

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมการณ์ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยขอเสนอเนื้อหาตามลำดับ ดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายการบริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา
  - 1.3 กระบวนการบริหารสถานศึกษา
2. หลักการบริหารสถานศึกษา
  - 2.1 การบริหารวิชาการ
  - 2.2 การบริหารงบประมาณ
  - 2.3 การบริหารงานบุคคล
  - 2.4 การบริหารทั่วไป
3. ทภาวะผู้นำ
  - 3.1 ความหมายของผู้นำ
  - 3.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 3.3 ทฤษฎีการเป็นผู้นำ
4. ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 4.1 ทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
  - 4.2 คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา
  - 4.3 ลักษณะนั้กบริหารการศึกษามืออาชีพ
  - 4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำ
5. ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## 1. การบริหารสถานศึกษา

### 1.1 ความหมายการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้จัดระบบและแนวปฏิบัติในการจัดการศึกษา เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

บุญโญ ตาพร (2537 : 2) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการพัฒนาเด็ก เยาวชนประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในหลายๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะคติ ค่านิยม หรือคุณธรรมทั้งในด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ทั้งที่เป็นระบบแบบแผนและไม่เป็นแบบแผนทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

ถวิล เกษมวรงค์ (2538 : 17) อธิบายความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของการจัดการศึกษา การบริหารการศึกษาเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในแง่ของการเป็นศาสตร์ เพราะมีองค์แห่งความรู้มีหลักการ ทฤษฎีที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ ส่วนการบริหารการศึกษาในแง่ที่เป็นศิลป์ก็เพราะจะต้องรู้จักประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม การบริหารสถานศึกษาในทางปฏิบัติจึงขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

เทพพงษ์ บุญจิตรวสุทธ์ (2538 : 19) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลและกลุ่มบุคคลนั้นต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ร่วมดำเนินการเพื่อพัฒนาผู้เรียนหรือเยาวชนให้เจริญเติบโตทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2539 : 8) ได้กล่าวถึงความหมายการบริหารสถานศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อการบริหารทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมเพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีในสังคม

ธีรวิภา ประทุมพรรัตน์ (2539 : 81) ได้กล่าวถึง การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมการบริหารการศึกษาอย่างหนึ่งของผู้บริหารการศึกษาในระดับสถานศึกษา กระทำร่วมกับผู้เกี่ยวข้องให้บรรลุวัตถุประสงค์ คือ การจัดการประสบการณ์การเรียนรู้และพัฒนา

ด้านต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนตามความมุ่งหมายของหลักสูตร อันเป็นแผนนโยบายของรัฐที่กำหนดไว้

กระทรวงศึกษาธิการ (2542 : 10) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่าเป็นการดำเนินงานตามขอบข่ายงานครบทั้งการบริหารงานทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ งานสถานศึกษากับชุมชน และงานอาคารสถานที่

อำนาจ อวาร์ (2542 : 1) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลร่วมมือกันดำเนินการให้การศึกษาแก่สมาชิกของสังคม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

ธีระ ภัคดี (2544 : 7) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การวางแผนดำเนินงานด้านการศึกษาให้กับนักเรียนซึ่งมีกระบวนการเกี่ยวข้องกับครู หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์การสอน และการวัดผล เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งจุดมุ่งหมายไว้

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2544 : 99) ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง การใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการเพื่อให้เด็กและเยาวชนได้รับการศึกษาดตามความมุ่งหมายของหลักสูตร การบริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบการบริหารราชการ โดยรูปแบบของสถานศึกษารัฐบาลจัดว่าเป็นองค์การประเภทราชการ ขณะเดียวกันก็เป็นองค์การประเภทบริการ ผู้บริหารเป็นเพียงผู้ดูแลให้ทุกฝ่ายทำงานให้ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุปรัชญาและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา

กิติมา ปริวีลิตถ (2545 : 4) ได้สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ความพยายามที่จะดำเนินงานที่เกี่ยวกับเรื่องของการศึกษาได้แก่ หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุ อุปกรณ์ ตำราเรียน และอาคารสถานที่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เฮอริส (Harris, 1989 : 19) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาว่าเป็นกระบวนการในการสร้างบูรณาการแห่งความสามารถของบุคคล และการนำประโยชน์จากวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ มาใช้อย่างเหมาะสมเพื่อช่วยให้นักพัฒนาคุณภาพของมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีไว้เพียงแต่มุ่งพัฒนาคุณภาพของชาติเท่านั้น แต่ยังไม่มุ่งให้การพัฒนาคณาจารย์ต่าง ๆ ของสถานศึกษาอีกด้วย

กู๊ด (Good, 1993 : 54) ได้กล่าวถึงความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง หมายถึง การอำนวยความสะดวก การควบคุม และการดำเนินการเกี่ยวกับภาระหน้าที่ทั้งหมดของสถานศึกษา โดยจะต้องคำนึงถึงผลสุดท้ายของการศึกษาเป็นหลักสำคัญ และประการที่สอง หมายถึง การควบคุมและการจัดการด้านต่าง ๆ ภายใน



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สถานศึกษาซึ่งเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เช่น เรื่องเกี่ยวกับครู นักเรียน แผนการสอน หลักสูตร กิจกรรม วิธีสอน สื่อการเรียนการสอนและการแนะแนว

เกรจจ์ (Gregg, 1997 : 32) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่าเป็นการปฏิบัติงานและเป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำเพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับงานสอนนักเรียนที่เข้ามารับการศึกษาในสถานศึกษา

จากความหมายการบริหารสถานศึกษาสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการศึกษาของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ที่บรรลุตามจุดหมายของหลักสูตร เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เจริญเติบโตทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และเป็นสมาชิกที่ดีในสังคมต่อไป

## 1.2 ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษาเป็นแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพงานของสถานศึกษา หรือแนวปฏิบัติที่เหมาะสมสู่เป้าหมายการศึกษา ตรงตามเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้นักวิชาการได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมไว้ ดังนี้

### การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

กรมวิชาการ (2545 : 9-10) กล่าวถึงการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) ว่ามีหลักการสำคัญและกรอบแนวคิด ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา ให้สามารถตัดสินใจดำเนินการได้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุด
2. หลักการใช้สถานศึกษาเป็นศูนย์กลาง (School Center) สถานศึกษาจะเป็นหน่วยงานบริหาร ไม่ใช่ผู้ถูกบริหาร สถานศึกษาจะเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาศักยภาพของเด็ก สามารถกำหนดจุดหมาย เป้าหมาย ทิศทางการวางแผนจัดการศึกษาของตนเอง ที่สอดคล้องกันทั้งในระดับส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา ห้องเรียน และชุมชน
3. หลักการมีส่วนร่วม (Collaboration Participation) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการบริหาร การตัดสินใจและการจัดการศึกษา ทำให้เกิดความตระหนักและความรู้สึกเป็นเจ้าของ
4. หลักการพึ่งตนเอง (Self Management) เน้นให้สถานศึกษามีระบบบริหารตนเอง มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบการดำเนินงานตามความพร้อมและสถานการณ์



ของสถานศึกษา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมองเห็นจุดหมาย เป้าหมายของสถานศึกษาตรงกัน สามารถบูรณาการผลการดำเนินงานของท้องถิ่นกับสถานศึกษา มาส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ด้วยความภาคภูมิใจ

5. หลักการประสานงาน (Co-ordination) สามารถประสานงานกันได้ทุกระดับทั้งแนวตั้งและแนวนอน เป็นกิจกรรมที่ต้องเน้นและเข้มแข็ง ทั้งสร้างความเข้าใจระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา และบุคคลภายนอก รวมทั้งการประสานงาน แสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือ ทั้งทรัพยากรและเทคโนโลยีการใหม่ ๆ

6. หลักความต่อเนื่องและหลากหลาย (Continuity and Diversity) การบริหารจำเป็นต้องมีความต่อเนื่องให้เวลารวมทั้งการใช้เทคนิคการบริหาร จะต้องมีความหลากหลายและสอดคล้องกัน มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน สามารถปรับใช้การบริหารเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้

7. หลักการพัฒนาตนเอง (Self-improvement) สถานศึกษาจะต้องพัฒนาไปคู่องค์กรการเรียนรู้ พัฒนาการเองอยู่เสมอเพื่อให้เกิดการพัฒนา ทั้งการพัฒนาองค์กรพัฒนาวิชาชีพพัฒนาบุคคลและพัฒนาทีมงาน โดยนำองค์ประกอบเหล่านี้มาวิเคราะห์สังเคราะห์ เป็นวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษานั้น ๆ

8. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check Balance) ส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาจะกำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน และจะมีองค์กรตรวจสอบคุณภาพ ทั้งนี้จะเป็นการประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ทั้งนี้หลักการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะต้องคำนึงถึงถึงหลักการรัฐหรือธรรมนูญฉบับที่ 6 ประการ มาประกอบการบริหารด้วย คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า โดยจะต้องมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาครูในสถานศึกษาในด้านความรู้ความสามารถและการจัดทรัพยากรในสถานศึกษา

#### ระบบการประกันคุณภาพ

การประกันคุณภาพ หมายถึง การให้ความมั่นใจว่ามีคุณภาพในการให้บริการ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. 2547 : 200)

การประกันคุณภาพ หมายถึง การประกันคุณภาพในสินค้าที่ทำให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าได้ด้วยความมั่นใจ และใช้สินค้าไปในเวลาชวามานด้วยความมั่นใจและพึงพอใจ (Ishikawa. 1995 : 75)

การประกันคุณภาพ หมายถึง กิจกรรมหรือการปฏิบัติทั้งหมดที่เป็นระบบ และมีการวางแผนล่วงหน้าอันเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะสร้างความมั่นใจในระดับหนึ่งได้ว่าสินค้าหรือบริการหนึ่ง ๆ จะมีคุณภาพตามข้อกำหนดที่วางไว้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 12)

กระบวนการประกันคุณภาพ (Quality Assurance : QA)

กระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 13-14)

นำมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยการดำเนินงาน 3 ประการ คือ

1. การควบคุมคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดมาตรฐานด้านผลผลิต บัณฑิต และกระบวนการ

1.2 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

1.3 การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามแผนที่กำหนดไว้

2. การตรวจสอบและแทรกแซงคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้

2.1 การจัดทำรายงานของสถานศึกษาต่อประชาชนและหน่วยงาน

ที่เกี่ยวข้อง

2.2 การนิเทศติดตามและช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.3 กำหนดมาตรการในการปรับปรุงคุณภาพสถานศึกษาที่คุณภาพ

3. การประเมินคุณภาพ ประกอบด้วย

3.1 การทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

3.2 การประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษา

3.3 การประเมินผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวม

**หลักการธรรมาภิบาล**

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 : 14-16) กล่าวถึงการบริหารตาม

หลักการธรรมาภิบาล (Good Governance) ว่ามีหลักปฏิบัติที่ช่วยประกันว่าผู้บริหารได้ดำเนินการบริหารด้วยความรับผิดชอบ และนำไปสู่เป้าหมายตามพันธกิจขององค์กรอย่างแท้จริง เป้าหมายดังกล่าวรวมไปถึงความรับผิดชอบ การเปิดเผยโปร่งใส การมีส่วนร่วม ประกอบด้วยหลักการ 6 ประการ ซึ่งได้ใช้โดยหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ได้แก่



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัย เป็นธรรม เป็นยอมรับของสังคม และสังคมพร้อมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของบุคคล

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยบรรจงดีให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ชยัน อุดหนุน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การได้สวนสาธารณะ การประชามติ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ

5. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง และกล้ายอมรับผลงนการกระทำของคุณ

6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรจงดีให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืนยาวนาน

#### การพัฒนาคุณภาพทั้งระบบ

การพัฒนาคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality Management : TQM) เกิดขึ้นตามแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการ (กรมวิชาการ. 2545 : 13-14) ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการพัฒนาสถานศึกษาเกิดขึ้นทุกส่วน โดยทุกฝ่ายในสถานศึกษาร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ในการพัฒนา และทุกฝ่ายต้องได้รับการพัฒนาทั้งในส่วนของนักเรียน ครู และผู้บริหาร โดยมีรายละเอียด ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. ทุกฝ่ายในสถานศึกษาร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ในการพัฒนา  
สถานศึกษาร่วมกันตามแนวทางการวิเคราะห์ศักยภาพและอุปสรรคของคุณภาพการศึกษาของ  
สถานศึกษา แล้วนำมาสร้างพันธกิจและเป้าหมายการพัฒนาอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งกำหนด  
มาเป็นแผนกลยุทธ์หรือธรรมนูญของสถานศึกษาก็ได้

2. การพัฒนาสถานศึกษาจะต้องดำเนินการพัฒนาทั้งในส่วนของฝ่าย  
บริหารหรือการบริหารจัดการสถานศึกษา ครูผู้สอนหรือการจัดการเรียนการสอน และผู้เรียน  
หรือผลผลิต

3. ทุกส่วนที่มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานศึกษาจะต้องมีส่วนร่วมในการ  
พัฒนาสถานศึกษาทุกชั้นตอน และการกระจายความรับผิดชอบแต่ละกิจกรรมในรูปของทีมงาน

4. ทุกระบบงานย่อยทุกระบบหรือทุกทีมงานต้องมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน

5. ทุกกิจกรรมในสถานศึกษาจะต้องนำไปสู่วิสัยทัศน์หรือเกณฑ์พัฒนา  
ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

6. สถานศึกษาต้องมีการประเมินตนเองเป็นระยะ เพื่อนำผลการ  
ประเมินมาปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแต่ละชั้นตอนในแต่ละกิจกรรม

7. สถานศึกษาเป็นองค์กรเรียนรู้ โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา  
ต้องมีการเรียนรู้ และร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

ทั้งนี้รูปแบบการพัฒนาทั้งระบบ โดยแต่ละสถานศึกษาสามารถเลือกใช้ได้

ตามความเหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษาและท้องถิ่น โดยการนำรูปแบบ CLIP มาเป็น  
จุดเน้นเพื่อให้สถานศึกษาก้าวไปสู่การพัฒนาทั้งระบบ โดยมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement - C) หมายถึง  
การพัฒนาการดำเนินงานในทุกกิจกรรมของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และควรทั้งการพัฒนา  
ด้านผู้บริหาร ด้านครู และด้านผู้เรียน

2. การเรียนรู้ (Learning - L) หมายถึง การที่นักเรียน ครู ผู้บริหาร  
ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาได้ร่วมเรียนรู้และแลกเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาหรือ  
เทคนิคใหม่ ๆ เพื่อนำมาแก้ไขหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. การบูรณาการ (Integration - I) หมายถึง การกระทำให้สมบูรณ์  
หรือการทำให้หน่วยย่อย ๆ ทั้งหลายที่สัมพันธ์ และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งในรูปแบบ  
โครงสร้างใหญ่หรือแต่ละฝ่ายงาน และในระดับทีมงานที่เป็นแกนนำพัฒนากิจกรรมที่





สถานศึกษามอบหมายรวมทั้งมีการบูรณาการภารกิจ กิจกรรม ความรับผิดชอบ ทรัพยากร บุคลากร และเทคโนโลยีการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้

4. การมีส่วนร่วม (Participation - P) หมายถึง การมีส่วนร่วมในทุก กิจกรรมของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสีย และร่วมประเมินตรวจสอบผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ ดำเนินการ

คั้งนั้นการพัฒนาคุณภาพทั้งระบบเกิดขึ้นตามแนวคิดของ กระบวนการศึกษานิเทศก์ ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการพัฒนาสถานศึกษาเกิดขึ้นทุกส่วน โดยทุก ฝ่ายในสถานศึกษาร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ในการพัฒนา และทุกฝ่ายต้องได้รับการพัฒนาทั้งใน ส่วนของนักเรียน ครู และผู้บริหาร ด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ การบูรณาการ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

การบริหารเชิงระบบในโรงเรียน

การบริหารเชิงระบบในโรงเรียน (System Approach) เป็นการวิเคราะห์ และพัฒนาระบบหลักของโรงเรียนซึ่งเป็นระบบใหญ่และจะมีระบบอื่นที่เป็นระบบสนับสนุน ซ้อนอยู่ ครอบคลุมตั้งแต่ในกระบวนการทำงานในโรงเรียนตามมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัยและ กระบวนการที่จำเป็นต้องมีการประกันคุณภาพการทำงาน ประกอบด้วย

1. ระบบหลัก (Core System) คือ ระบบการเรียนรู้ วิชาการดูแล ช่วยเหลือนักเรียน และระบบกิจกรรมนักเรียน
2. ระบบสนับสนุน (Support System) คือ ระบบการนำองค์กร ระบบยุทธศาสตร์ ระบบการดูแลนักเรียน ระบบคุณธรรมจริยธรรมในวิชาชีพ ระบบการ พัฒนาบุคลากร ระบบชุมชนสัมพันธ์ และระบบสารสนเทศ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา เป็นแนวคิดสำคัญเพื่อนำไปเป็น แนวทางกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศึกษา จะต้องจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ เป็นเชิง บูรณาการด้านเครื่องมือ เทคโนโลยีการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จะต้องวิเคราะห์สภาพภาพขององค์กร กำหนดมุมมองให้ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน ต้อง สามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม บริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ โรงเรียนสามารถพึ่งตนเองได้ ใช้กระบวนการประกันคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย การควบคุม คุณภาพการศึกษา การตรวจสอบและแทรกแซงคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพ รวมทั้งการนำหลักการสำคัญของระบบการเสริมพลังอำนาจการทำงานมี 2 ประการ คือ



ทำให้บุคลากรมีความรู้และได้แสดงออกซึ่งทักษะ และประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำแนวคิดการพัฒนาโรงเรียนเชิงระบบเพื่อให้โรงเรียนใช้ขีดความสามารถที่มีอยู่ เป็นปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการได้อย่างมีคุณภาพ

### 1.3 กระบวนการบริหารสถานศึกษา

#### ความหมายของกระบวนการบริหาร

ธีรวุฒิ ประทุมทรัพย์ (2539 : 25) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร การศึกษาเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการศึกษา ซึ่งจะต้องกระทำเป็น ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องไว้ซึ่งจะบรรลุวัตถุประสงค์

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 39) ได้ให้ความหมายของกระบวนการ บริหารว่า หมายถึง แนวทาง เทคนิค หรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

ธงชัย ล้าเดียงษ์ (2540 : 94) ให้ความหมายว่า กระบวนการบริหาร หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนด้วยวิธีการกระทำเป็นขั้นตอนต่อเนื่องหมุนเวียน ไปอย่างเป็นระบบโดยไม่ขาดตอนจากกัน

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2544 : 36) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารไว้ว่า เป็นกระบวนการการบริหารเป็นเรื่องสำคัญโดยเฉพาะการบริหารการศึกษานั้น เพราะการ จัดการธุรกิจทางการศึกษานั้นจะต้องใช้ปัจจัยต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ทั้งกำลังคน ได้แก่ ครู และนักเรียน เงินและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดการที่ดีหรือผู้บริหารรู้จักใช้วิธีการบริหาร บริหารและเทคนิคในการจัดการที่ดี ก็จะเห็นการประหยัดทั้งบุคคล เงิน วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ และเวลาได้คือด้วย

#### ขั้นตอนของกระบวนการบริหาร

ขั้นตอนการปฏิบัติในกระบวนการบริหาร ซึ่งเน้นวิธีการจัดการที่มี หลักเกณฑ์ตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) กระบวนการบริหารจะ กำหนดขอบเขตและทำหน้าที่ตามขั้นตอนต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งนักวิชาการได้ให้แนวคิด เกี่ยวกับขั้นตอนในกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 3-8) กล่าวว่าถึง กระบวนการ บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 ขั้นตอน เรียงตามลำดับ คือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการพัฒนาหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ที่เป็นข้อมูลสำคัญยิ่งในการวางแผนบริหารโรงเรียน จันเนกได้ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพที่เป็นจริง กำลังเป็นอยู่หรือดำเนินการในขณะนี้

1.2 ปัญหา หมายถึง ผลที่ปรากฏที่ไม่เป็นตามที่คาดหวังหรือตามต้องการ

1.3 ความต้องการ หมายถึง ระดับความคาดหวังหรือจุดสุดท้ายของงานที่แสดงระดับของผลสัมฤทธิ์ที่พึงประสงค์

2. การวางแผน หมายถึง การคิด หรือกำหนดทางเลือกในการดำเนินการหรือการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างประหยัดและให้ได้ประโยชน์สูงสุด การวางแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารโรงเรียน ซึ่งต่อจากขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ การวางแผนเป็นการคิดไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไรจะทำอย่างไรเมื่อไรและให้ใครทำ

3. การดำเนินการตามแผนงาน เป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหาร หากไม่มีการปฏิบัติตามขั้นตอนนี้ แผนที่ตั้งไว้ก็จะเสียเปล่า การดำเนินการตามแผนการควบคุม กำกับติดตามและนิเทศงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอเพื่อการพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

4. การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารโรงเรียน จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนของการบริหารงาน และเป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนต่อไป

จุกัย บุญประเสริฐ (2543 : 56-57) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับขั้นตอนในการกระบวนการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดแผนงานและโครงการที่จะทำในอนาคตตามเป้าหมายของหน่วยงาน

2. การจัดสรรทรัพยากร (Allocation) หมายถึง การจัดสรรและการจัดสรรทรัพยากรการเงิน กำลังคน และวัสดุ ตามความต้องการของแผนงาน

3. การให้แรงกระตุ้น (Stimulation) หมายถึง การให้แรงจูงใจและการบำรุงขวัญ เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมตามเป้าหมาย

4. การประสานงาน (Coordination) หมายถึง การประสานกิจการ  
ด้านต่าง ๆ เพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน

5. การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การติดตามประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

พิต (Foad, 1991 : 105) ได้วิเคราะห์กระบวนการบริหารโดยมุ่งเน้น  
ความสำคัญที่หน่วยงานย่อย ๆ ในองค์การเป็นหลัก และได้เน้นลำดับความสำคัญในการ  
บริหารเป็นกระบวนการ ซึ่งมีอยู่ 10 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจนและ  
รัดกุม
  2. การจัดทำแผนภูมิอย่างกว้าง ๆ ของโครงสร้างขององค์การหรือ  
หน่วยงาน
  3. กำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจให้บุคลากร
  4. มอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยอาศัยหลักการ  
กระจายอำนาจ
  5. ความคุมดูแลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินไปด้วยดี
  6. การปฏิบัติงาน โดยการรักษาปริมาณและคุณภาพของงานให้อยู่ใน  
ระดับที่ดีขึ้นอยู่กับเสมอ
  7. จัดให้มีการติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงาน โดยมีบุคลากรหรือ  
คณะกรรมการเป็นผู้ประสานงานในหน่วยงาน
  8. บำรุงขวัญกระตุ้น และให้กำลังใจเพื่อบุคลากรทุกคนได้มีกำลังใจ  
ในการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ
  9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเทียบกับจุดมุ่งหมายและ  
วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แต่แรก
  10. พิจารณางานในอนาคต เตรียมวางแผนในอนาคตโดยตั้ง  
วัตถุประสงค์ความมุ่งหมายไว้รับสถานการณ์ในอนาคต เตรียมผู้ทางตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ  
ไว้ให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานขั้นต่อไปในอนาคต
- เอสบริ และแม็กเนลลี่ (Elsbry and McNally, 1992 : 77) ได้เสนอขั้นตอน  
ของกระบวนการบริหารงานไว้ 5 ขั้นตอน คือ





- ตามหน้าที่  
มีความสัมพันธ์กัน  
วางแผนไว้
1. To Plan หมายถึง การวางแผนเพื่อปฏิบัติ
  2. To Organize หมายถึง การรวบรวมเครื่องมือ วัสดุ และกำลังคน
  3. To Command หมายถึง การสั่งงานบังคับบัญชาให้บุคคลปฏิบัติ
  4. To Coordinate หมายถึง การประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้
  5. To Control หมายถึง การควบคุมให้ทำงานทุกอย่างอย่างดำเนินไปตามที่

กูลิก และอารวิก (Gulick and Urwick. 1996 : 13-14) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการบริหารงาน ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การจัดการโครงการและแผนปฏิบัติงานรวมทั้งวิธีปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนงาน และการจัดสายงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์
3. การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึง การบริหารด้านบุคลากรได้แก่การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร และการเสริมสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี
4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในฐานะที่ผู้บริหารเป็นหัวหน้าหน่วยงาน
5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานกิจการต่างๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดมีความร่วมมือประสานงานที่ดี และดำเนินไปสู่จุดหมาย
6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ
7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบด้านการเงินและทรัพย์สิน



เกรกส์ (Gregg, 1997 : 274-316) ได้วิเคราะห์และสรุปขั้นตอนของกระบวนการบริหารไว้ 7 ขั้นตอน คือ

1. การตัดสินใจสั่งการ ซึ่งเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร
2. การวางแผน ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท ถ้าขาดการวางแผนกิจกรรมนั้นจะไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การจัดองค์การ ทำให้เกิดความมีระบบระเบียบในการปฏิบัติงาน กำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน
4. การติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นกระบวนการส่งข่าวสาร คำสั่ง อธิบาย จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง จากหน่วยงานหนึ่งไปอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งจะต้องชัดเจน ได้ใจความก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
5. การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน ซึ่งหน่วยงานทุกชนิดจำเป็นต้องมีระบบควบคุมบังคับบัญชา เพื่อให้กิจการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น รวมทั้งการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติอย่างเต็มที่
6. การประสานงาน ซึ่งเป็นการร่วมมือระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือหน่วยงานต่อหน่วยงานมีการติดต่อสัมพันธ์กันช่วยเหลือกันด้านบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ

7. การประเมินผลงาน เป็นการติดตามเป็นระยะ อย่างต่อเนื่องกัน มีการประเมินผลตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย

ฟิส และรัสเซลล์ (Fisk and Russell, 2000 : 221) ได้สรุปกระบวนการบริหารเป็นวงจร 5 ลักษณะ คือ การตัดสินใจ การจัดโปรแกรม การติดต่อกัน การควบคุม และการประเมินคุณค่า ส่วนขั้นตอนของกระบวนการบริหารมี 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนหรือโครงการ
2. การจัดเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ให้แน่นอนและรัดกุม
3. การวินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงาน
4. การประสานงาน
5. การควบคุมและติดตามดูแลปฏิบัติงาน

จากกระบวนการบริหารสถานศึกษาสรุปได้ว่า เป็นวงจรหลักการบริหารที่เป็นระบบและครบทุกฝ่าย/งาน/สาระการเรียนรู้ ประกอบด้วยวงจรสำคัญ คือ การวางแผน การจัด

องค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการบริหาร  
งบประมาณของสถานศึกษา

## 2. หลักการบริหารสถานศึกษา

หลักการบริหารสถานศึกษาที่กำหนดตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลตั้งแต่ปีการศึกษา 2547 ที่มุ่งหวังยกระดับการศึกษาให้ได้มาตรฐาน และจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพ โดยบัญญัติให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณการบริหาร บุคคล และงานบริหารทั่วไปไปยังสถานศึกษาโดยตรง การจัดองค์กรเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชนที่จัดการบริหารจะย่อมจะมีอิสระในการบริหารทั้งด้านทรัพยากร บุคคล และอำนาจหน้าที่ในกรอบที่กฎหมายให้อำนาจไว้ รวมทั้งสถานศึกษาสามารถจัดหารายได้ ผลประโยชน์ และระดมทรัพยากรมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาได้มากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันสถานศึกษาก็ต้องมีความรับผิดชอบต่อทางกฎหมายเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากการบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติใหม่ที่เกิดขึ้น ดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 32-77) จึงกำหนดภารกิจการบริหารไว้ 4 ด้าน ดังนี้

### 2.1 การบริหารวิชาการ มีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้

การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีแนวทางปฏิบัติ คือ

1. ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 จากสาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหา และความ ต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสภาพสถานศึกษา เพื่อ กำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตร สถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายาม บูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตาม ความเหมาะสม

4. นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม

5. นิเทศการใช้หลักสูตร
6. ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร
7. ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ผูกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปฏิบัติคุณธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม
3. จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันหรือแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม
4. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

การวัดผลประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. กำหนดระเบียบเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา
2. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และกาจัดกิจกรรมการเรียนรู้
3. ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินผลตามสภาพจริงทั้งจากกระบวนการ การปฏิบัติ และผลงาน



4. จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่น ๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

5. พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน  
การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา

2. ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้อให้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้

3. ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ

2. ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน

3. จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการ

4. ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและการใช้สื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

5. การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

2. จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง

3. จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงาน และสถาบัน



สังคมอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน

4. ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

การนิเทศการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. จัดระบบนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา
2. ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบ

หลากหลาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา

3. ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา
4. ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและ

กระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์การ จัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

การแนะแนวการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน

2. ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนใน

สถานศึกษา

3. ติดตามและประเมินผลการจัดการระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา

4. ประสานความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษากับสถานศึกษา หรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. จัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2. กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความถนัดของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความถนัดของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

3. วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

4. ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ และประเมิน คุณภาพภายใน เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ในการปรับปรุง และพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการ ประกันคุณภาพการศึกษา

6. ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

7. ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมิน คุณภาพการศึกษาในการประเมินสถานศึกษา เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง

การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. การศึกษา สำรวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน
2. จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะทางวิชาการ เพื่อ การพัฒนา ทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนหรือท้องถิ่น
3. การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชนหรือท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมใน กิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา และที่จัดโดยบุคคล ครอบครัวยุ ชองค์กร หน่วยงาน และ สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
4. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสานการร่วระหว่างบุคคล ครอบครัวยุ ชุมชน และท้องถิ่น

การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา ของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและ ระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา และต่างเขตพื้นที่การศึกษา
2. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้ง ภายในประเทศและต่างประเทศ

การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ วหน่วยงาน และสถาบันที่จัดการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. ดำรงและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัวยุ องคักร หน่วยงาน และสถาบันตั้งคมอื่นที่จัดการศึกษา
2. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรูู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวยุ หน่วยงาน และสถาบันตั้งคมอื่นที่จัดการศึกษา
3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวยุ องคักร หน่วยงาน และสถาบันตั้งคมอื่นที่จัดการศึกษา

## 2.2 การบริหารงบประมาณ มีข้อข่ยการกิจ ดังนี้

การจัดทำและแผนของงบประมาณ ได้แก่

1. การวิเคราะห์และพัฒนามนโยบายทางการศึกษา
2. การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา โดยครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนมีส่วนร่วมดำเนินการ
3. การวิเคราะห์ความเหมาะสมในการเสนองบประมาณ

การจัดสรรงบประมาณ ได้แก่

1. การจัดสรรงบประมาณภายในสถานศึกษา
2. การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ

การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ได้แก่

1. การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
2. การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ได้แก่

1. การจัดการทรัพยากร แนวทางการปฏิบัติ คือ
  - 1.1 ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานภายในสถานศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาทราบรายการสินทรัพย์ของสถานศึกษาเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน
  - 1.2 วางระบมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพพววมกับบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน



1.3 สนับสนุนให้บุคลากร และสถานศึกษาร่วมมือกันใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

## 2. การระดมทรัพยากร แนวทางการปฏิบัติ คือ

2.1 ศึกษา วิเคราะห์กิจกรรมและภารกิจ งาน/โครงการ ตามกรอบประมาณการระยะปานกลาง และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีความจำเป็นต้องใช้วงเงินเพิ่มเติมจากประมาณการรายได้งบประมาณไว้ เพื่อจัดลำดับความสำคัญตามความเร่งด่วนและช่วงเวลา

2.2 ดำรวจข้อมูลนักเรียนที่มีความต้องการได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษาตามเกณฑ์การรับทุนทุกประเภท ตั้งกรรมการพิจารณาคัดเลือกนักเรียนได้รับทุนการศึกษา โดยตรวจสอบข้อมูลเชิงลึกพร้อมกันให้มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน

2.3 ศึกษา วิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงาน องค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา รวมทั้งติดต่อประสานความร่วมมืออย่างเป็นทางการ

2.4 จัดทำแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษา โดยกำหนดวิธีการ แหล่งการสนับสนุน เป้าหมาย เวลาดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบ

2.5 เสนอแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบและดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการ

2.6 เก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายไปใช้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่ต้องใช้วงเงินเพิ่มเติมให้เป็นไปตามระเบียบของทุนการศึกษาและระเบียบว่าด้วยเงินนอกงบประมาณทั้งตามวัตถุประสงค์และไม่กำหนดวัตถุประสงค์

## 3. การจัดการรายได้และผลประโยชน์ แนวทางการปฏิบัติ คือ

3.1 วิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษาที่ดำเนินการรายได้ และสินทรัพย์ในส่วนที่จะนำมา ซึ่งรายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษา เพื่อจัดทำระเบียบข้อมูล

3.2 จัดทำแนวปฏิบัติหรือระเบียบของสถานศึกษาเพื่อจัดการรายได้และบริหารรายได้ และบริหารรายได้และผลประโยชน์ตามแต่ละสภาพของสถานศึกษา โดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3.3 จัดหารายได้และผลประโยชน์ และจัดทำทะเบียนคุม เก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

4. กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ คือ
- 4.1 สํารวจประเภทกองทุน และจัดทำข้อมูลยอดวงเงินและหลักเกณฑ์ของแต่ละกองทุน
- 4.2 ดำเนินการความต้องการของนักเรียนและคัดเลือกเสนอให้กู้ยืมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- 4.3 ประสานการกู้ยืมกับหน่วยงานปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
- 4.4 สร้างความตระหนักแก่ผู้กู้ยืม
- 4.5 ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน
5. กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ คือ
- 5.1 จัดระบบสวัสดิการเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องและถี่นไปตามกฎหมายทั้งการจัดหาและการใช้สวัสดิการเพื่อการศึกษา
- 5.2 วางระเบียบการใช้จ่ายเงินสวัสดิการ
- 5.3 ดำเนินการจัดสวัสดิการให้เป็นไปตามระเบียบ
- 5.4 กำกับ ติดตาม ตรวจสอบให้เป็นไปตามระเบียบ
6. การบริหารการเงิน
- การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน การโอนเงิน การกัณเงินไว้เบิกเหลื่อมปี ให้เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด
7. การบริหารการบัญชี ได้แก่
- 7.1 การจัดทำบัญชีการเงิน
- 7.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 7.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
8. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
- 8.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
- 8.2 การจัดหาพัสดุ
- 8.3 การกำหนดแบบรูปราคาหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง
- 8.4 การควบคุม บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ
- 2.3 การบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้
- การวางแผนอัตราค่าจ้างและกำหนดตำแหน่ง ได้แก่



1. การวิเคราะห์และวางแผนอัตราค่าจ้าง
2. การกำหนดตำแหน่ง
3. การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะของ

#### ข้าราชการครู

##### การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ได้แก่

1. ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
2. การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
3. การบรรจุกลับเข้ารับราชการ

##### การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ได้แก่

1. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับ
  - 1.1 การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่
  - 1.2 การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ
2. การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
3. การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน ให้ดำเนินการตามที่

##### กระทรวงการคลังกำหนด

4. งานทะเบียนประวัติ เกี่ยวกับ

4.1 การจัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง

4.2 การแก้ไข วัน เดือน ปีเกิด ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง

##### วินัยและกรรการวินัย เกี่ยวกับ

1. กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง
2. กรณีความผิดวินัยร้ายแรง
3. การอุทธรณ์
4. การร้องทุกข์
5. การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย

##### งานออกจากราชการ เกี่ยวกับ

1. การลาออกจากราชการ

2. การให้ออกจากราชการ
3. การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป
4. การให้ออกจากราชการไว้ก่อน
5. การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน

เกี่ยวกับ

- 5.1 กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอ
- 5.2 กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ
- 5.3 กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไป
- 5.4 กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป กรณีมีเหตุสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- 5.5 กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าห่อนความสามารถปกครองในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม
- 5.6 กรณีมลทินร้ายหมอง
- 5.7 กรณีได้รับโทษจำคุกตามคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

#### 2.4 การบริหารทั่วไป มีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้

การดำเนินงานธุรการ แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. ศึกษาวิเคราะห์สภาพงานธุรการของสถานศึกษาและระเบียบ กฎหมาย แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
2. วางแผนออกแบบระบบงานธุรการ ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยอาจนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานให้เหมาะสม
3. จัดบุคลากรรับผิดชอบและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้
4. จัดหา Hardware และ Software ให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานด้านธุรการได้ตามระบบที่กำหนดไว้
5. ดำเนินการงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด และคุ้มค่า
6. ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงงานธุรการให้มีประสิทธิภาพ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. รวบรวมประมวลวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่จะใช้ในการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. สนับสนุนข้อมูล รับทราบหรือดำเนินการตามมติของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดำเนินงานด้านธุรการในการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. จัดทำรายงานการประชุมและแจ้งมติที่ประชุมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบดำเนินการหรือถือปฏิบัติแล้วแต่กรณี
5. ประสานการดำเนินงานตามมติการประชุมในเรื่องการอนุมัติ อนุญาต สั่งการ เรงรัด การดำเนินการและรายงานผลการดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. สำรวจระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
2. จัดทำระเบียบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
3. จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา
4. พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติภารกิจ
5. จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง
6. นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการและการประชาสัมพันธ์
7. ประเมินและประสานงานระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ และปรับปรุงพัฒนาเป็นระยะ ๆ

การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. จัดให้มีรายการประสานงานและเครือข่ายการศึกษา
2. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

3. ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษา เพื่อแสวงหาความร่วมมือ หรือความช่วยเหลือ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา
4. เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากร ในสถานศึกษาและ ผู้เกี่ยวข้องทราบ
5. กำหนดแผน โครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง เครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา
6. ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของ สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างค้ำมือ

#### การจัดการระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

1. การจัดการระบบการบริหาร แนวทางการปฏิบัติ คือ
  - 1.1 ศึกษาวิเคราะห์โครงสร้าง การกิจ การดำเนินงาน ปริมาณ คุณภาพ และสภาพของสถานศึกษา
  - 1.2 วางแผนออกแบบการจัดการระบบ โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ภายในระบบการทำงานและการบริหารงานของสถานศึกษา
  - 1.3 นำเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาเห็นชอบในการ แบ่งส่วนราชการในสถานศึกษา
  - 1.4 ประกาศและประชาสัมพันธ์ให้ส่วนราชการ และประชาชนอื่น ทราบ
  - 1.5 ดำเนินการบริหารจัดการให้ทันไปตามโครงสร้างการแบ่งส่วน ราชการที่กำหนด
  - 1.6 ติดตามประเมินผลและปรับปรุงการจัดการระบบบริหาร ให้มี ประสิทธิภาพ
2. การพัฒนาองค์กร แนวทางการปฏิบัติ คือ
  - 2.1 ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาองค์กรของสถานศึกษา
  - 2.2 กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุมโครงสร้าง การกิจ บุคลากร เทคโนโลยี และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ จำเป็นของสถานศึกษา



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.3 ดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ

ความสามารถที่เหมาะสมกับ โครงสร้างภารกิจเทคโนโลยีและกลยุทธ์ของสถานศึกษา

2.4 กำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ในการปฏิบัติงานของ  
บุคลากร

2.5 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาองค์กร  
เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2.6 นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรและ  
กระบวนการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

งบทเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา แนวทางการปฏิบัติ

1. สำรวจข้อมูลด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา
2. วางแผน กำหนดนโยบายและแนวทางการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี  
เพื่อศึกษามาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
3. ระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้งานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา
4. สนับสนุนให้บุคลากรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อศึกษามาใช้  
ในการผลิตรวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
5. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะใน  
การผลิต รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
6. ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อ  
การศึกษา
7. ติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเพื่อให้เกิดการใช้ที่  
คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้

การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป  
แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. สำรวจปัญหาความต้องการจำเป็นของด้านวิชาการ งบประมาณ  
บุคลากร และบริหารทั่วไป
2. จัดระบบส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ในการบริหารงาน  
ด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
3. จัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวก  
ในการปฏิบัติงานทุกด้าน

4. ติดตาม ประเมินผลการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติของบุคลากรในด้านต่าง ๆ

5. นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. กำหนดแนวทางวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

2. บำรุง ดูแล และพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย เหมาะสมพร้อมที่จะใช้ประโยชน์

3. ติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้

4. สรุป ประเมินผล และรายงานการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

การจัดทำสำมะโนผู้เรียน แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. ประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจข้อมูล จำนวนนักเรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาในเขตบริการของสถานศึกษา

2. จัดทำสำมะโนผู้เรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา

3. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศจากการสำมะโนผู้เรียน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. แสขอข้อมูลสารสนเทศการสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

การรับนักเรียน แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. ประสานงานการดำเนินการรับนักเรียนตามการแบ่งเขตพื้นที่บริการตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเห็นชอบ และร่วมจัดการศึกษาร่วมกับสถานศึกษาอื่น ๆ

2. กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษา โดยประสานงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา

3. ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนด

4. ร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน ในการติดตามช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาในการเข้าเรียน





5. ประเมินผลและรายงานผลการวิจัยแก่ผู้เรียนให้เข้ใจพื้นที่การศึกษา

วิทยากร

การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตาม  
อัธยาศัย แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. สสำรวจความต้องการในการเข้ารับบริการการศึกษาทุกระบบทั้งใน  
ระบบ นอกระบบ และอัธยาศัย
  2. กำหนดแนวทางและความเชื่อมโยงในการจัดและพัฒนาการศึกษาของ  
สถานศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามความ  
ต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแนวทางของเขตพื้นที่การศึกษา
  3. ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้ง 3 รูปแบบ  
ตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา
  4. ประสานเชื่อมโยงประสานความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัด  
การศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันตั้งคมอื่นที่จัดการศึกษา
  5. ติดตามประเมินผลการส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาทั้งใน  
ระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย เพื่อปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้มีประสิทธิภาพต่อไป
- การส่งเสริมกิจการนักเรียน แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. วางแผนกำหนดแนวทางการส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักเรียนของ  
สถานศึกษา โดยถนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน
2. ดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้มี  
ส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน
3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำ  
ได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
4. สรุปและประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข การส่งเสริมกิจการนักเรียน  
เพื่อให้การจัดกิจกรรมเกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง

การประชาสัมพันธ์ แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. ศึกษาความต้องการในการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลและผลงานของ  
สถานศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับข่าวสารข้อมูลทางการศึกษาของชุมชน
2. วางแผนการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของ  
บุคคล ชุมชนองค์กร สถาบันและสื่อมวลชนในท้องถิ่น

3. จัดให้มีเครือข่ายการประสานงานประชาสัมพันธ์

4. พัฒนาบุคลากรผู้รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์ให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการประชาสัมพันธ์ผลงานของสถานศึกษา

5. สร้างกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ในหลากหลายรูปแบบ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของเครือข่ายประชาสัมพันธ์

6. ติดตามประเมินผลการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ทราบถึงผลที่ได้รับและนำไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้เหมาะสมต่อไป

การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร และหน่วยงานอื่น แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. กำหนดแนวทางการส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร และหน่วยงานอื่น

2. ให้คำปรึกษาแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาตาม โครงสร้างและภารกิจสถานศึกษา

2. วิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินงาน กำหนดปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับ

ความเสี่ยง

3. กำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงานของสถานศึกษา

4. วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา

5. ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายนำมาตรการป้องกันความเสี่ยงไปใช้ในการควบคุมการดำเนินงานตามภารกิจ

6. ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์มาตรการและวิธีการที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนด

7. ประเมินผลการดำเนินการควบคุมภายใน ตามมาตรการที่กำหนดและปรับปรุงให้เหมาะสม

8. รายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน

งานบริการสาธารณะ แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. จัดให้มีระบบการบริการสาธารณะ



2. จัดระบบข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาเพื่อให้บริการต่อสาธารณชน

3. ให้บริการข้อมูล ข่าวสาร และบริการอื่น ๆ แก่สาธารณชนตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา

4. พัฒนาระบบการให้บริการแก่สาธารณชนให้มีประสิทธิภาพ เกิดความพึงพอใจต่อผู้มารับบริการ

5. ประเมินความพึงพอใจงานบริการสาธารณะจากผู้มารับบริการ

6. นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขพัฒนากระบวนการบริการสาธารณะงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น แนวทางการปฏิบัติ คือ

1. จัดให้มีบุคลากรรับผิดชอบงานตามความเหมาะสมและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน

2. ให้ผู้รับผิดชอบงานวางแผนการปฏิบัติงาน และดำเนินงานให้เสร็จสิ้นตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

3. กำกับ และติดตามการดำเนินงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย

4. ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ที่ได้รับมอบหมาย

สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา มุ่งให้เกิดความอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว ความสามารถจัดการรายได้ผลประโยชน์ การระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนาการศึกษา และ ความรับผิดชอบต่อสังคม

จากรายละเอียดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ โดยจำแนกเป็น 4 ด้าน คือ

1. การบริหารวิชาการ เป็นการพัฒนาศูนย์สถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ๆ

2. การบริหารงบประมาณ เป็นการจัดทำและเสนอขอของบประมาณ การจัดสรร



งบประมาณ การตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี และการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. การบริหารงานบุคคล เป็นการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัย และการรักษาวินัย และการออกจากราชการ

4. การบริหารทั่วไป ด้ในการดำเนินงานธุรการงานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมแม่ข่ายศูนย์วิจัยการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การร่วมนักเรียน การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริมกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับหน่วยงานอื่น การควบคุมในหน่วยงาน และงานบริการสาธารณะ

### 3. ทภาวะผู้นำ

#### 3.1 ความหมายของผู้นำ

คำว่า ผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Leader" มีคำที่ใช้ในภาษาไทยอีกหลายคำ เช่น คำว่า "หัวหน้า" "ประมุข" "ราชา" และพญา (บุญช่วย ศิริเกษ, 2540 : 16) ส่วนคำว่า "ภาวะผู้นำ" ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Leadership" ซึ่งมีคำที่ใช้เรียกในภาษาไทยอีกหลายคำ เช่น การเป็นผู้นำ และภาวะผู้นำ เป็นต้น ได้มีนักวิชาการทางการบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ในลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ลัทธีกาลิ ศรีวระมย์ (2541 : 197-198) ได้กล่าวถึง ผู้นำ ทฤษฎีการเป็นผู้นำ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมว่า ผู้นำ ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แหล่งของอิทธิพลอาจเป็นแบบเป็นทางการ เช่น มาจากตำแหน่งการบริหารซึ่งบุคคลมีอำนาจหน้าที่ภายในองค์กรบุคคลอาจมีภาวะความเป็นผู้นำแบบง่าย ๆ เพราะตำแหน่งที่เขานั่งอยู่ใน



องค์การ แต่ควรระลึกว่าผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้จัดการ และผู้จัดการทุกคนไม่ได้เป็นผู้นำ ถึงแม้ว่าตำแหน่งผู้จัดการนั้น องค์การจะต้องแต่งตั้งให้เป็นตำแหน่งที่เป็นทางการอย่างถูกต้องสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ตามแต่ในความเป็นจริงนั้นยังมีผู้นำที่ไม่เป็นทางการและมีอำนาจ มีอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่เป็นทางการก็มีเหมือนกัน

สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2545 : 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถ ที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ภาวิณี พันธุ์เทพ (2546 : 38) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ คนที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายต่าง ๆ หรือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามหรือทำการร่วมมือกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยคิสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งใจโดยถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

จากความหมายของผู้นำที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลภายในกลุ่มหรือภายในองค์การที่ได้รับการเลือกตั้งหรือได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกภายในกลุ่มให้เป็นผู้มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่มเป็นศูนย์กลางต่อกลุ่มหรือต่อองค์การในการนำพากลุ่มหรือองค์การปฏิบัติกิจกรรมหรือภารกิจหรือการดำรงอยู่ให้บรรลุตามเป้าหมายโดยการร่วมกันของบุคคลภายในกลุ่ม

### 3.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ดังนี้

ตามยศ นาวิการ (2538 : 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2539 : 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้ความสามารถของตนชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้

ทวี วงศ์พูนติ (2539 : 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

ประพันธ์ สุริหาร (2542 : 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความหมายตรงกับภาษาไทยง่าย ๆ ว่า “ภาวะผู้นำ” ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคมเพื่อให้เกิดกลุ่ม

ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์หรือการมีอิทธิพลเหนือคนและนำคน โดยคนเหล่านี้มีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจ มีความมั่นคงในผู้นำเคารพนับถือและให้ความร่วมมือด้วยความจริงใจเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ

เดวิส และนิวสตรอม (Davis and Newstrom. 1989 : 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการช่วยเหลือและสนับสนุนบุคคลอื่นให้ทำงานด้วยความเต็มใจและความกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ไฟร์เออร์ และโลวาส (Fryer and Lovas. 1991 : 36) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการทำให้บุคคลอื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ผู้นำเชื่อว่าจะทำให้เอื้ออำนวยต่องานของหน่วยงาน

ทามาตะ (Tamada. 1991 : 31) ได้อธิบายภาวะผู้นำของสังคมไทยในรูปของอำนาจและอิทธิพล โดยอำนาจจะหมายถึงการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐได้ทำตามกฎหมายที่กำหนดไว้ ส่วนอิทธิพลจะหมายถึงการใช้ดูโน้มน้าวบุคคลที่ทำให้บุคคลหนึ่ง ๆ มีอำนาจที่ไม่เป็นทางการเหนือผู้อื่นในชุมชนนั้น การกำเนิดของอิทธิพลนั้นจะมาจากทั้งวัฒนธรรมในท้องถิ่นและความไม่สมบูรณ์หรือช่องว่างของระบบการควบคุมและการบริหารมากกว่าเหตุผลทางเศรษฐกิจ

สโตนเนอร์ (Stoner. 1992 : 46) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการสั่งการและการแสดงอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มในเรื่องของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

ฮอดกคัท (Hodgcutt. 1993 : 61) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการชักนำให้บุคคลพยายามที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

โรบบินส์ (Robbins. 1993 : 54) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

บาร์โกล และมาร์ติน (Bartol and Martin. 1994 : 132) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของอิทธิพลที่มีต่อบุคคลอื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

เชอร์ริงตัน (Cherrington. 1994 : 65) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลที่บุคคลพยายามแสดงออกให้เห็นว่าเหนือกว่าจากที่จะปฏิบัติตามคำสั่งปกติ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการชักจูงผู้อื่นให้ร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ และมีความกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันตามที่ได้กำหนดไว้

### 3.3 ทฤษฎีของการเป็นผู้นำ

ทฤษฎีของการเป็นผู้นำ (Leadership Theories) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) มีลักษณะที่เป็นสากล และมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ 2) ลักษณะพฤติกรรมมีสถานะเป็นผู้นำ 3) ผู้นำตามสถานการณ์มีลักษณะที่เป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ 4) คุณลักษณะของผู้นำจะมีหลายลักษณะ ภาวะผู้นำจะมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ปรากฏขึ้น

#### ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) คือ ทฤษฎีซึ่งเสนอแนวทางคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือด้านสติปัญญา ซึ่งแยกให้เห็นความแตกต่างของคนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่เป็นผู้นำ คุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำมีดังนี้

1. มีพลังและมีความทะเยอทะยานสูง
2. มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น
3. มีความซื่อสัตย์สุจริตและความซื่อตรง
4. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง
5. มีความเฉลียวฉลาด
6. มีความรอบรู้ในการทำงาน

บุคคลที่มีความเป็นผู้นำในตนเอง หมายถึงบุคคลที่มีความยึดมั่นในการปรับบุคลิกภาพให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ แต่อย่างไรก็ตามยังไม่มีการรับรองว่าคุณลักษณะใดจะทำให้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

#### ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) คือทฤษฎีที่เสนอความเห็นว่ามีพฤติกรรมเฉพาะที่แยกผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

ทฤษฎีพฤติกรรมการณ์การเป็นผู้นำ มีเกณฑ์ขั้นต้นในการคัดเลือกผู้นำเข้าไปในตำแหน่งต่าง ๆ ที่เป็นทางการของกลุ่มหรือในองค์กรที่ต้องการผู้นำ การที่จะฝึกคนให้เป็นผู้นำได้เราจะต้องสามารถออกแบบโปรแกรมที่จะสร้างรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม : การศึกษาของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ เป็นทฤษฎีเชิงพฤติกรรมที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางที่สุด และเป็นแบบจำลองที่เห็นได้ชัดเจน

คือ ทฤษฎีที่เป็นผลงานวิจัยซึ่งเริ่มต้นที่มหาวิทยาลัยไอโฮไอ ในปี 1940 งานวิจัยเหล่านี้ได้พยายามได้แสวงหาทิศทางของพฤติกรรมผู้นำ โดยเริ่มต้นจากทิศทางที่หลากหลายเป็นจำนวนมากกว่า 1,000 ชนิด นักวิจัยได้พยายามรวบรวมจัดหมวดหมู่ให้แคบจำนวนในที่สุดเหลือเพียง 2 ทิศทางใหญ่ ๆ ซึ่งมีความเป็นจริงสำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งหมด ทิศทางทั้ง 2 ประการนี้ได้แก่

1. ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating structure) เป็นลักษณะของผู้นำซึ่งให้ความสำคัญที่บทบาทของตนเอง และคาดหวังผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างสรรคในกาการทำงานสูง ซึ่งจะเห็นได้จากพฤติกรรมการมอบหมายงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการด้วย

2. ผู้นำที่คำนึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) เป็นผู้นำที่มีลักษณะแสดงความเป็นมิตร ความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความอบอุ่น ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้จะไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมีความห่วงใยเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวมีความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลามีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานออกมาในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) การศึกษานี้เกี่ยวกับภาวะผู้นำซึ่งทำโดยศูนย์วิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน มีวัตถุประสงค์เพื่อหาพฤติกรรมของผู้นำซึ่งเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงาน กลุ่มของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้จัดรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ 2 ประการ คือ 1) ผู้นำที่มุ่งพนักงาน (Employee oriented) 2) ผู้นำที่มุ่งความสำคัญทางการผลิต (Production oriented)

1. ผู้นำที่มุ่งที่พนักงาน (Employee oriented) คือบุคคลที่มุ่งที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะให้ความสนใจกับบุคคล ได้แก่ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผลผลิตขององค์กรและความพึงพอใจระดับสูง

2. ผู้นำที่มุ่งความสำคัญทางการผลิต (Production oriented) เป็นผู้นำที่มุ่งที่จะบรรลุด้านเทคนิคการทำงานและลักษณะงาน



จากการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำที่มุ่งที่พนักงาน จะมีความรักผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้ผลผลิตสูงและพนักงานพอใจในการทำงานมากกว่า ส่วนผู้นำที่มุ่งผลผลิตจะได้ผลผลิตต่ำ และพนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อย

#### 4. ทภาวะผู้นำทางการของผู้บริหารสถานศึกษา

หลายคนในวงการศึกษากลับมาคุยกับคำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ซึ่งได้ใช้กันในความหมายของความสามารของผู้นำที่สามารถจะดำเนินงานเกี่ยวกับสถานศึกษาหรือโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นไปในหน้าที่คุณลักษณะและการบริหารกับเป็นส่วนใหญ่ รวมถึงองค์ประกอบของการบริหาร เช่น แรงจูงใจ ความซัดแข็ง พฤติกรรมผู้นำ เป็นต้น แต่ไม่เน้นมากนักในเรื่องของวิธีการนำในทางการสอน หรือผู้นำทางการ (Instructional Leadership)

ในวงการของผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาก็ดี หากกล่าวถึงเรื่องความเต็มใจแล้วผู้บริหารเป็นบุคคลหนึ่งที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในโรงเรียนด้วยเป็นที่คาดหวังของคนทั่วไป ว่าผู้บริหารที่ดี ก็ย่อมต้องเป็นครูที่ดีได้ด้วย มิใช่เป็นผู้นำที่ทำหน้าที่แค่เพียงการบริหารอย่างเฉยแค้นแล้วเป็นผู้นำทางการเป็นครูที่ดี หรือผู้สอนที่ดีด้วยหน้าที่ของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากจะทำหน้าที่ในการบริหารโดยตรงแล้ว หน้าที่ที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญมาก คือ การบริหารการเรียนการสอน แต่บทบาทของผู้บริหารของการเป็นครูอาจแตกต่างกับการเป็นครูที่ดี นั่นก็คือ จะต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำทางการสอนหรือผู้นำทางการ (Instructional Leadership)

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 7 ว่าด้วย ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 52 ถึง มาตรา 57 ได้ระบุไว้ให้มีการเตรียมบุคลากรให้มีคุณภาพ โดยเสนอให้มีการจัดเตรียมบุคลากรใหม่และต่อเมือง จัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครู และกำกับดูแลมาตรฐานและจรรยาบรรณ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์อื่น ๆ การเตรียมการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ตามมาตรา 53 ยังรวมไปถึงการกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพทั้งของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาด้วย สำหรับโรงเรียน ผู้บริหารส่วนใหญ่จะเผชิญกับสิ่งท้าทายต่าง ๆ แม้ว่าหลาย ๆ ยทเรียนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำซึ่งมีกล่าวไว้ในที่ต่าง ๆ ทั่วไปก็สามารถนำหลักภาวะผู้นำทางการ

สอนเป็นของตนเอง ควรจะมีขึ้น และนำไปใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน ด้วยเหตุนี้  
เรื่องภาวะผู้นำทางการสอน หรือผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) จึงน่าจะถูกนำมา  
พิจารณาว่าผู้บริหารทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการได้หรือไม่

สมคิด สร้อยแก้ว (2547 : 10) ภาวะผู้นำทางวิชาการ มีคุณลักษณะที่มุ่งต่อไปนี้

1. การเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่าง ๆ
2. การตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุด
3. การตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร
4. การพัฒนาความเป็นมนุษย์
5. การเป็นตัวแบบเชิงวิชาการ
6. การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลง
7. การจัดการให้ทันไปตามแผนการสอน
8. การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

สมิท และแอนดริวส์ (Smith & Andrews. 1989 : 98) บทบาทของผู้นำทางวิชาการ  
ของผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับการค้ำประกัน โยภายทางการศึกษา โดย

1. สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาครู
2. จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและสำคัญ
3. การส่งเสริมขวัญและกำลังใจครูให้ใช้ยุทธวิธีการสอนใหม่ ๆ
4. การใช้ทรัพยากรหลักสูตรที่ได้ถูกคัดเลือกจากท้องถิ่น

แมคอีแวน (McEwan. 1998 : 58) ได้เสนอขั้นตอนการเป็นผู้นำทางวิชาการของ  
ผู้บริหารจะต้อง

1. จัดทำและนำวัตถุประสงค์ของการสอน ไปใช้
2. ต้องสามารถทำงานวิชาการกับครูได้
3. ต้องสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเรียน
4. สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน
5. ตั้งความคาดหวังที่สูงแก่ครู
6. พัฒนาการเป็นผู้นำของครู
7. ต้องคงสภาพเจตคติเชิงบวก

ไคเซอร์ (Kaiser. 2000 : 135) กล่าวว่า ผู้นำทางวิชาการซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความ  
เข้าใจในทฤษฎี ปรัชญา ของหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้ในโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการ

สอนแบบต่าง ๆ สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และนิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้

กิลิคแมน (Glickman, 1990 : 141) สรุปจากงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย 3 หมวด ดังนี้

#### 1. พื้นฐานความรู้

- 1.1 โรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จ
- 1.2 ศิลปะการพูด
- 1.3 ปรัชญาและความเชื่อทางการศึกษา
- 1.4 การพัฒนาการบริหาร
- 1.5 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง
- 1.6 ทฤษฎีหลักสูตร

#### 2. ภาระหน้าที่

- 2.1 การอำนวยความสะดวกและการประเมินการสอน
- 2.2 การพัฒนาผู้ร่วมงาน
- 2.3 การพัฒนาหลักสูตร
- 2.4 การพัฒนากลุ่ม
- 2.5 วิจัยปฏิบัติการ
- 2.6 การคงอยู่ของบรรยากาศเชิงบวก
- 2.7 คณะกรรมการโรงเรียน

#### 3. ทักษะ

- 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 3.2 การสื่อสาร
- 3.3 มนุษย์
- 3.4 การตัดสินใจและการปฏิบัติ
- 3.5 การประยุกต์ใช้
- 3.6 การแก้ปัญหาและบริหารความขัดแย้ง
- 3.7 เทคนิคการบริหารและการสอน



3.8 การตั้งจุดมุ่งหมาย

3.9 การทำงาน

3.10 การวิจักษณ์และการประเมินผล

#### 4.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทตลอดจนภาระหน้าที่ของผู้นำที่มีมากมาย และได้มีผู้จำแนกไว้ดังนี้  
นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 10) กล่าวถึงบทบาทที่ของผู้นำไว้ 3 ประการ

คือ

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of membership)
2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective attainment)
3. ผู้อำนวยความสะดวกทำให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group interaction facilitation)

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2543 : 19) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารไว้ 5

ข้อ คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การหรือการจัดรูปแบบงาน (Organizing)
3. การบริหารบุคคล (Staffing)
4. การสั่งงานหรือการบังคับบัญชา (Directing)
5. การควบคุมงาน (Controlling)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 42) ได้กำหนดเกณฑ์การ  
คัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ไว้ดังนี้ คือ

1. มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
2. มีภาวะผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน
3. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูป  
การเรียนรู้
4. มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ
5. มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



กิตติมา ปรีดีดิถก (2545 : 28) พบว่า บทบาทของภาวะผู้นำของผู้บริหารได้ถูกพัฒนามาระหว่างหลายปีที่ผ่านมา จะพูดถึงบทบาทของผู้บริหารในเรื่องเดิม ๆ เช่น เรื่อง บุคลากร เรื่องนักเรียน เรื่องโรงเรียนกับชุมชน การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การเงินและการจัดการ การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกและความสัมพันธ์ระหว่างงานต่าง ๆ โดยโยงสู่บทบาทและหน้าที่ในการบริหารจัดการ รูปแบบต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม แต่ปัจจุบันนี้ผู้บริหารการศึกษาจะต้องเพิ่มการฝึกฝนในเรื่องของภาวะผู้นำการสอน (Instructional Leader) ด้วยมือเร็ว ๆ นี้ มีผลการวิจัยการศึกษาครูใหญ่ของโรงเรียนในรัฐอิลลินอย มากกว่า 500 คน พบว่า ผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในสมัยนี้ ควรทำหน้าที่เป็นผู้นำทางการสอนด้วย โดยมีความเข้าใจและสามารถกระทำเกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

1. ประเมินผลการทำงานของครู
2. ตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับนักเรียนและครู
3. เสนอรูปแบบของความมีมาตรฐานวิชาชีพที่ครู
4. จัดให้มีและดำเนินการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของ

โรงเรียน

5. คงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งในและนอก โรงเรียน
6. จัดสร้างสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัยและคงความมีระเบียบ
7. พัฒนแผนการพัฒนาโรงเรียน
8. จัดให้มีระบบการสื่อสารภายในที่ดี
9. เข้มงวดต่อการคัดเลือกผู้จะมาดำรงตำแหน่งครู

สมิท และแอนดริวส์ (Smith & Andrews. 1989 : 18) บทบาทของผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินนโยบายทางการศึกษาโดย

1. สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาครู
2. จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและสำคัญ
3. การส่งเสริมขวัญและกำลังใจครูให้ใช้ยุทธวิธีการสอนใหม่ ๆ
4. การใช้ทรัพยากรหนักสุดที่ได้ถูกคัดเลือกจากท้องถิ่น

แมคอีแวน (McEwan. 1998 : 59) ได้เสนอขั้นตอนการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารจะต้อง

1. จัดทำและนำวัตถุประสงค์ของการสอน ไปใช้
2. ต้องสามารถทำงานวิชาการกับครูได้

3. ต้องสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเรียนรู้
4. สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน
5. ตั้งความคาดหวังที่สูงแก่ครู
6. พัฒนาการเป็นผู้นำของครู
7. ต้องคงสภาพเจตคติเชิงบวก

กลุคแมน (Glickman, 1990 : 136) สรุปจากงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 3 หมวดดังนี้

1. พื้นฐานความรู้

- 1.1 โรงเรียนที่จะประสบความสำเร็จ
- 1.2 ศิลปะการพูด
- 1.3 ปรัชญาและความเชื่อทางการศึกษา
- 1.4 การพัฒนาการบริหาร
- 1.5 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง
- 1.6 ทฤษฎีหลักสูตร

2. ภาระหน้าที่

- 2.1 การอำนวยความสะดวกและการประเมินการสอน
- 2.2 การพัฒนาผู้ร่วมงาน
- 2.3 การพัฒนาหลักสูตร
- 2.4 การพัฒนากลุ่ม
- 2.5 วิจัยปฏิบัติการ
- 2.6 การคงอยู่ของบรรยากาศเชิงบวก
- 2.7 คณะกรรมการโรงเรียน

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : 136) ผู้นำทางวิชาการซึ่งเป็นผู้ที่มีลักษณะดังนี้

1. ความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี ปรัชญา ของหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้ในโรงเรียน
2. มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ
3. สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน
4. เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ
5. สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน

โรงเรียน

6. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

7. นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนด

ไว้

สรุปได้ว่า บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จำเป็นต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้นในตัวของผู้บริหาร เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.2 คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา

เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารตามการปฏิรูปในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถหรือคุณลักษณะเฉพาะหลายประการตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วย กระบวนการและด้านปัจจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติแล้ว ธีระ รุณเจริญ (2546 : 53) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำเป็นต้องมีลักษณะ หรือคุณสมบัติเฉพาะเพิ่มเติม โดยครูสภาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานไว้ ดังนี้

ครูสภา (2540 : 12) ได้ออกประกาศเกณฑ์มาตรฐานการบริหารการศึกษาของครูสภา 2 เกณฑ์ ดังนี้

ส่วนแรก เป็นเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา มี 10 เกณฑ์มาตรฐาน

ส่วนที่สอง เป็นเกณฑ์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ คุณลักษณะทางวิชาชีพ และคุณลักษณะส่วนบุคคล

การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการบริหาร และการจัดการศึกษาดังกล่าว ถือว่าเป็นการกำหนดเพื่อการเป็นผู้บริหาร “การศึกษานี้อาชีพ” ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหาร และการจัดการศึกษาดนแนวการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) คือ การบริหารอย่างมีอิสระเพื่อให้เกิดความคล่องตัวต่อการบริหารด้านวิชาการ การบริหารงาน

บุคคล การบริหารงบประมาณและการบริหารงานทั่วไป โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมงานด้านวิชาการเป็นหลักสำคัญ อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาไทยโดยรวม บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐาน ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญในการวางแผน นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ ให้คำปรึกษาแนะนำและสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้
2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานอย่างอิสระเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรต่าง ๆ
3. เป็นผู้อำนวยการความสะอาด ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยการความสะอาดให้แก่บุคลากร ภายในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดซื้อต่าง ๆ ตลอดจนการให้บริการและการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้
4. การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียน และนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรการเรียนการสอน และกิจกรรมต่าง ๆ
5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสิทธิภาพในการนำมาประยุกต์และปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น
6. การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงานมีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ
7. การประเมินผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผลภายในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้





กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบ  
วงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาให้  
ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงาน

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญ  
กับงานด้านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่  
หลากหลาย

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ส่งเสริมการใช้  
เทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศ

## ส่วนที่ 2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบหมายถึง ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะทาง  
วิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคล ตามเกณฑ์มาตรฐานดังนี้

### 1. คุณลักษณะทางวิชาชีพ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง สามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน เกิดการ  
เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานทางการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมาย  
ทางการศึกษา มีการวางแผนการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถ มีทักษะ  
การบริหารยอดเยี่ยม มีการประเมินการทำงานอย่างครบวงจร มีประสิทธิภาพด้านการบริหาร  
เป็นอย่างดี และตั้งใจจริงในการบริหารงาน โรงเรียนด้วยความเชื่อวางใจใน วิชาชีพของตน  
สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบของการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมและบริหารงาน โดยมุ่งเน้น  
ประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้  
นำที่มีความรู้ และรู้จักแสวงหาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม การส่งเสริมให้ทุก  
ฝ่ายร่วมมือเพื่อปฏิบัติการศึกษา โดยเฉพาะส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมใน  
กิจกรรมของโรงเรียน

### 2. คุณลักษณะส่วนบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรภายใน  
สถานศึกษา มีบุคลิกที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษย  
สัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น มีความ  
ซื่อสัตย์สุจริตธรรม มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความอดทนอดกลั้น อ่อนน้อม มีความเสียสละ

มีความสามัคคีกลมเกลียว เชื่อมั่นในตนเอง มีสุขภาพดี เป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นนักพัฒนา และนักบริการสังคม รู้จักพัฒนาตนเองและสังคม มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรักในสถาบันของชาติ และอนุรักษ์ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

#### 4.3 ลักษณะนักบริหารการศึกษาเมื่ออาชีพ

ธีระ รุญเจริญ (2546 : 21) ได้เสนอลักษณะนักบริหารการศึกษาเมื่ออาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาดำเนินทางกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย

##### ผู้นำตามธรรมชาติ

1. ความอดทน (Apitude) ในภาวะผู้นำ
2. ลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น
- 2.1 ร่วมงาน
- 2.2 เข้าใจธรรมชาติมนุษย์

##### การศึกษา ปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาขึ้นไป ครอบคลุมเนื้อหาสาระ

1. การบริหารและการจัดการศึกษา
2. จิตวิทยาการทำงานกับคนอื่น
3. พื้นฐานการศึกษาค้นคว้า วิจัย
4. บริบททางการบริหารการศึกษา ได้แก่ ระเบียบกฎหมาย สังคม

##### วิทยา ปรัชญา เศรษฐกิจ การปกครอง

##### บุคลิกภาพเชื้ออึ้ง

1. นิสัยการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย
2. อารมณ์มั่นคง (Emotion Quotient : EQ)
3. เข้มแข็งแต่อ่อนน้อม
4. กิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม
5. การแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ

##### คุณธรรมจริยธรรม

1. มีวิสัยทัศน์กว้างหน้าทันการเปลี่ยนแปลง
2. ยึดมั่นระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง คือ โปร่งใส ยุติธรรม
3. ซื่อสัตย์ ไม่คอรัปชั่น
4. อดทน อดกลั้น



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5. รับผิดชอบ
6. เสียสละ
7. เป็นคนคิดของสังคม

#### ความสามารถ/ชำนาญในการ

1. บริหารและจัดการศึกษาคณะหลักวิชาและปฏิบัติ
2. นำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม
3. ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มทีม
4. ประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
5. ปรับเปลี่ยนเทคนิคเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

#### ความรู้ลึกและรู้รอบ

1. การบริหาร/จัดการ
2. การจัดการศึกษา
3. ระเบียบกฎหมาย
4. บริบททางสังคม
5. การวิจัย
6. จิตวิทยาการบริหาร

#### กรณีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา เพื่อ

1. เป็นหลักประกันการบริหารที่มีประสิทธิภาพ / ประสิทธิผล
2. จัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
3. เป็นหลักประกันคุณภาพ
4. ยกระดับมาตรฐานวิชาชีพ

ปรารถนา กล้าเผชิญ และสนักดิ์ กงเพียง (2545 : 42) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะ  
ผู้นำทางการศึกษา ดังนี้

1. ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การใช้ภาวะผู้นำและการมุ่งใจ  
ระบุดและบูรณาการเนื้อหาสำคัญ ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เข้าใจบทบาทและความสัมพันธ์  
ขององค์ประกอบต่างๆ ของนโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ เปิดใจต่อการเปลี่ยนแปลงข้อมูล  
ข่าวสารใหม่ๆ แสดงให้เห็นว่ามีระดับของการมีความคิดริเริ่ม ความพยายามและพันธสัญญา  
ต่องานทางราชการและจัดการกับกรที่วุ่นวายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ภาวะผู้นำด้านมนุษย ได้แก่ มีภาวะผู้นำในการตั้งระดับการปฏิบัติงานของทีมงานตามที่คาดหวัง ส่งเสริมคุณภาพด้วยการใช้ระบบการบริหารงาน องค์การอย่างมีประสิทธิภาพมองเห็นคุณค่าของความแตกต่าง ด้านวัฒนธรรมและความแตกต่างอื่น ๆ ประเมินความต้องการของพนักงานในองค์การและเสนอโอกาสเพื่อพัฒนาให้แก่เขา ส่งเสริมให้มีพันธสัญญาจิตวิญญาณของความเป็นทีมภาคภูมิใจ ไว้เนื้อเชื่อใจและมีเอกลักษณ์ของกลุ่มแก้ไขข้อขัดแย้งในเชิงบวกและสร้างสรรค์เสมอ

3. การมุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ คุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ เข้าใจและนำกระบวนการสิ่งจำเป็นในกฎเกณฑ์และนโยบาย เน้นความสำคัญด้วยการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ใช้ดุลยพินิจที่ดีในการทำงาน กำหนดโครงสร้างจัดองค์การและคาดการณ์ระยะ วิเคราะห์ให้คำปรึกษาในเรื่องเกี่ยวกับศักยภาพของปัญหา

4. ความเฉลียวแหลมในด้านธุรกิจ คุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ประเมินความต้องการของผู้ทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต พิจารณาการจัดสรรทรัพยากรการเงิน ระบุวิธีการในการวิเคราะห์ต้นทุน ประสิทธิภาพ จัดการระบบงบประมาณ พิจารณาและเข้าใจการจัดหาและการทำสัญญาต่าง ๆ บูรณาการ และประสานงานในการปฏิบัติการ ส่งกำลังบำรุงและทำให้มั่นใจได้ว่า การพัฒนาประสิทธิภาพและต้นทุน ประสิทธิภาพและการใช้ระบบการจัดการข่าวสารข้อมูลตลอดจนทรัพยากรด้านเทคโนโลยีอื่น ๆ

5. การสร้างการรวมกำลังกัน การติดต่อสื่อสาร คุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ เป็นตัวแทนและพูดให้แก่หน่วยงานขององค์การและสิ่งที่เกี่ยวข้อง ก่อตั้งและดำรงรักษาความสัมพันธ์ในงานกับหน่วยงานภายในองค์การ พัฒนาและเสริมสร้างพันธมิตรกับกลุ่มภายนอก ทำงานเป็นกลุ่มและทีมดูแลการประชุมให้มีประสิทธิภาพ พิจารณาและตอบสนองอย่างเหมาะสมต่อความต้องการความรู้ดีและขีดความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคลในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

#### แนวทางการประเมินผู้บริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 46) ได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ไว้ 3 เกณฑ์ใหญ่ คือ

เกณฑ์ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนี้



1. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความเข้มแข็งและความร่วมมือกับชุมชน ในการพัฒนาการศึกษาและมีบทบาทในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community)
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริม สุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน
5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ คิดวิเคราะห์และสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
6. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
7. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตร ความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น
8. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรม และการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
9. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) แก่บุคลากร ใน โรงเรียนและผู้เรียน
10. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีศักยภาพในการพึ่งตนเอง สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ด้านส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐาน ดังนี้
  - 12.1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
  - 12.2 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

12.3 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

12.4 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

12.5 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

12.6 ผู้เรียนมีสุนทรีย์ สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

12.7 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

เกณฑ์ที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
2. มีภาวะผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน
3. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้

4. มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ
5. มีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา

เกณฑ์ที่ 3 ผู้บริหารศึกษามีคุณธรรม จริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม และใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ

3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรงคนที่ดี ไม่มีหนี้สินส่วนตัว ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข สิ่งเสพติด

4. ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความศรัทธาและยอมรับด้านคุณธรรม จริยธรรม จากนักเรียนครู เพื่อนผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชา องค์กรสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน

5. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

#### 4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำ

เป็นที่ยอมรับกันว่าองค์กรใดมีการบริหารที่ดี ก็หมายถึงว่า องค์กรนั้นมีผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพหรือมีภาวะผู้นำที่ดีด้วย คำว่าผู้บริหารและผู้นำนั้น ไม่เหมือนกันทีเดียว บ้างครั้งเป็นสิ่งที่แยกไม่ออกจึงใช้รวม ๆ กัน ไปเนื่องจากมีความเห็นไม่สอดคล้องกันของนักบริหารในการพิจารณาว่า ผู้นำกับผู้บริหารเป็นคน ๆ เดียวกันหรือไม่ เดวิดสัน หรือ ไม์ เดวิดสัน วิกัลด์ วิสาลาภรณ์ (2522 : 24) ได้สรุปแนวคิดสำคัญ ๆ เป็นพื้นฐาน ดังนี้

1. ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร การบริหารเป็นกิจกรรมของมนุษย์ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการคือ

- 1.1 ภารกิจที่ต้องทำ
- 1.2 องค์กรรูปแบบ
- 1.3 กลุ่มที่ต้องทำงาน
- 1.4 ผู้นำ

2. หน้าที่ของผู้บริหารเป็นเพียงงานประจำ การบริหารส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการจัดการงานเทคนิค ส่วนผู้นำมักจะทำหน้าที่เกี่ยวข้องวิธีการและจุดหมายปลายทาง เช่น การพัฒนานโยบายไปปฏิบัติเพื่อที่นำไปสู่สิ่งที่คิดว่า

3. ผู้บริหารคือ บุคคลที่พยายามรักษาสถานภาพเดิม (Status) เป็นผู้ใช้โครงสร้างเดิม หรือกระบวนการเดิม เพื่อที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่มีอยู่แล้วเอาไว้ ในขณะที่ผู้นำคือ ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า ผู้บริหารทำอะไรให้ถูกกฎระเบียบ กฎเกณฑ์ที่มีอยู่ อย่าให้ผิดกฎ ผิดนโยบาย (Doing the things right) ในขณะที่ผู้นำต้องรู้ว่าอะไรที่ควรทำก็ทำ อะไรที่ควรเปลี่ยนแปลงก็ต้องเปลี่ยนแปลง และมีความสามารถที่เปลี่ยนแปลงให้ได้ด้วย

4. ผู้บริหารมีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ แต่ผู้นำต้องอาศัยอิทธิพลเฉพาะบุคคลอาศัยขบวนการผู้นำที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารก็ปฏิบัติภารกิจไม่ค่อยสะดวกนัก เพราะขาดอำนาจตามตำแหน่งผู้บริหารคนใดที่มีความเป็นผู้นำอยู่ด้วย จะยังทำการบริหารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารและผู้นำมีความแตกต่างกันดังที่กล่าวมาแล้ว ในการบริหารงานของตะวันตก นั้นและให้ความสำคัญเรื่องภาวะผู้นำอย่างมาก โดยเฉพาะในการบริหารธุรกิจ สำหรับความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ นั้นมีผู้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย ในที่นี้จะขอกำหนดเพียง 2 ทักษะคือ

Harry Truman (อ้างถึงใน สุขเกษม พาทินิจ. 2542 : 38) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ ความสามารถในการทำให้คนอื่นทำสิ่งที่เขาไม่อยากจะทำ ทันทีแล้วก็ตามด้วย

ลิตี คยัคทานันท์ (2532 : 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลที่จูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อคนอื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติภารกิจและอำนาจโดยใช้กระบวนการ ซึ่งความหมายให้ร่วมมือกับคนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จและเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในความเป็นจริงแล้ว การบริหารงานในปัจจุบัน เป็นการร่วมกันหรือทำงานเป็นทีม การจะทำให้ทีมงานแข็งแกร่งได้ต้องมีผู้นำที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ไม่ว่าองค์กรใดก็ตาม ผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ความก้าวหน้า และความสำเร็จหรือผลงานจะอยู่ในขอบเขตที่จำกัด ดังนั้น ถ้าต้องการที่จะขจัดปัญหาที่ออกไป ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้หลักการที่จะช่วยให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นดังที่ Thomas J. Peter และ Robert H. Waterman (อ้างถึงใน สุขเกษม พาทินิจ. 2542 : 38) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการที่เป็นปัจจัยทำให้องค์กรดีเด่น และประสบความสำเร็จ ซึ่งแสดงถึงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วย คุณลักษณะเหล่านั้น ได้แก่

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ องค์กรที่ดีต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติที่จริงจัง การลงมือปฏิบัติดีถือว่าการค้นหาข้อเท็จจริง เป็นการทดลอง ซึ่งจะทำให้ทราบแนวทางแก้ไขในจุดบกพร่องไปด้วยหรือเมื่อมีปัญหาใด ๆ ก็ลงมือแก้ปัญหาไปเลย ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติตนเอง

2. มีความใกล้ชิดกับผู้รับบริการ องค์กรที่ดีเด่นถือว่าผู้รับบริการคือ พระราชา (A customer is a king) ต้องให้ความสำคัญอย่างมาก โดยการให้บริการที่ดีเยี่ยม รักษาคุณภาพและสร้างความเชื่อถือ ไว้ฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ ข้อเสนอแนะของผู้รับบริการควรมานำมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานองค์กรต่อไป

3. มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ องค์กรที่ดีเด่น เหล่านี้ให้ความสำคัญอิสระคล่องตัวในการทำงาน โดยดาวกระจายอำนาจในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น มีการกระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์กร อดทนต่อความล้มเหลวในการทดลองต่าง ๆ รวมทั้งการสร้างความสำเร็จว่าพวกเขามีส่วนร่วมในเจ้าของกิจการด้วย



4. การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยบุคลากรในองค์การที่ดีเด่นถือว่า บุคลากรมีค่าที่สุด การปฏิบัติต่อบุคลากรทุกระดับโดยการให้เกียรติและให้ความไว้วางใจ มีการสร้างขวัญและกำลังใจรวมทั้งการใช้มาตรการด้านต่าง ๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้องค์การ มีผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด องค์การที่ดีเด่นด้วยผู้บริหารจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มิใช่นั่งอยู่แต่ในสำนักงานหรือเขียนหนังสือเท่านั้น การลงมาใกล้ชิดกับบุคลากรทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เน้นการปลูกฝังความเชื่อมั่นคุณค่าที่ดี บุคลากรจะมีความพึงพอใจการปฏิบัติงานมากขึ้น

6. การทำสิ่งที่ดีขึ้นเกี่ยวกับพื้นฐานเดิม องค์การที่ดีเด่นจะเริ่มจากสิ่งที่ชำนาญและทำอยู่แล้ว การเริ่มจากงานที่แตกต่างจากเดิมโดยสิ้นเชิงมิใช่โอกาสล้มเหลว การลงทุนสูง ต้องศึกษาเพิ่มเติมใหม่ทั้งหมด ทำให้เสียเวลา และอาจกระทบกระเทือนงานเดิมด้วย

7. การใช้รูปแบบง่าย ๆ องค์การที่ดีเด่นใช้รูปแบบง่าย ๆ ที่จะทำงานได้ถูกต้องไม่มีมั่วใช้โครงสร้างขององค์การที่ซับซ้อนมุ่งเน้นให้บุคลากรได้ทำงานในด้านปฏิบัติการมากกว่าอำนาจการ

8. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน องค์การที่ดีเด่นได้เข้มงวดในการทำให้บุคลากรเกิดศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของผู้รับบริการ คุณภาพ บริการ และการสื่อความแบบ ไม่มีพิธีรีตอง และการคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ขณะเดียวกันก็ผ่อนปรนให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมากควบคุมการทำงานของบุคลากรอย่างรัดกุมจากที่กล่าวมาสรุปให้เห็นว่า การบริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ก็ไม่ใช่ว่าจะมาทำงานสาย ๆ เข้ามาโรงเรียนเย็นกลับบ้าน แต่ผู้บริหารเหล่านั้นได้ลงกำลังกาย กำลังใจ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาโรงเรียนให้ไปสู่ความสำเร็จ นั่นคือ เห็นนักเรียนที่จบไปมีความรู้ ความสามารถและเป็นพลเมืองดี การที่ผู้บริหารมีความตั้งใจจริงในการทำงาน และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่คณะครู ทำให้คณะครูเกิดความศรัทธาและให้ความร่วมมือในการทำงาน ผลงานที่ได้จึงเป็นของทั้งคณะครูและผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม หากผู้บริหารไม่กระตือรือร้น ไม่ตั้งใจจริง ไม่ติดตามกำกับคณะครูในโรงเรียนผ่านมาก็คงจะดูตัวอย่างจากผู้บริหารนั่นเอง

### ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ทำ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ได้ นั่น นอกจากจะทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับภารกิจต่าง ๆ เช่น การวางแผน การสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน การจูงใจ และอื่น ๆ เป็นต้น เพื่อให้งานภายใต้การบริหารนั้นดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทาง และประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถหรือทักษะของผู้นำ ทักษะที่ว่านี้ Robert L. Katz. 1986. (อ้างถึงใน สุขเกษม พทนิช. 2542 : 40) เสนอแนะไว้ 3 ประการที่เรียกว่า Katz three skill approach ซึ่งได้แก่

#### 1. ทักษะในการคาดคิด (Conceptual skills)

ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมักจะมีทักษะในด้านนี้อยู่ในระดับสูง หรืออาจจะเรียกได้ว่าเก่งคิด ทักษะนี้เป็นทักษะที่พัฒนาตัวผู้บริหาร ได้ยากที่สุด แต่ก็ขาดไม่ได้ ผู้บริหารที่มีทักษะการคาดคิดนี้จะความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะสามารถเห็นว่างานใดสัมพันธ์กับงานใด ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างไร ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนระบบว่าอะไรเป็นสาเหตุ อะไรคือผลที่จะตามมา สามารถวิเคราะห์การ โยงใยของปัญหา และหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรัดกุม

#### 2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations skills)

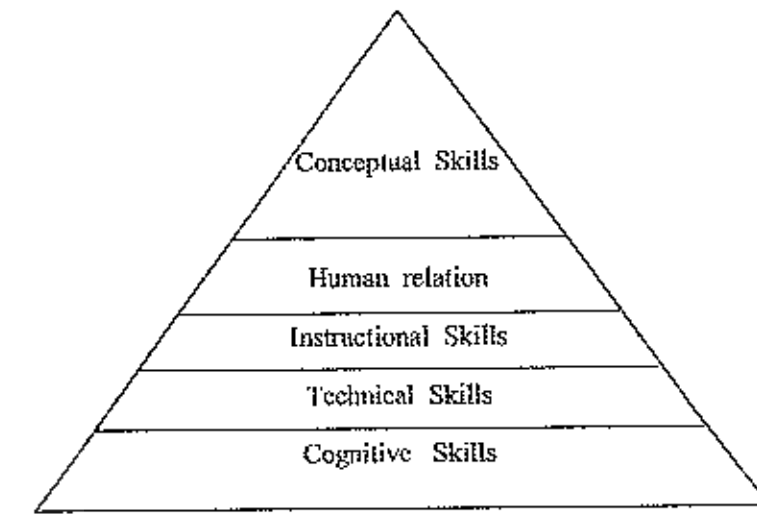
ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทุกประเภท หรือเรียกได้ว่า เก่ง คนมีความสามารถในการเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจระหว่างสมาชิกในหน่วยงาน มีความสมดุลระหว่างคนกับงาน รู้จักยอมรับเมื่อมีข้อบกพร่อง ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง เข้าใจผู้อื่น ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

#### 3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills)

ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผลหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเก่งงาน มักจะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การเงินและบัญชี การจัดระบบงานเทคนิควิธีการสอน การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ

ทักษะทั้ง 3 นี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีในส่วนที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่า เป็นผู้บริหารระดับใดสำหรับการบริหารสถานศึกษา Drake และ Roc (อ้างถึงใน สุขเกษม

พาทินิจ. 2542 : 41) เห็นความสำคัญของทักษะในการบริหารทั้ง 3 ประการที่กล่าวแล้วและ  
เสนอแนะว่า ในการบริหารโรงเรียนควรเพิ่มอีก 2 ทักษะ คือ ทักษะด้านโครงสร้าง  
(Instructional skills) และทักษะด้านความรู้และสติปัญญา (Cognitive skills) ซึ่งนำเสนอเป็น  
แผนภาพได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 ทักษะที่จำเป็น 5 ประการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา  
ที่มา : เดรก และ โร (อ้างถึงในสุขเกษม พาทินิจ. 2542 : 38)

จากแผนภูมิจะเห็นได้ว่า ทักษะของเดรก และ โร (Drake and Roc) มองว่า  
ทักษะทางด้านความรู้ความเข้าใจนั้นมีความจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และเป็น  
ทักษะที่สามารถพัฒนาให้กว้างขวางได้ ซึ่งเป็นส่วนช่วยในการปฏิบัติงานระดับสูง ๆ ขึ้นไป  
อีกเขาเชื่อว่าผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทักษะทางด้านความรู้  
และสติปัญญาเหนือกว่าผู้บริหารทั่วไป การมีความรู้และสติปัญญาสูงช่วยให้เกิดมรรคและ  
ส่งผลต่อองค์การเป็นอย่างดี

ส่วนอีกทักษะหนึ่งคือ ทักษะทางการสอน ซึ่งมีความจำเป็น เดรก และ โร  
ได้แทรกทักษะนี้อยู่ระหว่างทักษะทางด้านเทคนิคและทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทั้งนี้ก็ เพราะ  
ทักษะทางการสอนเป็นทักษะที่ต้องใช้ความถนัดหลายด้าน ทั้งด้านเทคนิควิธีการ การ  
ใช้สื่อการเรียนการสอน การพูด การอธิบาย เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจ ตลอดจนการสร้าง

บรรยากาศในห้องเรียน ความเป็นกันเองของผู้เรียน ทั้งหมดนี้จะช่วยให้การสอนมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำทางด้านการเรียนการสอนควรมีทักษะทางด้านนี้สามารถสารพัดให้คณะครูเป็นตัวอย่างได้ การที่ผู้บริหารสามารถสอนได้ดีทำให้คณะครูเกิดการยอมรับ และศรัทธาในตัวผู้บริหารสถานศึกษา

#### ลักษณะประจำตัวของผู้นำ

นพพงษ์ บุญจิตราคุดย์ (2535 : 40) ยังได้เสนอแนะลักษณะที่ผู้นำควรมีประจำตัว คือ

1. จะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วยความสามารถปัญญา ไหวพริบการตัดสินใจต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเห็นในผู้เรียนเป็นของตนเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ค
2. จะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จทางด้านวิชาการ การพัฒนาการเรียนรู้อันผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การแสวงหาความรู้ใหม่ ความสำเร็จทางการเล่นกีฬา เป็นต้น
3. จะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้นำจะต้องเป็นคนที่ผู้อื่นจะพึ่งพาได้มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน
4. จะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำจะต้องเข้าร่วมในกิจกรรมกับสังคมให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน
5. จะต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป
6. จะต้องรู้สถานการณ์ (Situation) รู้สภาวะทางจิตใจของคนระดับต่าง ๆ ฐานะทักษะความต้องการ และความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้วัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ตามที่ค้ำช่วย

จากการสำรวจความคิดเห็นในการสัมมนา เรื่องคุณลักษณะของผู้บริหาร

- สถานศึกษาที่ส่งผลต่อการใช้การศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (อ้างถึงใน สุขเกษม พายัพกิจ. 2542 : 42) โดยผู้เข้าร่วมสัมมนานำในผู้บริหารสถานศึกษาประถม และมัธยมศึกษาที่มีผลงานดีเด่น 60 คน ผลการสำรวจจากผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเหล่านั้น ระบุว่าผู้บริหาร โรงเรียนควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความเสียสละ



2. ขริงใจต่อผู้ร่วมงาน
3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. มีความเข้าใจในปัญหาต่างๆ
6. เป็นที่เชื่อถือ และศรัทธาของครูและชุมชน
7. มีสุขภาพกายและใจดี
8. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (กล้าคิด กล้าพูด กล้าตัดสินใจ กล้าทำ)

นอกจากนั้น กิติ ดัชคานันท์ (2532 : 28-29) ยังได้เสนอคุณลักษณะผู้นำที่ดี ซึ่งมีทั้งทางกายและวาจา จิตใจและความคิด การงานและสังคม ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

1. ทางกายและวาจา ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะทางกายและวาจา ดังนี้
  - 1.1 สุขภาพทั้งกายและจิตใจสมบูรณ์แข็งแรง
  - 1.2 ท่าท่วงบุคลิกดี ถ้าบุคลิกไม่ดีทำให้เสียคะแนนไป 50% แล้ว
  - 1.3 ต้องพูดเป็นและพูดดี
2. ทางจิตใจและความคิด ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะต่อไปนี้
  - 2.1 มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น
  - 2.2 มีความรู้ดีทั้งงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป
  - 2.3 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้น.
  - 2.4 มีความฉลาดรอบรู้
  - 2.5 มีความศรัทธา เชื่อมั่นในงานที่ทำ
  - 2.6 มีความรัก ผู้นำจะต้องรักหน่วยงาน รักงาน รักการทำงาน รักที่จะ

เห็นผลสำเร็จของงาน รักลูกน้อง

- 2.7 รู้จักยอมรับ
- 2.8 มีความเป็นธรรม
- 2.9 รู้จักจูงใจผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน
- 2.10 รู้จักควบคุมตนเอง
- 2.11 รู้จักตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง
- 2.12 มีความกล้าหาญ เค็ดขาด ขริงใจ ไม่โลเล
- 2.13 มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน ใจคอหนักแน่น และบังคับ

ตนเองได้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

- 2.14 มีความตื่นตัว ไม่ใช่ตื่นตูม
- 2.15 มีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.16 ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อภิสิทธิ์หรือสิทธิพิเศษในทาง

ที่คิด

- 2.17 ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.18 รู้จักสงบเสงี่ยมและอ่อนตน
- 2.19 จงรักภักดีต่อหน่วยงาน

### 3. ทักษะงานและสังคม ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะต่อไปนี้

- 3.1 รู้จักการวางแผนงานและการดำเนินงานตามแผนงาน
- 3.2 มีความแนบเนียนและเทคนิคในการทำงาน
- 3.3 สามารถสื่อความหมายที่ดี
- 3.4 สามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษา สั่งสอน อบรม ผู้ใต้บังคับบัญชา

ให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น

#### 3.5 ต้องรู้จักการเข้าสังคม

จะเห็นได้ว่าการเป็นผู้นำไม่ใช่ของง่าย จะต้องมีความถ่อมตนที่ลึกซึ้งมากหมาย ซึ่งต้องใช้ความพยายามอย่างจริงจังจึงจะประสบความสำเร็จ

ลักษณะที่ผู้นำควรหลีกเลี่ยงในการปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากลักษณะประจำตัวของผู้นำที่ควรจะมีแล้ว ในการเป็นผู้ในการปฏิบัติรูปการเวียนรู้ ผู้นำควรได้ศึกษาลักษณะที่ไม่น่าประทับใจในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เพื่อจะได้ตระหนักอยู่เสมอในการทำงานร่วมกัน (อภา นุญด้วย. 2537 : 32) คือ

1. คำหิติดีเยินว่ากล่าวตู่ทงด้วยเงียงอันตั้งค่อหน้าบุคคลอื่น
2. ชอบพอรักใคร่ไปรคปรานบุคคลในหน่วยงานบางคณเป็นพิเศษ
3. มีความรู้ในการทำงานไม่เพียงพอ
4. ไม่มีความสามารถในการถ่ายทอดวิชาความรู้
5. กำหนดหรือคิดสั้นตยการทำงาน โดยไม่บอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้า
6. ให้คนอื่นเป็นแะรับบาปในความผิดของตัวเอง
7. ปฏิเสธ ไม่ยอมรับผิด เมื่อความเสียหายเกิดขึ้น
8. ไม่สนับสนุนหรือค่อผู้ใ้บังคับบัญชา
9. คอยจับผิด ไม่ว่าผู้ใ้บังคับบัญชาทำอะไร



10. สอครู้สอเห็นเรื่องส่วนตัวของผู้อื่น
11. ความคุ้นเคยมากเกินไปในงานที่ผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบ
12. ไม่มีการมอบอำนาจหน้าที่
13. ไม่ไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชา
14. นิยามว่าร้ายผู้บังคับบัญชาต่อหน้าบุคคลอื่นในวงเดียวกัน
15. ไม่เคยให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชา
16. ไม่มีการจัดหาวัสดุ เครื่องมือ เครื่องใช้ ให้แก่ผู้บังคับบัญชา
17. คิดเสียใจไม่แยบยลหรือลึงใจ
18. ปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาเสมือนเป็นผู้ที่ด้อยกว่า
19. ไร้ศรัทธามากเกินไป ไม่เคยที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อมั่นได้ว่าเขาคือนาย
20. ไม่เคยให้โอกาสใด ๆ แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เช่น โอกาสที่จะเลื่อน

เงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง และใช้ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็โดยการที่ผู้นำสามารถปรับสภาพพฤติกรรม การนำของตนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ ในการบริหารงานนั้น ผู้นำจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะในการทำงานมีผู้ร่วมงานซึ่งมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ลักษณะ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเลือกใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม นั่นคือ จะใช้ผู้นำแบบใด เมื่อไรเวลาใด และที่ไหน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด นอกจากนี้ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งที่เกี่ยวข้อง 4 ประการ ด้วยกัน คือ

1. ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล การรู้จักผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนว่าเป็นคนลักษณะใด มีความพร้อมในการทำงานแค่ไหน โทน มีความรู้ความสามารถ และทักษะมากน้อยเพียงใด เพื่อว่าผู้นำจะได้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพของผู้ได้บังคับบัญชา เช่น ผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นคนประเภทต้องการทำงานอิสระ หรือเป็นผู้อาวุโสอาจใช้ภาวะผู้นำแบบตามสบาย แต่ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาเป็นคนไม่ชอบฟังตนเองไม่รับฟังชอบอาจใช้ภาวะผู้นำแบบอัตโนมัติ เป็นต้น

2. หมู่คณะ ชนิดของแต่ละบุคคลที่อยู่ในกลุ่มจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานกลุ่มหนึ่ง ๆ ย่อมจะมีความแตกต่างกันไป การเข้าใจความแตกต่างย่อมช่วยให้การเลือกกระบวนการวิธีที่จะนำมาใช้งาน ได้ถูกต้อง เช่น กลุ่มที่ต้องทำงานรวดเร็วทันเวลา อาจใช้ภาวะผู้นำแบบอัตโนมัติ เป็นต้น

3. สถานการณ์ บุคคลในกลุ่มย่อมมีทั้งเวลาสนุกสนานและตึงเครียด บางเวลาปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง บางเวลาเหนื่อยชา ผู้เฒ่าที่มีความสามารถจะต้องรู้จักยืดหยุ่น เทคนิคการสั่งงานให้เข้ากับสถานการณ์ได้ทุกเวลา เช่น สถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง มีการแบ่งกลุ่มแบ่งพวก ลักษณะของปัญหาที่เร่งด่วน มีเวลาน้อย อาจใช้ภาวะผู้นำแบบถัดนิยม

4. บุคลิกภาพของผู้บริหาร ลักษณะที่แท้จริงประจำตัวผู้บริหารนั้นคือ ต้องรู้ว่าตนเองมักจะใช้ภาวะผู้นำแบบใดมากที่สุด รวมทั้งความไว้วางใจในตัวได้บังคับบัญชา ความอดทนต่อปัญหาในหลายแง่หลายมุม (อ่ำลา บุญช่วย. 2537 : 37)

จากที่กล่าวมาสรุปให้เห็นว่า การที่ผู้เฒ่ารู้จักใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับ ผู้ได้บังคับบัญชา สถานการณ์หมู่คณะและรู้จักบุคลิกภาพของตัวเอง จะช่วยให้การบริหารงาน มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นว่าในการบริหารสถานศึกษา บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการปฏิรูปการเรียนรู้จึงมีความจำเป็นอย่างมาก เพราะถ้าผู้บริหาร ไม่ได้แสดงบทบาทผู้นำ ก็เท่ากับว่าสถานศึกษานี้ทำงานประจำไปวัน ๆ หนึ่งการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพจะต้องทำในหลาย ๆ ด้านพร้อม ๆ กัน การจะพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพไม่ใช่ของง่าย บางครั้งต้องได้รับความเจ็บปวด ต้องเสียสละทั้งกายใจ หรือบางครั้งเสียสละทรัพย์สินด้วย เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนา ดังนั้นผู้บริหารต้อง อดทนมานะพยายามในระยะยาว

## 5. ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ

### การบริหารวิชาการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 14-18) งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการ ไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการ ได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้ สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและ กระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนา คุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ



### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษามีบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

### ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันที่จัดการศึกษา

### การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

#### แนวทางการปฏิบัติ

1. ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สารระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหา และความต้องการ

ของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายรวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

4. นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม

5. นิเทศการใช้หลักสูตร

6. ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

7. ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

**การพัฒนากระบวนการเรียนรู้**

**แนวทางการปฏิบัติ**

1. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปูพื้นฐานคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการการเรียนรู้และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นนามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

3. จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันหรือแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

4. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

#### การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

##### แนวทางการปฏิบัติ

1. กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา
2. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
3. ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติ และผลงาน
4. จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่น ๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด
5. พัฒนารื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

#### การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

##### แนวทางการปฏิบัติ

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา
2. ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้นให้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้
3. ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัย หรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

#### การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

##### แนวทางการปฏิบัติ

1. ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ
2. ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน

3. จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการ

4. ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและการใช้สื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

5. การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

#### การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

##### แนวทางการปฏิบัติ

1. สํารวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษาชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

2. จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง

3. จัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ร่วมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาการแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน

4. ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

#### การนิเทศการศึกษา

##### แนวทางการปฏิบัติ

1. จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

2. ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา

3. ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

4. ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา





5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสานการดำเนินงานนิเทศการศึกษา ภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่ การศึกษา

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ทราบว่า ได้มีผู้วิจัยเกี่ยวกับบทบาท ผู้บริหารสถานศึกษาไว้บ้างแล้ว และประเด็นปัญหาของเรื่องที่ศึกษามีความคล้ายคลึงและ แตกต่างกันบ้าง นอกจากนี้การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาในประเด็นอื่นที่มีคุณค่า และให้ประโยชน์ต่อการศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง จึงได้นำผลงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องมาเสนอไว้ดังนี้

สุขเกษม พาทีนิธ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง “การศึกษาค้นคว้า พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู โดยได้เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นผู้นำทางวิชาการที่เป็น จริงและคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า “ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่เป็นจริง ทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับ “มาก” โดยพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการด้านวัตถุประสงค์และ ประเมินผลเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ ด้านหลักสูตรและ การนำหลักสูตรไปใช้ ด้านห้องสมุด ด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน และด้านการนิเทศภายใน ตามลำดับ ส่วนพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการที่คาดหวัง ทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับ “มาก” โดยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคาดหวังในด้าน ห้องสมุดเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ ด้านวัสดุประกอบ หลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน ด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ด้านวัตถุประสงค์ และ ประเมินผล ด้านการนิเทศภายใน และด้านการเรียนการสอน ตามลำดับ

ประภาพรพันธ์ เจริญกิตติ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา พฤติกรรมความเป็นผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด จุฬารธานี พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำใน งานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา 7 ด้าน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านเป็นผู้ให้การยอมรับ งานวิชาการ ด้านเป็นผู้ให้ความช่วยเหลืองานวิชาการ ด้านเป็นผู้คิดริเริ่มในงานวิชาการ ด้าน

เป็นผู้รู้จักปรับปรุงงานวิชาการ ด้านเป็นนักพูดที่ชำนาญในงานวิชาการ ด้านเป็นผู้ประสานงานวิชาการ และด้านเป็นผู้เข้าสังคมได้ดีเพื่อประโยชน์ในงานวิชาการ

นิตินา เทียนทอง (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า ผลการศึกษา พบว่า 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความน่าเชื่อถือ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ (1) เป็นผู้ที่มีความฉลาด และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (2) เป็นผู้ที่มีการสื่อสาร (3) เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้ (4) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ ค่านิยมที่ถูกต้อง และมีความจริงใจต่อความเชื่อมั่นนั้น (5) เป็นผู้ที่มีความกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ และมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 2) ความสามารถเชิงบริหารจัดการ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการคือ (1) ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน (2) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (3) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ ด้านงบประมาณ ด้านแหล่งความรู้ สื่อ และนวัตกรรมต่าง ๆ ด้านอาคารสถานที่ และด้านบุคลากร (4) ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจ (5) ความสามารถในการติดตามงาน และการประเมินผลการทำงาน

ยุทธวีร์ แก้วทองใหญ่ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สายอาชีวศึกษา สังกัดแก่นักงน คณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน รวมทั้ง 7 ด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ด้านเป็นผู้มีความคิดริเริ่มในงานวิชาการ 2) ด้านเป็นผู้รู้จักปรับปรุงงานวิชาการ 3) ด้านเป็นผู้ให้การยอมรับงานวิชาการ 4) ด้านเป็นผู้ให้ความช่วยเหลืองานวิชาการ 5) ด้านเป็นนักพูดที่ชำนาญในงานวิชาการ 6) ด้านเป็นผู้ประสานงานในงานวิชาการ และ 7) ด้านเป็นผู้เข้าสังคมได้ดีเพื่อประโยชน์ในงานวิชาการ การทดสอบสมมติฐานพฤติกรรมความเป็นผู้นำในงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสายอาชีวศึกษาทั้ง 7 ด้านของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่ม พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูแตกต่างกันทุกข้ออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) เป็นผู้ให้ความช่วยเหลืองานวิชาการ 2) เป็นผู้ให้การยอมรับงานวิชาการ 3) เป็นนักพูดที่ชำนาญในงานวิชาการ 4) เป็นผู้รู้จักปรับปรุงงานวิชาการ 5) เป็นผู้มีความคิดริเริ่มในงานวิชาการ 6) เป็นผู้ประสานงานในงานวิชาการ 7) เป็นผู้เข้าสังคมได้ดีเพื่อประโยชน์ในงานวิชาการ

ลักษณะอนงต์ เพชรสังหาร (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับ "มาก" เรียงตามลำดับ คือ ศักยภาพการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง การแสวงหาความรู้ใหม่มาปรับใช้ตลอดเวลา ความเป็นผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน และการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้น การให้สถานประกอบการ องค์กรชุมชน และองค์กรอื่นๆ มีส่วนร่วมในการประเมินผลการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับปานกลาง

เกื้อกูล แสงพริ้ง (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาระดับความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า

1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม และทุกด้านอยู่ในระดับมาก และความเป็นผู้นำทางวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน และวุฒิทางการศึกษา โดยโรงเรียนขนาดเล็ก ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนน้อยกว่าโรงเรียนขนาดกลาง แต่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร

2. ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม และทุกด้านอยู่ในระดับมากและประสิทธิผลของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีประสิทธิผลน้อยกว่าโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดกลางมีประสิทธิผลน้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่แต่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร

3. ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน วุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร

พรศิลป์ นิธิไชย (2548 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาค้นคว้า ปรากฏดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดระยอง จำแนกตามเพศของหัวหน้าหมวดวิชาอยู่ในระดับดีมาก



2. พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดระยอง จำแนกตามหมวดวิชาโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ยกเว้น หัวหน้าหมวดวิชาศิลปศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับปานกลางส่วนหัวหน้า หมวดวิชาพลานามัย หัวหน้าหมวดวิชาการงานและอาชีพ หัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทย และ หัวหน้าหมวดวิชาสังคมศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการบางด้านอยู่ในระดับปานกลาง

3. พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดระยอง โดยรวม จำแนกตามเพศของหัวหน้าหมวดวิชาโดย หัวหน้าหมวดวิชาเพศชาย และหัวหน้าหมวดวิชาเพศหญิง มีพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการไม่ แตกต่างกันแต่รายด้านแตกต่างกัน

4. พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดระยอง โดยรวม จำแนกตามหมวดวิชาไม่แตกต่างกันแต่ราย ด้านแตกต่างกัน

ประยูทธ ชูสอน (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับพอ และราย ด้านเรียงตามลำดับ คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การ คำนำใจถึงใจของบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยเฉพาะรายชื่อที่ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และเน้นด้านคุณธรรม ศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ สำหรับรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารและ เปลี่ยนกรอบแก้ไข้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ มีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และระหว่างประชากรการดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่าง ช่วงเวลาอื่น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะระหว่างผู้ที่มี ประสบการณ์บริหาร 11 ปี/มากกว่า กับ 3-5 ปี

## 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แอกที (Agthe, 1980 ; อ้างถึงใน ศิริพร ผลโสภา, 2545 : 41) ศึกษา "การรับ พบบาทหน้าที่ของครูใหญ่และครูในงานวิชาการ" พบว่า ครูใหญ่และครูยอมรับว่าการ



ปรับปรุงการเรียนการสอนจะต้องทำเป็นคณะ และครูใหญ่ ครู จะต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการมาเป็นผู้ประสานงาน และให้มีการทำงานเป็นคณะมากขึ้น

ลี (Lee. 1974 ; อ้างถึงใน ศิริพร ผลโสคา. 2545 : 41) ศึกษา “หน้าที่การนิเทศของครูใหญ่ในโรงเรียนทางภาคใต้ของรัฐนิวเม็กซิโก โดยศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับหน้าที่นิเทศของครูใหญ่และครูภายในโรงเรียน” ได้กำหนดตัวแปรเกี่ยวกับ เพศ คุณวุฒิ ตำแหน่ง อายุราชการของครู และระดับโรงเรียน พบว่า ทั้งตำแหน่งและอายุราชการของครูไม่ทำให้ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ทางการนิเทศการศึกษาของครูใหญ่แตกต่างกัน

เฮนเดอร์สัน (Henderson. 1993 : 3787-A) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาค้นคว้า ศึกษาปัญหาการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนในรัฐที่เน้นนโยบายปฏิรูปการศึกษา พบว่า ปัญหาอย่างหนึ่งคือครูยังใช้วิธีสอนเดิม ๆ ที่คุ้นเคย ซึ่งขัดแย้งกับวิธีสอนที่มีการปฏิรูปการเปิดโอกาสให้ครูได้จัดการศึกษาตามความสามารถ ความชอบ ความถนัดส่วนบุคคลโดยไม่บังคับ ทำให้ครูสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เจอร์รี่ (Jerry. 1996 : 4254-A) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการพัฒนาหลักสูตรการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ พบว่า การรวบรวมและสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนที่จำเป็นทางการศึกษา ให้ได้มากที่สุดก่อนดำเนินงานพัฒนาหลักสูตร จากนั้นจึงแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมา ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผน และนักการศึกษา เพื่อดำเนินการพัฒนาหลักสูตร มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน โดยหน่วยงานต้นสังกัดต้องสนับสนุนส่งเสริม ให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสม

คอลลอน (Kallon. 1997 : 2004-A) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการปฏิรูปการศึกษาที่มีการเตรียมการล่วงหน้าในเซียร์รา ลีโอน โรงเรียนประถมศึกษาและการศึกษาค้นคว้า เพื่อศึกษาการนำหลักสูตรการประถมศึกษาระดับชาติ ไปปรับใช้ในท้องถิ่นในเซียร์รา ลีโอน พบว่า การปฏิรูปการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและนโยบายของรัฐนั้น มีผลในทางปฏิบัติค่อนข้างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน หลักสูตรและการเรียนการสอนด้านตอบสนองต่อศิลาวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมท้องถิ่นก่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาการศึกษาได้ตรงจุด หลายหน่วยงานหรือองค์กรต่างมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้การปฏิรูปการศึกษาประสบผลสำเร็จ ครูอาจารย์ ชุมชน ผู้ปกครอง ผู้รู้ทางการศึกษามีบทบาทในการจัดกิจกรรมปฏิรูปการศึกษา ขณะเดียวกันยังมีการคงไว้ซึ่งเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ทำให้การปฏิรูปการศึกษาประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะ

ความจริงจังของภาครัฐที่จะดำเนินการต่อการให้การสนับสนุนฝึกอบรมและการติดตามประเมินผล

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า มีแนวความคิดที่หลากหลาย และมีความสอดคล้องกัน หรือเหมือนกันเป็นส่วนใหญ่ ว่าผู้นำหรือผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำศักยภาพการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ วิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง การแสวงหาความรู้ใหม่มาปรับใช้ตลอดเวลา ความเป็นผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน และการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ ด้านความรับผิดชอบ และด้านการพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อเป้าหมายให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการเรียน มีความเข้าใจสนใจเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียน การเรียนรู้ของผู้เรียน ขวัญกำลังใจของครูและนักเรียน การมุ่งใจที่ผู้นำด้านการเรียนการสอนและสร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนการสอนที่ดีที่สุด และยังพบว่า โรงเรียนที่เน้นวิชาการของโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็นต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นสิ่งจำเ็นเพื่อนำผลที่ได้ไปไว้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการต่อไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY