนทนาด้วย

### ผู้นำในฐานะผู้ประสานงานที่ดี ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารสามารถชักจูงให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดและแผนงานที่รับผิดชอบ
2. ผู้บริหารบริหารงานโดยมีการกำหนดแผนงานลักษณะงาน ขอบข่ายของงาน ขั้นตอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้บุคลากรที่รับผิดชอบ
3. ผู้บริหารจัดให้มีการสื่อสารให้ผู้ร่วมงานได้ทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ และระบุให้ชัดเจนว่าเป็นหน้าที่ของใคร
4. ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ได้เหมาะสมกับบุคคลและทำให้เขาเต็มใจรับงานส่วนที่รับผิดชอบ

5. ผู้บริหารจัดการให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ ให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับงานเสมอ เพื่อประโยชน์ในการประสานงาน

6. ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในด้านเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และระบบการสื่อสารที่เพียงพอและใช้การได้รวดเร็ว

7. ผู้บริหารจัดการให้บุคลากรระดับต่าง ๆ พบปะสังสรรค์กันนอกเวลางานเพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดี

8. เมื่อบุคลากรบางคนมีความสามารถมากกว่าในบางเรื่อง ผู้บริหารจะให้เป็นผู้นำในเรื่องนั้น โดยการช่วยเหลือประสานงานให้

**ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี ประกอบด้วย**

1. หารทำตนให้เป็นที่รู้จักเป็นอย่างดีในหมู่เพื่อนร่วมอาชีพเดียวกันและคนที่มีความสัมพันธ์ต่าง ๆ กันที่สัมพันธ์ด้วย

2. ผู้บริหารเข้าร่วมกับหน่วยงาน สมาคม หรือมูลนิธิต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีตามโอกาสอันควร

3. ผู้บริหารรักษาวาจาสัตย์ คำนับสัญญา เป็นที่น่าเชื่อถือได้ในทุกโอกาส

4. ผู้บริหารจะร่วมสังสรรค์เป็นกันเองกับบุคลากรในหน่วยงานนอกเวลางานตามโอกาสอันควร

5. ผู้บริหารมีใจกว้าง ยอมอุทิศเวลาและทุนทรัพย์ส่วนตัว เพื่อก่อประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมได้เสมอตามความเหมาะสม

6. ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมและแสดงตัวเป็นมิตรต่อบุคคลทุกประเภทได้ถูกต้องกับกาลเทศะ

7. ผู้บริหารแสดงตนเป็นมิตรและเป็นกันเองกับศิษย์เก่าทุกรุ่น ตลอดจนผู้ปกครองทุกคน

**ผู้นำในฐานะเป็นนักเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย**

1. ผู้บริหารมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงอาคาร สถานที่ต่าง ๆ ในโรงเรียนให้มีบรรยากาศเหมาะสมกับการเรียนการสอนเสมอ

2. เมื่อเห็นระบบการทำงานใดที่ไม่ถูกต้อง ไม่เกิดผลดีเท่าที่ควรเพื่อการเรียนรู้ของเด็ก ผู้บริหารกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงโดยไม่หวั่นกลัวอิทธิพลใด ๆ ทั้งสิ้น

3. เมื่อบุคลากรคนใดมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับหน้าที่การงาน ผู้บริหารกล้าเปลี่ยนหน้าที่คนนั้น โดยไม่เกรงอุปสรรคใด ๆ

4. ผู้บริหารกล้าเปลี่ยนแนวความคิดหรือวิธีการของตัวเอง เมื่อเห็นว่าไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน

5. ผู้บริหารกล้าเสนอการเปลี่ยนแปลงในนโยบายต่อระดับสูง ถ้าเห็นว่าไม่เหมาะสมและขัดต่อความก้าวหน้าในการบริหารงานในสภาพปัจจุบัน

6. ในการเปลี่ยนแปลงทุกชนิด ผู้บริหารจะทำอย่างมีหลักการ เหตุผลไม่หวั่นไหว

**ผู้นำในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น**  
ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารจะมาทำงานแต่เช้า และเลิกงานหลังคนอื่น
2. ผู้บริหารมีความประพฤติส่วนตัวดี ไม่มั่วสุมกับอบายมุขต่าง ๆ
3. ผู้บริหารเป็นคนตรงต่อเวลาเสมอ
4. ผู้บริหารเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติตามกฎ และระเบียบต่าง ๆ ของโรงเรียน
5. เมื่อครูกระทำผิดกฎหมายและระเบียบของโรงเรียน ผู้บริหารจะวางตัวเป็นกลาง คัดสินเหตุการณ์ต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม
6. ผู้บริหารเป็นผู้มีความสุขภาพอ่อนโยน ขณะเดียวกันก็เข้มแข็งเด็ดขาดถูกต้องตามเหตุการณ์และสภาพแวดล้อม

### การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

นอกจากการบริหารและการจัดการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนแล้วรัฐบาลได้มีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อประชาชนให้มีความพึงพอใจในการบริหารภาครัฐมากขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ดังกล่าว สำนักนายกรัฐมนตรีจึงออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ขึ้นเพื่อให้ทุกกระทรวง ทบวง กรม และส่วนราชการถือปฏิบัติ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2545) ได้กำหนดให้กระทรวง กระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหาร งบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าวให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ไว้ดังนี้

### การบริหารวิชาการ

**แนวคิด** งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษาชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุก ฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถ พัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้ง การวัดปัจจัย เกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 35)

**วัตถุประสงค์** ประกอบด้วย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 35)

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และ สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมี คุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัย เกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
ของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ  
อย่างกว้างขวาง

**ขอบข่าย/ภารกิจ** ประกอบด้วย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 36-39)

#### 1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา แนวทางการปฏิบัติดังนี้

1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สารระ  
แกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหา และความ  
ต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนด  
วิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย  
รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตร  
สถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดย  
พยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ตามความเหมาะสม

1.4 นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการการใช้  
หลักสูตรให้เหมาะสม

1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร

1.6 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

1.7 ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

#### 2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติดังนี้

2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้  
โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรม  
ให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ  
การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้  
จากประสบการณ์จริงและการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ตามความเหมาะสม

2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน หรือแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

2.4 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

### 3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน แนวทางการปฏิบัติดังนี้

3.1 กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา

3.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรม การเรียนรู้

3.3 ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติ และผลงาน

3.4 จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่น ๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

3.5 พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

### 4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา แนวทางการปฏิบัติดังนี้

4.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหาร การจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา

4.2 ส่งเสริมให้ครู ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้



4.3 ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ ผลงานการวิจัย หรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่น

5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

5.1 ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ เรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ

5.2 ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน

5.3 จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการ พัฒนางานด้านวิชาการ

5.4 ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและ การใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

5.5 การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ แนวทางการปฏิบัติดังนี้

6.1 สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งใน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

6.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง

6.3 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และ ประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบัน- สังคมอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน

6.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู ใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

7. การนิเทศการศึกษา แนวทางการปฏิบัติดังนี้

7.1 จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

7.2 ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา

7.3 ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

7.4 ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา

7.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษา ภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

8. การแนะแนวการศึกษา แนวทางการปฏิบัติดังนี้

8.1 จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการ และวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน

8.2 ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษา

8.3 ติดตามและประเมินผลการจัดการระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา

8.4 ประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษากับสถานศึกษา หรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

9.1 จัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตาม มาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

9.3 วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

9.4 ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ และประเมิน  
คุณภาพภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9.5 ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา และหน่วยงานอื่นในการปรับปรุง  
และพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการ  
ประกันคุณภาพการศึกษา

9.6 ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของ  
สถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9.7 ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพ  
การศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและ  
ต่อเนื่อง

10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน แนวทางการปฏิบัติดังนี้

10.1 การศึกษา สำรวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน

10.2 จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะ ทางวิชาการ  
เพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น

10.3 การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมใน  
กิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา และที่จัด โดยบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน  
และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

10.4 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล  
ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น  
แนวทางการปฏิบัติดังนี้

11.1 ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา  
ของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและ  
ระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียง ภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา

11.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ  
ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา แนวทางการปฏิบัติดังนี้

12.1 ดำรงและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

12.2 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

12.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

สรุปการบริหารงานวิชาการ คือการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวทางการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

### การบริหารงบประมาณ

**แนวคิด** การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้ในการจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 40).

**วัตถุประสงค์** ประกอบด้วย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 40)

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใสตรวจสอบได้
2. เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ
3. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

**ขอบข่าย/ภารกิจ** ประกอบด้วย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 41-52)

1. การจัดทำและเสนอของงบประมาณ
  - 1.1 การวิเคราะห์ และพัฒนานโยบายทางการศึกษา แนวทางการปฏิบัติงาน ดังนี้
    - 1.1.1 วิเคราะห์ทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเหนือสถานศึกษา ได้แก่ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติแผนปฏิบัติการราชการของกระทรวงศึกษาธิการ และแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน
    - 1.1.2 ศึกษาข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายการให้บริการสาธารณะ ทุกระดับได้แก่เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement--PSA) ข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (Service Delivery Agreement--SDA) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของเขตพื้นที่และผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุข้อตกลงที่สถานศึกษาทำกับเขตพื้นที่การศึกษา
    - 1.1.3 ศึกษาวิเคราะห์ วิจัยการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และตามความต้องการของสถานศึกษา
    - 1.1.4 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาตามข้อตกลงที่ทำกับเขตพื้นที่การศึกษาด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา ตลอดจนต้นทุน ซึ่งต้องคำนวณต้นทุน ผลผลิตขององค์กร และผลผลิต งาน/โครงการ
    - 1.1.5 จัดทำข้อมูลสารสนเทศผลการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
    - 1.1.6 เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศให้เขตพื้นที่การศึกษา และสาธารณะรับทราบ

1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาการศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนมีส่วนร่วม ดำเนินการดังนี้

1.2.1 ทบทวนภารกิจจัดการศึกษาของสถานศึกษา และศึกษารายงานข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

1.2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา (SWOT) และประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

1.2.3 กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และเป้าประสงค์ (corporate objective) ของสถานศึกษา

1.2.4 กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

1.2.5 กำหนดผลผลิต (outputs) ผลลัพธ์ (outcomes) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators--KPIs) โดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ

1.2.6 กำหนดเป้าหมายระยะปานกลางของผลผลิตในเชิงปริมาณ คุณภาพ และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่จะทำร่องขอตกลงกับเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.7 จัดทำรายละเอียดโครงสร้าง แผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมหลัก

1. 2.8 จัดให้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงและนำเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

1.2.9 เผยแพร่ประกาศต่อสาธารณชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของงบประมาณแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1.3.1 จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน งาน/โครงการ ให้มีความเชื่อมโยงกับผลผลิตและผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษา พร้อมกับวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน งาน/โครงการ เมื่อเขตพื้นที่การศึกษา แจ้งนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการจัดตั้งงบประมาณให้สถานศึกษาดำเนินการ

1.3.2 จัดทำ กรอบประมาณการ รายจ่ายระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework--MTEF) โดยวิเคราะห์นโยบายหน่วยเหนือที่มีการเปลี่ยนแปลง

ไปจากเดิม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานปีงบประมาณที่ผ่านมาของสถานศึกษา เพื่อปรับเป้าหมายผลผลิตที่ต้องการดำเนินการใน 3 ปีข้างหน้า พร้อมกับปรับแผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมหลัก ให้สอดคล้องกับประมาณรายได้ของสถานศึกษาทั้งจากเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ

1.3.3 จัดทำคำขอรับงบประมาณของสถานศึกษา และกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework--MTEF) เสนอต่อเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องเชิงนโยบาย

1.3.4 จัดทำร่างข้อตกลงบริการผลผลิต (ร่างข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน) ของสถานศึกษาที่จะต้องทำกับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณ โดยมีเป้าหมายการให้บริการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

## 2. การจัดสรรงบประมาณ

### 2.1 การจัดสรรงบประมาณภายในสถานศึกษาแนวทางการปฏิบัติดังนี้

2.1.1 จัดทำข้อตกลงบริการผลผลิตของสถานศึกษากับเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อได้รับงบประมาณ

2.1.2 ศึกษาข้อมูลการจัดสรรงบประมาณที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแจ้งผ่านเขตพื้นที่การศึกษา แจ้งให้สถานศึกษาทราบในเรื่องนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ขั้นตอน และวิธีการจัดสรรงบประมาณ

2.1.3 ตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจากหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรที่เขตพื้นที่การศึกษาแจ้ง ตลอดจนตรวจสอบวงเงินนอกงบประมาณที่ได้จากแผนการระดมทรัพยากร

2.1.4 วิเคราะห์กิจกรรมตามภารกิจงานที่จะต้องดำเนินการตามมาตรฐานโครงสร้างสายงาน และตามแผนงาน งาน/โครงการของสถานศึกษา เพื่อจัดลำดับความสำคัญ และกำหนด งบประมาณ ทรัพยากรของแต่ละสายงาน งาน/โครงการ ให้เป็นไปตามกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับ และวงเงินนอกงบประมาณตามแผนระดมทรัพยากร

2.1.5 ปรับปรุงกรอบงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) ให้สอดคล้องกับกรอบวงเงินที่ได้รับ

2.1.6 จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ซึ่งระบุแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องวงเงินงบประมาณที่ได้รับและวงเงินนอกงบประมาณที่ได้ตามแผนระดมทรัพยากร

2.1.7 จัดทำข้อร่างข้อตกลงผลผลิตของหน่วยงานภายในสถานศึกษา และกำหนดผู้รับผิดชอบ

2.1.8 นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และร่างข้อตกลงผลผลิต ขอความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษา

2.1.9 แจกจัดสรรวงเงินและจัดทำข้อตกลงผลผลิตให้หน่วยงานภายในสถานศึกษา รับไปดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติดังนี้

2.2.1 จัดทำแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาสโดยกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานรายเดือนให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณแล้วสรุปแยกเป็นรายไตรมาสเป็น งบบุคลากรงบอุดหนุน งบลงทุน (แยกเป็นค่าครุภัณฑ์ และค่าก่อสร้าง) และงบดำเนินการ (ตามนโยบายพิเศษ)

2.2.2 เสนอแผนการใช้งบประมาณวงเงินรวมเพื่อขออนุมัติเงินประจำงวดเป็นรายไตรมาสผ่านเขตพื้นที่การศึกษาไปยังคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวบรวมเสนอต่อสำนักงบประมาณ

2.2.3 เบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีและอนุมัติการใช้งบประมาณของสถานศึกษาตามประเภทและรายการตามที่ได้รับงบประมาณ

2.3 การโอนเงินงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติดังนี้

2.3.1 การโอนเงิน ให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

### 3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

3.1.1 จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินทั้งเงินงบประมาณและ  
เงินนอกงบประมาณของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ  
และแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส

3.1.2 จัดทำแผนการตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานตามข้อตกลง  
การให้บริการผลิตของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ  
และแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาส

3.1.3 จัดทำแผนการกำกับตรวจสอบติดตามและป้องกันความเสี่ยงสำหรับ  
โครงการที่มีความเสี่ยงสูง

3.1.4 ประสานแผนและดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศให้เป็นไป  
ตามแผนการตรวจสอบ ติดตามของสถานศึกษา โดยเฉพาะ โครงการที่มีความเสี่ยงสูง

3.1.5 จัดทำข้อสรุปผลการตรวจสอบ ติดตาม และนิเทศ พร้อมทั้งเสนอ  
ข้อปัญหาที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อให้สถานศึกษาเร่งแก้ปัญหา  
ได้ทันสถานการณ์

3.1.6 รายงานผลการดำเนินการตรวจสอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

3.1.7 สรุปข้อมูลสารสนเทศที่ได้และจัดรายงานข้อมูลการใช้งบประมาณ  
ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นรายไตรมาสต่อเขตพื้นที่การศึกษา

### 3.2 การประเมินผลการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน แนวทางการปฏิบัติดังนี้

3.2.1 กำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จ และตัวชี้วัด (Key Performance  
Indicators--KPIs) ของสถานศึกษา

3.2.2 จัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จของผลผลิตที่กำหนดตามข้อตกลง  
การให้บริการผลิตของสถานศึกษา

3.2.3 สร้างเครื่องมือเพื่อการประเมินผล ผลผลิตตามตัวชี้วัดความสำเร็จ  
ที่กำหนดไว้ตามข้อตกลงการให้บริการผลิตของสถานศึกษา

3.2.4 ประเมินแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา และจัดทำรายงานประจำปี

3.2.5 รายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเขตพื้นที่การศึกษา

#### 4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

##### 4.1 การจัดการทรัพยากร แนวทางการปฏิบัติดังนี้

4.1.1 ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานภายในสถานศึกษา และสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาทราบรายการสินทรัพย์ของสถานศึกษาเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน

4.1.2 วางระบบการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับบุคคลและ หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

4.1.3 สนับสนุนให้บุคลากร และสถานศึกษาร่วมมือกันใช้ทรัพยากรใน ชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

##### 4.2 การระดมทรัพยากร แนวทางการปฏิบัติดังนี้

4.2.1 ศึกษา วิเคราะห์กิจกรรมและภารกิจ งาน/โครงการ ตามกรอบ ประมาณการระยะปานกลาง (MTEF) และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีความจำเป็นต้อง ใช้วงเงินเพิ่มเติมจากประมาณการรายได้งบประมาณไว้ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของ กิจกรรมให้เป็นไปตามความเร่งด่วนและช่วงเวลา

4.2.2 สำรวจข้อมูลนักเรียนที่มีความต้องการได้รับการสนับสนุน ทุนการศึกษาตามเกณฑ์การรับทุนทุกประเภท ตั้งกรรมการพิจารณาคัดเลือกนักเรียน ได้รับทุนการศึกษาโดยตรวจสอบข้อมูลเชิงลึกพร้อมกับให้มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ให้เป็นปัจจุบัน

4.2.3 ศึกษา วิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงาน องค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา ตลอดจนติดต่อประสาน ความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม

4.2.4 จัดทำแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษา โดยกำหนดวิธีการ แหล่งการสนับสนุน เป้าหมาย เวลาดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบ

4.2.5 เสนอแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและดำเนินการในรูปคณะกรรมการ

4.2.6 เก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายไปใช้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่ต้องใช้วงเงินเพิ่มเติมให้เป็นไปตามระเบียบของทุนการศึกษาและระเบียบว่าด้วยเงินนอกงบประมาณทั้งตามวัตถุประสงค์และไม่กำหนดวัตถุประสงค์

#### 4.3 การจัดการรายได้และผลประโยชน์ แนวทางการปฏิบัติดังนี้

4.3.1 วิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษาที่ดำเนินการจัดการรายได้ และสินทรัพย์ในส่วนที่จะนำมาซึ่งรายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษา เพื่อจัดทำทะเบียนข้อมูล

4.3.2 จัดทำแนวปฏิบัติ หรือระเบียบของสถานศึกษาเพื่อจัดการรายได้ และบริหารรายได้และผลประโยชน์ตามแต่ละสภาพของสถานศึกษาโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

4.4.3 จัดหารายได้และผลประโยชน์ และจัดทำทะเบียนคุม เก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

#### 4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา แนวทางการปฏิบัติดังนี้

4.4.1 สำรวจประเภทกองทุน และจัดทำข้อมูลยอดวงเงินและหลักเกณฑ์ของแต่ละกองทุน

4.4.2 สำรวจความต้องการของนักเรียนและคัดเลือกเสนอให้กู้ยืมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

4.4.3 ประสานการกู้ยืมกับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

4.4.4 สร้างความตระหนักแก่ผู้กู้ยืม

4.4.5 ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน

#### 4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา แนวทางการปฏิบัติดังนี้

4.5.1 จัดระบบสวัสดิการเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมายทั้งการจัดหาและการใช้สวัสดิการเพื่อการศึกษา

4.5.2 วางระเบียบการใช้เงินสวัสดิการ

4.5.3 ดำเนินการจัดสวัสดิการให้เป็นไปตามระเบียบ

#### 4.5.4 กำกับ ติดตาม ตรวจสอบให้เป็นไปตามระเบียบ

### 5. การบริหารการเงิน

การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การโอนเงิน การกันเงินไว้เบิกเหลือมปี ให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด

### 6. การบริหารการบัญชี

#### 6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน แนวทางการปฏิบัติดังนี้

6.1.1 ตั้งยอดบัญชีระหว่างปีงบประมาณทั้งการตั้งยอดภายหลังการปิดบัญชีงบประมาณปีก่อน และการตั้งยอดก่อนปิดบัญชีปีงบประมาณปีก่อน

6.1.2 จัดทำกระด้ายทำการ โดยปรับปรุงบัญชีเงินงบประมาณ โอนปิดบัญชีเงินนอก งบประมาณเข้าบัญชีทุน และบัญชีเงินรับฝากและเงินประกัน ตั้งยอดบัญชีสินทรัพย์ที่เป็นบัญชีวัสดุหรือ (บัญชีสินค้าคงเหลือ) และบัญชีสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน พร้อมทั้งจัดทำใบสำคัญการลงบัญชีทั่วไปโดยใช้จำนวนเงินตามรายการหลังการปรับปรุง

6.1.3 บันทึกเปิดบัญชีคงค้าง (พึงรับพึงจ่าย accrual basis) โดยบันทึกรายการด้านเดบิตในบัญชีแยกประเภท (สินทรัพย์และค่าใช้จ่าย) และบันทึกรายการด้านเครดิตในบัญชีแยกประเภท (หนี้สิน ทุน รายได้)

6.1.4 บันทึกบัญชีประจำวัน ให้ครอบคลุมการรับเงินงบประมาณ การรับรายได้จากการขายสินค้าหรือการให้บริการ การรับเงินรายได้ การจ่ายเงินงบประมาณ การจ่ายเงินงบประมาณให้ยืม การจ่ายเงินนอกงบประมาณให้ยืม การซื้อวัสดุหรือสินค้าคงเหลือ เงินทดรองจ่าย เงินมัดจำและค่าปรับ รายได้จากเงินกู้ของรัฐ สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน การรับเงินบริจาค การรับเงินรายได้แผ่นดิน การถอนเงินรายได้แผ่นดิน การเบิกเงินงบประมาณแทนกัน การจ่ายเงินให้หน่วยงานที่ปฏิบัติตามระบบควบคุมการเงิน

6.1.5 สรุปรายการบันทึกบัญชีทุกวันทำการสรุปรายการรับหรือจ่ายเงินผ่านไปบัญชีแยกประเภทเงินสด เงินฝากธนาคาร และเงินฝากคลัง สำหรับรายการอื่น

และรายการในสมุดรายวัน ทัวไปให้ผ่านรายการเข้าบัญชีแยกประเภท ณ วันทำการสุดท้ายของเดือน

6.1.6 ปรับปรุงบัญชี เมื่อสิ้นปีงบประมาณ โดยปรับรายการบัญชีรายได้จากงบประมาณค้างรับ ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย/รับที่ได้รับล่วงหน้า ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า/รายได้ค้างรับวัสดุหรือสินค้าที่ใช้ไประหว่างงวดบัญชี ค่าเสื่อมราคา/ค่าตัดจำหน่าย ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ และหนี้สูญ

6.1.7 ปิดบัญชีรายได้และค่าใช้จ่ายเพื่อบันทึกบัญชีรายได้สูงกว่า (ต่ำกว่า) ค่าใช้จ่ายในงวดบัญชี และปิดรายการรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายงวดบัญชี เข้าบัญชีรายได้สูง (ต่ำ) กว่าค่าใช้จ่ายสะสม แล้วให้ออนบัญชีรายได้แผ่นดินนำส่งคลัง เข้าบัญชีรายได้แผ่นดิน หากมียอดคงเหลือให้ออนเข้าบัญชีรายได้แผ่นดินรอนำส่งคลัง

6.1.8 ตรวจสอบความถูกต้องของตัวเงินสดและเงินฝากธนาคารตามรายงานคงเหลือประจำวัน และงบทวิสัยยอดฝากธนาคาร ตลอดจนตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีแยกประเภททั่วไปและการตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีย่อยและทะเบียน

6.1.9 แก้ไขข้อผิดพลาดจากการบันทึกรายการผิดบัญชี จากการเขียนข้อความผิดหรือตัวเลขผิด จากการบันทึกตัวเลขผิดช่องบัญชีย่อยแต่ยอดรวมถูก โดยการขีดฆ่าข้อความหรือตัวเลขผิด ลงลายมือชื่อย่อกำกับพร้อมวันเดือนปีแล้วเขียนข้อความหรือตัวเลขที่ถูกต้อง

6.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน แนวทางการปฏิบัติดังนี้

6.2.1 จัดทำรายงานประจำเดือนส่งหน่วยงานต้นสังกัดสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และกรมบัญชีกลางภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไปโดยจัดทำรายงานรายได้แผ่นดิน รายงานรายได้และค่าใช้จ่าย รายงานเงินประจำงวด

6.2.2 จัดทำรายงานประจำปี โดยจัดทำงบแสดงฐานะการเงิน จัดทำงบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน งบกระแสเงินสดจัดทำโดยวิธีตรง จัดทำหมายเหตุประกอบงบการเงินและจัดส่งรายงานประจำปีให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านเขตพื้นที่การศึกษาและจัดส่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและกรมบัญชีกลางตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนดกฎหมาย ระเบียบและเอกสารที่เกี่ยวข้องหลักการ

## นโยบายบัญชีสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ฉบับที่ 2

6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน แนวทางการปฏิบัติดังนี้จัดทำและจัดหาแบบพิมพ์ขึ้นใช้เองเว้นแต่เป็นแบบพิมพ์กลางที่เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจัดทำขึ้นเพื่อจำหน่าย แจกจ่าย กฎหมาย ระเบียบและเอกสารที่เกี่ยวข้องหลักการนโยบายบัญชีสำหรับหน่วยงานภาครัฐ ฉบับที่ 2

### 7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา แนวทางการปฏิบัติดังนี้

7.1.1 ตั้งคณะกรรมการหรือบุคลากรขึ้นสำรวจวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน อาคาร และสิ่งก่อสร้างทั้งหมดเพื่อทราบสภาพการใช้งาน

7.1.2 จำหน่าย บริจาค หรือขายทอดตลาดให้เป็นไปตามระเบียบในกรณีทั้งหมดสภาพหรือไม่ได้ใช้ประโยชน์

7.1.3 จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินที่เป็นวัสดุ ครุภัณฑ์ให้เป็นปัจจุบัน ทั้งที่ซื้อหรือจัดหาจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ตลอดจนที่ได้จากการบริจาคที่ยังไม่ได้บันทึกคุมไว้ โดยบันทึกทะเบียนคุมราคา วันเวลาที่ได้รับสินทรัพย์

7.1.4 จัดทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุสำหรับที่ดิน อาคาร และสิ่งก่อสร้างในกรณีที่ยังไม่ดำเนินการ และที่ยังไม่สมบูรณ์ให้ประสานกับกรมธนารักษ์ หรือสำนักงานธนารักษ์จังหวัดเพื่อดำเนินการให้เป็นปัจจุบัน และให้จัดทำทะเบียนคุมในส่วนของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน

7.1.5 จัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินของสถานศึกษา ซึ่งอาจใช้โปรแกรมระบบทะเบียนคุมสินทรัพย์ก็ได้ ถ้าสถานศึกษามีความพร้อม

7.1.6 จัดทำระเบียบการใช้ทรัพย์สินที่เกิดจากการจัดหาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 7.2 การจัดหาพัสดุ แนวทางการปฏิบัติดังนี้

7.2.1 วิเคราะห์แผนงาน งาน/โครงการ ที่จัดทำกรอบรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางเพื่อตรวจดูกิจกรรมที่ต้องใช้พัสดุที่ยังไม่มีตามทะเบียนคุมทรัพย์สิน และ



เป็นไปตามเกณฑ์ความขาดที่กำหนดตามมาตรฐานกลาง

7.2.2 จัดทำแผนระยะปานกลางและจัดหาพัสดุทั้งในส่วนที่สถานศึกษาจัดหาเองและที่ร่วมมือกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นจัดหา

7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง  
แนวทางการปฏิบัติดังนี้

7.3.1 จัดทำเอกสารแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์  
สิ่งก่อสร้างในกรณีที่เป็นแบบมาตรฐาน

7.3.2 ตั้งคณะกรรมการขึ้นกำหนดคุณลักษณะเฉพาะหรือแบบรูปรายการ  
ในกรณีที่ไม่เป็นแบบมาตรฐานโดยดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ

7.3.3 จัดซื้อจัดจ้าง โดยตรวจสอบงบประมาณ รายละเอียด  
เกณฑ์คุณลักษณะ เฉพาะประกาศ จำหน่ายแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ  
พิจารณาของโดยคณะกรรมการ จัดทำสัญญา และเมื่อตรวจรับงานให้มอบเรื่องแก่  
เจ้าหน้าที่การเงินวางฎีกาเบิกเงินเพื่อจ่ายแก่ผู้ขาย/ผู้จ้าง

7.4 การควบคุม บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ แนวทางการปฏิบัติดังนี้

7.4.1 จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน

7.4.2 กำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สิน

7.4.3 กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บควบคุม และเบิกจ่ายให้  
เป็นไปตามระบบและแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุประจำปีอย่างสม่ำเสมอทุกปี

7.4.4 ตรวจสอบสภาพและบำรุงรักษาและซ่อมแซมทั้งก่อนและหลังการ-  
ใช้งานสำหรับทรัพย์สินที่มีสภาพไม่สามารถใช้งานได้ให้ตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณา  
และทำการจำหน่ายหรือขอรีดถอนกรณีเป็นสิ่งปลูกสร้าง

สรุปการบริหารงานงบประมาณ คือการจัดทำและเสนอของบประมาณการ  
วิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา  
การศึกษา การวิเคราะห์ ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ  
ในสถานศึกษาการเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ การโอนเงินงบประมาณ  
การตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน การประเมินผลการใช้จ่ายเงินและ  
ผลการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร การระดมทรัพยากร การจัดการรายได้และ

หาผลประโยชน์ กองทุนกู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา กองทุนสวัสดิการ เพื่อการศึกษา การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การกั้นเงิน ไว้เบิกเหลืออมปี การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายการทางการเงินและงบการเงิน การจัดทำแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ ของสถานศึกษา การจัดพัสดุ การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ และ จัดซื้อ จัดจ้าง การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

### การบริหารงานบุคคล

**แนวคิด** การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 53)

**วัตถุประสงค์** ประกอบด้วย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 53)

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

**ขอบข่าย/ภารกิจ** ประกอบด้วย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 54-65)

## 1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

### 1.1 การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน แนวทางการปฏิบัติดังนี้

1.1.1 วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา

1.1.2 จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.1.3 นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

1.1.4 นำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ

### 1.2 การกำหนดตำแหน่ง แนวทางการปฏิบัติดังนี้

1.2.1 สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.2.2 นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และ/หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี พิจารณานุมัติ

1.3 การขอลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู แนวทางการปฏิบัติดังนี้

1.3.1 สถานศึกษาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง/ขอลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.3.2 ประเมินเพื่อขอลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

1.3.3 ส่งคำขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง/เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการ

ศึกษาของสถานศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

## 2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

2.1 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาแนวทางการปฏิบัติดังนี้

2.1.1 การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือกและการคัดเลือกในกรณีจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ ในตำแหน่งครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษาให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.1.2 การบรรจุแต่งตั้งผู้อำนวยการหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูง

(1) ให้สถานศึกษาเสนอเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเรียนการสอนของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาและขออนุมัติต่อ ก.ค.ศ.

(2) เมื่อ ก.ค.ศ. อนุมัติแล้วให้สถานศึกษาดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งวิทยฐานะและให้ได้รับเงินเดือนตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.2 การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว แนวทางการปฏิบัติดังนี้

2.2.1 กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2.2.2 กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจาก

(1) สถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

2.3 การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.3.1 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น แนวทางการปฏิบัติดังนี้

1) เสนอคำร้องขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนิน  
นำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาอนุมัติของผู้ประสงค้าย้ายและผู้รับย้าย  
แล้วแต่กรณี

2) บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับย้าย  
มาจากสถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาคือ สำหรับตำแหน่ง  
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3) รายงานการบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลประวัติส่วนตัวไปยัง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดทำทะเบียนประวัติต่อไป

การโอนหรือการเปลี่ยนสถานะของข้าราชการหรือพนักงาน  
ส่วนท้องถิ่นแนวทางการปฏิบัติ (ม. 58) ดังนี้

1) เสนอคำร้องขอโอนของข้าราชการพนักงานส่วนท้องถิ่นไปยัง  
เขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

2) บรรจุแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ.  
เขตพื้นที่ศึกษากำหนด

#### 2.4 การบรรจุกลับเข้ารับราชการ

การบรรจุกลับเข้ารับราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู  
และบุคลากรทางการศึกษา กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) ออกจากราชการตามมติ  
คณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่า ด้วยการ  
รับราชการทหาร (มาตรา 66) และลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่  
ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) แนวทางการปฏิบัติดังนี้

กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) เสนอคำขอของผู้ขอกลับเข้ารับราชการ  
ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาสำหรับ  
ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 ตั้งบรรจุ  
และแต่งตั้ง

กรณีออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ให้ยื่นเรื่องขอกลับ  
เข้ารับราชการภายในกำหนดเวลาที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติแต่ไม่เกิน 4 ปี ให้ผู้มีอำนาจตาม  
มาตรา 53 ตั้งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่า ด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนด 180 วันนับแต่วันพ้นจากราชการทหาร ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

กรณีลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) สมัครง่ายรับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 ที่ต้องการจะรับเข้า รับราชการเสนอเรื่องไปให้ ก.ค.ศ. หรือผู้ที่ ก.ค.ศ. มอบหมายพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วให้ ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

## 2.5 การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง แนวทางการปฏิบัติดังนี้

กรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทน ถ้ามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคนให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งรักษาราชการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสม ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งข้าราชการในสถานศึกษา คนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน (มาตรา 54 แห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ)

กรณีตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาดำรงใดว่างลง หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารักษาการในตำแหน่ง (มาตรา 68 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา)

## 3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

### 3.1 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### 3.1.1 การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ แนวทางการปฏิบัติดังนี้

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการปฐมนิเทศแก่ผู้ที่ได้รับการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

(2) แจ้งภาระงานมาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ฯลฯ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา ก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน

(3) ดำเนินการติดตาม ประเมินผลและจัดให้มีการพัฒนาตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง

3.1.2 การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ (มาตรา 79) แนวทางการปฏิบัติดังนี้

(1) ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

(2) กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

(3) ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร

(4) ติดตาม ประเมินการพัฒนา

(5) รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.1.3 การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (มาตรา 80) แนวทางการปฏิบัติ

(1) ศึกษา วิเคราะห์ คุณลักษณะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ลักษณะงานตามตำแหน่งที่ได้รับการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

(2) ดำเนินการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม

(3) ติดตามประเมินการพัฒนา

(4) การพัฒนากรณีไม่ผ่านการประเมินวิทยฐานะ (มาตรา 55)

แนวทางการปฏิบัติดังนี้

1) ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2) รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีปกติและกรณีพิเศษ แนวทางการปฏิบัติดังนี้

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

(2) คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบพิจารณาตามกฎหมาย ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน

(3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ต้องชี้แจงเหตุให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบ

กรณีเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ ถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้รายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

(4) รายงานการสั่งเลื่อนและไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดเก็บข้อมูลลงในทะเบียนประวัติต่อไป

3.2.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการแนวทางการปฏิบัติดังนี้

(1) แจ้งชื่อผู้ตายและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติราชการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการขอความเห็นชอบไปยังคณะรัฐมนตรี

(2) สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ตายเป็นกรณีพิเศษ เพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ

(3) รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่เพื่อดำเนินการต่อไป

3.2.3 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัยแนวทางการปฏิบัติ

(1) ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลของผู้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย จากสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรม ฯลฯ

(2) ดำเนินการพิจารณาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด

(3) ส่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

(4) รายงานผลการดำเนินการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 3.3 การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว แนวทางการปฏิบัติดังนี้

กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงิน

งบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตาม

หลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่น

นอกเหนือจากสถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของ

สถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่

สถานศึกษากำหนด

### 3.4 การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน แนวทางการปฏิบัติ คือ

ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

### 3.5 เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น แนวทางการปฏิบัติ คือ ดำเนินการ

ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

### 3.6 งานทะเบียนประวัติ

3.6.1 การจัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้าง แนวทางการปฏิบัติดังนี้

(1) สถานศึกษาจัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 ฉบับ

(2) สถานศึกษาเก็บไว้ 1 ฉบับ ส่งไปเก็บรักษาไว้ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 1 ฉบับ

(3) เปลี่ยนแปลง บันทึกข้อมูล ลงในทะเบียนประวัติ

3.6.2 การแก้ไข วัน เดือน ปีเกิด ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้าง แนวทางการปฏิบัติดังนี้

(1) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประสงค์ขอแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด ยื่นคำขอตามแบบที่กำหนดโดยแนบเอกสารต่อผู้บังคับบัญชา

ขั้นต้น ประกอบด้วย สุตินัฏร ทะเบียนราชฎร หลักฐานทางการศึกษา

(2) ตรวจสอบความถูกต้อง

(3) นำเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ

การแก้ไขต่อ ก.ค.ศ.

(4) ดำเนินการแก้ไขในทะเบียนประวัติ

(5) แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### 3.7 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ แนวทางการปฏิบัติดังนี้

3.7.1 ตรวจสอบผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน สมควรได้รับการเสนอขอ  
พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.7.2 ดำเนินการในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และ  
เหรียญจักรพรรดิมาลาแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดตาม  
หลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

3.7.3 จัดทำทะเบียนผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิ  
มาลา เครื่องราชอิสริยาภรณ์ดิเรกคุณาภรณ์ และผู้คืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์

### 3.8 การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ แนวทางการปฏิบัติดังนี้

3.8.1 ผู้ขอมีบัตรกรอกรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลต่าง ๆ โดยมีเอกสาร  
หลักฐาน ที่เกี่ยวข้อง

3.8.2 ตรวจสอบเอกสารความถูกต้อง

3.8.3 นำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัว โดยผ่านผู้บังคับบัญชา  
ตามลำดับ โดยคุมทะเบียนประวัติไว้

3.8.4 ส่งคืนบัตรประจำตัวถึงสถานศึกษา

3.9 งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ  
งานขออนุญาตลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ขกย่องเชิดชู  
เกียรติและให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์ และการจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ  
หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง

## 4. วินัยและการรักษาวินัย

4.1 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง แนวทางการปฏิบัติดังนี้

4.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

4.1.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งยุติเรื่องในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่าไม่ได้กระทำผิดวินัย หรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือนตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

4.1.3 รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 4.2 กรณีความผิดวินัยร้ายแรง แนวทางการปฏิบัติดังนี้

4.2.1 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

4.2.2 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอผลการพิจารณาให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาลงโทษ

4.2.3 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกตามผลการพิจารณาของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

4.2.4 รายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 4.3 การอุทธรณ์

##### 4.3.1 การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัย แนวทางการปฏิบัติดังนี้

กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

#### 4.4 การร้องทุกข์ แนวทางการปฏิบัติดังนี้

กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกสั่งให้ออกจากราชการให้ร้องทุกข์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจ เนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

#### 4.5 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย แนวทางการปฏิบัติดังนี้

4.5.1 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา

4.5.2 ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ การจูงใจ ฯลฯ ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา

4.5.3 หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแก่กรณี

### 5. งานออกจากราชการ

#### 5.1 การลาออกจากราชการ แนวทางการปฏิบัติดังนี้

5.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการของครูผู้ช่วยครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น

5.1.2 รายงานการอนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.2 การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนดแนวทางการปฏิบัติ



5.2.1 ดำเนินการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเข้ารับการพัฒนางานอย่างเข้มตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.กำหนด

5.2.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

5.2.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินการทดลองปฏิบัติราชการหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มออกจากราชการ

5.2.4 รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ

5.3 การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป แนวทางการปฏิบัติดังนี้

5.3.1 สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น

5.3.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการหากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.3.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.4 การให้ออกจากราชการไว้ก่อน แนวทางการปฏิบัติดังนี้

5.4.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนในกรณีที่ครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงจนถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำความผิดทางอาญา (เว้นแต่ได้กระทำความผิดโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ)

5.4.2 รายงานการสั่งพักราชการหรือการให้ออกจากราชการไว้ก่อนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.5 การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน  
ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดและรายงานการออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานอกจากดำเนินการตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. แล้วยังสามารถดำเนินการได้ ดังต่อไปนี้ คือ

5.5.1 กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอ แนวทางการปฏิบัติดังนี้

(1) ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการอันเนื่องมาจากการเจ็บป่วย

(2) ถ้าผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเมื่อเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติราชการได้

(3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.5.2 กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการแนวทางการปฏิบัติดังนี้

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สมัครใจจะไปปฏิบัติราชการตามความประสงค์ของทางราชการออกจากราชการ

(2) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.5.3 กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีเป็นผู้ไม่มีสัญชาติไทย (มาตรา 30)

(1) กรณีเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ตาม (มาตรา 30)

5.5.4 กรณีเป็นคนไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. (มาตรา 30)

5.5.5 กรณีเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี (มาตรา 30) (5) (7) กรณีเป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเป็นเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง (มาตรา 30) (8) หรือกรณีเป็นบุคคลล้มละลาย (มาตรา 30) (9) แนวทางการปฏิบัติดังนี้

(1) สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามคุณสมบัติใน มาตรา (มาตรา 30) (1) (4) (5) (7) (8) หรือ (9) แห่ง

กฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ขาดคุณสมบัติตามข้อ 1 ออกจากราชการ

(3) รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.5.6 กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป กรณีมีเหตุสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (ม. 30 (3) แนวทางการปฏิบัติดังนี้

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อมีเหตุอันควรสงสัยว่า ครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นผู้ใดเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไป (มาตรา 30) (3)

(2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนต่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

(3) เมื่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่ศึกษามีมติเป็นว่าเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 (3) ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการ

5.5.7 กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าห่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม แนวทางการปฏิบัติดังนี้

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เมื่อครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีกรณีถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าห่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม

(2) ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ไม่เป็นผู้ห่อนความสามารถไม่บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสม ให้สั่งยุติเรื่อง แต่ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าเป็นผู้ห่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม ให้ส่งเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

(3) เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการ ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุดูดแทน

#### 5.6 กรณีมีมลทินมัวหมอง แนวทางการปฏิบัติดังนี้

5.6.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาดังคณะกรรมการสอบวินัยอย่างร้ายแรง กรณีมีเหตุอันควรสงสัยอย่างยิ่งว่าครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้มีการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงแต่การสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดพอที่ส่งลงโทษวินัยอย่างร้ายแรง ถ้าให้รับราชการต่อไปจะทำให้เสียหายต่อทางราชการอย่างร้ายแรง

5.6.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา (3) เมื่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการเพราะมีมลทินหรือมัวหมองกรณีที่ถูกสอบสวนข้างต้น ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุดูดแทน

5.7 กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ แนวทางการปฏิบัติดังนี้

5.7.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญ เหตุดูดแทนเมื่อปรากฏว่าครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

5.7.2 รายงานผลการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สรุปการบริหารงานบุคคล คือ เป็นภารกิจของผู้บริหารในการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลงานบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัยและการออกจากราชการ การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## การบริหารทั่วไป

**แนวคิด** การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 66)

**วัตถุประสงค์** ประกอบด้วย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 66)

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชนซึ่งจะก่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

**ขอบข่ายและภารกิจ** (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 67-75)

1. การดำเนินงานธุรการ แนวทางการปฏิบัติดังนี้
  - 1.1 ศึกษาวิเคราะห์สภาพงานธุรการของสถานศึกษาและระเบียบ กฎหมาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
  - 1.2 วางแผนออกแบบระบบงานธุรการ ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพโดยอาจนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานให้เหมาะสม
  - 1.3 จัดบุคลากรรับผิดชอบและพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้
  - 1.4 จัดหา Hardware และ Software ให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานด้านธุรการได้ตามระบบที่กำหนดไว้

1.5 ดำเนินการงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักความถูกต้อง รวดเร็วประหยัด และคุ้มค่า

1.6 ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงงานธุรการให้มีประสิทธิภาพ

2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวทางการปฏิบัติดังนี้

2.1 รวบรวมประมวลวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่จะใช้ในการประชุม คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 สนับสนุนข้อมูล รับทราบหรือดำเนินการตามมติของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 ดำเนินงานด้านธุรการในการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.4 จัดทำรายงานการประชุมและแจ้งมติที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบ ดำเนินการหรือถือปฏิบัติแล้วแต่กรณี

2.5 ประสานการดำเนินงานตามมติการประชุมในเรื่องการอนุมัติ อนุญาต สั่งการ เร่งรัดการดำเนินการและรายงานผลการดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานทราบ

3. การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ แนวทางการปฏิบัติดังนี้

3.1 สำรวจระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

3.2 จัดทำทะเบียนเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

3.3 จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษา เพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายใน สถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา

3.4 พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติการกิจ

3.5 จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่ การศึกษาและส่วนกลาง

3.6 นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการและ การประชาสัมพันธ์

3.7 ประเมินและประสานงานระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ และปรับปรุง พัฒนาเป็นระยะ ๆ

#### 4. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา แนวทางการปฏิบัติดังนี้

- 4.1 จัดให้มีระบบการประสานงานและเครือข่ายการศึกษา
- 4.2 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.3 ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือเพื่อส่งเสริม สนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา
- 4.4 เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ
- 4.5 กำหนดแผนโครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา
- 4.6 ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

#### 5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

##### 5.1 การจัดระบบการบริหาร แนวทางการปฏิบัติดังนี้

- 5.1.1 ศึกษาวิเคราะห์โครงสร้าง ภารกิจ การดำเนินงาน ปริมาณ คุณภาพ และสภาพของสถานศึกษา
- 5.1.2 วางแผนออกแบบการจัดระบบโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในระบบการทำงานและการบริหารงานของสถานศึกษา
- 5.1.3 นำเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาให้ความเห็นชอบในการแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษา
- 5.1.4 ประกาศและประชาสัมพันธ์ให้ส่วนราชการตลอดจนประชาชนทั่วไปทราบ
- 5.1.5 ดำเนินการบริหารจัดการให้เป็นไปตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการที่กำหนด
- 5.1.6 ติดตามประเมินผลและปรับปรุงการจัดระบบบริหารให้ประสิทธิภาพ

## 5.2 การพัฒนาองค์กร แนวทางการปฏิบัติดังนี้

5.2.1 ศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูล สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์กรของสถานศึกษา

5.2.2 กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุมโครงสร้าง ภารกิจ บุคลากร เทคโนโลยี และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา

5.2.3 ดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ ความสามารถที่เหมาะสมกับโครงสร้างภารกิจเทคโนโลยีและกลยุทธ์ของสถานศึกษา

5.2.4 กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

5.2.5 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาองค์กรเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5.2.6 นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรและกระบวนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

## 6. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา แนวทางการปฏิบัติดังนี้

6.1 สำรวจข้อมูลด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

6.2 วางแผน กำหนดนโยบายและแนวทางการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อศึกษามาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

6.3 ระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้งานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา

6.4 สนับสนุนให้บุคลากรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อศึกษามาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา

6.5 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการผลิตรวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

6.6 ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6.7 ติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้

7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป  
แนวทางการปฏิบัติดังนี้

7.1 สำรวจปัญหาความต้องการจำเป็นของด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร  
และบริหารทั่วไป

7.2 จัดระบบส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ในการบริหารงาน  
ด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป

7.3 จัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวก  
ในการปฏิบัติงานทุกด้าน

7.4 ติดตาม ประเมินผลการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการ  
ปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ

7.5 นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก  
ด้านต่าง ๆ ให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

8. การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม แนวทางการปฏิบัติดังนี้

8.1 กำหนดแนวทางวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่ และ  
สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

8.2 บำรุง ดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา  
ให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสมพร้อมที่จะใช้ประโยชน์

8.3 ติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถาน-  
ศึกษาเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้

8.4 สรุป ประเมินผล และรายงานการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของ  
สถานศึกษา

9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน แนวทางการปฏิบัติดังนี้

9.1 ประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจข้อมูล จำนวนนักเรียน  
ที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาในเขตบริการของสถานศึกษา

9.2 จัดทำสำมะโนผู้ที่เข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา

9.3 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศจากการสำมะโนผู้เรียน เพื่อให้สามารถนำ  
ข้อมูลมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9.4 เสนอข้อมูลสารสนเทศการสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

#### 10. การรับนักเรียน แนวทางการปฏิบัติดังนี้

10.1 ให้สถานศึกษาประสานงานการดำเนินการแบ่งเขตพื้นที่บริการ  
การศึกษาร่วมกันและเสนอข้อตกลงให้เขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบ

10.2 กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษา โดยประสานงานกับ  
เขตพื้นที่การศึกษา

10.3 ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนด

10.4 ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน ในการติดตามช่วยเหลือ  
นักเรียนที่มีปัญหาในการเข้าเรียน

10.5 ประเมินผลและรายงานผลการรับเด็กเข้าเรียนให้เขตพื้นที่การศึกษา  
รับทราบ

#### 11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และ ตามอัธยาศัยแนวทางการปฏิบัติดังนี้

11.1 สำรวจความต้องการในการเข้ารับบริการการศึกษาทุกรูปแบบทั้งใน  
ระบบ นอกระบบ และอัธยาศัย

11.2 กำหนดแนวทางและความเชื่อมโยงในการจัดและพัฒนาศึกษาของ  
สถานศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตาม  
ความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นที่สอดคล้องกับ แนวทางของเขตพื้นที่การศึกษา

11.3 ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้ง 3 รูปแบบ  
ตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา

11.4 ประสานเชื่อมโยงประสานความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัด  
การศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

11.5 ติดตามประเมินผลการส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาทั้งใน  
ระบบนอกระบบ และตามอัธยาศัย เพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

#### 12. การส่งเสริมกิจการนักเรียน แนวทางการปฏิบัติดังนี้

12.1 วางแผนกำหนดแนวทางการส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักเรียนของ  
สถานศึกษาโดยสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน

12.2 ดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน

12.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

12.4 สรุปและประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข การส่งเสริมกิจการนักเรียน เพื่อให้การจัดกิจกรรมเกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง

### 13. การประชาสัมพันธ์ แนวทางการปฏิบัติ

13.1 ศึกษาความต้องการในการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลและผลงานของสถานศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับข่าวสารข้อมูลทางการศึกษาของชุมชน

13.2 วางแผนการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนองค์กร สถาบันและสื่อมวลชนในท้องถิ่น

13.3 จัดให้มีเครือข่ายการประสานงานประชาสัมพันธ์

13.4 พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการประชาสัมพันธ์ผลงานของสถานศึกษา

13.5 สร้างกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ในหลากหลายรูปแบบ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของเครือข่ายประชาสัมพันธ์

13.6 ติดตามประเมินผลการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ทราบถึงผลที่ได้รับและนำไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้เหมาะสม ต่อไป

14. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร และหน่วยงานอื่น แนวทางการปฏิบัติดังนี้

14.1 กำหนดแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรและหน่วยงานอื่น

14.2 ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

15. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน แนวทางการปฏิบัติดังนี้

15.1 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาตามโครงสร้างและภารกิจสถานศึกษา

15.2 วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงาน กำหนดปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง

15.3 กำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงานของสถานศึกษา

15.4 วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา

15.5 ให้อุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายนำมาตรการป้องกันความเสี่ยงไปใช้ในการควบคุมการดำเนินงานตามภารกิจ

15.6 ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์มาตรการและวิธีการที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

15.7 ประเมินผลการดำเนินการควบคุมภายใน ตามมาตรการที่กำหนดและปรับปรุงให้เหมาะสม

15.8 รายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน

16. งานบริการสาธารณะ แนวทางการปฏิบัติดังนี้

16.1 จัดให้มีระบบการบริการสาธารณะ

16.2 จัดระบบข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาเพื่อให้บริการต่อสาธารณะ

16.3 ให้บริการข้อมูล ข่าวสาร และบริการอื่น ๆ แก่สาธารณชน ตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา

16.4 พัฒนาระบบการให้บริการแก่สาธารณะให้มีประสิทธิภาพ เกิดความพึงพอใจต่อผู้มารับบริการ

16.5 ประเมินความพึงพอใจงานบริการสาธารณะจากผู้มาขอรับบริการ

16.6 นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาระบบงานบริการสาธารณะ

17. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น แนวทางการปฏิบัติดังนี้

17.1 จัดให้มีบุคลากร รับผิดชอบงานตามความเหมาะสมและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน

17.2 ให้ผู้ที่รับผิดชอบงานวางแผนการปฏิบัติงาน และดำเนินงานให้เสร็จสิ้นตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

17.3 กำกับ ติดตาม การดำเนินงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย

#### 17.4 ประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย

สรุป การบริหารงานทั่วไป คือ การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรงานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการงบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป การดูแลอาคาร สถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงาน การจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์ งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบการควบคุมภายใน หน่วยงานบริการสาธารณะ และงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของครูเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาผู้วิจัยได้รวบรวมมาดังนี้

สุจิตรา ศุภพงษ์ (2539) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียน มีการปฏิบัติงานวิชาการอยู่ในเกณฑ์มาก คือ งานด้านการสอน มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง คือ งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานวัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนงานวัดผลและประเมินผลการเรียน สำหรับการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ครูผู้สอนไม่สนใจและศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับเอกสารประกอบหลักสูตร ก่อนทำการ-สอน ครูผู้สอนขาดความรู้ ความเข้าใจในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ไม่มีการ-สำรวจความพึงพอใจในการใช้สื่อของครู ไม่มีนำผล

การประเมินไปแก้ปัญหาพร้อมกับผู้ปกครอง ไม่มีการควบคุมดูแล ติดตามและประเมินผล การใช้ห้องสมุด ครูขาดการกระตือรือร้นในการเพิ่มความรู้ในการพัฒนาตนเอง และ ขาดการติดตามผลการปฏิบัติงานของครู

จินตนา นันทปรีชา (2544) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ต่อการบริหารงาน โรงเรียนในแต่ละงาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร ด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่และด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหาร มีพฤติกรรมในการบริหารงานแต่ละงานทั้ง 6 งาน และโดยรวมทุกงาน อยู่ในระดับ ปฏิบัติมาก

2. พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ที่มีประสพการณ์ต่างกัน ต่อการบริหารงาน วิชาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนงานอื่นอีก 5 งานคือ งานบุคลากร ด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคาร สถานที่และด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยรวมไม่ แตกต่างกัน

3. พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ที่มีอายุต่างกันต่อการบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร ด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคาร สถานที่และด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในแต่ละงานทั้ง 6 งาน และโดยรวมไม่แตกต่างกัน

4. พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ที่ปฏิบัติการสอนอยู่โรงเรียนขนาดแตกต่างกัน ต่อการบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร ด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน งานธุรการ และการเงิน งานอาคารสถานที่และด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชนในแต่ละงานทั้ง 6 งาน และโดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

อย่างหลากหลาย และมาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นลำดับสุดท้าย

คมกริช อันทรง (2546) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดจันทบุรี โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก

ศิริพงษ์ พุ่มภักดี (2546) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของข้าราชการครู ต่อการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสระแก้ว พบว่า ด้านบุคลากรอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองในรูปแบบต่าง ๆ เข้าร่วมประชุมสัมมนาให้การสนับสนุนครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพเพื่อเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น ซึ่งตรงกับความต้องการของบุคลากร

สมพงษ์ หงษา (2546) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของข้าราชการครูต่อการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดชลบุรี พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

บุษณา ศรีพิจารณ์ (2547) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเซนต์แอนโทนี ผลการศึกษาพบว่า ผู้ปกครองมีความพึงพอใจด้านวิชาการ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถทางวิชาการและการบริหารจัดการ ประกอบกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาครูให้มีคุณภาพมาตรฐาน สนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองเป็นการพัฒนาด้วยความสมัครใจของตัวครูเอง โดยมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 เป็นศูนย์กลางการพัฒนา การพัฒนาโดยให้ครูได้ศึกษาหาความรู้ทางอินเทอร์เน็ต และการพัฒนา โดยทางโรงเรียนสนับสนุนให้ครูไปศึกษาอบรมตามความต้องการพัฒนาของแต่ละคนจากแหล่งเรียนรู้ที่ครูสนใจ รวมทั้งการที่ผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานให้โอกาสครูได้ไปทัศนศึกษานอกสถานที่ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ ทำให้ครูได้รับประสบการณ์ตรง สามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามสภาพในโรงเรียนของตน ผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานใช้วิธีบริหารจัดการแบบโรงเรียนเป็นฐาน ทำให้ครูทุกคนมีส่วนร่วม โดยการนิเทศ กำกับ และสนับสนุนครูให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

ชัยวัฒน์ ศรีวัฒนา (2547) ศึกษาเรื่อง บทบาททางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในทัศนะของครูผู้สอน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า บทบาททางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของครูผู้สอน มีภาพรวมทั้ง 8 ด้าน มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก บทบาททางวิชาการของผู้บริหาร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การปฏิบัติงานวิชาการอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุด คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวัดผลประเมินผล ด้านงานห้องสมุด ด้านการจัดกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตร ด้านวัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน ด้านหลักสูตร และเอกสารประกอบหลักสูตรด้าน นิเทศการศึกษา และด้านการวางแผนทางวิชาการ ส่วนผลการเปรียบเทียบบทบาททางวิชาการในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด แตกต่างกัน 2 ด้าน คือ ด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและด้านการวัดผลและประเมินผล

ฉวีวรรณ เจริญลาก (2547) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของครูและผู้ปกครอง นักเรียนต่อการบริหาร โรงเรียนในเขตเทศบาลตำบลไพศาลี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การบริหาร โรงเรียนเทศบาลตำบลไพศาลี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ตามความคิดเห็นของครู ใน 4 ด้าน คือ (1) ด้านการบริหารงานวิชาการ (2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ (3) ด้านการบริหารงานบุคคล และ (4) ด้านการบริหารงานทั่วไป โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการบริหารงานวิชาการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ในขณะที่ความคิดเห็นของผู้ปกครอง นักเรียนมีค่าเฉลี่ยทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก เช่นกัน โดยมีด้านการบริหารงบประมาณมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ การบริหารงาน โรงเรียนใน 4 ด้านตามความคิดเห็นของครูและผู้ปกครองนักเรียน โรงเรียนในเขต เทศบาลตำบลไพศาลี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อการบริหาร โรงเรียน ในเขตเทศบาลตำบลไพศาลี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 เมื่อจำแนกตามอายุและระดับ การศึกษา โดยภาพรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของผู้ปกครอง นักเรียนต่อการบริหารงาน โรงเรียนในเขต เทศบาลตำบลไพศาลี สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 เมื่อจำแนกตามอายุ และอาชีพ โดยภาพรวมพบว่า

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ระดับการศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อนงค์ จิวแก้ว (2548) ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหารงานของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลของผู้บริหารในจังหวัดพิจิตร เขต 2 พบว่า การบริหารของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลของผู้บริหารในจังหวัดพิจิตร ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีการบริหารงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

แวว คำานนท์ (2548) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2 พบว่า สภาพการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนต่างกัน พบว่า มีการปฏิบัติงานวิชาการไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับโรงเรียนและองค์กรอื่น ที่แตกต่างกันโดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 1-10 ปี และ 11-20 ปี อยู่ในระดับน้อย ส่วนผู้มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน 21 ปีขึ้นไป อยู่ในระดับปานกลาง

พริกิตต์ ศิริวัฒนกุล (2548) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของครูต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละแวงเขต 1 พบว่า ความพึงพอใจของครูต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละแวงเขต 1 ด้านการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่างานด้านงบประมาณเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนและการให้บริการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา สามารถสนองความต้องการของครูผู้ปกครองและชุมชนงานงบประมาณเกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติราชการของโรงเรียนที่จะต้องจัดทำโครงการต่าง ๆ กิจกรรมต่าง ๆ ให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานของสถานศึกษา เพื่อให้โรงเรียนดำเนินงานงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะให้ความสำคัญในการบริหารงบประมาณเป็นอย่างมาก เพื่อความถูกต้องตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและเพื่อใช้งบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยจัดส่งครูเข้ารับการศึกษาอบรม การกำกับ ติดตามอย่างใกล้ชิด การจัดหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เครื่องคอมพิวเตอร์ ให้ใช้ดำเนินการ รวมทั้งมีการตรวจสอบภายในเพื่อการปรับปรุงพัฒนา

สัมฤทธิ์ ขจร (2549) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของครูเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของครูเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชลบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยพึงพอใจ สูงสุด คือ ด้านการควบคุมงาน รองลงมา คือ ด้านการจัดองค์การ และด้านการวางแผน ส่วนความพึงพอใจต่ำสุดคือ ด้านการจัดบุคลากรลงสู่งานเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็ก ในจังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และระดับการศึกษาของครู พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน เมื่อเปรียบเทียบระดับการศึกษาของครู พบว่า ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สังัด กระจำ (2549) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ในภาพรวม 4 ด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ดังนี้ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารทั่วไป ด้านงบประมาณ และด้านวิชาการ การเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จันทร์จิรา เป้นบัว (2550) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างก็มีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ไม่แตกต่างกัน ส่วนรายด้านพบว่า ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านบริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



จิรประภา เอี้ยวเจริญ (2550) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนนิติบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า เรื่อง ความพึงพอใจของครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนนิติบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจเนื่องมาจากประสบการณ์เกิดจาก ศึกษาหาความรู้ การปฏิบัติงานมีความสามารถ ทักษะและเจตคติที่เกิดจากการประกอบอาชีพ การทำงานที่สะท้อนถึงกระบวนการทำงานและการพัฒนาอาชีพ การฝึกอาชีพ การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ผู้มีประสบการณ์ทำงานมาก จะมีการสั่งสมประสบการณ์ต่าง ๆ มากทำให้มีความรู้ความเข้าใจ มีแนวทาง การแก้ปัญหา หรือปรับปรุงงานต่าง ๆ ได้ มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อย

### งานวิจัยต่างประเทศ

Johnston and Bavin (1973) ได้ใช้ทฤษฎีของ Herzberg ทดสอบความพึงพอใจ กับครูชายที่สอน โรงเรียนราษฎร์ประเทศออสเตรเลีย จำนวน 130 คน โดยมีวัตถุประสงค์ ประกอบบางอย่างนอกจากกลุ่มที่มีความพึงพอใจในการทำงานกับคนที่ไม่พึงพอใจ ในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า

1. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ซึ่ง Herzberg ถือว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน กลับปรากฏว่า ไม่ได้รวมอยู่ในกลุ่มที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ
2. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลับพบว่า เป็นตัวทำให้เกิดความพึงพอใจ

Morphet (1976) ได้สรุปว่า หากผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในการบริหารงานโรงเรียนและมีทักษะในการเป็นผู้นำสูงประกอบกับครูมีความพึงพอใจในการทำงาน ก็จะทำให้โรงเรียนทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งในการวัดความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรใน โรงเรียน จะมีลักษณะของงาน ที่ทำเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากรใน โรงเรียนมากที่สุด และการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมีส่วนที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานด้วย ซึ่งนับว่าการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะ

ทำให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการได้เข้ามีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการบริหารงาน การได้รับการยกย่องการได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น เพราะจะทำให้ครูมีกำลังใจในการทำงานอย่างจริงจังยิ่งขึ้น ซึ่งหมายความว่างานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้วย

### สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

#### ตัวแปรต้น

|                                 |
|---------------------------------|
| เพศ                             |
| - เพศชาย                        |
| - เพศหญิง                       |
| ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู |
| - ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน     |
| ต่ำกว่า 10 ปี                   |
| - ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน     |
| ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป             |
| ขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงานของครู |
| - ขนาดเล็ก                      |
| - ขนาดกลาง                      |
| - ขนาดใหญ่                      |
| - ขนาดใหญ่มาก                   |



#### ตัวแปรตาม

|                               |
|-------------------------------|
| ความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรม  |
| การบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน คือ |
| 1. ด้านวิชาการ                |
| 2. ด้านงบประมาณ               |
| 3. ด้านการบริหารงานบุคคล      |
| 4. ด้านการบริหารทั่วไป        |

ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย