



รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา  
MODEL OF PERSONNEL COMPETENCIES DEVELOPMENT  
OF PHRAPARIYATTIDHAM SECONDARY SCHOOL

พระมหาสุตใจ ชยวฑฺฒโน (คณาพันธ์)

ดุขฎฐินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุขฎฐินิพนธ์  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๘



รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา

พระมหาสุตใจ ชยวฑฺฒโน (คณาพันธ์)

ดุขฎฐินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุขฎฐินิพนธ์  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๙

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Model of Personnel Competencies Development  
of Phrapariyattidham Secondary School

Phramaha Sudjai Jayavuddho (Kunapant)

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of  
The Requirement for the Degree of  
Doctor of Philosophy  
(Public Administration)  
Graduate School  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Bangkok, Thailand  
C.E. 2016

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุขฎิณีพนธ์  
เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(พระมหาสมบุนธ์ วุฑฒิกโร, ดร.)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุขฎิณีพนธ์

(ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง)

ประธานกรรมการ

(ศ.พล.ท.ดร.นพ.บุญเต็ม แสงดิษฐ์)

กรรมการ

(ศ.ดร.จ่านงค์ อติวัฒน์สิทธิ์)

กรรมการ

(ดร.ยุทธนา ปราณีต)

กรรมการ

(พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมดุขฎิณีพนธ์

ดร.ยุทธนา ปราณีต

ประธานกรรมการ

พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(พระมหาสุตใจ ขยวฑุโธม)



ชื่อคุณูปการ	: รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
ผู้วิจัย	: พระมหาสุตใจ ชยวุฑโฒ (คุณาพันธ์)
ปริญญา	: พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
คณะกรรมการควบคุมคุณูปการ	: ดร.ยุทธนา ปราณีต, พธ.บ. (การบริหารรัฐกิจ), ร.บ. (ทฤษฎีและเทคนิค ทางรัฐศาสตร์), M.A. (Politics), Ph.D. (Political Science) : พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์, น.บ. (นิติศาสตร์), ศศ.บ. (ภาษาอังกฤษ), ศน.ม. (รัฐศาสตร์การปกครอง), ค.ม. (การวิจัยการศึกษา), กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร)
วันสำเร็จการศึกษา	: ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๐

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ (๑) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ (๒) เพื่อการบูรณาการทฤษฎีและหลักพุทธธรรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ (๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑

ระเบียบวิธีวิจัยเป็นแบบผสมวิธี ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๑๖๖ รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน ๒๕ รูป/คน และจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ จำนวน ๘ รูป/คน โดยเลือกแบบเจาะจงวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีอุปนัยและการพรรณาความ

### ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า ผู้บริหารยังขาดแนวคิดหรือการตัดสินใจ การวางแผนเพื่อพัฒนาสถานศึกษาและบุคลากรของโรงเรียนและนักเรียน ผู้บริหารบางท่านยังยึดคติวิเคราะหฺ์และสังเคราะห์แบบการเรียนการสอนสมัยเก่า ขาดการประยุกต์เข้ากับการเรียนการสอนในปัจจุบัน สภาพปัญหาด้านผู้สอน ครูยังขาดวิธีการทำสื่อการเรียนการสอน ขาดการได้รับความรู้จากการนิเทศ และไม่มี ความพยายามพัฒนาตนเองจึงเป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ การทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนมีน้อยมากเพราะครูยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำวิจัย ครูมักอ้างว่ามี

ภาระหน้าที่รับผิดชอบมาก จึงทำให้การเอาใจใส่ต่อการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีน้อยมาก สภาพปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ไม่ค่อยเข้าใจงานหรือขาดความรับผิดชอบในการทำงาน ไม่ยืดหยุ่นผ่อนปรนในการทำงานส่วนตัวและงานส่วนรวม ขาดทักษะหรือไม่ชำนาญในงานนั้นๆ ขาดการคิดวิเคราะห์หมักใช้ร่างกายหรือกำลังมากกว่าการคิดวิเคราะห์

๒. บูรณาการทฤษฎีและหลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า ใช้ทฤษฎีสมรรถนะของแมคเคิลแลนท์ หรือทฤษฎีภูเขา น้ำแข็ง ประกอบด้วย องค์ความรู้และทักษะต่างๆ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายในอุปนิสัย แรงผลักดันเบื้องต้น และทฤษฎีสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะผู้บริหาร สมรรถนะผู้สอน สมรรถนะเจ้าหน้าที่ สำหรับหลักพุทธธรรมได้แก่ อิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ฉันทะ ความพอใจในการทำงาน วิริยะ ความเพียรในการทำงาน จิตตะ ความเอาใจใส่ในการทำงาน และวิมังสา การใช้ปัญญาพิจารณาไตร่ตรองในการทำงาน

๓. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้วิจัยแบ่งสมรรถนะออกเป็น ๒ ประเภทได้แก่สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน

๑) สมรรถนะหลัก คือสมรรถนะที่บุคลากรของโรงเรียนทุกรูป/คนที่จะต้องมีส่วนร่วม ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม สำหรับสมรรถนะประจำสายงาน

๒) สมรรถนะผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาแล้วนำมากำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน สนับสนุนและมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ และกล้าตัดสินใจเปลี่ยนแปลงเพื่อนำทีมงานไปสู่ความก้าวหน้า

๓) สมรรถนะผู้สอน พบว่า ผู้สอนต้องสามารถจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ วิเคราะห์ปัญหา จุดเด่น จุดด้อย เพื่อการวิจัยและพัฒนาผู้เรียน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และให้เกียรติผู้อื่น จัดทำหลักสูตรที่เน้นด้านคุณธรรม จริยธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

๔) สมรรถนะเจ้าหน้าที่ พบว่า เจ้าหน้าที่ต้องสามารถปรับตัวปรับการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ดี ทำงานตามขั้นตอนที่วางไว้อย่างถูกต้อง สามารถระบุข้อบกพร่องเพื่อให้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด คาดการณ์ถึงปัญหา อุปสรรคและแนวทางการป้องกันได้

**Dissertation Title** : Model of Personnel Competencies Development  
of Phrapariyattidham Secondary School

**Researcher** : Phramahasudjai Jayavuddho (Kunapant)

**Degree** : Doctor of Philosophy (Public Administration)

**Dissertation Supervisory Committee**  
: Dr.Yuttana Praneet, B.A. (Public Administration), B.A. (Political  
Science), M.A. (Politics), Ph.D. (Political Science)  
: Lieut. Gen., Dr. Wera Wongsan LL.B. (Laws), B.A. (English),  
M.A. (Government), M.A. (Education Research),  
Ed.D. (Curriculum Research and Development).

**Graduation Date** : March 30, 2017

## ABSTRACT

The Objectives of this research were (1) to study the general states and problems of personnel competency's development in Phrapariyattidham Secondary School, (2) to study the model, theory, and Buddha Dhamma of personnel competencies development in Phrapariyattidham Secondary School, and (3) to present the model of personnel competency's development in Phrapariyattidham Secondary School.

The research methodology was Mixed Methodology. In quantitative research, the research instrument was questionnaires for 166 samples and the data analysis was descriptive statistic such as Frequency, Mean, and Standard Deviations. In qualitative research, the data were collected by In-Depth-Interview from 25 key informants and by Focus Group Discussion from 8 experts that were selected by purposive sampling. The qualitative data were analyzed by inductive inference and description.

The research results were:

1. The general states and problems of personnel competencies development in Phrapariyattidham Secondary School were: the administrator aspect: administrators did not make decision and plan to develop schools and students. Some administrators could not analyze, synthesize the past teaching method and apply to the modern teaching method, the teacher aspect: teachers could not make the

instructional media, did not know the guidelines from supervisors, and did not improve themselves that all were the obstacles for classroom management. Teachers did not know about classroom action research methodology, so they seldom did the learner development research. Teachers always claimed that they had a lot of works, so they paid less attention to students. The relationship between teachers and communities were not good enough for development, and the staff aspect: staff did not understand, and responsibility, did not flexible in their both privacy and public works. Staffs did not have skills for works and critical thinking skill, and always did the labor works,

2. Theory and Buddha Dhamma to develop the personnel competency's in Phrapariyattidham Secondary School were found that: the competency theory of David McClelland's Theory or the Iceberg Theory that consisted of knowledge, skill, social role, traits, attitude, and motives, and the educational personnel competency theory consisted of the main competency, the administrator competency, the teacher competency, and the staff competency. The Buddha Dhamma that used was Iddhipada 4: 1) Chanda: will; zeal; aspiration, 2) Viriya: energy; effort; exertion; perseverance, 3) Citta: thoughtfulness; active thought; dedication, and 4) Vimamsa: investigation; examination; reasoning; testing,

3. The model of personnel competencies development in Phrapariyattidham Secondary School was divided to 2 aspects: main competency, and professional competency,

1) the main competency was the competencies of everyone in school that were comprised of achievement, service, self-development, team work, and virtue,

2) the administrator competency was found that administrators have to analyze problems for policy and vision determining, persuade the subordinates to agree and support the job objectives, give the subordinates the opportunity to develop themselves, and change for the better one,

3) the teacher competency was found that teachers have to provide both in and out classrooms to learning environment, analyze problems for learner development research, be responsible and honor for each other, and provide the curriculum that emphasize the virtue, moral, and local wisdom,

4) the staff competency was found that staff have to adjust themselves for works and situations, work follow the plans, determine the problems for quality development, and predict problems and solutions.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์ ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์และความร่วมมือจากคณาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิและบุคคลหลายฝ่าย โดยมีอาจารย์ ดร. ยุทธนา ปราณีต ประธานกรรมการ พล.ท.ดร. วีระ วงศ์สรรค์ กรรมการ และ รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธและสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ที่ได้ให้ความเมตตาอนุเคราะห์เอาใจใส่ แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงงานทุกขั้นตอนอย่างละเอียด ทำให้เกิดความสำเร็จอย่างสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณพระราชาธรรมาธิบดี ดร. (ทองสุข เหลลาทอง) พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา ดร. ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ ดร.พิเชษฐ ทังโต และ รศ.ดร.สมาน งามสนิท ที่ได้เมตตาอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ และผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม ทูกรูป/คน

ขอกราบขอบพระคุณพระราชาธรรมาธิบดี ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา พระวิมลรัตนภรณ์ รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา พระอาจารย์ทอง ฐิตปัญญา รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ อาจารย์ประวัติ โสนิราช ดร.ชนันภรณ์ อารีกุล อาจารย์สุวิทย์ แซ่วรัมย์ และบุคลากรโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา ทูกรูป/คน ที่ให้การสนับสนุนคอยช่วยเหลือ ให้กำลังใจ ให้คำปรึกษาในการศึกษาตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณพระเมธีธรรมาจารย์ รองอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และเผยแผ่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ พระปลัดปิยศักดิ์ ปิยธมโม ดร. ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดวิเศษการ พระมหาสมชาย กิตติปัญญา วัดอุดมรังสี พระครูสิริสารบัณฑิต (สุกรี คำคำ) พระมหาเพชร อธิปัญญา พระมหาสมชัย สิทธิเมธี พระประสงค์ ฐิตธมโม สหธรรมิกวัดประยุรวงศาวาส วรวิหาร และขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกท่านที่ คอยเป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง

และขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งกับ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ได้ประสิทธิ์ ประสาทความรู้แก่ผู้วิจัย ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสังคมต่อไป

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณคณาจารย์ เจ้าหน้าที่คณะสังคมศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ ประสิทธิ์ประสาทวิทยาการและประสบการณ์ รวมถึงให้ความเมตตาเอื้อเฟื้อถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ และเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด คุณค่าและประโยชน์ใดๆ อันจะพึงมีจาก วิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาเป็นกตเวทิตาคุณแต่บิดา มารดา ครู อุปัชฌาย์ อาจารย์ ผู้มีอุปการคุณทั้งหลาย และญาติพี่น้องทุกท่านที่เป็นกำลังใจสนับสนุนในทุกๆ เรื่องรวมทั้งผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ร่วมกันสรรค์สร้างงานวิจัยชิ้นนี้ให้แก่ผู้วิจัยจนเป็นผลสำเร็จด้วยดี

พระมหาสุตใจ ชยวฑฺฒโน (คณาพันธ์)

๑ มีนาคม ๒๕๖๐

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(ก)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(ค)
กิตติกรรมประกาศ	(จ)
สารบัญ	(ฉ)
สารบัญตาราง	(ช)
สารบัญแผนภาพ	(ฎ)
<b>บทที่ ๑</b>	<b>บทนำ</b>
	๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ๑
	๑.๒ วัตถุประสงค์การวิจัย ๖
	๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ ๖
	๑.๔ ขอบเขตการวิจัย ๗
	๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย ๗
	๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย ๑๐
<b>บทที่ ๒</b>	<b>เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>
	๒.๑ แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ๑๑
	๒.๒ สมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ๒๗
	๒.๓ หลักอิทธิบาท ๔ ๖๖
	๒.๔ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ๗๕
	๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ๘๓
	๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย ๑๑๓
<b>บทที่ ๓</b>	<b>วิธีการดำเนินการวิจัย</b>
	๓.๑ รูปแบบการวิจัย ๑๑๔
	๓.๒ ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ๑๑๔
	๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ๑๑๘
	๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล ๑๒๒
	๓.๕ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ๑๒๒

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
<b>บทที่ ๔ ผลการวิจัย</b>	
๔.๑ สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๒๕
๔.๒ ทฤษฎีและหลักธรรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๙๐
๔.๓ นำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๙๓
๔.๔ องค์ความรู้จากการวิจัย	๑๙๘
<b>บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>	
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๒๑๖
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๒๒๖
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๒๓๗
<b>บรรณานุกรม</b>	๒๔๐
<b>ภาคผนวก</b>	๒๕๑
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย	๒๕๒
ภาคผนวก ข รายนามผู้ให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย	๒๕๔
ภาคผนวก ค รายนามผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	๒๕๗
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ คุณภาพเครื่องมือการวิจัย	๒๕๙
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	๒๖๔
ภาคผนวก ช หนังสือเชิญสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	๒๙๐
ภาคผนวก ซ แบบสอบถาม	๒๙๙
ภาคผนวก ฎ แบบสัมภาษณ์	๓๐๙
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	๓๑๑

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	๒๔
๒.๒ สรุปรูปการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	๓๑
๒.๓ สรุปรูปการบริการที่ดี	๓๒
๒.๔ สรุปรูปการพัฒนาตนเอง	๓๔
๒.๕ สรุปรูปการทำงานเป็นทีม	๓๖
๒.๖ สรุปรูปการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๓๘
๒.๗ สรุปรูปการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์	๓๙
๒.๘ สรุปรูปการสื่อสารและการจูงใจ	๔๑
๒.๙ สรุปรูปการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	๔๒
๒.๑๐ สรุปรูปการมีวิสัยทัศน์	๔๔
๒.๑๑ สรุปรูปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๔๖
๒.๑๒ สรุปรูปการบริหารหลักสูตรและการเรียนรู้	๔๙
๒.๑๓ สรุปรูปการพัฒนาผู้เรียน	๕๐
๒.๑๔ สรุปรูปการบริหารจัดการชั้นเรียน	๕๒
๒.๑๕ สรุปรูปการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน	๕๕
๒.๑๖ สรุปรูปภาวะผู้นำครู	๕๙
๒.๑๗ สรุปรูปการสร้างความสัมพันธ์กับความร่วมมือกับชุมชนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้	๖๑
๒.๑๘ สรุปรูปการยึดหยุ่นผ่อนปรน	๖๓
๒.๑๙ สรุปรูปความถูกต้องของงาน	๖๔
๒.๒๐ สรุปรูปการคิดวิเคราะห์	๖๖
๒.๒๑ สรุปรูปหลักอิทธิบาท ๔ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๗๓
๒.๒๒ บุรณการหลักอิทธิบาท ๔ กับหลักสมรรถนะของเดวิด	๗๔
๒.๒๓ สรุปรูปโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๘๓
๒.๒๔ สรุปรูปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ	๙๔
๒.๒๕ สรุปรูปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา	๑๑๐
๓.๑ จำนวนบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑	๑๑๘



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๑ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับหลักการและวิธีการพัฒนา สมรรถนะหลักของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ด้านสมรรถนะหลัก	๑๔๑
๔.๒ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบ สภาพทั่วไป และปัญหาอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ด้านผู้บริหาร	๑๔๗
๔.๓ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบ สภาพทั่วไป และปัญหาอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ด้านผู้สอน	๑๖๕
๔.๔ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบ สภาพทั่วไป และปัญหาอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ด้านเจ้าหน้าที่	๑๖๙
๔.๕ แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	๑๗๐
๔.๖ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านสมรรถนะหลัก	๑๗๑
๔.๗ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	๑๗๒
๔.๘ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการบริการที่ดี	๑๗๓
๔.๙ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการพัฒนาตนเอง	๑๗๔
๔.๑๐ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านด้านการทำงานเป็นทีม	๑๗๕
๔.๑๑ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านความถูกต้องชอบธรรม	๑๗๕
๔.๑๒ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านสมรรถนะผู้บริหาร	๑๗๖

๔.๑๓ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์	๑๗๗
---	-----

## สารบัญญัตินี้ (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๔.๑๔ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ	๑๗๘
๔.๑๕ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการพัฒนาบุคลากร	๑๗๘
๔.๑๖ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการมีวิสัยทัศน์	๑๗๙
๔.๑๗ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๑๘๐
๔.๑๘ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านสมรรถนะผู้สอน	๑๘๐
๔.๑๙ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการการจัดการจัดการหลักสูตร	๑๘๑
๔.๒๐ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการพัฒนาผู้เรียน	๑๘๒
๔.๒๑ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการการจัดการจัดการชั้นเรียน	๑๘๓
๔.๒๒ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการวิจัยและพัฒนาผู้เรียน	๑๘๔
๔.๒๓ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านภาวะผู้นำครู	๑๘๕
๔.๒๔ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	๑๘๖
๔.๒๕ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านสมรรถนะเจ้าหน้าที่	๑๘๗
๔.๒๖ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน	๑๘๗
๔.๒๗ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านความถูกต้องของงาน	๑๘๘
๔.๒๘ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม	

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒.๑ ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ	๑๒
๒.๒ กรอบแนวคิดการวิจัย	๑๑๓
๓.๑ แสดงการดำเนินการศึกษาวิจัย	๑๒๔
๔.๑ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ด้านสมรรถนะหลัก	๒๐๐
๔.๒ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ด้านสมรรถนะผู้บริหาร	๒๐๒
๔.๓ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ด้านสมรรถนะผู้สอน	๒๐๔
๔.๔ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ด้านสมรรถนะเจ้าหน้าที่	๒๐๖

## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

### ๑. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลักโดยใช้ระบบย่อคำ ดังต่อไปนี้

#### พระสุตตันตปิฎก

ที.ปา. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ม. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย มหาวรรค	(ภาษาไทย)
อง.ปญจก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย ปัญจกนิบาต	(ภาษาไทย)
ส.ม. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย มหาวรรค	(ภาษาไทย)
อง.อฎฐก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย อฎฐกนิบาต	(ภาษาไทย)

### ๒. การระบุเลขหมายพระไตรปิฎก

ในงานวิจัยฉบับนี้ ใช้พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๐๐ และพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลักการอ้างอิงพระไตรปิฎกฉบับภาษาบาลีใช้ระบบระบุ เล่ม/ข้อ/หน้า เช่น ที.ปา. (บาลี). ๑๑/๑๔๑/๑๖๗,๒๖๗/๒๔๔.หมายความว่า การอ้างอิงนั้นระบุถึง สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรคปาติ ฉบับภาษาบาลีพระไตรปิฎกเล่มที่ ๑๑ ข้อที่ ๑๔๑, ๑๖๗, ๒๖๗ หน้าที่ ๒๔๔ ส่วนพระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย จะระบุ เล่ม / ข้อ / หน้า/ เช่น ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๔๗/๒๐๒.หมายความว่า ระบุถึง สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค ฉบับภาษาไทย พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๑ ข้อที่ ๑๔๗ หน้าที่ ๒๐๒ เป็นต้น



## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนว Competency เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นไปที่การสร้าง “ผลสัมฤทธิ์” ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน โดยเครื่องมือดังกล่าวจะช่วยเพิ่ม “ขีดความสามารถ” ให้แก่บุคลากรในองค์กร ดังนั้น การนำแนวคิด Competency มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้ เพราะ “คน” คือองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของความได้เปรียบเชิงแข่งขันในโลกปัจจุบัน<sup>๑</sup>

องค์กรโดยทั่วไปมักจะประสบปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิผลอยู่ในระดับต่ำ จำแนกได้ ๓ ระดับ คือ ระดับบุคคลซึ่งได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะต่าง ๆ แรงจูงใจและความจริงจัง เอาใจใส่ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ระดับที่สอง คือ ระดับกลุ่มหรือทีมงานในองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของกลุ่มก็คือ ภาวะผู้นำของหัวหน้า โครงสร้างการแบ่งงานสถานภาพและบทบาทของสมาชิก รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม และ ระดับที่สาม คือ ระดับองค์กรได้แก่ สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี กลยุทธ์หรือทางเลือกใหม่ ๆ โครงสร้างการบริหาร กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร ปัญหาขององค์กรที่มีประสิทธิผลต่ำนี้มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้งสามระดับ กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้ สิ้นหวังในการทำงานเป็นทีม และการที่ไม่ได้รับการสนองตอบจากองค์กรในการทำงานและการดำรงชีวิต ทั้งนี้ผู้บริหารต้องการหาวิธีจัดการที่ซ่อนอยู่ภายในและเน้นหลักการที่จะนำผลดีระยะยาวมาสู่องค์กร<sup>๒</sup>

หากองค์กรต้องการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาสิ่งใดสิ่งหนึ่งในองค์การซึ่งมักจะเป็นในส่วนของ “ปัจจัยที่ผลักดัน” องค์กรต้องเตรียมความพร้อมในส่วนของ “ปัจจัยสนับสนุน” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Competency ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญที่จะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์กร<sup>๓</sup> ซึ่งในปัจจุบันผู้ดำเนินการด้านธุรกิจพบโอกาสใหม่ๆ มากมายในการบริหารวิธีการสร้างสมรรถนะเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทีมและองค์กร การใช้โมเดลสมรรถนะ (Competency Model) เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติงานและจ่ายค่าตอบแทนกลายเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างแพร่หลาย<sup>๔</sup> การนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในหน่วยงานจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในด้านต่อ

---

<sup>๑</sup>สุภัฏญา รัตมีธรรมโชติ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency-Based HRM. (กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๑), หน้า ๒๒-๒๓.

<sup>๒</sup>ประวิต เอราวรรณ์, การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม, รายงานการวิจัย กรุงเทพมหานคร: (๒๕๕๘), หน้า ๑.

<sup>๓</sup>สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, คู่มือการพัฒนาองค์กรตามกรอบการประเมินผลภาครัฐการแบบบูรณาการ มิติภายในด้านการพัฒนาองค์กร ๒๕๓๙, หน้า ๔.

<sup>๔</sup>พยัต วุฒิรงค์, สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่, กรุงเทพมหานคร: (บริษัท วี.พริ้นท์ (๑๙๙๑) จำกัด, ๒๕๕๕), หน้า ๒.

ตนเอง องค์กรและลูกค้า ดังนี้ ด้านต่อตนเอง เป็นการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและทักษะได้สูงขึ้น เป็นเครื่องมือในการประเมินความรู้ ความสามารถของตนเองและเป็นแนวทางในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านองค์กร ใช้ในการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลใช้ในการสรรหาบุคคลให้ตรงกับงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากรและใช้ในการให้ผลตอบแทนบุคคล ด้านลูกค้า ทำให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีขึ้น ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร<sup>๕</sup>

การศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญในการช่วยให้คนพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ทั้งในด้านสติปัญญา ร่างกาย อารมณ์และจิตใจ ตลอดช่วงของชีวิต คือตั้งแต่การวางรากฐานพัฒนาการของชีวิต ตั้งแต่แรกเกิดไปจนถึงวัยแห่งการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถที่จะดำรงชีพและประกอบอาชีพ มีรายได้เลี้ยงตนเอง สร้างครอบครัว พัฒนาชุมชน สังคมและประเทศชาติอย่างมีความสุข<sup>๖</sup> ดังนั้น สถานศึกษาทุกระดับและทุกประเภทจึงมีภารกิจหลักสำคัญ คือการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่คาดหวังไว้ตามระดับและประเภทของการศึกษานั้น<sup>๗</sup> ทั้งนี้ การศึกษาต้องเป็นเครื่องมือที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของคนทุกคนในสังคมได้ตั้งแต่แรกเกิดจนตาย อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยต้องมีรูปแบบการศึกษาที่หลากหลาย เหมาะสม สำหรับเด็ก เกษตรกร ผู้ใช้แรงงาน พระภิกษุ คนพิการ ข้าราชการ ผู้สูงอายุ เป็นต้น เป็นการจัดการศึกษาให้ทุกคนในแผ่นดินอย่างแท้จริง เพื่อให้ทุกคนได้เกิดการเรียนรู้ อันนำไปสู่การมีอาชีพและส่งเสริมพัฒนาการทุกด้าน<sup>๘</sup>

การจัดการศึกษาแบ่งเป็น ๓ รูปแบบ ได้แก่ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ดังนี้

๑) การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

๒) การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบวิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

๓) การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อหรือแหล่งความรู้อื่นๆ

<sup>๕</sup> กิตติพงษ์ เกิดผล, สมรรถนะบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร: หจก.บางกอกบล็อก, ๒๕๕๗), หน้า ๑๔-๑๖.

<sup>๖</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, เอกสารประกอบการสัมมนายุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ๒๕๓๙), หน้า ๓๘

<sup>๗</sup> กมล ภูประเสริฐ, การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : พลการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

<sup>๘</sup> ประเวศ วะสี, แนวคิดปฏิรูปการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : เรือนแก้วการพิมพ์, ๒๕๓๙), หน้า ๑๐.

ทั้งนี้ ในการจัดการศึกษา สถานศึกษาอาจจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบก็ได้<sup>๙</sup>

นอกจากการจัดการศึกษาทั้งสามรูปแบบดังกล่าวแล้ว ก็ยังมีการศึกษารูปแบบพิเศษ ซึ่งจัดขึ้นเป็นพิเศษสำหรับคณะสงฆ์ไทย เราเรียกการศึกษารูปแบบนี้ว่า การศึกษาของคณะสงฆ์ไทย โดยแบ่งเป็น ๓ ประเภท ได้แก่ การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกนักธรรม และการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การศึกษาพระปริยัติธรรม เป็นการศึกษาหลักคำสอนของพระพุทธศาสนาตามหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรของพระศาสนาให้ถึงพร้อมด้วยวิชาและจรณะ มีความรู้คู่คุณธรรม สามารถที่จะสนองงานพระศาสนา ทั้งในด้านการปกครอง การศึกษา การเผยแผ่ และด้านอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพกล่าวได้ว่า การศึกษาพระปริยัติธรรมเป็นหัวใจที่สำคัญของพระศาสนา เปรียบเสมือนรากแก้วที่ยึดเหนี่ยวพระศาสนาให้มีความเจริญมั่นคง และเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญของความเจริญรุ่งเรืองของพระศาสนา ดังนั้น การส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการศึกษาพระปริยัติธรรมให้มีความเจริญมั่นคง จึงเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งคณะสงฆ์และภาครัฐ<sup>๑๐</sup>

การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการศึกษาแบบหนึ่งของการศึกษาคณะสงฆ์ไทย โดยมีวัตถุประสงค์ของฝ่ายศาสนจักร คือการสร้างศาสนทายาทที่ดี มีความรู้ ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง และสามารถสืบต่อพระพุทธศาสนาให้เจริญสถาพรต่อไปได้ สำหรับวัตถุประสงค์ของฝ่ายบ้านเมือง หากพระภิกษุสามเณรลาสิกขา ก็สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐหรือเข้ารับราชการสร้างคุณประโยชน์ให้แก่ตนเองและบ้านเมืองสืบต่อไปได้ ปัจจุบันการศึกษาประเภทนี้กระจายอยู่จังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ<sup>๑๑</sup> โดยมีกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานที่ควบคุมดูแล ออกระเบียบ กระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๑๔ เมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๑๔ และปรับปรุงใหม่เมื่อวันที่ ๑๙ กันยายน ๒๕๓๕

แม้ว่า การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เปิดทำการเรียนการสอนมาแล้วเป็นเวลากว่า ๕๐ ปี แต่สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ของการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีประเด็นที่ต้องได้รับการพัฒนาที่สำคัญอยู่หลายๆ ประเด็น ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพและมาตรฐานในการจัดการศึกษา ในปัจจุบันการศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ยังไม่เป็นที่ยอมรับจากสังคมในวงกว้าง เนื่องจากความไม่ชัดเจนในอัตลักษณ์ของการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทที่ควรจะเป็นอย่างแท้จริง ประสิทธิภาพของระบบการดำเนินการบริหารจัดการ และการจัดการศึกษา

<sup>๙</sup>พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http://www.moe.go.th/main\[๙ สิงหาคม ๒๕๕๕\]](http://www.moe.go.th/main[๙ สิงหาคม ๒๕๕๕]).

<sup>๑๐</sup>วิโรจน์ อุ่นทรัพย์, คำกล่าวรายงาน พิธีเปิดประชุมสัมมนาผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาสงฆ์ ประจำปี ๒๕๕๕, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http://www.onab.go.th/\[๙ สิงหาคม ๒๕๕๕\]](http://www.onab.go.th/[๙ สิงหาคม ๒๕๕๕])

<sup>๑๑</sup>สมศักดิ์ บุญปู, พระสงฆ์กับการศึกษาไทย, (กรุงเทพฯ: มหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๓๒๒.



ที่ยังไม่มีทิศทางการพัฒนา<sup>๑๒</sup> ซึ่งพระมหาธราบุ คูจินดา ได้แบ่งปัญหาของบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ไว้ดังนี้

๑) ด้านงานวิชาการคือการขาดความรู้ทักษะและความไม่เข้าใจต่อการบริหารงานวิชาการตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๒) ด้านงบประมาณ ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติล่าช้าขึ้นอยู่กับจำนวนนักเรียนเป็นรายคนทำให้เกิดความแตกต่างของงบประมาณที่ได้รับแต่ละโรงเรียนมากน้อยแตกต่างกันไป ๓) ด้านงานบริหารบุคลากรขาดบุคลากรที่มีความชำนาญการด้านความรู้ความเข้าใจและทักษะในเรื่องที่เกี่ยวกับหลักสูตรแผนการสอนวิธีการสอนที่อ้างอิงจากหลักวิชาการการวิจัยพัฒนาและแก้ไขปัญหาการเรียนการสอนของตนเอง ๔) ด้านงานบริหารกิจการนักเรียนคือระบบการช่วยเหลือนักเรียนที่ดีมีประสิทธิภาพไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานนักเรียนจึงไม่ได้รับข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในอันจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ต่อการตั้งใจศึกษาเล่าเรียน และ ๕) ด้านงานความสัมพันธ์กับชุมชนคือความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องของชุมชนต่อโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทำให้ชุมชนไม่รู้หรือไม่เข้าใจว่าทำไมพระภิกษุสามเณรต้องเรียนหนังสือในระดับมัธยมศึกษาด้วย<sup>๑๓</sup>

ปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับ ปัญหาที่กองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ได้สรุปไว้ คือ งบประมาณไม่เพียงพอ เนื่องจากได้รับการอุดหนุนงบประมาณตามจำนวนนักเรียน ซึ่งรวมค่าตอบแทนครูอยู่ในอัตราอุดหนุนรายรูปด้วย ไม่ได้แยกเงินเดือนครูให้ต่างหากส่งผลให้ครูจำนวนหนึ่ง (ประมาณร้อยละ ๒๓) ได้รับเงินเดือนน้อยกว่าวุฒิปริญญาตรีหรือขั้นต่ำ ทำให้ครูขาดขวัญกำลังใจในการจัดการเรียนการสอน สำหรับเนื้อหาวิชาที่ต้องให้ผู้เรียนซึ่งเป็นพระภิกษุสามเณรต้องเรียนรู้เพื่อการเป็นศาสนทายาทที่จะสืบสานพระพุทธศาสนา ได้แก่ พระธรรมวินัย ศาสนปฏิบัติ ภาษาบาลีและภาษาสันสกฤต ซึ่งต้องอาศัยครูที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางพระพุทธศาสนา แต่ครูที่อุทิศตนสอนวิชาดังกล่าวซึ่งเป็นพระภิกษุและคฤหัสถ์ยังไม่ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม<sup>๑๔</sup>

จากสภาพปัญหาทั่วไปของการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ยังมีปัญหาอยู่หลายด้าน ทั้งเรื่องอุปกรณ์สำนักงาน สื่อการเรียนการสอน ยังมีไม่เพียงพอ หรือที่มีอยู่ก็ชำรุดบ้าง หรือไม่สอดคล้องกับการเรียนการสอนในปัจจุบันบ้าง รวมทั้งเรื่องของงบประมาณจากหน่วยงานของรัฐบาลซึ่งได้รับการอุดหนุนงบประมาณตามจำนวนนักเรียนเท่านั้น จึงทำให้การบริหารจัดการจัดการงบประมาณอยู่ในวงจำกัดพอสมควร ในขณะที่เดียวกันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ก็เป็นปัญหา

<sup>๑๒</sup> กองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการการพัฒนาการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา, (พ.ศ. ๒๕๕๓ – พ.ศ. ๒๕๖๒), หน้า ๑.

<sup>๑๓</sup> พระมหาธราบุ คูจินดา, การบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://www.kpv.ac.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=๑๑๐&Itemid=๑๖๘](http://www.kpv.ac.th/index.php?option=com_content&view=article&id=๑๑๐&Itemid=๑๖๘) [๒๗ กรกฎาคม ๒๕๕๕].

<sup>๑๔</sup> กองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, เอกสารประกอบการชี้แจงเสนอต่อคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗, หน้า ๖.

สำคัญที่ต้องได้รับการแก้ไขและพัฒนาทั้งผู้บริหาร ครูและเจ้าหน้าที่ เพราะเมื่อทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพัฒนาแล้วก็จะสามารถพัฒนาโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามกรอบที่กฎหมายกำหนดและตามนโยบายของคณะสงฆ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้บรรลุตามจุดหมายของการจัดการศึกษาอย่างคุ้มค่า<sup>๑๕</sup> และสามารถพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดีมีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยและปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา<sup>๑๖</sup> และยังสามารถทำให้โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีศักยภาพเพียงพอที่จะของบประมาณอุดหนุนจากหน่วยงานของรัฐบาลได้ตามความเหมาะสม ในการแก้ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องศึกษาเรื่องสมรรถนะ<sup>๑๗</sup> เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพราะเป็นการบ่งบอกถึงแนวทางของพฤติกรรม ความคิดลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ประกอบด้วย ๕ รูปแบบ คือ ๑) แรงจูงใจ (Motivates) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการ หรือคิดตรงกันในการกระทำเป็นแรงขับ หรือเป็นการเลือกพฤติกรรมที่แสดงออก หรือเป้าหมาย เช่น แรงจูงใจในความสำเร็จต่อเป้าหมายที่ท้าทาย จะทำให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบ เพื่อความสำเร็จ และต้องการข้อมูลย้อนกลับจากการกระทำ ๒) ลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่ตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ที่เผชิญ โดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้น การร่วมมือ เป็นต้น ๓) ความคิดรวบยอดของคน (Self – Concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) คุณค่า (Value) และความนึกคิดของตนเอง (Self Image) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจ และทำนายพฤติกรรมของสถานการณ์ต่างๆ ได้ ๔) ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลเนื้อหาเฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ของศัลยแพทย์ จะเกี่ยวกับเส้นประสาทกล้ามเนื้อภายในร่างกายมนุษย์ เป็นต้น และ ๕) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผล หรือการวางแผนในการจัดการ ในขณะที่เดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้<sup>๑๘</sup>

อีกทั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นโรงเรียนสำหรับพระภิกษุ สามเณรในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการมหาเถรสมาคม และสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ จึงสมควรที่จะต้องใช้หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาเป็นแกนกลางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความเหมาะสมกับความเป็นโรงเรียนสำหรับพระภิกษุ สามเณร สำหรับหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเหมาะสมกับทฤษฎีสมรรถนะนั้น ผู้วิจัยได้นำเอาหลักอิทธิบาท ๔ เพราะเป็น

<sup>๑๕</sup> สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ.๒๕๕๔-๒๕๕๘) โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ฉบับสถานศึกษา, หน้า ๕๑.

<sup>๑๖</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑, หน้า ๕.

<sup>๑๗</sup> ณงควิทย์ แสนทอง, เทคนิคการจัดทำและนำ Job Competency ไปใช้งาน (ฉบับคนทำงาน), (กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๖.

<sup>๑๘</sup> กิริติ ยศยิ่งยง, ชีตความสามารถ, (กรุงเทพมหานคร: มิสเตอร์ก๊อปปี้, ๒๕๔๙), หน้า ๘๐ – ๘๑.

คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ประกอบด้วย ๑) ฉันทะ ความพอใจ คือความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลยิ่งขึ้นไป ๒) วิริยะ ความเพียร คือ ขยันหมั่นเพียรประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดลอย ๓) จิตตะ ความคิดมุ่งไป คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ และ ๔) วิมังสา ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัตถุประสงค์แก้ไขปรับปรุง เป็นต้น<sup>๑๙</sup>

ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ายังไม่ปรากฏงานวิจัยที่พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ด้วยทฤษฎีสมรรถนะผสมผสานกับหลักอิทธิบาท ๔ จึงเห็นถึงความจำเป็นในการทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยงานวิจัยเรื่องนี้จะทำให้ได้ผลของการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อันจะเป็นผลดีต่อผู้บริหาร ครู และบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ต่อไป

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๑) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
- ๒) เพื่อบูรณาการทฤษฎีและหลักพุทธธรรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
- ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

## ๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

- ๑) สภาพปัญหา อุปสรรค การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นอย่างไร
- ๒) ทฤษฎีและหลักพุทธธรรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีลักษณะอย่างไร
- ๓) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร

<sup>๑๙</sup>พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๓๑๒.

## ๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย

### ๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้ ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยมีขอบเขตของการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่

๑) ศึกษาสภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากเอกสาร บทความ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ และคำสั่ง ที่เกี่ยวกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๒) ศึกษาารูปแบบ แนวคิด ทฤษฎี หลักการและวิธีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ

๓) ศึกษาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสำหรับการพัฒนามนุษย์ จากพระไตรปิฎก รวมถึงหนังสือธรรมะทั่วไป

### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากร

ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ จำนวน ๑๕ โรงเรียน มีจำนวนบุคลากรทั้งหมด ๓๐๒ รูป/คน

### ๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ จำนวน ๑๕ โรงเรียน

### ๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

เริ่มศึกษาค้นคว้า วิจัยตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๙ – เดือนธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ รวมเวลา ๑๑ เดือน

## ๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

**สมรรถนะ** หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**สมรรถนะหลัก** หมายถึง คุณลักษณะร่วมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย ๕ สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

**การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

**การบริการที่ดี** หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการและการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริการ

**การพัฒนาตนเอง** หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

**การทำงานเป็นทีม** หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธ์ภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

**การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ** หมายถึง การดำรงตนและการประพฤติตนในวิถีแห่งความดีงามความถูกต้อง ทั้งในกรอบกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ ศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของการเป็นบุคลากรที่ดี

**สมรรถนะประจำสายงาน** หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงาน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น แบ่งเป็น ๓ สายงาน คือ สมรรถนะประจำสายผู้บริหาร สมรรถนะประจำสายผู้สอน และสมรรถนะประจำสายเจ้าหน้าที่

**สมรรถนะประจำสายผู้บริหาร** หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วย ๕ สมรรถนะ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและการสร้างกำลังใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

**การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์** หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวมสิ่งต่างๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห่องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

**การสื่อสารและการจูงใจ** หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร โต้ตอบในโอกาสต่างๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

**การพัฒนาศักยภาพบุคลากร** หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองในโอกาสต่างๆ

**การมีวิสัยทัศน์** หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง หรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิดวิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงจูงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงานและพยายามทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้

**สมรรถนะประจำสายผู้สอน** หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายผู้สอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วย ๖ สมรรถนะ ได้แก่ การบริหารหลักสูตรและการ

จัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์สังเคราะห์และวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ภาวะผู้นำครู และการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อจัดการเรียนรู้

**การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้** หมายถึง ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีและการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

**การพัฒนาผู้เรียน** หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกายและสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

**การบริหารจัดการชั้นเรียน** หมายถึง การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำรายวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุขและความปลอดภัยของผู้เรียน

**การคิดวิเคราะห์สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน** หมายถึง ความสามารถทำความเข้าใจ แยกแยะประเด็นเป็นส่วนย่อย รวบรวมประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

**ภาวะผู้นำครู** หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

**การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อจัดการเรียนรู้** หมายถึง การประสานความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

**สมรรถนะประจำสายเจ้าหน้าที่** หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายเจ้าหน้าที่โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วย ๓ สมรรถนะ ได้แก่ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์

**ความยืดหยุ่นผ่อนปรน** หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

**ความถูกต้องของงาน** หมายถึง ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมโดยติดตามตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูล ตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน

**การคิดวิเคราะห์** หมายถึง การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ประเด็นปัญหาแนวคิด โดยแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ออกเป็น

ระบบระเบียบเปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถจัดลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผลที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้

**บุคลากร** หมายถึง ผู้บริหาร ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนพระปริยัติแผนกสามัญศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

**โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา** หมายถึง การศึกษารูปแบบหนึ่งของคณะสงฆ์ เปิดการศึกษาสำหรับพระภิกษุ สามเณรในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ปัจจุบันใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑

**กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑** หมายถึง โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล โดยมีสำนักงานกลุ่มอยู่ที่ โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดมหาสวัสดิ์วิทยา ตำบลหอมเกร็ด อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม

## ๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๖.๑ ทราบถึงสภาพทั่วไปปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๑.๖.๒ ทราบถึง ทฤษฎีและหลักพุทธธรรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๑.๖.๓ นำเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๑.๖.๔ ผลการวิจัยนี้สามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาได้

## บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยดังต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
- ๒.๒ สมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา
- ๒.๓ หลักอิทธิบาท ๔
- ๒.๔ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
- ๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ ๑๙๗๐ โดยนักวิชาการชื่อ เดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคคลที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน แมคเคลแลนด์จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง ๒ กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่าบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (competency) และในปี ค.ศ. ๑๙๗๓ แมคเคลแลนด์ ได้เขียนบทความเชิงวิชาการเรื่อง “Testing for Competency rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (iceberg)<sup>๑</sup> โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ (skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (self image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) แรงจูงใจ (motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับข่าวปัญหาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง

---

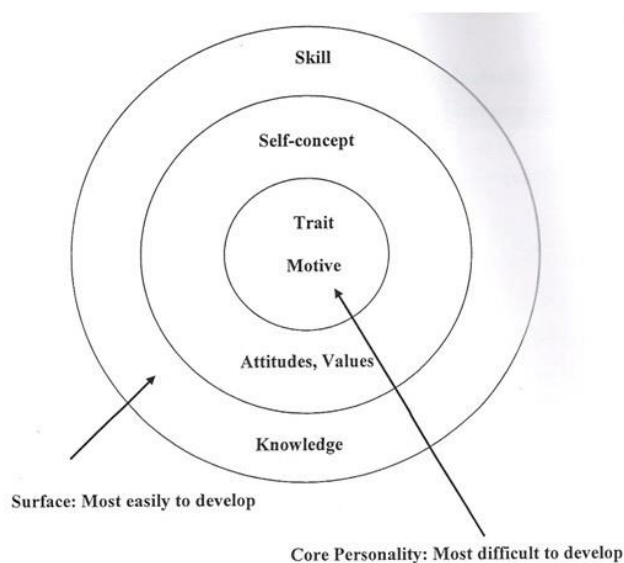
<sup>๑</sup> อธิพงษ์ ฤทธิชัย, แนวคิดเรื่องสมรรถนะ, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.jobpub.com/articles/shoearticles.asp?id=2213>[๒๔ มกราคม ๒๕๕๘].



และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

สมรรถนะ หรือ ชีตความสามารถ สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานได้ ๒ กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนว British approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้น สมรรถนะในแนวคิดจึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะตามแนว American approach จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการจะเป็น สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนแบบกันได้ เพราะแต่ละองค์การย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน

นอกจาก สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (underlying characteristic) ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากควมมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ (criterion reference) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (superior performance) สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามภาพต่อไปนี้



**แผนภาพที่ ๒.๒** ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ  
ที่มา : Spencer, M and Spencer, M.S., **Competency at work : Model for Superiors Performance.** (New York : John Wiley & Son, 1993), Pp 11.

จากแผนภาพที่ ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการสามารถอธิบายได้ดังนี้

๑) แรงจูงใจ (motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลากรเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้น

๒) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

๓) แนวคิดของตนเอง (self concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (attitude ) ค่านิยม (value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (self image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้

๔) ความรู้ (knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

๕) ทักษะ (skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง ๕ คุณลักษณะนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน ๒ คุณลักษณะ ดังนี้

๑) สมรรถนะที่สังเกตเห็นได้หรือเห็นได้ (visible) ได้แก่ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พัฒนาได้โดยง่าย

๒) สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดของตนเอง (self concept) ได้แก่ ทัศนคติและค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการส่งเสริมประสบการณ์ในการพัฒนา แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวไว้ข้างบน สามารถสรุปเป็นตารางได้ ดังนี้

#### ความหมายของสมรรถนะ

สำหรับ Competency หรือสมรรถนะ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึงสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ<sup>๒</sup> การค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (superior performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (occupational competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายของขอบเขตงาน<sup>๓</sup> ระดับความสามารถในการ

<sup>๒</sup>R.E. Boyatzis, *The Competent Manager*, (New York : McGraw-Hill, 1982), p.58.

<sup>๓</sup>M. Dales and K. Hes, *Creating Training miracles*, (Sydney :Prentice Hall, 1995), p.80.

ปรับและใช้กระบวนทัศน์ (paradigm) ทักษะ ทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (emotional quotient : EQ) และความสามารถทางด้านสติปัญญา (intelligence quotient : IQ) ความสามารถที่ประกอบด้วยความรู้ ความคิด เจตคติ และการปฏิบัติที่บุคคลพึงมีในการที่จะปฏิบัติหรือจัดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนดและสามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรมทางความรู้เจตคติและการกระทำที่ดี สมรรถนะยังหมายถึงกลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) คุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่อผลงานของตำแหน่งงานซึ่งสามารถเปรียบเทียบได้กับมาตรฐานของงานและสามารถเพิ่มขึ้นได้โดยการพัฒนาและใช้ข้อประกอบของ McClelland มาเป็นแนวทางในการกำหนดนิยามเช่นกันแต่ได้รวมส่วนที่เป็น Self-concept, Trait และ Motive ไว้ด้วยกันและเรียกทั้งหมดนี้ว่าคุณลักษณะหรือ Attributers<sup>๕</sup>

นอกจากนี้สมรรถนะยังหมายถึงการบูรณาการความรู้ทักษะทัศนคติหรือพฤติกรรมรวมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพหรือเกิดผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดและเป็นสิ่งที่เป็นความเชี่ยวชาญสมรรถภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ธุรกิจมีอยู่และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่มีหรือไม่อาจลอกเลียนได้<sup>๖</sup> ความรู้ (Knowledge) สมรรถนะหรือทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ปฏิบัติ (Job Roles) เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและทรงคุณค่าโดยคำว่าคุณลักษณะในที่นี้ หมายถึงพฤติกรรม (Behavior) บุคลิกภาพ (Personality) ที่มองเห็นได้และค่านิยม (Value) ทัศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Trait) ที่ไม่อาจเห็นได้แต่จำเป็นต่องานที่ปฏิบัติ<sup>๗</sup> นั้นได้นิยามสมรรถนะไว้ว่าหมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร<sup>๘</sup> ลักษณะทั่วไปของสมรรถนะคือลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ความสามารถทักษะทัศนคติตลอดจนคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในพฤติกรรมที่แตกต่างกันเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ภารกิจเป้าหมายและกลยุทธ์ทางธุรกิจ<sup>๙</sup> นอกจากนี้สมรรถนะยังหมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ความสามารถทักษะทัศนคติตลอดจนบุคลิกลักษณะภายในที่เป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการแสดงออกหรือการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่าง

<sup>๕</sup>วัฒนา พัฒนพงศ์, BSC และ KPT เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน (กรุงเทพมหานคร: แปซิฟิก, ๒๕๔๗), หน้า ๓๓.

<sup>๖</sup>ดเนีย เทียนพุด, เทคนิคเคลฟายสำหรับผู้บริหาร, วารสารฮาวทูอินบิสิเนส. (๒๕๓๗), : ๘๘-๙๔.

<sup>๗</sup>อริยญา สมแก้ว Competency Management, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.businessmanagement.com>[๑๐ สิงหาคม ๒๕๕๗].

<sup>๘</sup>อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์, Career Development in Practice, (กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์เซ็นเตอร์๒๕๔๗), หน้า ๒๖.

มีประสิทธิภาพเป็นผลให้ได้ผลงานระดับสูงสุด<sup>๕</sup> ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในแต่ละพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป หรืออาจกล่าวได้ว่า ชีตความสามารถ (competency) หมายถึง ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (personal attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน<sup>๕</sup>

### ประโยชน์ของสมรรถนะ

สมรรถนะ (competency) สามารถนำไปใช้บริหารคนและองค์กรได้อย่างกว้างขวางและยังสามารถทำให้องค์กรบรรลุงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดได้โดยการดึงศักยภาพของพนักงานในองค์การ สร้างแรงจูงใจ กระตุ้น และให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นจึงมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะไว้ ดังนี้

๑. สมรรถนะ (competency) ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และช่วยสร้างกรอบแนวความคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคติดของคนในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรและเปรียบเทียบตัวเองปฏิบัติกริยาให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ได้ดีและเร็วขึ้น

๒. สมรรถนะ (competency) ช่วยในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

๒.๑ ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์การโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๒.๒ ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒.๓ ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากขึ้น

๒.๔ ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์

๓. สมรรถนะ (competency) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

๓.๑ การคัดเลือกบุคลากร

๓.๑.๑ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่งมีความรู้ความสามารถสูงหรือมีประสบการณ์ดีแต่อาจไม่เหมาะกับลักษณะงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

๓.๑.๒ นำไปใช้ในการออกแบบสอบถามหรือแบบทดสอบ

๓.๑.๓ ลดการเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

๓.๑.๔ ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

<sup>๕</sup>ศุภวรรณ เสาถนนวนนท์, สมรรถนะของทันตแพทย์โรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, รายงานการวิจัย (การบริหารสาธารณสุข), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๘), หน้า ๓๕.

<sup>๕</sup>สุจิตรา ธนนวนนท์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ที พี เอ็น เพรส, ๒๕๔๘), หน้า ๑๑๐.

### ๓.๒ การพัฒนาและฝึกอบรม

๓.๒.๑ ใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม

๓.๒.๒ ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง และช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่ตำแหน่งต้องการกับสมรรถนะที่บุคคลนั้นมีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคลต่อไป

### ๓.๓ การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง

๓.๓.๑ ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไปโดยพิจารณาทั้งในเรื่องสมรรถนะในงานและสมรรถนะทั่วไป เช่น ด้านการบริหารจัดการด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น และด้านระบบการคิด เป็นต้น

๓.๓.๒ ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง

### ๓.๔ การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่

๓.๔.๑ ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่ย้ายไปนั้นมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง

๓.๔.๒ ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานเพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไปอาจทำให้เสียทั้งงานและทั้งกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

### ๓.๕ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

๓.๕.๑ ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

๓.๕.๒ ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล

### ๓.๖ การบริหารผลตอบแทน

๓.๖.๑ ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างงานไม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับสมรรถนะไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนที่ผ่านมา

๓.๖.๒ ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับสมรรถนะของบุคคลที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงาน<sup>๑๐</sup>

นอกจากนี้สถาบันธัญญารักษ์ยังได้ระบุถึงประโยชน์ของสมรรถนะ (competency) ว่ามีพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อที่ว่า เมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำระบบสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญ และในขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะนั้น องค์กรจะต้องตระหนักว่ากำลังวางแผนพัฒนาบุคลากรในระยะยาว เสมือนกับการวางแผนธุรกิจซึ่งจะต้องพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็ง ตลอดจนแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ แล้วพิจารณาว่าบุคลากรในองค์กรต้องมีความสามารถอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรเหนือคู่แข่งและเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้สมรรถนะยังช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร นั่นคือ สมรรถนะหลัก (core competency) จะ

<sup>๑๐</sup> ณรงค์วิทย์ แสนทอง, มารูจัก competency กันเถอะ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอชอาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๑๑-๑๖.

ช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อทัศนคติ ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสมรรถนะนี้จะเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น และการนำระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะทำให้องค์ประกอบต่างๆ ขององค์การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ว่าจะเป็น การคัดเลือกและสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการในเรื่องของความก้าวหน้า หรือการพัฒนาบุคลากร ให้เป็นไปในทิศทางและสอดคล้องกับพื้นฐานเดียวกัน โดยเน้นที่ศักยภาพและคุณลักษณะของบุคคลที่เราต้องการสร้างและพัฒนาองค์กรซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ เป้าหมายของผลการดำเนินงาน วัฒนธรรม และวิสัยทัศน์ขององค์กร จะเห็นได้ว่าการนำระบบสมรรถนะเข้ามาเป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ยังคงมีผลทำให้กระบวนการต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นสอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กรด้วย ทั้งนี้เนื่องมาจากการกำหนดสมรรถนะที่สำคัญต่อองค์กรนั้น มีจุดเริ่มต้นจากการวิเคราะห์กลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งทำให้สามารถกำหนดศักยภาพและความสามารถของบุคลากรที่เป็นที่ต้องการขององค์กรได้<sup>๑๑</sup>

นอกจากนี้ การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้เร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการคัดเลือก การพัฒนา การประเมิน และการบริหารผลงาน ดังนี้

๑. การสรรหาและการคัดเลือก ในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในสายงานหรือตำแหน่งนั้นๆ สมรรถนะ (competency) ถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพิจารณาได้ว่าบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ควรจะมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะอย่างไร ระดับไหนถึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ วิธีการนำสมรรถนะ (competency) มาใช้ในการสรรหาคัดเลือก

๑.๑ ช่วยให้การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง ประสบการณ์ดี แต่อาจไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

๑.๒ นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ เช่น การสัมภาษณ์

๑.๓ ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

๑.๔ ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

๑.๕ ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อย ตามผู้สมัครไม่ทัน

๒. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล แต่เดิมในด้านการพัฒนาอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ ทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการ

<sup>๑๑</sup>ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก competency ภาคปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอชอาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๗๕.

ฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการ ประโยชน์ของการนำสมรรถนะ (competency) มาใช้ในการพัฒนา

๒.๑ นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (training road map)

๒.๒ ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้างและช่องว่าง (training gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (individual development plan) ต่อไป

๒.๓ ช่วยในการวางแผนพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะ (competency) ของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

๓. การประเมินผลงาน การบวกรการประเมินผลขณะปฏิบัติงานของบุคลากรจะดูทั้งปัจจัยป้อนเข้า (input) และผลที่เกิดขึ้น (output) โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้ทั้งด้านการบริหารและการพัฒนาตนเอง ประโยชน์ของการนำสมรรถนะ (competency) มาใช้ในการประเมิน

๓.๑ ช่วยให้ทราบว่า สมรรถนะ (competency) เรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

๓.๒ ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

๔. การบริหารผลตอบแทน ผลการประเมินสมรรถนะ (competency) จะมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะในบทบาทภาคเอกชน เพราะเขาเชื่อว่าบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาความสามารถในการทำงาน หรือ สมรรถนะ (competency) ของตนให้อยู่ในระดับสูงตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลต่องานโดยรวมขององค์กร ดังนั้น ถ้าบุคลากรคนใดมีการพัฒนาได้ตามที่กำหนดหรือสูงกว่า องค์กรก็จะพิจารณาให้ผลตอบแทนเป็นพิเศษ แต่โดยหลักทั่วไปแล้วไม่ควรนำเรื่องการให้ผลตอบแทนมาเกี่ยวข้องกับผลการประเมินสมรรถนะ เพราะจะทำให้การประเมินมีการเบี่ยงเบนจากความเป็นจริง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์กรโดยตรง ดังนั้นการนำสมรรถนะ (competency) มาใช้ในองค์กรสิ่งแรกที่ได้มีการพิจารณานำไปใช้ประโยชน์ คือมองในเรื่องการพัฒนาเพียงอย่างเดียว ประโยชน์ของการนำสมรรถนะ (competency) มาใช้ในการบริหารผลตอบแทน

๔.๑ ช่วยในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนใหม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราค่าตอบแทนที่เริ่มด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

๔.๒ ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

๕. การบริหารผลงาน หรือที่เรียกว่าการรักษาไว้และใช้ประโยชน์

การคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพเป็นเพียงหนึ่งองค์ประกอบของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ หากการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน แต่ขาดการบริหารผลงานที่ดี เช่น ค่าตอบแทนที่ไม่จูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรม บรรยากาศการทำงานไม่ดี และขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็น

ต้น องค์การอาจไม่สามารถรักษาบุคลากรที่ดีไว้ได้ หรือถ้ารักษาไว้ได้ก็ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ การบริหารผลงานเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นตั้งแต่

- ๕.๑ การมอบหมายงานและกำหนดตัวชี้วัด
- ๕.๒ การติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง
- ๕.๓ การพัฒนาความสามารถของบุคลากร
- ๕.๔ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ
- ๕.๕ การให้รางวัลกับผลการปฏิบัติหน้าที่<sup>๑๒</sup>

### ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

#### ๑. สมรรถนะด้านเทคนิค (technical competency) คือ

๑.๑ สมรรถนะที่ใช้ความชำนาญพิเศษ เช่น การอุตสาหกรรม, กระบวนการ, เทคนิค การทำส่วนประกอบต่างๆ หรือการใช้ทักษะหรือองค์ความรู้ในการทำงาน เช่น ความรู้ในการควบคุมระบบความปลอดภัยและความร่วมมือในการใช้หลักเกณฑ์ระหว่างประเทศ การบริการการสั่งการ, ทักษะการบูรณาการตั้งแต่จุดเริ่มต้นและจุดหมายปลายทาง, ความชำนาญในภาวะการณ์เสี่ยง เป็นต้น

๑.๒ สมรรถนะด้านนี้โดยทั่วไปจะรวมไปถึงการฝึกอบรม เช่น การเรียนรู้ การศึกษาในระบบ ซึ่งอาจจะนำประกาศนียบัตรมาประกอบด้วย

#### ๒. สมรรถนะด้านที่ไม่ต้องใช้เทคนิค (non-technical competency) คือ

๒.๑ สมรรถนะด้านนี้พิจารณาโดย “ทักษะอ่อนๆ” เป็นความสามารถทั่วไปและบุคลิกลักษณะเฉพาะของบุคคล เช่น การรับความเสี่ยง, การยืดหยุ่น, ความรู้สึกรักองค์กร, ความอดทน, การให้คำมั่นสัญญา

๒.๒ สมรรถนะด้านนี้โดยทั่วไปจะไม่เฉพาะเจาะจงในเรื่องการอุตสาหกรรม กระบวนการ เทคนิคการทำส่วนประกอบต่างๆ หรือการใช้ทักษะหรือองค์ความรู้ในการทำงาน<sup>๑๓</sup>

องค์กรพัฒนาภาคอุตสาหกรรมแห่งชาติ (United Nations Industrial Development Organization) ของประเทศออสเตรเลีย แบ่งสมรรถนะออกเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competencies) เป็นสมรรถนะที่พิจารณาสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการหรือรับผิดชอบในการบริการโครงการในเขตพื้นที่ รวมถึงผู้อำนวยการและตำแหน่งรองลงมา บางสมรรถนะด้านการบริหารจัดการอาจมีความสัมพันธ์กันมากกว่าที่ตำแหน่งที่พวกเขาเป็นอยู่ เช่น การวิเคราะห์และการตัดสินใจ, ภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม และการบริการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

<sup>๑๒</sup>กรมการปกครอง, กองเจ้าหน้าที่, การนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://www.dopa.go.th/Web\\_pages/m03020000/1.5.1.doc](http://www.dopa.go.th/Web_pages/m03020000/1.5.1.doc)[๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗].

<sup>๑๓</sup>Ganesh Shermon, Competency Based HRM. A Strategig Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Center, (New York : Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2005), p.40.



๒. สมรรถนะทั่วไปหรือสมรรถนะหลัก (generic competency) เป็นสมรรถนะที่พิจารณา ศักยภาพสำหรับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดโดยไม่คำนึงถึงว่าเป็นหน้าที่ใดหรือระดับไหน เช่น การสื่อสาร การดำเนินงานโครงการให้ประสบความสำเร็จ การบวนการใช้เครื่องมือ และสมรรถนะด้านการใช้ ภาษา เป็นต้น

๓. สมรรถนะด้านเทคนิค/หน้าที่ (technical/functional competency) เป็นสมรรถนะ พิเศษที่พิจารณาศักยภาพในการปฏิบัติงานใดๆ ให้ประสบความสำเร็จภายใต้เทคนิค/หน้าที่ที่ชัดเจน ของขอบเขตงาน เช่น การจัดการสิ่งแวดล้อม การบวนการในรูปแบบอุตสาหกรรม การจัดการลงทุน การเงินและการบริหารจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น<sup>๑๔</sup>

สมรรถนะมี ๓ ประเภทที่จำเป็นต้องสำรวจในการวางแผนอาชีพ งานวิจัยของเขาสามารถจัด ให้ได้พร้อมด้วยข้อมูลที่สำคัญของกลุ่มความสามารถนี้ ก่อนที่จะเริ่มการสัมภาษณ์เชิงทดลอง ประเภท สมรรถนะทั้ง ๓ คือ

๑. สมรรถนะเฉพาะทาง/เกี่ยวกับหน้าที่ (technical/functional competencies) สมรรถนะเหล่านี้เป็นสมรรถนะเฉพาะทาง/เกี่ยวกับหน้าที่ที่จำเป็นในด้านอาชีพ (เช่น การเงิน วิศวกรรม หรือระบบคอมพิวเตอร์) การฝึกเป็นสิ่งที่อยู่ในสมรรถนะเหล่านี้ สมรรถนะเหล่านี้ได้รับการ สอนในมหาวิทยาลัยในระดับท้องถิ่นและโรงเรียนเทคนิคหรือโรงเรียนพาณิชย์ในเรื่องพื้นฐานของ สมรรถนะในวิชาชีพที่เราเลือก เนื่องจากความรู้ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ใน หลายๆ วิชาชีพเหล่านี้ (เช่น ฟิสิกส์ จิตวิทยา หรือช่างกล) เรามักจะต้องทำตนเองให้ทันต่อ เหตุการณ์โดยการอ่านอย่างต่อเนื่อง การศึกษาระดับปริญญาโทหรือการมีส่วนร่วมในวิชาเฉพาะที่ ได้รับการจัดโดยโรงเรียนในท้องถิ่นหรือสังคมทางวิชาชีพ บ่อยครั้งที่องค์กรของพวกเราเสนอความ หลากหลายของการฝึกอบรมภายในบริษัทเพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะเฉพาะทางที่ชำนาญที่จำเป็น สำหรับการทำงานของพวกเขา

๒. สมรรถนะที่ไม่ต้องใช้เทคนิคเป็นหลัก (core non-technical/functional competencies) ในประสบการณ์ของพวกเรา นี่คือนักสมรรถนะที่มองไม่เห็น ต่ำกว่าการคาดการณ์ และไม่ได้รับการจำกัดความ โดยเฉพาะในบุคคลที่ไม่ได้คาดหวังในตำแหน่งผู้จัดการ ในสภาวะ แวดล้อมการทำงานที่มีลำดับขั้นน้อย ทุกคนที่ต้องการให้ความคิดของเขาหรือเธอได้รับการนำไปใช้ จะต้องการสมรรถนะหลัก (เช่น การสื่อสาร, ความมีอิทธิพล, การวางแผน, การจัดระบบและการ ตอบสนองลูกค้า) ในอดีตองค์กรที่มีลำดับขั้นมักจะเกี่ยวข้องกับตำแหน่งทางผู้จัดการ เราเรียก สมรรถนะเหล่านี้ว่า สมรรถนะหลัก เพราะสมรรถนะเหล่านี้ไม่ต้องใช้เทคนิคหรือหน้าที่ที่เฉพาะ ผู้ซึ่ง ต้องการหรือจำเป็นต้องมีผู้อื่นรับฟัง ให้เงินทุน ปฏิบัติ หรือสนับสนุนความคิดของพวกเขา จะต้องการ สมรรถนะหลักเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวิชาชีพที่เกี่ยวกับอาชีพทางหน้าที่/เทคนิคอะไรที่พวกเขา สนใจ และไม่ว่าพวกเขาจะไฝฝืนในตำแหน่งทางผู้จัดการหรือไม่ก็ตาม

<sup>๑๔</sup>United National Industrial Development Organization, Human Resource Management Branch, **UNIDOC Competencies Part One** [Online], Available from <http://www.unido.org> [15 February 2014].

๓. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (leadership competencies) นอกจากสมรรถนะหลัก งานวิจัยแสดงว่ามีความสามารถบางประการที่จำเป็น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในผู้ที่ไฝฝันในตำแหน่งที่ รวมถึงความเป็นผู้นำผู้อื่น เหมือนกับสมรรถนะหลัก สมรรถนะเหล่านี้มีอยู่ทั่วไปในวิชาชีพพิเศษทุก อาชีพ สมรรถนะในการเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญทั้งตำแหน่งทางผู้จัดการที่มีแบบแผนและในตำแหน่ง ความเป็นผู้นำทางการจัดการที่ไม่มีแบบแผน ตัวอย่างเช่น ในองค์กรทุกวันนี้ คนเรามักใช้ผู้นำทีมหรือ ผู้นำในการทำโครงการโดยตรงกับงานเฉพาะทางซึ่งมักไม่ได้รายงานในเชิงบริหาร ในขณะที่สมรรถนะ หลักได้รับการต้องการโดยทุกคนในทุกระดับขององค์กร สมรรถนะในการเป็นผู้นำมีการพัฒนาและ เปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับระดับของความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้อง<sup>๑๕</sup>

สมรรถนะอาจจำแนกเป็นกลุ่มๆ ได้หลายวิธี แต่วิธีที่เห็นว่าน่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรของ รัฐ คือ การแยกสมรรถนะออกเป็น ๒ ประเภท มีรายละเอียด ดังนี้

๑. สมรรถนะหลัก (core competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อจำทำ ให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงานที่โครงการ ต่างๆ ขององค์กร สมรรถนะหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์กรเอง องค์กรแต่ละ แห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่น หรือหลักขององค์กร อาทิ ศาสนุติธรรม อาจมีสมรรถนะ หลักคือ สมรรถนะเรื่องการส่งเสริม และรักษาความยุติธรรม องค์กรของรัฐที่มีประชาชนมาติดต่อทุก วัน อาทิ มหาวิทยาลัยอาจมีสมรรถนะหลัก คือ การรักษา และส่งเสริมคุณภาพวิชาการ เป็นต้น สมรรถนะหลักขององค์กรจะถ่ายทอดลงไปทีบุคคลากร และกลายเป็นสมรรถนะที่บุคคลากรทุกคนใน องค์กรต้องมี

๒. สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (functional competency) เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ ทำงานในสายงานนั้นต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก อาทิ ฝ่ายกฎหมายต้องมีสมรรถนะด้านความรู้ เกี่ยวกับกฎหมาย และมีสมรรถนะด้านทักษะในการตีความกฎหมาย ฝ่ายบัญชีต้องมีสมรรถนะหลัก ด้านความรู้ของการบัญชี และมีทักษะการทำบัญชี ฝ่ายวางแผนต้องมีสมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะ ด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ และมีทักษะในการจัดทำแผน เป็นต้น<sup>๑๖</sup>

นอกจากนี้ ประเภทของสมรรถนะในองค์กรในทุกหน่วยงาน จะต้องมีส่วนร่วมกัน ดังนี้

๑. สมรรถนะด้านสังคม (social competency) หมายถึงคุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ที่เน้น ในเรื่องของการทำงานร่วมกันเพื่อการประสานงานกันด้วยดี ซึ่งสมรรถนะตัวนี้จะมุ่งความสัมพันธ์ของ คนในองค์กรให้ทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น เช่น การติดต่อสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

๒. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competency) หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) เฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่จะช่วยเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ดีเป็น พิเศษ เช่น คนที่เคยทำงานด้านสื่อสารมวลชนมาก่อนมีสายสัมพันธ์ที่ดีมากกับสื่อมวลชนมีเพื่อฝูงใน วงการอยู่มาก แล้วเข้ามาทำงานเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดของเรา เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับบริษัทที่

<sup>๑๕</sup> Nicholas W. Weller and Stephen C. Schoonover, M.D. Five Steps to More Fulfilling Career and Life [Online], Available from <http://www.yoursoulatwork.com/index.htm> [15 February 2014].

<sup>๑๖</sup> ศุภชัย ยาวะประภาส, การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทจุดทอง จำกัด ๒๕๕๘), หน้า ๔๙.

จำเป็นจะต้องชี้แจงผ่านสื่อสารมวลชนโดยด่วน เขาสามารถเชิญสื่อแทบทุกสื่อมาทำข่าวและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องกับสาธารณะได้ ทั้งๆ ที่เขาไม่ได้มีหน้าที่โดยตรงเช่นนั้น ในบางองค์กรก็อาจจะมีการกำหนดสมรรถนะส่วนบุคคล (personal competency) ที่ควรจะมีในตำแหน่งงานไว้เป็นพื้นฐานด้วย เพราะมองว่าจะมีส่วนช่วยเหลือให้งานสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

๓. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (leadership competency) หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ที่พูดถึงการเป็นผู้นำโดยทั่วไปมักเป็นสมรรถนะที่กำหนดสำหรับคนที่จะไปรับตำแหน่งเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานว่าจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้างในตำแหน่งนั้นๆ เช่น การวางแผน การนำเสนอ เป็นต้น

๔. สมรรถนะในหน้าที่ (functional competency) หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้นๆ โดยกำหนดว่าผู้ที่จะทำงานในตำแหน่งนั้นควรมีสมรรถนะใดที่สำคัญ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การเจรจาต่อรอง เป็นต้น

สมรรถนะยังสามารถจำแนกได้เป็น ๕ ประเภท คือ

๑. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคน มีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

๒. สมรรถนะเฉพาะงาน (job competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

๓. สมรรถนะขององค์กร (organization competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัทเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือบริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

๔. สมรรถนะหลัก (core competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่oprะสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

๕. สมรรถนะในงาน (functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกันแต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น<sup>๑๗</sup>

สมรรถนะแบ่งออกเป็น ๕ กลุ่ม คือ

<sup>๑๗</sup> เตือน ทองแก้ว, สมรรถนะ (Competency), หลักการและแนวปฏิบัติ, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file2112200546.do> [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙]

๑. สมรรถนะหลัก (core competency) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กร เป็นสมรรถนะร่วมที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคน ทุกตำแหน่งต้องมี เช่น การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

๒. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competency) หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยองค์กรคาดหวังให้พนักงานในตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ที่ต้องบังคับบัญชาลูกน้องต้องมีทักษะดังกล่าว เช่น การตัดสินใจ การวางแผน เป็นต้น

๓. สมรรถนะในหน้าที่ (functional competency) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะ ของกลุ่มงาน หรือฝ่ายงานๆ (job competency) ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะเป็นสมรรถนะร่วมของพนักงานทุกคนที่ทำงานในกลุ่มงานหรือตำแหน่งงานนั้นๆ ในกลุ่มงานหรือฝ่ายงานหนึ่งๆ จะต้องประกอบด้วยตำแหน่งงานต่างๆ เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นสมรรถนะในหน้าที่ (functional competency) ของพนักงานทุกตำแหน่งในฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

๔. สมรรถนะด้านเทคนิค (job or technical competency) หมายถึงสมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความรู้ และความสามารถ ที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงานในตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยพนักงานแต่ละคนจะมีสมรรถนะด้านเทคนิค (job or technical competency) แตกต่างกันไปตามตำแหน่งของตน เช่น พนักงานขายหรือทักษะการสัมภาษณ์งานเป็นสมรรถนะด้านเทคนิค (job or technical competency) ของ HR ที่ทำงานด้านการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน เป็นต้น

๕. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competency) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งมีผลอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงาน และความสำเร็จในงานของบุคคลนั้นๆ เช่น ความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความอดทนต่อแรงกดดัน เป็นต้น<sup>๑๘</sup>

พร้อมกันนี้ สมรรถนะก็ยังสามารถแบ่งออกได้อีก ๓ ประเภท ดังนี้

๑. สมรรถนะหลัก (core competency) เป็นขีดความสามารถหลักที่พนักงานทุกคนจะต้องมีเหมือนกันไม่จำเป็นต้องมีมาก ควรจะเป็นสมรรถนะหลักๆ ที่กำหนดมาจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร

๒. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competencies) เป็นขีดความสามารถตามลำดับขั้นหรือตามสายการบังคับบัญชา ใครอยู่ในตำแหน่งไหนควรจะมีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competencies) ที่เหมือนกับตำแหน่งงานนั้นในลักษณะ cross functional ไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดก็ตามหากมีตำแหน่งงานที่สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competencies) เป็น ๔ กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง กลุ่มผู้บริหารระดับต้น และกลุ่มผู้บริหารระดับปฏิบัติการ มีองค์การบางแห่งได้กำหนดไว้เป็น ๒ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารขึ้นไป และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ

จากที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะคือ ขีดความสามารถของการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมของบุคคล ที่อยู่ภายใต้ผลการผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ และความสามารถทางด้านสติปัญญา ความสามารถที่

<sup>๑๘</sup> สุภัทรา รัศมีธรรมโชติ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐), หน้า ๒๙-๓๐.

ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะ มโนทัศน์ในตนเอง และแรงจูงใจในการทำงาน ผสมผสานกันจนทำให้บุคคลนั้นๆ แสดงออกมาเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมที่ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการบูรณาการความรู้ทักษะทัศนคติหรือพฤติกรรมรวมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพหรือเกิดผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด สมรรถนะสามารถช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ และช่วยสร้างกรอบแนวความคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทัศนคติของคนในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะหลัก (core competency) จะช่วยในการสร้างกรอบแนวความคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทัศนคติ ของคนในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร สร้างและพัฒนาองค์กรซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ เป้าหมายของผลการดำเนินงาน วัฒนธรรม และวิสัยทัศน์ขององค์กร สมรรถนะนั้นแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน

#### ตารางที่ ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ชูชัย สมितिไกร, (๒๕๕๐).	๑. ส่วนที่สามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา (knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ (skill) ๒. ส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยาก และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (self image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) และแรงจูงใจ (motive)

ตารางที่ ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
pencer, M. and Spencer, (1993).	<p>๑. แรงจูงใจ (motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคลากรเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการ ถอยออกไปจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้น</p> <p>๒. คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของ บุคคลรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่ เผชิญ</p> <p>๓. แนวคิดของตนเอง (self concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (attitude ) ค่านิยม (value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (self image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้ สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วง ระยะเวลาสั้นๆ ได้</p> <p>๔. ความรู้ (knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะ ด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่</p> <p>๕. ทักษะ (skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับ กายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการ จัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้</p>
M. Dales and K. Hes, (1995).	<p>๑. การค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence)</p> <p>๒. การปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance)</p> <p>๓. ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจการต่างๆ</p>
วัฒนา พัฒนพงศ์, (๒๕๔๗).	<p>๑. ระดับความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้และทักษะ</p> <p>๒. ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional Quotient : EQ)</p> <p>๓. ระดับความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence Quotient : IQ)</p>
อัจฉรา วัชรวิวัฒน์, (๒๕๔๔).	<p>ความสามารถที่ประกอบด้วยความรู้ ความคิด เจตคติ และการปฏิบัติ ที่บุคคลพึงมีในการที่จะปฏิบัติหรือจัดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบ ผลสำเร็จบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนดและสามารถแสดงออกมาให้ เห็นได้ในรูปของพฤติกรรมทางความรู้เจตคติและการกระทำที่ดี</p>
Parry, S.B., (1996).	<p>กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) คุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่อผลงานของตำแหน่ง งานซึ่งสามารถเปรียบเทียบได้กับมาตรฐานของงานและสามารถ เพิ่มขึ้น</p>

ตารางที่ ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
คณิศ เทียนพุดม, (๒๕๓๗).	<p>๑. การบูรณาการ ความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติหรือพฤติกรรม รวมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ</p> <p>๒. สมรรถนะของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ธุรกิจมีอยู่และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่มี หรือไม่อาจลอกเลียนแบบได้</p>
อรัญญา สมแก้ว, (๒๕๔๗).	<p>๑. ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการปฏิบัติงาน (Job Roles)</p> <p>๒. คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร</p>
อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, (๒๕๔๗).	ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะทัศนคติ ตลอดจนคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในพฤติกรรมที่แตกต่างกันเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ ภารกิจเป้าหมายและกลยุทธ์ทางธุรกิจ
ศุภวรรณ เศษานนท์, (๒๕๔๘).	พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ความสามารถ ทักษะทัศนคติ ตลอดจนบุคลิกลักษณะภายในที่เป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการแสดงออกหรือการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผลให้ได้ผลงานระดับสูงสุด
สุจิตรา ธนานนท์, (๒๕๔๘).	ลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (personal attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน
ณรงค์วิทย์ แสงทอง, (๒๕๔๗).	<p>๑. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และช่วยสร้างกรอบแนวความคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะทัศนคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>๒. ช่วยในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>๓. เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์</p>
ยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, (๒๕๔๙).	<p>๑. สมรรถนะหลัก (core competency) จะช่วยในการสร้างกรอบแนวความคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะทัศนคติ ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร</p> <p>๒. การสร้างและพัฒนาองค์กรซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์เป้าหมายของผลการดำเนินงาน วัฒนธรรม และวิสัยทัศน์ขององค์กร</p>

## ๒.๒ สมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา

การนำหลักการสมรรถนะ (Competency-based Approach) มาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในภาครัฐของประเทศไทยได้รับการยอมรับมากขึ้น หลังจากที่สำนักงาน ก.พ. ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในวงราชการและปัจจุบันได้กำหนดไว้เป็นหลักการสำคัญสำหรับข้าราชการพลเรือน ในขณะที่ภาคการศึกษาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีการนำหลักการนี้มาปรับใช้เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษากันแล้วบ้าง ในส่วนของสถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ก็ได้มีการศึกษาและกำหนดรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา ของข้าราชการ ๔ กลุ่ม ในปี ๒๕๕๒ ได้แก่ ครู, ผู้บริหารสถานศึกษา, ผู้อำนวยการสำนักเขตพื้นที่การศึกษา และศึกษานิเทศก์<sup>๑๙</sup> สำหรับการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา นี้ผู้ศึกษาวิจัยได้แบ่งสมรรถนะไว้ ดังนี้

๒.๒.๑ สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย ๕ สมรรถนะ คือ

- ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
- ๒) การบริการที่ดี
- ๓) การพัฒนาตนเอง
- ๔) การทำงานเป็นทีม
- ๕) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

๒.๒.๒ สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ๕ สมรรถนะ คือ

- ๑) การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์
- ๒) การสื่อสารและการจูงใจ
- ๓) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- ๔) การมีวิสัยทัศน์
- ๕) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

๒.๒.๓ สมรรถนะผู้สอน ประกอบด้วย ๖ สมรรถนะ คือ

- ๑) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
- ๒) การพัฒนาผู้เรียน
- ๓) การบริหารจัดการชั้นเรียน
- ๔) การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน
- ๕) ภาวะผู้นำครู
- ๖) การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อจัดการเรียนรู้

๒.๒.๔ สมรรถนะเจ้าหน้าที่ ประกอบด้วย ๓ สมรรถนะ คือ

- ๑) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
- ๒) ความถูกต้องของงาน
- ๓) การคิดวิเคราะห์

<sup>๑๙</sup> ชัชรินทร์ ขวนวัน, การพัฒนาหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.google.co.th/search?q=สมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา> [๓ มีนาคม ๒๕๕๗].



**๒.๒.๑ สมรรถนะหลัก** คุณลักษณะร่วมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย ๕ สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม และจริยธรรม

**๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน** สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์จะพัฒนาหรือแสดงออกได้ดีในสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้มีการลองเสี่ยงกระทำการต่างๆ ด้วยตนเอง รวมถึงการได้รับข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ และตรงไปตรงมา เพื่อการปรับปรุงตลอดจนคำชมเชยที่เป็นประโยชน์<sup>๒๐</sup> ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี ให้มีประสิทธิภาพ หรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ คำว่า “มาตรฐาน” ดังกล่าวนั้น อาจวัดหรือเทียบจากการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย<sup>๒๑</sup>

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ยังหมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง<sup>๒๒</sup> การสร้างความตระหนักในการปฏิบัติงานของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กรผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงการปลูกฝังความตระหนักเพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมีเป้าหมายในการทำงานชัดเจนมีความรับผิดชอบในการทำงานที่ทำออกมาจะเป็นงานที่มีคุณภาพสูงที่สุดอีกทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังมีความตระหนักที่ดีในการช่วยเหลือทรัพยากรและทรัพย์สินขององค์กรเสมือนหนึ่งเป็นของตนเองดังนั้นคนที่เป็นผู้บริหารจึงต้องมีความอดทนรอบคอบมีทักษะในการฝึกและสอนคนให้เป็นรู้จักที่จะติดตามผลงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อได้มอบความรับผิดชอบในการทำงานเป็นที่เรียบร้อยและชัดเจนควรตรวจสอบความคืบหน้าของงานที่เกิดขึ้นด้วยซึ่งก็เท่ากับว่าได้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดริเริ่มและรับผิดชอบงานที่ตนเองทำอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดสุดท้ายองค์กรก็จะเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ<sup>๒๓</sup>

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management; RMB) ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์

<sup>๒๐</sup> กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, **แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร**, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.train.cdd.go.th/idp57/photo/competency\\_idp.pdf](http://www.train.cdd.go.th/idp57/photo/competency_idp.pdf) [๕ มีนาคม ๒๕๕๗].

<sup>๒๑</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.), **คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ประชามข่าง จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๖.

<sup>๒๒</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือการประเมินสมรรถนะครู**, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://gpa.tmk.ac.th/teacher/capacity.pdf> [๕ มีนาคม ๒๕๕๗].

<sup>๒๓</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือการฝึกอบรมสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสมรรถนะหลัก การมุ่งผลสัมฤทธิ์**, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [social.obec.go.th/library/document/asean](http://social.obec.go.th/library/document/asean) [๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗].

(Management by Objective; MBO) การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing for Results) การบริหารที่เน้นผล (Results-Oriented Management) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ดังต่อไปนี้<sup>๒๔</sup>

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินการแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)<sup>๒๕</sup> เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ<sup>๒๖</sup> การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management; RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators; KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กร และตลอดจนถึงผู้ที่มีส่วนได้เสียในกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องด้วยจึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดการให้ได้ซึ่งทรัพยากรในการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) โดยเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)<sup>๒๗</sup>

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ ๔ ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. การวางกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งองค์กรจะต้องกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOS Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์ดำเนินการ (Strategy) แห่งความสำเร็จ

<sup>๒๔</sup>วิระยุทธ ชาตะกาญจน์, **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๒.

<sup>๒๕</sup>ทศพร ศิริสัมพันธ์, “การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)” **รวมบทความวิชาการ ๑๐๐ ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย**, (ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๓๐.

<sup>๒๖</sup>ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, **การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**, (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๕๓), (เอกสารอัดสำเนา)

<sup>๒๗</sup>วิระยุทธ ชาตะกาญจน์, **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๓.

ขององค์การ (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

๒. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานเมื่อผู้บริหารขององค์การได้ทำการตกลงร่วมกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่และความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

๓. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงานผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่องๆ ไปก็ได้

๔. การให้รางวัลตอบแทนหลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>๒๘</sup>

จากที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึงการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้ากระบวนการ ผลิต และผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators; KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์การ และตลอดจนถึงผู้ที่มีส่วนได้เสียในกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องด้วยจึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดหาให้ได้ซึ่งทรัพยากรในการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) โดยเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Effectiveness)

---

<sup>๒๘</sup>Richard S. Williams, **Performance Management: Perspectives on Employee Performance**, (An International Thomson Publishing Company, 1996), pp.25-27.

**ตารางที่ ๒.๒** สรุปการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ทศพร ศิริสัมพันธ์, (๒๕๕๓).	๑. การบริหารที่มุ่งการวางแผน ๒. การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย ๓. กลยุทธ์การดำเนินการแบบมีส่วนร่วม
วีระยุทธ ชატะการ, (๒๕๕๒).	๑. การบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators; KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์การและตลอดจนถึงผู้ที่มีส่วนได้เสียในกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องด้วยจึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดหาให้ได้ซึ่งทรัพยากรในการบริหารอย่างประหยัด (Economy) โดยเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Effectiveness)

**๒) การบริการที่ดี** คำว่า “การบริการ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Service” ในความหมายที่ว่าเป็นการกระทำที่ เปี่ยมไปด้วยความช่วยเหลือ การให้ความช่วยเหลือ การดำเนินการที่เป็นประโยชน์ การบริการไม่ใช่สิ่งที่มีตัวตน แต่เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่ต้องการใช้บริการ (ผู้บริโภค/ลูกค้า/ผู้รับบริการ) กับ ผู้ให้บริการ (เจ้าของกิจการ/ พนักงานงานบริการ/ระบบการจัดการบริการ) หรือในทางกลับกัน ระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ ในอันที่จะตอบสนองความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้บรรลุผลสำเร็จ ความแตกต่างระหว่างสินค้าและ การบริการ ต่างก็ก่อให้เกิดประโยชน์และความพึงพอใจแก่ลูกค้าที่มาซื้อ โดยที่ธุรกิจบริการจะมุ่งเน้น การกระทำที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า อันนำไปสู่ความพึงพอใจที่ได้รับบริการนั้น ในขณะที่ ธุรกิจทั่วไป มุ่งขายสินค้าที่ลูกค้าชอบและทำให้เกิดความพึงพอใจที่ได้เป็นเจ้าของสินค้านั้น <sup>๒๙</sup>

นอกจากนั้น “การบริการ” หมายถึง กิจกรรมที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดขึ้นเพื่อให้แก่สมาชิกตาม ความสามารถและหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน โดยอาศัยความต้องการของสมาชิกที่ได้รับบริการ

<sup>๒๙</sup>จิตตินันท์ เตชะคุปต์, **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับจิตวิทยาบริการ**, เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาการบริการเล่มที่ ๑ หน่วยที่ ๑-๗, (นนทบุรี สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๖-๗.

จาก หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวทางในการดำเนินโครงการในระยะต่อไป พร้อมทั้งให้เกิดความพอใจแก่ สมาชิก<sup>๓๐</sup>

ในขณะเดียวกัน การบริการถือเป็นสิ่งสำคัญกับบุคลากรทุกคน ดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้นำด้านการบริการต่อผู้รับบริการ คือ นักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มาติดต่อราชการทุกคนให้เท่าเทียมกัน ไม่แบ่งชนชั้นวรรณะ การให้บริการที่ดีมีความสำคัญที่จะช่วยพัฒนางานด้านบริการเป็นอย่างมาก เพราะผู้บริหารถือเป็นแกนหลักในการกำหนดแนวทางให้บริการเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ ไม่ว่าจะเป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ การต้อนรับบุคคลทั้งภายในและภายนอก รวมถึงผู้มาติดต่อทุกประเภท เป็นต้น ต้องเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความประทับใจกับผู้รับบริการทุกคน<sup>๓๑</sup>

จากที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า สามารถสรุปได้ว่า การบริการ เป็นกิจกรรมการกระทำ และการปฏิบัติที่ผู้ให้บริการจัดทำขึ้นเพื่อเสนอขาย และส่งมอบสู่ผู้รับบริการหรือเป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นรวมกับการขายสินค้าเพื่อสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการอย่างทันทีทันใด ลักษณะของการบริการมีทั้งไม่มีรูปร่างหรือตัวตน ไม่สามารถสัมผัสหรือจับแต่ต้องได้และเป็นสิ่งที่เสื่อมสูญสลายได้ง่ายแต่สามารถนำมาซื้อขายกันได้ ซึ่งองค์กรแต่ละองค์กรที่มีการแข่งขันกันสูง ไม่ว่าจะด้านกลยุทธ์ต่างๆ ไปแกรมที่น่าเสนอ หรือโปรโมชั่นพิเศษสุด สุดท้ายแล้วผู้บริโภคจะเลือกใช้ บริการนั้นก็คือการบริการหลังการขายซึ่งเป็นที่องค์กรต่างๆ นำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริการหลัง การขายและเป็นตัวเลือกที่ดีในการเข้าใช้บริการ

### ตารางที่ ๒.๓ สรุปการบริการที่ดี

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
จิตตินันท์ เตชะคุปต์, (๒๕๔๐).	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การกระทำที่เปี่ยมไปด้วยความช่วยเหลือ</li> <li>๒. กระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการในอันที่จะตอบสนองความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุความสำเร็จ</li> <li>๓. การกระทำที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอันนำไปสู่ความพึงพอใจที่ได้รับบริการ</li> </ol>
วัชรภรณ์ สุริยาภิวัฒน์, (๒๕๔๖).	กิจกรรมที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดขึ้นเพื่อให้แก่สมาชิกตามความสามารถและหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน โดยอาศัยความต้องการของสมาชิกที่ได้รับบริการจาก หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวทางในการดำเนินโครงการในระยะต่อไป พร้อมทั้งให้เกิดความพอใจแก่สมาชิก

<sup>๓๐</sup>วัชรภรณ์ สุริยาภิวัฒน์, **วิจัยธุรกิจยุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๕.

<sup>๓๑</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มืออบรมผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่**, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [social.obec.go.th/library/document/asean/ภาคผนวกคู่มือผู้บริหาร.pdf](https://social.obec.go.th/library/document/asean/ภาคผนวกคู่มือผู้บริหาร.pdf), [๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗].

๓) การพัฒนาตนเอง หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนจากที่เป็นอยู่ ให้มีความรู้ ความสามารถที่มากขึ้น หรือ สูงขึ้น ให้ได้ผลตามที่หน่วยงานต้องการ หรือได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยความต้องการของบุคคลเป็นผลต่างระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นอยู่จริง และเป็นความต้องการเมื่อสิ่งที่ได้รับก่อให้เกิดประโยชน์<sup>๓๒</sup> การพัฒนาตนเอง ยังหมายถึงการที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเอง ด้วยตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิมทำให้ บุคคลสามารถดำเนินกิจกรรมที่สนองความต้องการ แรงจูงใจ หรือเป้าหมายที่ตนได้ตั้งไว้ และ พัฒนาการตนเองตามศักยภาพของตนให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อให้เป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างมีความสุขของ บุคคล การพัฒนาตนเอง เป็นการพัฒนาคุณ สมบัติที่อยู่ในตัวบุคคล เป็นการจัดการตนเอง ให้มีเป้าหมายชีวิตที่ดี ทั้งในปัจจุบันและอนาคต การพัฒนาตนเองจะทำให้บุคคลสำนึกในคุณค่าความเป็นคนได้มากยิ่งขึ้น<sup>๓๓</sup>

นอกจากนี้ การพัฒนาตนเอง ในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จะเป็น ๕ ประการ ไว้ดังนี้

๑) ความรู้สึกว่าตนเองมีเป้าหมายชีวิต โดยเชื่อว่าตนเองสามารถพัฒนาได้ จึงมีความ ต้องการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น

๒) ความรู้สึกกล้าที่จะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น บุคคลจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้สึก กล้า และมีความตั้งใจอันแน่วแน่ที่จะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อไป

๓) ความรู้สึกเปิดเผยและถ่อมตน บุคคลจะต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะส่วนบุคคล ให้มีความรู้สึกเปิดเผย และจริงใจ รู้จักถ่อมตน เพื่อเสริมสร้างการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับ บุคคลอื่นรอบข้าง

๔) ความรู้สึกศรัทธา และมั่นคง ให้มีความเชื่อ ความศรัทธาในตนเองอย่างมั่นคง คือ ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีคนรัก คนชอบ และเข้าใจในตัวเรา ทำให้เกิดความภาคภูมิใจใน ตนเอง

๕) ความมีเสน่ห์ในตนเอง คือการแสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ร่าเริงแจ่มใส แสดงตนว่าชอบบุคคลที่เราติดต่อดูด้วย แสดง ความสนใจรวมในสิ่งที่ผู้อื่นสนใจ แสดงความชื่นชม และยกย่องผู้อื่นตามโอกาสอันควร และแสดง ความรู้สึกคล้อยตามผู้อื่นอย่างเหมาะสม<sup>๓๔</sup>

จากที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า สามารถสรุปได้ว่า สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง มีความหมายมากมาย เป็นความต้องการของบุคคลในการ ที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนจากที่เป็นอยู่ ให้มีความรู้ ความสามารถที่มากขึ้น หรือ สูงขึ้น ให้ได้ผลตามที่หน่วยงานต้องการหรือได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยความต้องการของบุคคลเป็นผลต่างระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นอยู่จริง และเป็นความต้องการเมื่อสิ่งที่ ได้รับก่อให้เกิดประโยชน์ เป็นการพัฒนาตนเองทั้งใน

<sup>๓๒</sup> สุวิมล ว่องวานิช, การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๓๙.

<sup>๓๓</sup> ไพศาล ไกรสิทธิ์, เอกสารคำสอนรายวิชาการพัฒนาตนเอง, (ชลบุรี : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, ๒๕๔๑), หน้า ๒๑.

<sup>๓๔</sup> จำรัส ดวงสุวรรณ, พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตนเอง (กรุงเทพมหานคร : ธนะการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒๙.

ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นพัฒนาคน อีกทั้งยังเป็นการพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบด้วยทำให้บุคคลสามารถดำเนินกิจกรรมที่สนองความต้องการ แรงจูงใจ หรือเป้าหมายที่ตนได้ตั้งไว้ และพัฒนาตนเองตามศักยภาพของตนให้ดีขึ้น ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อให้เป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคมเป็นประโยชน์ ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างมีความสุขของบุคคล

#### ตารางที่ ๒.๔ สรุปการพัฒนาตนเอง

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สุวิมล ว่องวานิช, (๒๕๔๘).	ความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถ ของตนจากที่เป็นอยู่ ให้มีความรู้ ความสามารถที่มากขึ้น หรือ สูงขึ้น ให้ได้ผลตามที่หน่วยงานต้องการ หรือได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยความต้องการของบุคคลเป็นผลต่างระหว่างสภาพที่ ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นอยู่จริง และเป็นความต้องการเมื่อสิ่งที่ได้รับก่อให้เกิดประโยชน์
ไพศาล ไกรสิทธิ์, (๒๕๔๑, หน้า ๒๑).	การที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเอง ด้วยตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิมทำให้ บุคคลสามารถดำเนินกิจกรรมที่สนองความต้องการ แรงจูงใจ หรือเป้าหมายที่ตนได้ตั้งไว้ และ พัฒนาตนเองตามศักยภาพของตนให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อให้ เป็น สมาชิก ที่มี ประสิทธิภาพ ของ สังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างมีความสุขของบุคคลการพัฒนาตนเองเป็นการพัฒนาคุณสมบัติที่อยู่ในตัวบุคคล เป็นการจัดการตนเอง ให้มี เป้าหมายชีวิตที่ดี ทั้งในปัจจุบันและอนาคต การพัฒนาตนเองจะทำให้บุคคลสำนึกในคุณค่าความเป็นคนได้มากยิ่งขึ้น
จรัส ดวงสุวรรณ, (๒๕๕๔).	๑. ความรู้สึกว่าตนเองมีเป้าหมายชีวิต ๒. ความรู้สึกกล้าที่จะปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ๓. ความรู้สึกเปิดเผยและถ่อมตน ๔. ความรู้สึกศรัทธาและมั่นคงในตนเอง ๕. ความมีเสน่ห์ในตนเอง

๔) **การทำงานเป็นทีม** หมายถึง การทำงานที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงาน เพื่อที่นำไปสู่ความสำเร็จได้มากกว่าที่จะทำงานตามลำพัง<sup>๓๕</sup> การทำงานเป็นทีมยังหมายถึงการสร้างกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจ การปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นอย่างดี โดยเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน และสมาชิกในกลุ่มนั้นยอมรับบทบาทของตนเอง เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้<sup>๓๖</sup>

<sup>๓๕</sup> Woodcock, Mike, *Team Development Manual 2<sup>nd</sup> edition*, (England:Gower Publishing, 1989), p.8

<sup>๓๖</sup> ปรียา คงฤทธิ์ศึกษาร, *การสร้างทีมงาน, นิตยสารท้องถิ่น* ๓๓ : ๑๗ (ตุลาคม ๒๕๓๖) : ๔๘

นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมยังหมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมกันทำงาน หรือปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบโดยแต่ละคนที่มาร่วมกันทำงานนี้จะมีวัตถุประสงค์หรือ จุดมุ่งหมายเดียวกัน ให้ความร่วมมือร่วมใจ มีการประสานงานที่ดี มีการติดต่อสื่อสาร ตัดสินใจ วางแผน สนับสนุนกันและสามารถผสมกลมกลืนอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้งานที่ตน รับผิดชอบนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันอย่างตั้งใจ<sup>๓๓๗</sup> การทำงานเป็นทีมยังหมายถึง การ สร้างกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นอย่างดี โดยเข้าใจ วัตถุประสงค์ขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน และสมาชิกในกลุ่มนั้นยอมรับบทบาทของตนเอง เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้<sup>๓๓๘</sup>

ในขณะที่ การทำงานเป็นทีมคือ การทำงานร่วมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายบรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มต่างมีจิตใจ ตรงกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการประสานงานกันเป็นอย่างดีเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด<sup>๓๓๙</sup> การทำงานร่วมกันเป็นทีมยังหมายถึง กระบวนการทำงานของกลุ่ม บุคคล เพื่อให้ได้ผลมากกว่าที่เขาแต่ละคนทำตามลำพัง โดยที่บุคคลที่ทำงานเหล่านั้นมีความ ตื่นเต้นพอใจสนุกสนานเพลิดเพลิน<sup>๓๔๐</sup>

จากที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมคือการที่บุคคลร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ และความรับผิดชอบ โดยเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การหรือจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน มีการ ดำเนินงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างสูงสุด เพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือการทำงานร่วมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายบรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มต่างมีจิตใจ ตรงกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการประสานงานกันเป็นอย่างดีเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด

<sup>๓๓๗</sup> สุทธิ ภิบาลแทน, การทำงานเป็นทีม พิมพ์ครั้งที่ ๒, (นนทบุรี : ไทยร่มเกล้า, ๒๕๔๑), หน้า ๕๕-๕๖

<sup>๓๓๘</sup> ปรียา คงฤทธิศึกษากร, “การสร้างทีมงาน”, นิตยสารท้องถิ่น ๓๓, ๑๐ (ตุลาคม ๒๕๓๖) : ๕๐

<sup>๓๓๙</sup> วิลาวรรณ รพีไพศาล, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : เจ้าพระยาระบบการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕๐

<sup>๓๔๐</sup> พิชัย เล่งพานิชย์ “การสร้างทีมงาน” วารสารวิทยาลัยหนองคาย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๑, ๑, ๒๕๔๑, : ๕๕-๕๖



**ตารางที่ ๒.๕** สรุปการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ปรียา คงฤทธิศึกษากร, (๒๕๓๖).	การสร้างกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจ การปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นอย่างดี โดยเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน และสมาชิกในกลุ่มนั้นยอมรับบทบาทของตนเอง เพื่อให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้
สุทธิ ภิบาลแสน, (๒๕๔๑).	๑. การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมกันทำงานหรือปฏิบัติตามหน้าที่และรับผิดชอบ ๒. คนที่มาร่วมกันทำงานจะต้องมีวัตถุประสงค์หรือจุดหมายเดียวกัน ๓. ความร่วมมือร่วมใจ มีการประสานงานที่ดี มีการติดต่อสื่อสาร ตัดสินใจ วางแผน สนับสนุนกัน และสามารถผสมผสานกลมกลืนอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน
วิลาวรรณ รพีไพศาล. (๒๕๔๒),	การทำงานร่วมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายบรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มต่างมีจิตใจตรงกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการประสานงานกันเป็นอย่างดีเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด

๕) **การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม** คือ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อศักดิ์ศรีแห่งความเป็นราชการ การกำหนดระดับสมรรถนะใช้หลักของการรับรู้ความแตกต่างระหว่างระดับ ซึ่งแต่ละระดับมีความยากง่ายแตกต่างกันอย่างชัดเจน ดังต่อไปนี้

ระดับ ๐ หมายถึง การที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่แสดงพฤติกรรมบ่งชี้ของการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม หรือว่าแสดงบ้างแต่ไม่ชัดเจนพอที่จะทำให้ผู้ประเมินรับรู้ได้ว่าบุคคลนั้นเป็นผู้มีการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

ระดับที่ ๑ เป็นระดับพื้นฐานซึ่งหมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ข้าราชการทุกคนถูกกำหนดให้ปฏิบัติเช่นนี้อยู่แล้ว ส่วนราชการอาจกำหนดตัวอย่างพฤติกรรมให้ชัดเจนมากขึ้นว่า การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตนั้นหมายถึงอะไรบ้าง เช่น ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่น เป็นต้น

ระดับที่ ๒ เป็นระดับที่ยากกว่าระดับที่ ๑ กล่าวคือ นอกจากจะมีความสุจริตแล้ว ผู้ดำรงตำแหน่งยังต้องประพฤติตนให้มีสัจจะเชื่อถือได้ หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ การรักษาคำพูด ทั้งนี้เพื่อให้ข้าราชการเป็นบุคคลที่สังคมให้ความเชื่อถือไว้วางใจ สมรรถนะที่ ๒ เป็นระดับที่มีความสำคัญในแง่ที่ว่า คนส่วนใหญ่รู้ว่าอะไรจะพูดอย่างไรจึงจะทำให้ดูดี ก็มักจะพูดตามค่านิยม จรรยาข้าราชการ เช่น กล่าวว่าในการบริการไม่มีการเลือกปฏิบัติในขณะที่ในทางปฏิบัติอาจจะไม่ได้แสดงพฤติกรรมเช่นนั้น เช่น การลัดคิวการให้บริการกับผู้รับบริการบางคน เป็นต้น กล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ ขาดความ

รับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้พูดออกไป เพราะค่านิยมที่พูดออกไปนั้นในทางปฏิบัติอาจไม่สามารถกระทำได้ง่าย

ระดับที่ ๓ ของการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม เป็นการยึดมั่นในหลักการ ความสำคัญอยู่ที่การยึดมั่นในหลักการนั้น ไม่ว่าจะปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณหรือจรรยาข้าราชการก็ตาม โดยปกติมักทำให้ผู้ปฏิบัติต้องปฏิบัติงานด้วยความยากลำบากมากขึ้น อาจต้องสละความสุขส่วนตัวบ้าง ผู้ดำรงตำแหน่งก็ต้องยอมที่จะกระทำเช่นนั้น เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการถูกต้อง เหมาะสม เพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงพฤติกรรมของการกล้าที่จะยอมรับความผิดพลาด และรับผิดชอบต่อผลของการกระทำของตนเองด้วย

ระดับที่ ๔ เป็นระดับที่ยากขึ้นกว่าระดับที่ ๓ เพราะระดับที่ ๓ การยึดมั่นในหลักการนั้น ทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติหน้าที่ราชการลำบากขึ้น เพื่อให้เกิดความถูกต้องตามหลักการในระดับที่ ๔ เน้นที่ผู้ที่เสียประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างถูกต้องไม่พึงพอใจ หรือแม้แต่อาจเป็นการสร้างศัตรูขึ้นแต่ผู้ดำรงตำแหน่งถูกคาดหวังให้ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องนั้น

ระดับที่ ๕ เป็นระดับสูงสุด ในระดับนี้ผู้ที่เสียประโยชน์อาจไม่ใช่แค่ไม่พึงพอใจ แต่อาจแสดงอำนาจในอันที่จะทำให้ไม่เกิดความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน เช่น การข่มขู่ว่าจะทำให้พ้นจากตำแหน่ง เป็นต้น หรืออาจจะทำให้เสี่ยงภัยต่อชีวิต เช่น การข่มขู่ว่าจะทำร้าย เป็นต้น ถึงกระนั้นผู้ดำรงตำแหน่งก็ถูกคาดหวังว่าจะยังยอมอุทิศตัวเพื่อความยุติธรรม<sup>๔๑</sup>

จากที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม นั้น แสดงความเห็นตามวิชาชีพอย่างสุจริต รักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้ แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดชอบและรับผิดชอบต่อ สละความสุขส่วนตัว เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แมตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์ และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

<sup>๔๑</sup> สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ., คู่มือสมรรถนะหลัก, (นนทบุรี: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๒๑-๒๔

**ตารางที่ ๒.๖** สรุปการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
<p>สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและผลตอบแทน สำนักงาน ก.พ., (๒๕๕๒).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. แสดงความเห็นตามวิชาชีพอย่างสุจริต</li> <li>๒. รักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้</li> <li>๓. แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ</li> <li>๔. ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดชอบและรับผิดชอบ</li> <li>๕. เสียสละความสุขส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ</li> <li>๖. ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจมีความยากลำบาก</li> <li>๗. กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์</li> <li>๘. ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต</li> </ol>

**๒.๒.๒ สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายผู้บริหาร ประกอบด้วย ๕ สมรรถนะ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและการสร้างกำลังใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

**๑) การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์** ความคิดเป็นผลจากการทำงานของสมองในการก่อรูป (Formulate) บางสิ่งบางอย่างขึ้นใหม่ในโนคติ (mind) ผ่านการทำงานของระบบการรับรู้ทางจิต (cognitive system) โดยในส่วนของความคิดจะทำหน้าที่แยกแยะการกระทำและความรู้สึกผ่านกระบวนการทางความคิดอันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่ตอบสนองสถานการณ์นั้นทักษะการคิดเป็นตัวตั้งเอาทักษะด้านความรู้ (Technical Skill) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด และทักษะการคิดเป็น “ต้นทาง” ของทักษะด้านคน (Human Skill) มีการจัดทักษะการคิดไว้ ๒ ระดับได้แก่ทักษะการคิดขั้นพื้นฐานประกอบด้วย การสื่อสารการอธิบายการสังเกตการตั้งคำถามการรวบรวมข้อมูลการจัดหมวดหมู่การตีความการเชื่อมโยงการใช้เหตุผลการจำแนกความแตกต่างการจัดลำดับการเปรียบเทียบการแปลความหมายการขยายความและการสรุปความเป็นต้นและทักษะการคิดขั้นสูงประกอบด้วย การนิยามการผสมผสานการสร้างการปรับโครงสร้างการหาความเชื่อพื้นฐานการวิเคราะห์การจัดระบบการจัดโครงสร้างการหาแบบแผนการทานายการตั้งสมมติฐานการกำหนดเกณฑ์การประยุกต์การทดสอบสมมติฐานและการพิสูจน์เป็นต้น

ในการบริหารงานผู้บริหารจำเป็นต้องคิดไปทุกวันเพื่อให้เกิดงานสร้างสรรค์และเหตุที่ต้องคิดนั้นอาจเนื่องมาจากงานที่เพิ่มขึ้นจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานเพื่อสามารถทำได้ทันตามกำหนดผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำในการบริหารโรงเรียนเพื่อให้นำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทางความรู้ความคิดมีปัญญาและมีวิสัยทัศน์ซึ่งสิ่งทีกล่าวมานั้นเกิดได้จากการ

เรียนรู้และการศึกษาการเข้าร่วมประชุมสัมมนาการอภิปรายร่วมกับคนอื่นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและการเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่นการบริหารงานในโรงเรียนย่อมมี ปัญหาเกิดขึ้นสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะกระตุ้นให้คิดแก้ปัญหาทำให้เราคิดสารพัดวิธีการ ที่เรานำมาใช้ประโยชน์มีวิธีการคิดหลากหลายวิธีซึ่งจะขอเสนอ ๔ วิธีคือ

- ๑) การคิดเชิงระบบ
- ๒) การคิดวิเคราะห์
- ๓) การคิดสังเคราะห์
- ๔) การคิดแก้ปัญหา<sup>๔๒</sup>

จากที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่า การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ คือความคิดเป็นผลจาก การทำงานของสมองในการก่อรูป (Formulate) บางสิ่งบางอย่างขึ้นในมโนคติ (mind) ผ่านการ ทำงานของระบบการรับรู้ทางจิต (cognitive system) โดยในส่วนของความคิดจะทำหน้าที่แยกแยะ การกระทำและความรู้สึกผ่านกระบวนการทางความคิดอันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่ตอบสนอง สถานการณ์นั้น

#### ตารางที่ ๒.๗ สรุปการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน, (๒๕๕๘).	ความคิดเป็นผลจากการทำงานของสมองในการก่อรูป (Formulate) บางสิ่งบางอย่างขึ้นในมโนคติ (mind) ผ่านการทำงานของระบบการรับรู้ทางจิต (cognitive system) โดยในส่วนของความคิดจะทำหน้าที่แยกแยะการกระทำและความรู้สึกผ่านกระบวนการทางความคิดอัน จะนำไปสู่พฤติกรรมที่ตอบสนองสถานการณ์นั้น

๒) การสื่อสารและการจูงใจ การสื่อสารและจูงใจได้กลายมาเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ สำคัญของการบริหารงานเป็นทั้งปัจจัยและทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารจัดการองค์กรถ้าหากไม่มีการ สื่อสารและจูงใจก็ไม่สามารถที่จะบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารและจูงใจจึง เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการบริหารที่จะทำให้งานขององค์กรดำเนินต่อไปและช่วยใน การประสานงานของหน่วยงานในแง่ของการบริหารองค์กรการสื่อสารและจูงใจทำให้เกิดความหมาย ทำให้คนคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในฐานะที่เป็น เครื่องมือในการดำเนินงานขององค์กรการสื่อสารและจูงใจนำไปใช้ในกิจกรรมขององค์กรหลาย อย่างเช่นการตัดสินใจการสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการสร้างความเจริญและพัฒนาองค์กรการ ควบคุมและประสานงานลักษณะของการสื่อสารและจูงใจในองค์กรอาจพิจารณาในฐานะที่เป็นระบบ รวมคือการใช้การสื่อสารและจูงใจติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูลการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรรวมทั้งการติดต่อกับองค์กรอื่นๆในฐานะที่เป็นระบบย่อยการสื่อสารและ

<sup>๔๒</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มืออบรมผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [social.obec.go.th/library/document/asean/ภาคผนวกคู่มือผู้บริหาร.pdf](https://social.obec.go.th/library/document/asean/ภาคผนวกคู่มือผู้บริหาร.pdf)[๑๐ พฤษภาคม ๒๕๕๘]

จูงใจเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มการฝึกอบรมการสร้างบรรยากาศการทำงานการควบคุม  
สั่งงานและการสร้างความพอใจในฐานะที่เป็นระบบเฉพาะบุคคลอาจพิจารณาการสื่อสารและจูงใจใน  
แง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารและจูงใจในเรื่องต่างๆเช่นการร่วมประชุมการเขียนคู่มือการร่าง  
จดหมายการทำสัญญาการพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกันและการโต้แย้ง เป็นต้น

องค์กรเป็นสถาบันที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่างๆกันตามลักษณะของงานแต่ก็มีลักษณะร่วมกันคือ  
มีโครงสร้างมีวัตถุประสงค์มีการแบ่งงานกันทำการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและจำเป็นต้องรู้ข้อมูล  
การสื่อสารและจูงใจในองค์กรจึงต้องกระทำเพื่อหาข้อมูลที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้โดยต้อง  
เป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารและใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง  
บุคคลภายในองค์กรและกับบุคคลและสถาบันอื่นที่อยู่นอกองค์กรด้วยดังนั้นการสื่อสารและจูงใจจึงมี  
บทบาทสำคัญที่ทำให้หน้าที่ต่างๆในองค์กรดำเนินการต่อเนื่องกันและเสริมสร้างความเข้าใจอันดี  
ระหว่างหน้าที่ต่างๆภายในองค์กรพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการภายในองค์กรขึ้นอยู่กับ “การ  
สื่อสารและจูงใจที่ดี” อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วยแผนงาน  
ต่างๆที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและตรงตามเป้าหมาย<sup>๔๓</sup>

จากที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารและการจูงใจ คือการใช้การสื่อสารและจูงใจ  
ติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูลการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรรวมทั้ง  
การติดต่อกับองค์กรอื่นๆ การสื่อสารและจูงใจในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารและจูงใจในเรื่อง  
ต่างๆ เช่นการร่วมประชุมการเขียนคู่มือการร่างจดหมายการทำสัญญาการพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงาน  
ด้วยกันและการโต้แย้ง เป็นต้นการสื่อสารและจูงใจจึงมีบทบาทสำคัญที่ทำให้หน้าที่ต่างๆในองค์กร  
ดำเนินการต่อเนื่องกันและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน้าที่ต่างๆภายในองค์กรพื้นฐานที่  
สำคัญของการบริหารจัดการภายในองค์กรขึ้นอยู่กับ “การสื่อสารและจูงใจที่ดี” อันจะมีผลให้เกิด  
ความเข้าใจความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่างๆที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่าง  
ถูกต้องเหมาะสมและตรงตามเป้าหมาย

<sup>๔๓</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มืออบรมผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่, [ออนไลน์].  
แหล่งที่มา: social.obec.goth/library/document/asean/ภาคผนวกคู่มือผู้บริหาร.pdf[๑๐ พฤษภาคม ๒๕๕๘]

**ตารางที่ ๒.๘** สรุปการสื่อสารและการจูงใจ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, (๒๕๕๘).	คือการใช้การสื่อสารและจูงใจติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูลการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรรวมทั้งการติดต่อกับองค์กรอื่นๆ การสื่อสารและจูงใจในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารและจูงใจในเรื่องต่างๆเช่นการร่วมประชุมการเขียนคู่มือการร่างจดหมายการทำสัญญาการพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกันและการโต้แย้งเป็นต้น การใช้การสื่อสารและจูงใจติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูลการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรรวมทั้งการติดต่อกับองค์กรอื่นๆ การสื่อสารและจูงใจในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารและจูงใจในเรื่องต่างๆเช่นการร่วมประชุมการเขียนคู่มือการร่างจดหมายการทำสัญญาการพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกันและการโต้แย้งเป็นต้นการสื่อสารและจูงใจจึงมีบทบาทสำคัญที่ทำให้หน้าที่ต่างๆในองค์กรดำเนินการต่อเนื่องกันและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน้าที่ต่างๆภายในองค์กรพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการภายในองค์กรขึ้นอยู่กับ “การสื่อสารและจูงใจที่ดี” อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่างๆที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและตรงตามเป้าหมาย

๓) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร องค์กรหรือหน่วยงานทุกแห่งย่อมต้องการความสำเร็จและปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จก็คือบุคลากรในองค์กรดังนั้นการพัฒนาเพิ่มพูนสมรรถภาพของบุคลากรในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่องย่อมส่งผลให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่การพัฒนาศักยภาพบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นต่อการดำเนินการสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพของทุกองค์กรโดยมีแนวทางการพัฒนาบุคลากร ๓ วิธีคือ

๑) การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเองโดยใช้วิธีการต่างๆอาทิบทเรียนสำเร็จรูป การศึกษาทางไกลการจัดทำวารสารวิชาการในสาขาอาชีพศึกษาจากเอกสารคู่มือการทำงานศึกษาจากสื่อสโตนัทศนูปกรณต่างๆให้การศึกษาเพื่อเพิ่มเติมระยะสั้น-ระยะยาวส่งเอกสารให้สรุปรายงานเสมอ และการมอบหมายให้วิพากษ์วิจารณ์หนังสือ

๒) การฝึกอบรมและพัฒนาทั้งในห้องฝึกอบรมนอกห้องฝึกอบรมและภายในองค์กรหรือส่งอบรมภายนอกโดยใช้รูปแบบต่างๆกัน

๓) การพัฒนาในงานเป็นการฝึกอบรมในงานและเรียนรู้ในงานโดยใช้วิธีการต่างๆผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาขั้นต้นต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนา ศักยภาพของครูหรือบุคลากรทางการศึกษาให้มีรูปแบบหรือวิธีการที่เหมาะสมตรงกับสมรรถนะที่ควร จะได้รับการพัฒนาโดยมีขั้นตอนการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรบนพื้นฐาน Competency ดังนี้

๑. เลือกหัวข้อ Competency ที่ควรได้รับการพัฒนา
  ๒. กำหนดพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังที่ครอบคลุม Competency สามารถจับต้อง/สังเกตได้และไม่กว้างจนเกินไป
  ๓. กำหนดหัวข้อที่จะนำมาใช้ในการประเมิน Competency ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการประเมินพฤติกรรมที่ตอบสนอง Competency
  ๔. กำหนดแนวทางการพัฒนาและฝึกอบรมซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ แนวทางหลักคือการให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง การฝึกอบรมและการพัฒนาในงาน
  ๕. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากร<sup>๔๔</sup>
- จากที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือการพัฒนาเพิ่มพูนสมรรถภาพของบุคลากรในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่องย่อมส่งผลให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นต่อการดำเนินการสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพของทุกองค์กร

#### ตารางที่ ๒.๙ สรุปการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, (๒๕๕๘).	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเองโดยวิธีต่างๆ อาทิ บทเรียนสำเร็จรูป การศึกษาทางไกล การจัดทำวารสารวิชาการในสาขาอาชีพ การศึกษาเพิ่มเติมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว</li> <li>๒. การฝึกอบรมและพัฒนาทั้งในห้องฝึกอบรม นอกห้องฝึกอบรมและภายในองค์กรหรือส่งอบรมภายนอก โดยใช้รูปแบบต่างๆ กัน</li> <li>๓. การพัฒนาศักยภาพของครูหรือบุคลากรทางการศึกษาให้มีรูปแบบหรือวิธีการที่เหมาะสมตรงกับสมรรถนะที่ควรจะได้รับพัฒนา โดยมีขั้นตอนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรพื้นฐาน Competency</li> </ol>

๔) **การมีวิสัยทัศน์** วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจนโดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษามีความเป็นไปได้และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุความต้องการนั้นวิสัยทัศน์เป็นภาพอันชัดเจนที่สะท้อนให้เห็นเป้าหมายค่านิยมปรัชญาและความเชื่อที่สมาชิกของสถานศึกษาร่วมกันยึดถือวิสัยทัศน์ที่แท้จริงต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่สมาชิกช่วยกันผลักดันสานฝันอันเป็นผลจากความสามารถคิดอ่านผสานเข้ากับประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของสมาชิกและเป็นผลจากความสามารถในการแก่งคิดแก่งคนและแก่งงานของ

<sup>๔๔</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มืออบรมผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [social.obec.go.th/library/document/asean/ภาคผนวกคู่มือผู้บริหาร.pdf](https://social.obec.go.th/library/document/asean/ภาคผนวกคู่มือผู้บริหาร.pdf)[๑๐ พฤษภาคม ๒๕๕๘]

ผู้บริหารสถานศึกษาวิสัยทัศน์จะเกิดได้ก็ต่อเมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจนวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีเพราะวิสัยทัศน์เป็น Roadmap ให้ทุกคนในสถานศึกษาได้ใช้เป็นประทีปนำทางในการปฏิบัติงานผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงนั้นจะต้องมีกระบวนการสี่ลาของวิสัยทัศน์ครบทั้ง๓มิติคือคิดได้ (การสร้างวิสัยทัศน์) สื่อเป็น (การเผยแพร่วิสัยทัศน์) และโน้มนำให้มีการปฏิบัติล่วงหน้า (การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์) พร้อมทั้งมีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบด้วย

ลักษณะของวิสัยทัศน์ประกอบด้วย

- ๑) วิสัยทัศน์ต้องเป็นภาพที่ชัดเจนตอบคำถามได้ว่าใครทำอะไรที่ไหนเมื่อไรและอย่างไร
- ๒) วิสัยทัศน์ต้องเป็นมากกว่าเพียง “อยากเห็น” แต่ต้องฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อจะทำให้สิ่งที่อยากเห็นเกิดขึ้น
- ๓) วิสัยทัศน์เป็นการมองภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า
- ๔) วิสัยทัศน์ต้องเป็น “ภาพแง่บวก” สะท้อนสิ่งที่ดีกว่าอดีตและปัจจุบัน
- ๕) วิสัยทัศน์คือฝันที่เป็นจริงเมื่อฝันแล้วอย่าหยุดแค่นั้นแต่เริ่มลงมือทำและเมื่อลงมือทำแล้วอย่าหยุดจนกว่าจะสำเร็จ
- ๖) วิสัยทัศน์แท้ต้องยิ่งใหญ่ตระการตาทำท้าวใจ
- ๗) วิสัยทัศน์เป็นภาพที่เกิดจากแนวความคิดเชิงรุกไปข้างหน้า
- ๘) วิสัยทัศน์เป็นการคิดล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดปัญหาและมองข้ามปัญหาไปแล้ว
- ๙) วิสัยทัศน์ไม่เพื่อฝันแต่ต้องสะท้อนเป็นภาพที่สมจริงสมจังสะท้อนความพร้อม
- ๑๐) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความพลังเหนืออารมณ์ความรู้สึกแม้เวลาที่อยู่เฉยๆไม่มีเรี่ยวแรงก็ยังลุกขึ้นได้เมื่อหันไปมองวิสัยทัศน์นั้น<sup>๔๕</sup>

จากที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ คือคุณสมบัติของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะให้เป็นอย่างชัดเจนโดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษามีความเป็นไปได้วิสัยทัศน์เป็นภาพอันชัดเจนที่สะท้อนให้เห็นเป้าหมาย ค่านิยมปรัชญาและความเชื่อที่สมาชิกของสถานศึกษาร่วมกันยึดถือวิสัยทัศน์ที่แท้จริงต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่สมาชิกช่วยกันผลักดันสานฝันอันเป็นผลจากความสามารถคิดอ่านผสานเข้ากับประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของสมาชิกและเป็นผลจากความสามารถในการแก่งคิดแก่งคนและแรงงานของผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงนั้นจะต้องมีกระบวนการสี่ลาของวิสัยทัศน์ครบทั้ง๓มิติคือคิดได้ (การสร้างวิสัยทัศน์) สื่อเป็น (การเผยแพร่วิสัยทัศน์) และโน้มนำให้มีการปฏิบัติล่วงหน้า (การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์)

<sup>๔๕</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มืออบรมผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [social.obec.go.th/library/document/asean/ภาคผนวกคู่มือผู้บริหาร.pdf](https://social.obec.go.th/library/document/asean/ภาคผนวกคู่มือผู้บริหาร.pdf)[๑๐ พฤษภาคม ๒๕๕๘]



**ตารางที่ ๒.๑๐** สรุปการมีวิสัยทัศน์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, (๒๕๕๘).	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. วิสัยทัศน์ต้องเป็นภาพที่ชัดเจน ตอบคำถามได้ว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ และอย่างไร</li> <li>๒. วิสัยทัศน์ต้องเป็นมากกว่าเพียง “อยากเห็น” แต่ต้องฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อจะทำให้สิ่งที่อยากเห็นเกิดขึ้น</li> <li>๓. วิสัยทัศน์เป็นการมองภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า</li> <li>๔. วิสัยทัศน์ต้องเป็น “ภาพแสบวก” สะท้อนสิ่งที่ดีกว่าอดีตและปัจจุบัน</li> <li>๕. วิสัยทัศน์คือฝันที่เป็นจริง เมื่อฝันแล้วอย่างหยุดแค่นั้น ต้องเริ่มลงมือทำ และเมื่อเริ่มลงมือทำแล้วอย่าหยุดจนกว่าจะสำเร็จ</li> <li>๖. วิสัยทัศน์แท้ต้องยิ่งใหญ่ตระการตา ทำทนายใจ</li> <li>๗. วิสัยทัศน์เป็นภาพที่เกิดจากแนวความคิดเชิงรุกไปข้างหน้า</li> <li>๘. วิสัยทัศน์เป็นการคิดล่วงหน้า ก่อนที่จะเกิดปัญหา และมองข้ามปัญหาไปแล้ว</li> <li>๙. วิสัยทัศน์ไม่เพ้อฝัน แต่ต้องสะท้อนเป็นภาพที่สมจริงสมจัง สะท้อนความพร้อม</li> <li>๑๐. วิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่มีพลังเหนืออารมณ์ความรู้สึก แม้เวลาท้อถอยใจไม่มีเรี่ยวแรง ก็ยังลุกขึ้นได้เมื่อหันไปมองวิสัยทัศน์นั้น</li> </ol>

๕) **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) นั้นเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กรจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ ๔ ประการหรือที่เรียกว่า “4 I’s” คือ

๑) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership: II or CL) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามผู้นำที่จะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธาไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

๒) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายในทำทนายใจในเรื่องราวของผู้ตามกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวาที่มีความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแสบวกสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือ

ความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันแสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

๓) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึงการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

๔) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรีกษา (Advisor) เพื่อการพัฒนาผู้ตามเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น<sup>๔๖</sup>

จากที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การหรือสังคม

---

<sup>๔๖</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มืออบรมผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [social.obec.go.th/library/document/asean/](https://social.obec.go.th/library/document/asean/) ภาควิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ๒๕๕๘

**ตารางที่ ๒.๑๑** สรุปลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, (๒๕๕๘).	<p>๑. เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง</p> <p>๒. พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น</p> <p>๓. จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การหรือสังคม</p> <p>๔. กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ ๔ ประการ คือ</p> <p>๔.๑ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership : II or CL)</p> <p>๔.๒ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM)</p> <p>๔.๓ การกระตุ้นหาปัญญา (Intellectual Stimulation : SL)</p> <p>๔.๔ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration :IC)</p>

**๒.๒.๓ สมรรถนะผู้สอน ประกอบด้วย ๖ สมรรถนะ** คือสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายผู้สอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วย ๖ สมรรถนะ ได้แก่ การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์สังเคราะห์และวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ภาวะผู้นำครู และการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

**๑) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management)** หมายถึงความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีและการวัด ประเมินผล การเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ เป็นส่วนสำคัญที่จะนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ความสามารถในการนำไปใช้ของแต่ละสถานศึกษาจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างดังที่ การเตรียมการบริหารหลักสูตรไว้ว่า การเตรียมการ เป็นการวางแผนการใช้หลักสูตรโดยต้องเตรียมการล่วงหน้า เพื่อให้การวางแผนการใช้หลักสูตรเป็นไปอย่างมีระบบและนำนวัตกรรมทางการศึกษามาช่วยการเตรียมการบริหารหลักสูตรมีขั้นตอนดังนี้

๑. การตรวจสอบหลักสูตรแม่บทก่อนนำไปใช้
๒. การประชาสัมพันธ์หลักสูตรก่อนนำไปใช้

๓. การเตรียมความพร้อมของสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหลักสูตร ได้แก่ การเตรียมความพร้อมของครู บุคลากร วัสดุ สื่อการสอน อาคารสถานที่ งบประมาณการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นรูปเล่ม<sup>๔๗</sup>

นอกจากนี้การพัฒนาหลักสูตรซึ่งเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์กับบริหารหลักสูตรไว้ เชื่อว่าครูซึ่งเป็นผู้ใช้หลักสูตรควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการพัฒนาหลักสูตรควรมีการพัฒนาจากระดับล่างสู่ระดับบน (The Grass-roots Approach) ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. วินิจฉัยความต้องการ (Diagnosis of Needs) สสำรวจสภาพปัญหา ความต้องการและความจำเป็นต่าง ๆ ของสังคมและผู้เรียน

๒. กำหนดจุดประสงค์ (Formulation of Objective) กำหนดจุดประสงค์ให้ชัดเจนหลังจากที่วินิจฉัยต้องการแล้ว

๓. คัดเลือกเนื้อหาสาระ (Select of Content) การกำหนดจุดประสงค์ได้ชัดเจนจะช่วยให้ในการเลือกเนื้อหาสาระให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ วัย และความสามารถของผู้เรียน เนื้อหาสาระต้องมีความเชื่อถือได้ และสำคัญต่อการเรียนรู้ด้วย

๔. จัดเนื้อหาสาระ (Organization of Content) การจัดเนื้อหาที่คัดเลือกแล้ว ต้องนำมาจัดโดยคำนึงถึงต่อเนื่องความยากง่ายของเนื้อหา และวุฒิภาวะ ความสามารถ ความสนใจของผู้เรียน

๕. คัดเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ (Selection of Learning Experiences) ผู้สอนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องเลือกประสบการณ์เรียนรู้ ให้สอดคล้องกับเนื้อหาวิชาและจุดประสงค์ของหลักสูตร

๖. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ (Organization of Learning Experiences) ประสบการณ์การเรียนรู้ควรจัดโดยคำนึงถึงเนื้อหาสาระ ความต่อเนื่อง และความสามารถของผู้เรียน

๗. กำหนดสิ่งที่ประเมินและวิธีการประเมิน (Dermination of What to Evaluate and of the Ways and Means of Doing It) ต้องกำหนดว่าจะประเมินอะไรเพื่อตรวจสอบผลว่าบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ และกำหนดด้วยว่าจะใช้วิธีประเมินอย่างไร ใช้เครื่องมืออะไร บทบาทสำคัญประการหนึ่งของสถานศึกษา คือ สถานศึกษาต้องสร้างหลักสูตรของตนเองที่เรียกว่าหลักสูตรสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารและครูต้องทำหน้าที่เป็นผู้พัฒนาหลักสูตร เพื่อการใช้หลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อสถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเสร็จสิ้นแล้ว ต้องนำเอาหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน เมื่อเสร็จสิ้นการใช้หลักสูตรสถานศึกษาในแต่ละปีสถานศึกษาก็ควรแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อจะได้มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามที่ความต้องการและความจำเป็นตลอดเวลา จึงเป็นภารกิจหนึ่งที่สำคัญหลักสูตรสถานศึกษาจะมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการหลักสูตร ผลผลิตจากการบริหาร จัดการหลักสูตรจะนำมาเสนอในหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อให้บุคคลทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา

<sup>๔๗</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารวิชาการ, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๕), หน้า ๔๒-๔๔.

ทราบว่าคุณศึกษาดูการจัดการศึกษาอย่างไร ก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านการสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ การประสานงาน และการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๔๘</sup>

ทั้งนี้ การจัดการเรียนการสอน การเรียนรู้ในสาระการเรียนรู้ต่างๆ กระบวนการและวิธีที่หลากหลาย ผู้สอนต้องคำนึงถึงการพัฒนาทางด้านร่างกายและสติปัญญา วิธีการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้น ควรใช้รูปแบบหรือวิธีการที่หลากหลาย การเรียนรู้จากธรรมชาติ การเรียนรู้ปฏิบัติจริง และการเรียนรู้แบบบูรณาการ การใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้คุณธรรม ทั้งนี้ต้องพยายามนำกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ไปสอดแทรกในการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้ เนื้อหา และกระบวนการต่าง ๆ ข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้บูรณาการในการจัดการเรียนการสอน การจัดการกระบวนการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช ๒๕๔๒ มาตรา ๒๔ ได้ระบุให้สถานศึกษาที่ศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ดังนี้

๑. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

๒. ฝึกทักษะ กระบวนการ การคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

๓. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

๔. จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนกันรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ไว้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

๕. จัดการเรียนรู้ให้เกิดในทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

ดังนั้นการจัดการเรียนรู้จะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของผู้สอน และการเรียนของผู้เรียนในลักษณะปรับการเรียน เปลี่ยนการสอน ผู้สอนจะต้องคำนึงถึงการพัฒนากระบวนการคิดวางแผนลงมือปฏิบัติ สืบค้นข้อมูล รวบรวมด้วยวิธีการต่างๆ จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย การมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้

จากที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญสามารถนำประมวลรายวิชามาจัดทำแผนการเรียนรู้รายภาค และตลอดภาค สามารถออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียนสามารถเลือกใช้ พัฒนาและสร้างสื่ออุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนสามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและจำแนกระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการประเมินผล

<sup>๔๘</sup> อุดม เขยกิจวงศ์, **หลักสูตรท้องถิ่น : ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้**, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ ๑๙๙๑, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓.

**ตารางที่ ๒.๑๒** สรุปการบริหารหลักสูตรและการเรียนรู้

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, (๒๕๔๔).	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การตรวจสอบหลักสูตรแม่บทก่อนนำไปใช้</li> <li>๒. การประชาสัมพันธ์หลักสูตรก่อน</li> <li>๓. การเตรียมความพร้อมสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารหลักสูตร ได้แก่ การเตรียมความพร้อมของครู บุคลากร สื่อการสอน อาคาร สถานที่ งบประมาณการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นรูปเล่ม</li> </ol>
อุดม เขยกิจวงศ์, (๒๕๔๒).	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. วินิจฉัยความต้องการ (Diagnosis Needs)</li> <li>๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Formulation of Objective)</li> <li>๓. คัดเลือกเนื้อหาสาระ (Select of Content)</li> <li>๔. จัดเนื้อหาสาระ (Organization of Content)</li> <li>๕. คัดเลือกประสบการณ์เรียนรู้ (Selection of Learning Experiences)</li> <li>๖. จัดประสบการณ์เรียนรู้ (Organization of Learning Experiences)</li> <li>๗. กำหนดสิ่งที่จะประเมินและวิธีการประเมิน (Deamination of What to Evaluate and of the Ways and Means of Doing It)</li> </ol>

**๒) การพัฒนาผู้เรียน (Student Development)** หมายถึงความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกายและสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ การพัฒนาการเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่จัดให้ผู้เรียนได้พัฒนาความสามารถของตนเองตามศักยภาพ มุ่งเน้นเพิ่มเติมจากกิจกรรมที่ได้จัดให้ผู้เรียนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง ๘ กลุ่ม การเข้าร่วมและปฏิบัติกิจกรรมที่เหมาะสมร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขกับกิจกรรมที่เลือกด้วยตัวเองตามความถนัด และความสนใจอย่างแท้จริง การพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาองค์รวมของความเป็นมนุษย์ให้ครบทุกด้าน ทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคม โดยอาจจัดเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสนองนโยบายในการสร้างเยาวชนของชาติให้เป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย และมีคุณภาพ เพื่อพัฒนาองค์รวมของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกของการทำประโยชน์เพื่อสังคม ซึ่งสถานศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย มีรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสม กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนแบ่งเป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑. กิจกรรมแนะแนว เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของผู้เรียนให้เหมาะสมตามความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถค้นพบและพัฒนาศักยภาพของตน เสริมสร้างทักษะชีวิต วุฒิภาวะทางอารมณ์ การเรียนรู้ในเชิงพหุปัญญา และการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี ซึ่งครูทุกคนต้องทำหน้าที่แนะแนวให้คำปรึกษาด้านชีวิต การศึกษาต่อและการพัฒนาตนเองสู่โลกอาชีพและการมีงานทำ

๒. กิจกรรมนักเรียน เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติด้วยตนเองอย่างครบวงจร ตั้งแต่ศึกษาวิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติตามแผนประเมิน และปรับปรุงการทำงาน โดยเน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เช่น โครงการ กิจกรรมตามความสนใจ ชุมนุมวิชาการ กิจกรรมรักการอ่าน กิจกรรมสาธารณประโยชน์ ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด และผู้บำเพ็ญประโยชน์ เป็นต้น<sup>๔๔</sup>

จากที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาผู้เรียน คือการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกายและสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคม

### ตารางที่ ๒.๑๓ สรุปการพัฒนาผู้เรียน

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
รุจีร์ ภูสาระ, (๒๕๔๕).	<p>๑. ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกายและสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย</p> <p>๒. เป็นกิจกรรมที่จัดให้ผู้เรียนได้พัฒนาความสามารถของตนเองตามศักยภาพ มุ่งเน้นเพิ่มเติมจากกิจกรรมที่ได้จัดให้ผู้เรียนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง ๘ กลุ่มสาระ</p> <p>๓. กิจกรรมผู้เรียน แบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ</p> <p>๓.๑ กิจกรรมแนะแนว</p> <p>๓.๒ กิจกรรมนักเรียน</p>

๓) การบริหารจัดการชั้นเรียนหมายถึงการบริหารจัดการในชั้นเรียน (Classroom Management) หมายถึงการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน /ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น /รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุขและความปลอดภัยของผู้เรียน การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ความสุขและความปลอดภัยของผู้เรียน โดยการจัดสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียน และภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับผู้เรียน และผู้เรียนกับผู้เรียน ตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียนให้พร้อมใช้และปลอดภัยอยู่เสมอโดยมีกระบวนการดำเนินการบริหารจัดการชั้นเรียนดังนี้

๑.จัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา โดยการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเป็นรายบุคคลและเอกสารประจำชั้นเรียนอย่างถูกต้องครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ

<sup>๔๔</sup>รุจีร์ ภูสาระ และจันทราณี สงวนนาม, การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทบุ๊คพอยท์จำกัด ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๖-๑๔๗.

๒. กำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา โดยการให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎ กติกา ข้อตกลงในชั้นเรียน แก้ปัญหา/พัฒนานักเรียนด้านระเบียบวินัยโดยการสร้างวินัยเชิงบวกในชั้น เรียน ประเมินการกำกับดูแลชั้นเรียน และนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการ บริหารจัดการชั้นเรียน การบริหารจัดการในห้องเรียนครูสามารถบริหารจัดการในชั้นเรียน สามารถ สื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ สามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ<sup>๕๐</sup>

นอกจากนี้ บทบาทของครูที่ควรปฏิบัติคือการเป็นผู้ช่วยเหลือให้คำแนะนำปรึกษาเมื่อผู้เรียน ต้องการ เป็นผู้สนับสนุนและเสริมแรงให้ผู้เรียนสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมหรือลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ร่วมทำกิจกรรมในกลุ่มผู้เรียนพร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นและเชื่อมโยงประสบการณ์ของผู้เรียน ติดตามตรวจสอบผลการทำงานของผู้เรียน เพื่อให้ถูกต้องและมีความชัดเจนก่อนที่จะให้ผู้เรียนได้สรุป ข้อความที่ได้จากการเรียนรู้และเป็นผู้สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้ผู้เรียนกล้าแสดงความคิดเห็นยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (๒๕๔๓, ๓๖-๓๘) กล่าวว่าครูถือว่าสำคัญที่สุดส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองได้ตามธรรมชาติและเต็ม ศักยภาพในเรื่องการจัดการกระบวนการเรียนรู้โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมตามความสนใจ ความถนัด ของผู้เรียนและคำนึงถึงความแตกต่างกันของผู้เรียนเอาใจใส่ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญและการแก้ปัญหา การจัดกิจกรรมและสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้ แสดงออกและคิดอย่างสร้างสรรค์ จัดให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติจริง จัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ปลูกเร้าจูง ใจและเสริมแรงให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ไปพร้อมกับสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการต่างๆ ประสานงานกับชุมชนและผู้ปกครองเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ รวมทั้งในเรื่อง ความรู้ทักษะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีรวมทั้งการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการจัด กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา<sup>๕๑</sup>

จากที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการในชั้นเรียนคือการจัดบรรยากาศที่ ส่งเสริมการเรียนรู้ความสุขและความปลอดภัยของผู้เรียน โดยการจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองได้ตามธรรมชาติ และเต็มศักยภาพในกระบวนการเรียนรู้โดยครูจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมตามความสนใจ ความถนัด ของผู้เรียนและคำนึงถึงความแตกต่างกันของผู้เรียนเอาใจใส่ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญและการแก้ปัญหาที่ผู้เรียนได้แสดงออกและคิดอย่างสร้างสรรค์ จัดให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติจริง และส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับผู้เรียน และผู้เรียนกับ ผู้เรียน

<sup>๕๐</sup> สำนักมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, สารความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบ วิชาชีพครูตามมาตรฐานความรู้, (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๔๙), หน้า ๔๕.

<sup>๕๑</sup> วัฒนาพร ระงับทุกข์, แผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : แอล ที เพรส, ๒๕๔๒), หน้า ๒๒.



ตารางที่ ๒.๑๔ สรุปการบริหารจัดการชั้นเรียน

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
<p>สำนักมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, (๒๕๔๙).</p>	<p>๑. การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน / ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น / รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีความสุข และความปลอดภัยของผู้เรียน การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ความสุขและความปลอดภัยของผู้เรียน</p> <p>๒. จัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา โดยการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเป็นรายบุคคลและเอกสารประจำชั้นเรียนอย่างถูกต้องครบถ้วน เป็นปัจจุบันและนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ</p> <p>๓. กำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา โดยการให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎ กติกา ข้อตกลงในชั้นเรียน แก้ปัญหา/พัฒนา นักเรียนด้านระเบียบวินัยโดยการสร้างวินัยเชิงบวกในชั้นเรียน ประเมินการกำกับดูแลชั้นเรียน และนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการชั้นเรียน การบริหารจัดการในห้องเรียนครูสามารถบริหารจัดการในชั้นเรียน สามารถสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ สามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ</p>
<p>วัฒนาพร ระงับทุกข์, (๒๕๔๒).</p>	<p>๑. ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองได้ตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ</p> <p>๒. จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมตามความสนใจ ความถนัดของผู้เรียนและคำนึงถึงความแตกต่างกันของผู้เรียน</p> <p>๓. เอาใจใส่ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญและแก้ปัญหา</p> <p>๔. จัดกิจกรรมและสถานการณ์ให้ผู้เรียนแสดงออกและคิดอย่างสร้างสรรค์</p> <p>๕. จัดให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริงจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ปลูกฝังใจ และเสริมแรงให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ไปพร้อมกับสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการต่างๆ</p> <p>๖. ประสานงานกับชุมชนและผู้ปกครองเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ รวมทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งการวิจัยและพัฒนารูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา</p>

๔) การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Analysis & Synthesis & Classroom Research) หมายถึงความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อย รวบรวมประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนรวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้องค์หรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบการวิเคราะห์ มีกระบวนการในการดำเนินการ ดังนี้ สํารวจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน และวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาระบุสภาพปัจจุบัน เมื่อมีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและโอกาสความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนแล้วก็นำมาสังเคราะห์ โดยการทำการวิจัยในชั้นเรียนมี ๔ ขั้นตอนดังนี้

๑. การวางแผนการวิจัย เพื่อกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งที่ควรทำในเบื้องต้นคือการวิเคราะห์ปัญหา การเลือกสื่อ วิธีการนำมาใช้ในการพัฒนาและการกำหนดโครงการวิจัย เริ่มต้นจากการสำรวจสภาพ การปฏิบัติงานของครูในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งต้องตรวจสอบว่าผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในแผนการเรียนรู้หรือไม่ โดยใช้ข้อมูลจากการบันทึกผลการจัดการเรียนรู้ สังเกตพฤติกรรมผลการเรียนของผู้เรียน วิเคราะห์จากแบบสอบถาม เพื่อสำรวจปัญหาของผู้เรียนที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์การหาเหตุผล เพื่อกำหนดปัญหาที่พบในการจัดการเรียนรู้ว่ามีสาเหตุอะไรบ้าง มีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง จัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่ต้องการพัฒนา จากนั้นจึงศึกษาหาวิธีการสื่อหรือนวัตกรรมที่คาดว่าจะนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาที่พบในชั้นเรียนให้มีคุณภาพสูงขึ้นกว่าเดิม การกำหนดปัญหาควรมีทิศทางในการแก้ปัญหา หรือพัฒนาว่าแก้ปัญหาจุดใด จะพัฒนาผู้เรียนอย่างไร แล้วเขียนโครงการวิจัยหรือเค้าโครงการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางสู่ความสำเร็จ

๒. การพัฒนาเครื่องมือการวิจัย จากการวางแผนดำเนินการโดยจัดทำโครงการหรือเขียนเค้าโครงเสร็จแล้ว ครูผู้สอนต้องดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือที่ใช้เป็นสิ่งทดลองที่จัดทำขึ้น และกำหนดเป็นตัวแปรอิสระหรือสิ่งทดลอง เช่น วิธีการสอน สื่อ แบบทดสอบ แบบสังเกต เป็นต้น เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง เมื่อครูพัฒนาโดยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง กำหนดมาเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาผู้เรียนและจัดทำในลักษณะของสื่อหรือนวัตกรรม ซึ่งจะต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อให้มีมาตรฐานก่อนนำไปใช้จริง ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลก็จะต้องมีการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) จากผู้เชี่ยวชาญและทดลองหาค่าความยากง่าย (Difficulty) หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

๓. การดำเนินการวิจัย เป็นการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้โดยการนำเครื่องมือที่เป็นสิ่งทดลอง เช่น วิธีการสอน สื่อ แบบฝึกต่าง ๆ และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลมาใช้พัฒนาผู้เรียนตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในเค้าโครงการวิจัย ดำเนินการตามรูปแบบที่กำหนดไว้

๔. การวิเคราะห์และการสรุปผลการวิจัย หลังจากทำการดำเนินการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการได้แล้ว ต้องนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ และแปลความหมายเพื่อสรุปการวิจัย ซึ่งจะเป็นการตอบคำถามหรือปัญหาการวิจัยที่กำหนดไว้<sup>๕๒</sup>

นอกจากนี้ กระบวนการทำวิจัยในชั้นเรียนว่า การวิจัยในชั้นเรียนมีกระบวนการที่ต่อเนื่องและเป็นระบบ คือ เริ่มต้นจากการสำรวจสภาพการปฏิบัติงานว่ามีปัญหาอะไรบ้าง วางแผนเพื่อแก้ไข ปัญหา ลงมือปฏิบัติตามแผนแล้วสะท้อนผลการปฏิบัติเพื่อการเริ่มต้นใหม่ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ ๑.การสำรวจสภาพการปฏิบัติงาน (Reconnaissance) ๒.การวางแผน (Planning) ๓.การลงมือปฏิบัติ (Action) ๔.การสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflection)<sup>๕๓</sup>

ทั้งนี้ การวิจัยในชั้นเรียนต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดปัญหาที่จะทำ และศึกษาค้นหาเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความชัดเจนในปัญหา จากนั้นก็ตั้งสมมติฐานหรือคาดคะเนคำตอบของปัญหาว่าควรเป็นไปในลักษณะใดโดยอาศัยเหตุผลและประสบการณ์หรือจากการค้นคว้า ไปสู่การกำหนดรูปแบบหรือวิธีการที่ใช้แก้ปัญหาแล้วสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล นำมาวิเคราะห์ สรุป และเขียนรายงานผลการวิจัยเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่นำเสนอสิ่งที่ค้นพบอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนการสอน<sup>๕๔</sup>

จากที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์ สังเคราะห์ คือกระบวนการที่ครูทำวิจัยเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน นำผลการวิจัยไปใช้กับการเรียนการสอนในชั้นเรียนของตนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถเต็มตามศักยภาพ โดยใช้วิธีการสื่อ หรือนวัตกรรม เป็นเครื่องมือในการพัฒนา มีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ได้แก่ สำรวจและวิเคราะห์ปัญหาจากการจัดการเรียนรู้ ศึกษาเอกสารเพื่อค้นหามาวิธีการแก้ไขปัญหา พัฒนาการ สื่อ และนวัตกรรม นำวิธีการหรือนวัตกรรมไปใช้ แล้วสรุปผลเขียนรายงานการวิจัย ก่อนดำเนินการวิจัย ครูผู้สอนควรเขียนเค้าโครงการวิจัยให้ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามแผนที่กำหนด

<sup>๕๒</sup> ยุทธนา ปฐมวรชาติ, “การวิจัยในชั้นเรียน: แนวคิดการปฏิบัติสู่การพัฒนาผู้เรียนที่แท้จริง”, วารสารวิชาการ, ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑๐ (ตุลาคม ๒๕๕๗) : ๕๙.

<sup>๕๓</sup> ประวิต เอราวรรณ์, การวิจัยปฏิบัติการการเรียนรู้ของครู และการสร้างพลังร่วมในโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้าวิชาการ, ๒๕๕๔), หน้า ๕.

<sup>๕๔</sup> อนงค์พร สถิตภาคีกุล, “๕ คำถามน่ารู้สำหรับการวิจัยในชั้นเรียน”, วารสารวิชาการ, ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๑๒ (พฤศจิกายน ๒๕๕๖) : ๒๒.

**ตารางที่ ๒.๑๕** สรุปรูปการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ยุทธนา ปฐมวรชาติ, (๒๕๕๗).	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การวางแผนการวิจัย</li> <li>๒. การพัฒนาเครื่องมือ</li> <li>๓. การดำเนินการวิจัย</li> <li>๔. การวิเคราะห์และการสรุปผลการวิจัย</li> </ol>
ประวิต เอราวรรณ, (๒๕๕๔).	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การตรวจสอบสภาพการปฏิบัติงาน (Reconnaissance)</li> <li>๒. การวางแผน (Planning)</li> <li>๓. การลงมือปฏิบัติ (Action)</li> <li>๔. การสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflection)</li> </ol>
อนงค์พร สถิตภาคีกุล, (๒๕๕๖).	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. กำหนดปัญหาที่จะทำและศึกษาค้นหาเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความชัดเจนในปัญหา</li> <li>๒. ตั้งสมมติฐานหรือคาดคะเนคำตอบของปัญหา</li> <li>๓. กำหนดรูปแบบหรือวิธีการที่ใช้แก้ปัญหา</li> <li>๔. สร้างเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลนำมาวิเคราะห์สรุป</li> <li>๕. เขียนรายงานผลวิจัย เพื่อนำเสนอสิ่งที่ค้นพบอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนการสอน</li> </ol>

**๕) ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership)** หมายถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษาก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ ครูมีความสำคัญต่อการศึกษาระดับชั้นในโรงเรียนเนื่องจากครูเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด ดังนั้นครูจึงเป็นบุคคลแรกในการผลักดันให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามจุดประสงค์ของโรงเรียน บทบาทของครูจึงมีมากมาย แต่บทบาทสำคัญคือการมีภาวะผู้นำในการส่งเสริมความร่วมมือและช่วยเหลือเพื่อนครูและนักเรียนในการทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ภายในโรงเรียน เพื่อการพัฒนาสู่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และส่งเสริมเพื่อนครูด้วยกันในการพัฒนาประสิทธิภาพการสอนภายในชั้นเรียน ภาวะผู้นำมีการนำไปใช้ในการแก้ปัญหาองค์กรทั้งในแวดวงธุรกิจและในแวดวงการศึกษามาเป็นเวลาช้านาน ซึ่งเมื่อพูดถึงภาวะผู้นำในโรงเรียน คนส่วนใหญ่จะมองไปที่ภาวะผู้นำของครูใหญ่ของผู้บริหารสถานศึกษา จะไม่พูดถึงครูผู้สอน โดยมองครูผู้สอนคือผู้ปฏิบัติการสอนตามที่ครูใหญ่มอบหมายให้เท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว ถ้าครูผู้สอนไม่มีภาวะผู้นำในการสอน ภาวะผู้นำต่อผู้เรียน ภาวะผู้นำในความร่วมมือต่างๆ ภายในโรงเรียน ภาวะผู้นำในการคิดหาวิธีสอนและหาหลักสูตรดีๆ มาใช้ประกอบการสอน ก็ไม่อาจคาดหวังในการนำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายได้ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนจะต้องแบ่งปันประสบการณ์ช่วยเหลือผู้เรียน ช่วยเหลือเพื่อนครูด้วยกัน ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของครูไว้น่าสนใจ ๓ ประการ คือ

๑. ภาวะผู้นำของครูทางด้านที่มีต่อผู้เรียนหรือด้านที่ปรึกษา โดยครูจะทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนการฝึกอบรมปรับปรุงหลักสูตรของโรงเรียน มีการนำวิธีการสอนรูปแบบใหม่มาใช้ในชั้นเรียน มีความชำนาญในการสอน และเป็นผู้นำกลุ่มต่อการเรียนรู้

๒. ภาวะผู้นำในด้านปฏิบัติ ครูจะต้องมีบทบาทในการรักษารูปแบบขององค์การตามจุดมุ่งหมายในรูปของหัวหน้างานหัวหน้าสาขา หัวหน้าภาค

๓. ภาวะผู้นำทางด้านการตัดสินใจหรือการเป็นหุ้นส่วนต่างๆ เช่น ครูเป็นสมาชิกกระบวนการปฏิรูปโรงเรียน เป็นสมาชิกในองค์การต่างๆ ภายในโรงเรียน หรือเป็นสมาชิกสมาคมครูผู้ปกครอง

ครูยังมีภาวะผู้นำในกิจกรรมต่างๆ ภายในโรงเรียน เช่น ปรับปรุงห้องเรียน สร้างความร่วมมือในหมู่ครู หาแหล่งข้อมูลของการเรียนรู้ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน ครูเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียนและในองค์การต่างๆ การได้รับรางวัลในการปฏิบัติการสอน และการที่นักเรียนได้รับผลประโยชน์ต่างๆ จากโรงเรียน การให้เวลาเพื่อกิจกรรมในชั้นเรียน การเลือกสรรคู่มือการสอนและอุปกรณ์การสอน การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ การเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชน การสร้างมาตรฐานด้านความประพฤติของผู้เรียน ติดตามข่าวสารและวางแผนแปลนในการพัฒนาผู้ร่วมงาน วางแผนในการส่งเสริมนโยบายในโรงเรียนจัดทางบุคคล ประเมินผลปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู และคัดเลือกครูใหม่เข้าร่วมงานกับโรงเรียน จากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และได้นำมาสร้างเป็นแผนภูมิความสัมพันธ์ได้ดังนี้

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำของครูยังต้องรู้จักศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อประสิทธิผลของตนเองเสมอ มีการจัดระเบียบการบริหารอยู่เป็นประจำ มีการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน เข้าไปจัดปฐมนิเทศครูใหม่ก่อนเข้าสอน เข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของครู และการประเมินประนีประนอมในระดับบุคคล และความสัมพันธ์ส่วนตัวของครูภายในโรงเรียนเป็นสาระสำคัญอีกประการหนึ่งของภาวะผู้นำครูเป็นการเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ภายในห้องเรียนของผู้เรียน

ครูผู้สอนสามารถพัฒนาการเป็นผู้นำได้ และเมื่อครูมีภาวะผู้นำก็จะมีบทบาทและวิธีการสอนที่ดีกว่าครูที่ไม่มีภาวะผู้นำ จากผลการวิจัยของ Lelikten ซึ่งศึกษาเรื่องผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่ครูผู้สอนมีภาวะผู้นำและครูผู้สอนไม่มีภาวะผู้นำมาปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการเป็นเวลา ๓ เดือนผลที่ได้จากการศึกษาพบว่าผู้ช่วยผู้อำนวยการที่มีภาวะผู้นำ มีการมุ่งมั่นทำงานในตำแหน่ง มีการตัดสินใจได้ฉับไวในการแก้ปัญหาให้กับนักเรียนได้ดีกว่าอย่างมีนัยสำคัญและปัจจัยที่ช่วยในการส่งผลให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการทำงานได้ดีคือผู้อำนวยการโรงเรียน การไปเข้าร่วมประชุมกลุ่ม การสัมมนาทางวิชาการ ส่วนปัจจัยที่มีผลกระทบน้อยสุดได้แก่ระเบียบวินัยของครู และงานของ Paulu และ Winters (๑๙๘๘) พบในแนวทางเดียวกันว่า ภาวะผู้นำของครูเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมกิจกรรมกับทางโรงเรียน

เมื่อมองภาพภาวะผู้นำของครูผู้สอนให้ชัดเจน จึงสรุปประเด็นสำคัญของภาวะผู้นำของครูผู้สอนไว้พอสังเขปดังนี้

๑. เพิ่มคุณภาพการสอนของครู ครูที่มีความชำนาญจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพในเรื่องการเรียนการสอน สิ่งหนึ่งที่สามารถปรับปรุงคุณภาพการสอนของครูได้นั้นก็คือภาวะผู้นำของครูในการร่วมมือกับครูในสิ่งที่พวกเขาต้องการและช่วยเหลือในสิ่งที่ขาดอยู่

๒. เพิ่มศักยภาพการเรียนของนักเรียน ทุกโรงเรียนที่ทำการเรียนการสอนมีจุดประสงค์หลักก็คือ ผลผลิตของผู้เรียน ซึ่งครูเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญในการช่วยเหลือนักเรียนในการเรียนทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน ทั้งยังให้ความร่วมมือกับผู้ปกครองในการช่วยเหลือนักเรียนอีกด้วย

๓. มั่นใจว่าสามารถปฏิรูปการศึกษาได้ ภาวะผู้นำของครูผู้สอนมีอิทธิพลโดยตรงในการปฏิรูปการศึกษาและทำให้การศึกษามีคุณภาพสูงทั้งในระดับการสอนของครู การปรับปรุงหลักสูตรและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในห้องเรียน ซึ่งครูเหล่านี้จะรู้ดีกว่าคนอื่น ๆ ในโรงเรียน รวมถึงปัจจัยอื่นในการสนับสนุนอีกด้วย

๔. การรับสมาชิกใหม่ การรักษาสภาพ การสร้างแรงจูงใจ และการให้รางวัลครูที่มีความเชี่ยวชาญ สิ่งหนึ่งสำหรับภาวะผู้นำของครูผู้สอนนั้นคือต้องการสมาชิกใหม่ และการให้รางวัลแก่ครูที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ การให้ความสำคัญต่อสิ่งเหล่านี้ย่อมสร้างแรงจูงใจให้ครูมีภาวะผู้นำและทำงานในโรงเรียนมากขึ้น

๕. เปิดโอกาสสำหรับการเติบโตระดับมืออาชีพ พูดอย่างชัดเจนว่าภาวะผู้นำของครูผู้สอนคือการเพิ่มศักยภาพตนเองและเพื่อนครู เมื่อครูผู้สอนมีโอกาสเป็นผู้นำ จะทำให้มีความมั่นใจตนเองเป็นคนมีพลังและสมรรถภาพในการสอน มีความผูกพันกับโรงเรียน มีความร่วมมือกับครูช่วยสอน มีใจในการช่วยเพื่อนครูด้วยกัน เป็นคนที่มีความคิดสุขุมในการให้คำแนะนำปรึกษากับผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งรู้จักความเป็นครูอาชีพอีกด้วย

๖. เพิ่มประสิทธิภาพให้กับผู้บริหารโรงเรียน ภาวะผู้นำของครูผู้สอนจะรองรับในเรื่องการบริหารโรงเรียนให้กับผู้บริหารโรงเรียนหรือครูใหญ่ ภาวะผู้นำของครูผู้สอนเป็นคุณสมบัติที่น่าเชื่อถือของครูต่อผู้บริหารโรงเรียน เพราะครูผู้สอนนั้นรู้ถึงความต้องการของผู้เรียนและของเพื่อนครูด้วยกัน ภาวะผู้นำของครูผู้สอนยังช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของครูใหญ่ได้อีกด้วย

๗. สร้างบรรยากาศของความเป็นประชาธิปไตย เมื่อภาวะผู้นำของครูผู้สอนมีส่วนในการรับผิดชอบและในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ แล้วนั้น ภาวะผู้นำของครูผู้สอนก็สามารถเปลี่ยนแปลงบรรยากาศการทำงานอย่างแบบประชาธิปไตยภายในโรงเรียนที่ทำงานอยู่ได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้นักเรียนจะได้รับประโยชน์โดยตรงในการสร้างประชาธิปไตยในโรงเรียน รวมทั้งจากครูที่มีคุณธรรมและศีลธรรมอันดี

**ภาวะผู้นำครู** คือ บุคคลที่มีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult Development) โดยให้ครูต้องพิจารณาทบทวน ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม เห็นคุณค่า ให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงาน และให้เกียรติแก่ผู้อื่น กระตุ้นจูงใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่น ให้ความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกันภาวะผู้นำครูมีคุณลักษณะดังนี้

๑. การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) โดยครูจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนา มีบทบาท และมีส่วนร่วมในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่นโดยมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของผู้เรียน และการพัฒนาวิชาชีพ มีทักษะการฟังการพูดและการตั้งคำถามเปิดใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนะที่

หลากหลายของผู้อื่นเพื่อเป็นแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และสืบเสาะหาข้อมูลความรู้ทางวิชาชีพใหม่ ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น

๒. การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agency) โดยครูต้องให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบัน โดยมีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ซึ่งเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียนร่วมกับผู้อื่น ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาวัฒนธรรม กระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และความร่วมมือในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียนสถานศึกษาและวิชาชีพ พร้อมทั้งปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ/ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

๓. การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice) โดยครูต้องพิจารณาไตร่ตรองความสอดคล้องระหว่างการเรียนรู้ของนักเรียน และการจัดการเรียนรู้ สนับสนุนความคิดริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองของเพื่อนร่วมงานและมีส่วนร่วมในการพัฒนาวัฒนธรรมต่าง ๆ ใช้เทคนิควิธีการหลากหลายในการตรวจสอบ ประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง และผลการดำเนินงานสถานศึกษา

๔. การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement) โดยครูต้องกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของตนเองตามสภาพจริง และปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครองปรับเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติงานของตนเองให้เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้าน รวมไปถึงผลการวิจัย หรือองค์ความรู้ต่าง ๆ และนำไปใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ<sup>๕๕</sup>

จากที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า ว่าภาวะผู้นำครู คือบุคคลที่มีวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู มีการสนทนาอย่างสร้างสรรค์การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรองมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน โดยครูใช้ความพยายามในการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนภายในโรงเรียนได้ทำงานร่วมกันและช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำของครูผู้สอนที่สัมพันธ์และที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

<sup>๕๕</sup>ไพบุลย์ บุญยเกียรติ, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน บรรยากาศโรงเรียน และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนคนตรีเอกชนในประเทศไทย”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาแขนงวิชาการพัฒนานักบริหารระดับสูง, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๕๒).

**ตารางที่ ๒.๑๖** สรุปภาวะผู้นำครู

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ไพบูลย์ บุญยเกียรติ, (๒๕๕๒).	๑. การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) ๒. การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agency) ๓. การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice) ๔. การมุ่งมั่นพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement)

๖) การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อจัดการเรียนรู้ (Relationship & Collaborative – Building for Learning Management) หมายถึงการประสานความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ การเปลี่ยนผ่านการศึกษาที่สำคัญคือการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ จากการสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory / Approach) หรือแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนของนักวิชาการต่างๆ พบว่ามีแนวคิดสำคัญที่นำมาใช้ในการกำหนดหลักการของการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้หลายทฤษฎี เช่น การเรียนรู้โดยใช้สมองเป็นฐาน (Brain – Based Learning = BBL) การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง (Self – Directed Learning =SDL) การสอนโดยใช้ผังความคิด (Mind Mapping) การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem – Based Learning = PBL) การสอนที่ทำให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) การจัดการเรียนรู้ตามทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Participatory Learning) การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative Learning) การเรียนรู้โดยใช้วิจัยเป็นฐาน (Research – Based Learning = RBL) และการเรียนรู้แบบคิดเป็น (Functional Literacy Thai Model)

การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน โดยใช้ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ทฤษฎีนี้ใช้หลักการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญโดยให้ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้จากประสบการณ์เดิม การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม หลักการของการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการสร้างความรู้โดยผู้เรียนเป็นเจ้าของการเรียนรู้เอง เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์เดิมของผู้เรียนก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ผู้เรียนสามารถกำหนดหลักการที่ได้จากการปฏิบัติและสามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีหรือหลักการได้อย่างถูกต้อง เป็นการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่ม มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนด้วยกันเอง ก่อให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง มีการแสดงออกทั้งการเขียนและการพูด

หลักการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Participatory Learning : PL) มีลักษณะดังนี้

๑. กิจกรรมการเรียนการสอนเป็นการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์เดิมของผู้เรียน
๒. การเรียนคือกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่ทำอย่างต่อเนื่องเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงของผู้เรียน (Active Learning)
๓. มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนด้วยกันเอง และระหว่างผู้เรียนกับครู ปฏิสัมพันธ์ที่มีการทำให้เกิดการขยายผลของเครือข่ายความรู้ที่ทุกคนมีอยู่ออกไปอย่างกว้างขวาง



๔. มีการสื่อสารหลายทาง เช่น การพูดหรือการเขียน เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้

ขั้นตอนและองค์ประกอบของการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม มีดังนี้

๑. ขั้นประสบการณ์ ครูกระตุ้นให้ผู้เรียนนำประสบการณ์เดิมของตนมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้ หรือพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง

๒. ขั้นการสะท้อนความคิดและอภิปราย จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้มีโอกาสแสดงออกในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเรียนรู้ซึ่งกันและกันเป็นระบบกลุ่ม

๓. ขั้นความคิดรวบยอดผู้เรียนเกิดความเข้าใจความคิดรวบยอดจากผลงานของกลุ่ม ซึ่งอาจเกิดโดยผู้เรียนเป็นฝ่ายริเริ่มแล้วครูเพิ่มเติมให้

๔. ขั้นการทดลองหรือประยุกต์แนวคิดผู้เรียนนำเอาการเรียนรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง หรือเงื่อนไขอื่น ๆ จนเกิดเป็นแนวปฏิบัติของผู้เรียนเอง

กระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญ มี ๔ ขั้น ได้แก่

๑. ขั้นประสบการณ์ ครูกระตุ้นให้ผู้เรียนนำประสบการณ์เดิมของตนมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้ หรือ พัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง

๒. ขั้นการสะท้อนความคิดและอภิปราย จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้มีโอกาสแสดงออกในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเรียนรู้ซึ่งกันและกันเป็นระบบกลุ่ม

๓. ขั้นความคิดรวบยอดผู้เรียนเกิดความเข้าใจความคิดรวบยอดจากผลงานของกลุ่ม ซึ่งอาจเกิดโดยผู้เรียนเป็นฝ่ายริเริ่มแล้วครูเพิ่มเติมให้

๔. ขั้นการทดลองหรือประยุกต์แนวคิดผู้เรียนนำเอาการเรียนรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง หรือ เงื่อนไขอื่นๆ จนเกิดแนวปฏิบัติของผู้เรียนเอง<sup>๕๖</sup>

การออกแบบและจัดทำแผนหลักสูตรกระบวนการจัดการเรียนรู้ (Session Design) เป็นขั้นตอนสำคัญที่เปรียบเสมือนเข็มทิศและแผนที่การเดินทาง ที่จะพาการเรียนรู้ครั้งนั้นให้เป็นไปตามสิ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้โดยการออกแบบรายละเอียดของกระบวนการแต่ละเนื้อหาเหมือนกับชีวิตจริง ซึ่งผู้เรียนแต่ละคนจะมีวิธีการในการแก้ปัญหาแตกต่างกันออกไปเหมือนกับที่ coschman(๑๙๙๖) ได้กล่าวไว้ว่าวิธีการในการแก้ปัญหาไม่ได้มีเพียงหนทางหรือคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว

การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ ควรดำเนินการดังนี้

๑. การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

๒. กำหนดแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และความร่วมมือกับชุมชน

๓. ประสานให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา

๔. จัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

<sup>๕๖</sup>บุญเลี้ยง ทุมทอง, **ทฤษฎีและการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เอส. พรินต์ไทยแพคเตอร์, ๒๕๕๖), หน้า ๑๘.

๕. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้<sup>๕๗</sup>

จากที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อจัดการการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้แบบร่วมมือ คือ วิธีการเรียนที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อศึกษาในสิ่งที่ตนเองชอบและสนใจ โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ของผู้เรียน รวมถึงแหล่งข้อมูลภายนอกเพื่อร่วมกันสร้างชิ้นงาน และนำเสนอผลงานเพื่อศึกษาร่วมกัน มีการแสดงความคิดเห็น การอภิปราย การวิจารณ์ เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้เรียนในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เหมาะสำหรับการเรียนรู้ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนได้มีการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์ความรู้ สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

**ตารางที่ ๒.๑๗** สรุปการสร้างความสัมพันธ์กับความร่วมมือกับชุมชนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
บุญเลี้ยง ทุมทอง, (๒๕๕๖).	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การประสานความร่วมมือสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน</li> <li>๒. การเปลี่ยนผ่านการศึกษาที่สำคัญคือการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ</li> </ol>
กอบวิทย์ พิริยะวัฒน์, (๒๕๕๖).	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อจัดการเรียนรู้</li> <li>๒. กำหนดแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความร่วมมือกับชุมชน</li> <li>๓. ประสานงานให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา</li> <li>๔. จัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อจัดการเรียนรู้</li> <li>๕. สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างครูผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้</li> </ol>

<sup>๕๗</sup> กอบวิทย์ พิริยะวัฒน์, **แฟ้มสะสมผลงานสมรรถนะครู**, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://teacherkobwit2010.wordpress.com>[๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๘].

**๒.๒.๔ สมรรถนะเจ้าหน้าที่ ประกอบด้วย ๓ สมรรถนะ** คือสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายเจ้าหน้าที่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วย ๓ สมรรถนะ ได้แก่ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์

**๑) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน**คือ ความสามารถในการปรับตั้ง และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ซึ่งมีระดับดังต่อไปนี้

ระดับที่ ๐ ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ ไม่มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

ระดับที่ ๒ ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน ยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติเมื่อได้รับข้อมูลใหม่

ระดับที่ ๓ มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลของงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ระดับที่ ๔ ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้เข้ากับสถานการณ์ หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้ ปรับขั้นตอนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน

ระดับที่ ๕ ปรับแผนงาน เป้าหมาย หรือโครงการ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการเป็นเฉพาะกาลเพื่อให้รับกับสถานการณ์เฉพาะหน้า<sup>๕๘</sup>

จากที่กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า การยืดหยุ่นผ่อนปรน คือ การปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน การยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น การเต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่ การมีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์หรือบุคคล แต่ยังคงเป้าหมายเดิม การปรับขั้นตอนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน การปรับแผนงาน เป้าหมาย หรือโครงการเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า การปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการเป็นการเฉพาะกาลเพื่อให้รับกับสถานการณ์เฉพาะหน้า

<sup>๕๘</sup> กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงมหาดไทย, **คู่มือความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ**, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.disaster.go.th](http://www.disaster.go.th)[๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๘].

**ตารางที่ ๒.๑๘** สรุปการยืดหยุ่นผ่อนปรน

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
กรมป้องกันและบรรเทา สาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย, (๒๕๕๔).	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน</li> <li>๒. ยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น</li> <li>๓. เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่</li> <li>๔. มีวิจาร์ณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน</li> <li>๕. ปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์หรือบุคคล แต่ยังคงเป้าหมายเดิม</li> <li>๖. ปรับขั้นตอนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน</li> <li>๗. ปรับแผนงาน เป้าหมาย หรือโครงการเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า</li> <li>๘. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการเป็นการเฉพาะกาลเพื่อให้รับกับสถานการณ์เฉพาะหน้า</li> </ol>

**๒) ความถูกต้องของงาน** ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมโดยติดตามตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูลตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องกระบวนงาน ซึ่งมีระดับ ดังนี้

ระดับที่ ๐ ไม่แสดงสมรรถนะนี้ หรือแสดงไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ ต้องการให้ข้อมูลและบทบาทในการปฏิบัติงานมีความถูกต้องชัดเจน ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน ปฏิบัติตามกฎระเบียบและขั้นตอนที่กำหนดอย่างเคร่งครัด

ระดับที่ ๒ ตรวจสอบงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียดเพื่อความถูกต้อง

ระดับที่ ๓ ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนและของผู้อื่นเพื่อความถูกต้องของงาน

ระดับที่ ๔ ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูล สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน

ระดับที่ ๕ พัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องตามขั้นตอนและเพิ่มคุณภาพข้อมูล<sup>๕๙</sup>

<sup>๕๙</sup> กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงมหาดไทย, **คู่มือความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ**, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.disaster.go.th](http://www.disaster.go.th)[๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๘].

จากที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า ความถูกต้องของงานคือ ต้องการให้ข้อมูลและบทบาทในการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง ชัดเจน เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอนที่กำหนดอย่างเคร่งครัด ตรวจสอบงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง ความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง

### ตารางที่ ๒.๑๙ สรุปความถูกต้องของงาน

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย, (๒๕๕๔).	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ต้องการให้ข้อมูลและบทบาทในการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง ชัดเจน</li> <li>๒. ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน</li> <li>๓. ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอนที่กำหนดอย่างเคร่งครัด</li> <li>๔. ตรวจสอบงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง</li> <li>๕. ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง</li> <li>๖. ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง</li> <li>๗. ตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการงานของตนเองและผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่</li> <li>๘. บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนและผู้อื่น เพื่อความถูกต้องของงาน</li> </ol>

๓) การคิดวิเคราะห์ คือ การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด โดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบเปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้ ซึ่งมีระดับ ดังนี้

ระดับที่ ๐ ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ ๑ แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับสำคัญ วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้

ระดับที่ ๒ ระบุเหตุผลในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้ ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้ วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้

ระดับที่ ๓ เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์หรือเหตุการณ์ วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้

ระดับที่ ๔ เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียดสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหา กับสถานการณ์หนึ่งๆ ได้ วางแผนงานที่ซับซ้อน

โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึง  
คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า

ระดับที่ ๕ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็น  
ส่วนๆ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณา  
ข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง วางแผนที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการทำงานต่างๆ ที่  
มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้ง  
เสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้<sup>๖๐</sup>

จากที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า การคิดวิเคราะห์ คือ การแยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่าง  
ง่ายๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็น  
กิจกรรมต่างๆ ได้ ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้ ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ  
ได้ วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้  
เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์หรือเหตุการณ์ วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม  
ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถ  
คาดการณ์เกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถ  
แยกแยะเหตุปัจจัย เชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียดและสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับ  
สถานการณ์ต่างๆ ได้

---

<sup>๖๐</sup> กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงมหาดไทย, **คู่มือความรู้ความสามารถ ทักษะ และ  
สมรรถนะ**, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.disaster.go.th](http://www.disaster.go.th)[๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๘].

ตารางที่ ๒.๒๐ สรุปการคิดวิเคราะห์

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
<p>กรมป้องกันและบรรเทา สาธารณสุข กระทรวงมหาด ไทย, (๒๕๕๔).</p>	<p>๑. แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับ ความสำคัญ</p> <p>๒. วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็น กิจกรรมต่างๆ ได้</p> <p>๓. ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้</p> <p>๔. ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้</p> <p>๕. วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับ ความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้</p> <p>๖. เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์หรือเหตุการณ์</p> <p>๗. วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มี ผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถ คาดการณ์เกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้</p> <p>๘. เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัย เชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียดและสามารถวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่งๆ ได้</p> <p>๙. วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงาน ต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ ปัญหาอุปสรรคและวางแนวทางการแก้ไขป้องกันไว้ล่วงหน้า</p> <p>๑๐. ใช้เทคนิควิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ ซับซ้อนเป็นส่วนๆ</p> <p>๑๑. ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือกใน การแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดีข้อเสียของทาง</p> <p>๑๒. วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการ ดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหาอุปสรรค แนวทางการแก้ไขป้องกันรวมทั้ง เสนอแนะทางเลือกข้อดีข้อเสียไว้ให้</p>

๒.๓ หลักอิทธิบาท ๔

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับได้ว่าเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ประสบความสำเร็จโดยที่องค์กรจะต้องมีกรอบแนวทางการพัฒนาทั้งความรู้ทักษะทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติโดยต้องมีกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ความเข้าใจทักษะและทัศนคติเพื่อสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำอย่างเป็นระบบมีกระบวนการพัฒนาที่ต่อเนื่องเพราะ

สภาพแวดล้อมและปัจจัยภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา<sup>๖๑</sup> ในปัจจุบันการบริหารงานบุคคลส่วนใหญ่จึงใช้วิธีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนามากขึ้นทั้งนี้หากในองค์กรใดมีบุคลากรที่ทั้งเก่งและดีก็เป็นที่น่าพอใจที่แน่นอนว่าองค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จในทุกๆ เวทีแห่งการแข่งขัน สำหรับหลักธรรมที่จะทำให้มนุษย์กระทำการสิ่งใดก็ประสบความสำเร็จเพื่อให้เกิดการพัฒนาขึ้น ผู้วิจัยได้เลือกเอาหลักอิทธิบาท ๔ ซึ่งเป็นคุณเครื่องให้ลุถึงความสำเร็จ พระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสว่า ภิกษุทั้งหลาย อิทธิบาท ๔ ธรรมนำไปสู่ความสำเร็จคือภิกษุในพระธรรมวินัยนี้ ๑. เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิปานสังขาร ๒. เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิริยสมาธิปานสังขาร ๓. เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยจิตตสมาธิปานสังขาร ๔. เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิปานสังขาร ภิกษุทั้งหลายเธอทั้งหลายพึงเจริญอิทธิบาท ๔ ประการ เพื่อรู้อย่างยิ่ง เพื่อกำหนด เพื่อกำหนดสั้นไป เพื่อละอุทธรณ์ภาคิยสังโยชน์ ๕ ประการแล<sup>๖๒</sup>

อิทธิ หมายถึง ความเจริญ ความงอกงาม ความสำเร็จ บาท หมายถึง ทาง เส้นทางอุปาย เครื่องบรรลู่ รวมเป็นอิทธิบาท หมายถึง ทางหรืออุปายเป็นเครื่องบรรลู่ความรุ่งเรืองหรือความสำเร็จ<sup>๖๓</sup>

อิทธิบาท คือ คุณเครื่องให้สำเร็จความประสงค์มี ๔ อย่างคือ ๑. ฉันทะ พอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น ๒. วิริยะ เพียรประกอบสิ่งนั้น ๓. จิตตะ เอาใจฝักใฝ่สิ่งนั้นไม่วางธุระ ๔. วิมังสา หมั่นตริตระองพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้น คุณ ๔ อย่างนี้มีบริบูรณ์แล้วอาจชักนำบุคคลให้ถึงสิ่งที่ต้องประสงค์ซึ่งไม่เหลือวิสัย<sup>๖๔</sup>

อิทธิบาท ๔ หมายถึง คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ๑. ฉันทะ ความพอใจ คือความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลยิ่งขึ้นไป ประกอบด้วย will คือความตั้งใจ ใจมุ่ง ความสมัครใจ ความประสงค์ zeal ความกระตือรือร้น ความขยันขันแข็ง ความมีใจจดจ่อ aspiration คือความมุ่งมาดปรารถนา ความใฝ่ฝัน

๒. วิริยะ ความเพียรคือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง ประกอบด้วย energy คือพลัง กำลัง เรียวแรง กำลังความสามารถ effort คือ น้ำพักน้ำแรง ความพยายาม การออกแรง การฝ่าฟัน perseverance คือความขยันหมั่นเพียร

๓. จิตตะ ความคิดมุ่งไป คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝักใฝ่ ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไปอุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ ประกอบด้วย thoughtfulness คือความคิด วิจรรณญาณ active thought คือความคิดที่ใช้งาน dedication คือการอุทิศ

<sup>๖๑</sup>พรธิดา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมมลการพิมพ์, ๒๕๔๗), หน้า ๑๕.

<sup>๖๒</sup>ส.ม. (ไทย) ๑๙/๘๘๘/๔๒๗.

<sup>๖๓</sup>ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ.๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทนานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๑๓๗๓.

<sup>๖๔</sup>สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, สารานุกรมพระพุทธศาสนา, (กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๖๙.



๔. วิมังสา ความไตร่ตรองหรือทดลอง คือ มั่นใจปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผนวัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุงเป็นต้น ประกอบด้วย investigation คือการตรวจสอบ การสำรวจ งานค้นคว้า งานวิจัย examination คือการพินิจพิเคราะห์ reasoning คือการชี้แจงเหตุผล ความเป็นเหตุเป็นผล testing คือการพิสูจน์<sup>๖๕</sup>

อิทธิบาท แปลว่า บาทฐานแห่งความสำเร็จ หมายถึง สิ่งซึ่งมีคุณธรรม เครื่องให้ลุถึงความสำเร็จตามที่ตนประสงค์ ผู้หวังความสำเร็จในสิ่งใด ต้องทำตนให้สมบูรณ์ ด้วยสิ่งที่เรียกว่าอิทธิบาท ซึ่งจำแนกไว้เป็น ๔ คือ

๑. ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น
๒. วิริยะ ความพากเพียรในสิ่งนั้น
๓. จิตตะ ความเอาใจใส่ฝักใฝ่ในสิ่งนั้น
๔. วิมังสา ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของสิ่งนั้น

ธรรม ๔ อย่างนี้ ย่อมต่อเนื่องกัน แต่ละอย่างๆ มีหน้าที่เฉพาะของตน ฉันทะ คือความพอใจในฐานะเป็นสิ่งที่ ตนถือว่า ดีที่สุด ที่มนุษย์เราควรจะได้ ข้อนี้เป็นกำลังใจอันแรกที่ทำให้เกิดคุณธรรมข้อต่อไปทุกข้อ วิริยะ คือ ความพากเพียร หมายถึงการกระทำที่ติดต่อ ไม่ขาดตอน เป็นระยะยาว จนประสบความสำเร็จ คำนี้มีความหมายของความกล้าหาญเจืออยู่ด้วยส่วนหนึ่ง จิตตะ หมายถึงความไม่ทอดทิ้งสิ่งนั้น ไปจากความรู้สึกของตัว ทำสิ่งซึ่งเป็นวัตถุประสงค์นั้นให้เด่นชัด อยู่ในใจเสมอ คำนี้ รวมความหมายของคำว่า สมาธิ อยู่ด้วยอย่างเต็มที่ วิมังสา หมายถึงความสอดส่องในเหตุและผลแห่งความสำเร็จ เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไปตลอดเวลา คำนี้รวมความหมายของคำว่า ปัญญาไว้อย่างเต็มที่<sup>๖๖</sup>

อิทธิบาท ๔ หลักธรรมส่งเสริมความขยันอดสาหะหมั่นเพียรคือ หลักอิทธิบาท ๔ ธรรมเป็นเหตุนำไปสู่ความสำเร็จ คือ ฉันทะ พอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น วิริยะ เพียรประกอบสิ่งนั้น จิตตะ เอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้น ไม่วางธุระ วิมังสา หมั่นตรองพิจารณาหาเหตุผลในสิ่งนั้น คุณธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ จะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลผู้ประพฤติไปสู่ความสำเร็จแห่งผลตามที่มุ่งหมายมีอธิบายดังต่อไปนี้

๑. ฉันทะ หมายถึงความต้องการที่จะทำ (กัตตุกัมยตาฉันทะ) ความใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆขึ้นไปเป็นอาการที่จิตใฝ่ปรารถนาอยากทำสิ่งนั้นด้วยความสุจริต อยากทำสิ่งดีงามเพื่อให้ความถูกต้องเกิดมีขึ้น อยากให้สิ่งนั้นๆ เข้าถึงหรือดำรงอยู่ในภาวะที่ประณีตงดงาม เมื่อมีความใฝ่ใจใคร่จะทำเช่นนี้คนเราก็จะมีความเพียรสร้างสรรค์ทำสิ่งนั้นให้สำเร็จลงได้ ความอยากทำที่จัดเป็นฉันทะนี้จะต่างจากความอยากที่จัดเป็นตัณหา ที่เป็นความอยากในทางสนองความต้องการทางกามารมณ์ อยากเป็นโน่นเป็นนี่ในทางทุจริต เป็นต้น ฉันทะนี้เป็นคุณธรรม

<sup>๖๕</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บริษัท เอส.อาร์.พรินต์ติ้งแมสโปรดักส์จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑๖๐.

<sup>๖๖</sup> แก้ว ขิตตะชบ, **พุทธธรรมเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจ**, ฝ่ายเผยแผ่พระพุทธศาสนา, กองพุทธศาสนศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๐), หน้า ๙๕.

สำคัญในเบื้องต้นที่ผู้ปรารถนาความเจริญพึงทำให้เกิดมีในตนเพื่อขจัดความเกียจคร้านให้หมดไปแล้ว ใฝ่หาความเจริญก้าวหน้าหันมาเอาใจใส่ต่อกิจการที่<sup>๖๗</sup>

การมีใจรักในสิ่งที่ทำ ใจที่รักอันเกิดจากความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อสิ่งที่ทำ จึงจะเกิดผลจริงตามควร เราคงเคยได้ยินคำว่า ขอฉันตามติจากประชุม บ่อยๆ หรือ มีฉัน तरहร่วมกัน ก่อนเลิกการประชุมบางอันเป็นเหมือนสัญญาระหว่างกันว่าเราจะทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ร่วมกันหรือละเว้นบางสิ่งร่วมกัน ซึ่งความเข้าใจในข้อนี้คิดว่าถูกเพียงครึ่งเดียว เพราะความหมายของ "ฉันทะ" นั้น ไม่ใช่แปลว่าเป็นสัญญา ภาษากระดาศหรือสัญญาที่ให้ไว้กับมวลหมู่สมาชิกเท่านั้น หากแต่เป็นสัญญาใจและเป็นใจที่ผูกพันเป็นใจที่ศรัทธาและเชื่อมั่นต่อสิ่งนั้นอยู่เต็มเปี่ยม จึงจะเกิดความเพียรตามมา เปรียบได้กับนักวิจัยที่ศรัทธาและเชื่อมั่นในแนวคิดแนวปฏิบัติของงานวิจัยเพื่อท้องถิ่นซึ่งอาจมีมากน้อยต่างกัน คงไม่มีใครบอกได้นอกจากตัวนักวิจัยเองและผลของงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน การมีใจรักถือว่าสำคัญมาก ไม่ใช่ทำให้รักเพื่ออะไรสักอย่าง หรือ ห้ามใจไม่ให้รัก มันก็ยากยิ่งพอๆกัน เพราะรักดังกล่าวไม่ได้เกิดจากความรักความศรัทธาของเราจริงๆ ขึ้นทำไปก็มีแต่จะทุกข์ทรมานแม้จะได้บางสิ่งที่มีมุ่งหวังแล้วก็ตาม ประการสำคัญเป็นการแอบแฝงมาจากความคิดอื่นศรัทธาอื่นหรือความเป็นอื่นที่เราพยายามหาเหตุและผลมาอธิบายว่า มันคือสิ่งเดียวกันเพื่อให้สามารถดำเนินไปได้หรือเพื่อให้ตัวเองสบายใจที่สุด แต่ถ้าเรามีใจศรัทธาอันแรงกล้าแล้ว พลังสร้างสรรค์ก็จะบังเกิดขึ้นกับเราอย่างมหัศจรรย์ทีเดียว "เราจะสร้างฉันทะให้เกิดขึ้นได้อย่างไร" พระพุทธองค์เคยสอนไว้ว่า มนุษย์เราต้องเลือกที่จะศรัทธาบางอย่างและหมั่นตรวจสอบศรัทธาของตัวเองว่าดีต่อตัวเองและดีต่อผู้อื่นอันรวมถึงสังคมโดยรวมหรือไม่ เมื่อดีทั้งสองอย่างก็จงมุ่งมั่นที่จะทำด้วยความตั้งใจ และหากไม่ดีก็จงเปลี่ยนแปลงศรัทธาเสียใหม่ ซึ่งเราต้องเลือก ไม่เช่นนั้นเราจะกลายเป็นคนที่สับสนไม่มีแก่นสารและเป็นคนไร้รากในที่สุด เมื่อเป็นคนไม่มีแก่นสารก็จะถูกชักชวนไปในทางที่ไม่ดีได้ง่ายนั่นเอง หากจะฝึกฝนตนเอง อาจเริ่มจากการตั้งคำถามกับตัวเองว่าเราศรัทธาอะไรอยู่ เพราะคนเราเมื่อศรัทธาอะไรก็จะได้พบกับสิ่งนั้นเข้าถึงสิ่งนั้น ศรัทธาในเทคโนโลยีเราก็จะเข้าถึงเทคโนโลยี ศรัทธาต่อชาวบ้านเราก็จะเข้าถึงชาวบ้าน ศรัทธาต่อวัตถุก็จะเข้าถึงวัตถุ ศรัทธาต่อลาภยศสรรเสริญก็จะเข้าถึงลาภถึงยศเข้าถึงตำแหน่ง ศรัทธาต่อความรู้ก็จะเข้าถึงความรู้ หรือศรัทธาต่อหลักธรรมก็จะเข้าถึงธรรม หรือไม่ศรัทธาอะไรเลยก็ไม่เข้าถึงก็ไม่เข้าถึงอะไรเลย เพราะความศรัทธานำมาซึ่งมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อทำทุกอย่างให้ได้มาซึ่งสิ่งที่เราศรัทธานั้นเอง ขณะเดียวกันก็ลองตรวจสอบตัวเองดูว่าสิ่งที่เราศรัทธากับสิ่งที่ท้องครของเราศรัทธานั้นตรงกันหรือไม่ หากตรงกันก็เรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงตนหรือไม่ตรงกันก็เรียนรู้ที่จะให้โอกาสตัวเองไปสู่แห่งที่เหมาะสมกว่า<sup>๖๘</sup>

๒. วิริยะ หมายถึงความขยันหมั่นเพียรประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดถอย ความเพียร ความเพียรประกอบความดี ความบากบั่นในการศึกษาศิลปวิทยา ความเพียรในการระวังและละอกุศล หรือความเพียรในการทำและรักษากุศลเป็นต้น ด้วยความกล้าหาญ ไม่

<sup>๖๗</sup>พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), **ทำอย่างไรจึงจะเรียนเก่ง**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๓๙.

<sup>๖๘</sup>Woman, **อิทธิบาท ๔**, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://thaifamilymental.blogspot.com/๒๐๐๗/๑๐/๔.html>[๒๘ ตุลาคม ๕๘].

กลัวต่อความยากลำบาก โดยตระหนักตามพุทธภาษิตที่ว่า “วิริเยน ทุกขมมจเจติ คนจะล่วงทุกข์ได้ เพราะความเพียร” คนที่มีความเพียรเท่ากัก็มีแรงหนุนเวลาทำงานหรือปฏิบัติธรรมก็ตาม จิตใจจะ แน่วแน่ มั่นคง พุ่งตรงต่อจุดหมาย ดังนั้นพนักงานหรือนักศึกษาควรปลูกนิสัยขยันหมั่นเพียรให้มีความเข้มแข็ง มีความบากบั่นอย่างต่อเนื่อง กล้าสู้งานทุกประเภทที่สุจริตยุติธรรมไม่ทำให้เกิดความเดือดร้อนทั้งแก่ตนและสังคมส่วนรวม<sup>๖๙</sup>

วิริยะ คือ ความมุ่งมั่นทุ่มเท เป็นความมุ่งมั่นทุ่มเททั้งกายและใจ ที่จะเรียนรู้และทำให้เข้าถึงแก่นแท้ของสิ่งนั้นเรื่องนั้น ถ้าหากกระทำก็จะทำจนเชี่ยวชาญจนเป็นผู้รู้ ถ้าหากศึกษาก็จะศึกษาให้รู้จนถึงรากเหง้าของเรื่องราวนั้นๆ ดังนั้น คำว่า วิริยะ จึงหมายถึงความเพียรพยายามอย่างสูงที่จะทำตามฉันทะ หรือศรัทธาของตัวเอง หากเราไม่มีความเพียรแล้วก็จะอู้อ้อได้ว่าเรามีฉันทะหลอกๆ หรือศรัทธาหลอกๆ ทั้งโกหกตัวเองและหลอกผู้อื่น เพื่ออะไรนั่น ผลงานที่เขาทำจะชี้ชัดออกมาเองว่าทำเพื่ออะไร ดังนั้น นักวิจัยท้องถิ่น จึงต้องมีใจที่รักต่อคนท้องถิ่นและรักต่อการทำงานวิจัยเพื่อแก้ปัญหาคนท้องถิ่น อันเป็นศรัทธาสูงสุด หากไม่เป็นเช่นนั้น ก็ได้แต่เพียงศรัทธาปากเปล่าที่ไร้แก่นงาของความมุ่งมั่นและทุ่มเท หากแต่มีศรัทธาอื่นให้ครุ่นคิดและกระทำอยู่ วิริยะนี้ มาคู่กับความอดทนอดกลั้น เป็นความรู้สึกละเมื่อยล้าต่อปัญหาและมีความหวังที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวง โดยมีศรัทธาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ นำใจ และเตือนใจ ความอดทนเป็นเครื่องมือสำหรับคนใจเย็นและใจงามด้วย ไม่ใช่ฆะลุ ดุดันบเร้าและรุ่มร้อน เพราะมันจะทำให้มีโอกาสผิดพลาดได้ง่าย หรือสูญเสียความอดทนในที่สุด ดังนั้น ความวิริยะอุสาหะ จึงเป็นวิถีทางของบุคคลที่หาญกล้าและท้าทายต่ออุปสรรคใดๆ ทั้งมวล ความวิริยะมันเกิดจากอะไร เกิดจากศรัทธาหรือฉันทะนั้นเอง และเป็นศรัทธาที่มั่นคงด้วยไม่ว่าจะมีอุปสรรคใดๆ มากกระทบก็ตามก็จะไม่เปลี่ยนแปลง แต่อาจปล่อยวางหรือวางเฉยในบางเวลาบางสถานการณ์บ้าง เพื่อรอสถานะที่เหมาะสมกว่า ความวิริยะไม่ใช่ความดุดันอย่างเอาเป็นเอาตายหรือต้องให้ได้เสมอ แต่มันคือความยับยั้งและเลือกที่จะทำบางอย่างเพื่อรักษาศรัทธาไว้หรือเพื่อรอวาระที่เหมาะสมอันหมายถึงการบรรลุผลแห่งศรัทธา ถ้าจะฝึกฝนเรื่องความวิริยะแล้วคงต้องเริ่มจากความคิดว่า ต้องหมั่นฝึกฝนตนเองบ่อยๆ หมั่นทำหมั่นคิดหมั่นเขียนหมั่นนำเสนอและอย่าขี้เกียจอย่ากลัวความผิดพลาดและจงกล้าแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อความล้มเหลวของตัวเอง อย่าท้อต่องานหนักและงานมากให้คิดว่าทำมากรู้มากเก่งมาก<sup>๗๐</sup>

๓. จิตตะ หมายถึง ความตั้งใจรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกฝน ไม่ปล่อยจิตให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย หมั่นใส่ใจ สนใจฝึกฝนในความคิดด้วยความมั่นใจ ผู้ที่มีอิทธิบาทข้อนี้จะประกอบกิจการสิ่งใดก็จะทำด้วยความมีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น สดชื่นอยู่ในขณะที่ทำงานเสมอ หรือเรียกว่า “มีกะจิตกะใจทำงาน” การที่คนเรามีความคิดผูกพันจดจ่อสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง คนผู้นั้นจะไม่สนใจรับรู้เรื่องอื่นๆ ย่อมเป็นเหตุให้เกิดสมาธิพร้อมกับความคิดจดจ่อสนใจนั้น อย่างไรก็ตามการทำงานทุกอย่างย่อมมีความผิดพลาด เพราะคนที่ไม่มีความผิดพลาดคือคนที่ไม่ได้ทำอะไรเลย แต่

<sup>๖๙</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *ทำอย่างไรจึงจะเรียนเก่ง*, หน้า ๔๕.

<sup>๗๐</sup> Woman, *อิทธิบาท ๔*, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://thaifamilymental.blogspot.com/๒๐๐๗/๑๐/๔.html> [๒๘ ตุลาคม ๕๕].

งานของผู้มีอิทธิบาทคือจิตตะนี้จะมีความผิดพลาดน้อยมาก และผลงานที่สำเร็จลงก็มีผลเป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่ง<sup>๗๑</sup>

จิตตะ คือ ใจที่จดจ่อและรับผิดชอบ เมื่อมีใจที่จดจ่อแล้วก็จะเกิดความรอบคอบตาม คำนี้ยิ่งใหญ่มาปัจจุบัน สังคมซับซ้อน มีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย แต่ละคนมีภาระหน้าที่ ที่ต้องทำมากมาย ไม่รู้จะทำอะไรก่อน เวลาอ่านหนังสือก็คิดถึงงานที่รับผิดชอบ เวลาอ่านทำงานก็คิดว่าต้องอ่านหนังสือเพื่อเตรียมตัวสอบ ไม่สามารถมีจิตจดจ่ออยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้นาน ผลคือ ทำอะไรก็ไม่ดีสักอย่างทำผิดๆอยู่อย่างนั้น แต่ถ้าเรามีใจที่จดจ่อต่อสิ่งที่เราคิดเราทำและรับผิดชอบแล้ว ไม่ว่าจะเป็นการเรียนหรือการงานก็ตาม ทุกอย่างก็จะดีขึ้นไปเอง เราก็จะมีความรอบรู้มากขึ้นเรื่อยๆด้วยใจที่จดจ่อตั้งมั่นและใฝ่เรียนรู้ของเรา เมื่อมีความรอบรู้มากขึ้นก็จะเกิดความรอบคอบตามมา เมื่อมีความรอบคอบแล้วการตัดสินใจทำอะไรก็จะเกิดความผิดพลาดน้อยตามไปด้วย ความรอบคอบจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากไม่รอบรู้ ดังนั้น การที่คนจะรอบรู้ได้นั้น ต้องหมั่นศึกษาเรียนรู้อยู่เป็นเนืองนิจ ติดตามข่าวสารบ้านเมืองสม่ำเสมอ ต้องอ่านหนังสืออย่าให้ขาดและหลากหลายโดยไม่ยึดติดกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ประการสำคัญต้องฝึกตั้งคำถามกับตัวเองกับเรื่องราวต่างๆที่เกิดขึ้นรอบตัวเราพร้อมกับค้นหาคำตอบให้ได้ การฝึกสนทนากับผู้รู้บ่อยๆก็เป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งเมื่อเราทำได้อย่างนี้แล้ว เราก็จะเป็นผู้ที่เข้าใจลึกความรอบรู้ไปโดยปริยาย เมื่อเราเข้าใจลึกความรอบรู้แล้ว ก็ไม่ใช่เรื่องยากที่จะวิเคราะห์สังเคราะห์เนื้อแท้ของเรื่องราวต่างๆ ออกมาสู่การตัดสินใจของหมู่คณะหรือแม้แต่เรื่องส่วนตัวของเราเอง ดังนั้น ความรอบคอบจึงแฝงไปด้วยความรู้ตามสภาพจริงของมัน อันเป็นแนวปฏิบัติที่คนรุ่นใหม่ต้องสร้างให้เกิดเป็นนิสัยแก่ตนเอง ความรอบคอบนอกจากจะดำรงอยู่คู่กับความรู้แล้ว ยังต้องอาศัยความดีงามเป็นเครื่องเตือนสติด้วย ถึงจะสามารถใช้จิตของเราพิจารณาและตรึกตรองในเนื้อแท้ของสิ่งต่างๆนั้นได้อย่างเหมาะสม เพราะความดีงามตามแบบอย่างของคุณธรรมตามหลักศาสนาและจริยธรรมของสังคมนั้นเป็นสิ่งเดียวที่จะทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกันอย่างปรกติสุข<sup>๗๒</sup>

๔. วิมังสา หมายถึง ความหมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้ออ้างหรือหย่อนในสิ่งที่ทำนั้นโดยมีการวางแผนวัดผล คิดค้นหาวิธีแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ การที่คนเราใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุและผลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งคิดหาเหตุผลและสอบสวนเช่นนี้ ย่อมช่วยรวมจิตใจให้คอยกำหนดและติดตามเรื่องที่พิจารณาอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา ทั้งยังเป็นเหตุให้จิตแน่วแน่แล่นไปตั้งไปกับเรื่องพิจารณานั้นโดยไม่ฟุ้งซ่าน ไม่วอกแวกเมื่อพิจารณาแล้ว พบข้อบกพร่องของงานก็รีบแก้ไขทำให้ดียิ่งขึ้น<sup>๗๓</sup>

วิมังสา คือ การทบทวนในสิ่งที่ได้คิดได้ทำมา อันเกิดจาก การมีใจรัก (ฉันทะ) แล้วทำด้วยความมุ่งมั่น (วิริยะ) อย่างใจจดใจจ่อและรับผิดชอบ (จิตตะ) โดยใช้วิจรรย์ญาณอย่างรอบรู้และรอบคอบ จึงนำไปสู่การทบทวนตัวเอง และทบทวนองค์กรหรือทบทวนขบวนการ ทบทวนในสิ่งที่ได้คิดสิ่งได้ทำผ่านมาว่าเกิดผลดีผลเสียอย่างไร ทั้งที่เป็นเรื่องส่วนตัวของเราเองและเป็นเรื่องที่ร่วมคิด

<sup>๗๑</sup>พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *ทำอย่างไรจึงจะเรียนเก่ง*, หน้า ๔๗.

<sup>๗๒</sup>Woman, *อิทธิบาท ๔*, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://thaifamilymental.blogspot.com/๒๐๐๗/๑๐/๔.html> [๒๘ ตุลาคม ๕๘].

<sup>๗๓</sup>พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *ทำอย่างไรจึงจะเรียนเก่ง*, หน้า ๖๐.

ร่วมทำกับคนอื่น เพื่อปรับปรุงปรับแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น การทบทวนเรื่องราวจากภายในของตัวเราเป็นสิ่งสำคัญมากในยุคปัจจุบันที่ผู้คนเริ่มสับสนวุ่นวายอย่างเข้มข้น ทบทวนความคิดเพื่อตรวจสอบความคิดและการกระทำของเราว่าเราคิดหรือทำจากความคิดอะไร พร้อมกับถามตัวเองว่าเราคิดอย่างนั้นเพื่ออะไร เราทำสิ่งนี้เพื่ออะไร เพื่อความสุขของตัวเองหรือเพื่อความสงบสุขของสังคม ซึ่งจะทำให้เรารู้ว่าเราควรจะทำอะไร จุดไหนของสังคมหรือเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างไรไปสู่การสร้างสรรค์ตนเองและสังคมที่งดงาม ในการวิจัยและการพัฒนานั้นเรามักจะใช้คำว่า สรุบบทเรียน เป็นการสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อดูว่าสิ่งที่คิดและทำมานั้นมันดำเนินไปในแนวทางที่วาดหวังหรือไม่ หรือว่าคิดไว้อย่างทำอีกอย่าง หรือคิดไว้แต่ไม่ได้ทำเลย หรือทำไปแล้วแต่ไม่ได้อย่างที่มุ่งหวัง ทั้งนี้จะได้อะไรหรือจะดีต่อไปว่า ที่มันสำเร็จมันเป็นเพราะอะไร และที่มันล้มเหลวมันเกิดจากอะไร เพื่อที่จะได้หาแนวทางแก้ไขหรือหาทางหลีกเลี่ยงผลเสียที่อาจเกิดขึ้น การสรุบบทเรียนนั้น คนส่วนใหญ่ยังเข้าใจว่าสรุปเมื่องานเดินทางมาได้ครึ่งทางหรือสิ้นสุดการทำงาน หรืออย่างดีที่สุดมีการทำแผนงานรายไตรมาสคือทุก ๓ เดือน จึงสรุบบทเรียนครั้งหนึ่ง แต่จริงๆ แล้วการสรุบบทเรียนควรจะทำให้อย่างสม่ำเสมอ อาจเป็นการพูดคุยกันหลังเสร็จสิ้นการทำกิจกรรมทุกครั้ง หรือหลังเลิกงานแต่ละวัน หรือใช้วิธีการแบบไม่เป็นทางการ เพื่อสรุบบทเรียนของแต่ละคนให้ได้มากที่สุด หรือพูดคุยกับตัวเองบ้าง การที่เราคุยกับตัวเอง ด้วยสติ ความรู้เนื้อ รู้ตัว จะทำให้เรามองตัวเองชัดเจนขึ้น รู้ว่าขณะนี้ปัญหาของเราคืออะไร และจะแก้ไขอย่างไร เพราะธรรมชาติของคนเรา สายตาเรามองทอดมองออกไปข้างนอก ทำให้ไม่เห็นตัวเองและสิ่งใกล้ตัว ถ้าจะมองตัวเองต้องส่องกระจก ดังนั้น เราต้องหมั่นถามตัวเองว่า เรารู้อะไรบ้างไม่รู้อะไรบ้าง เป้าหมายชีวิตเราคืออะไร แล้วเราจะมีวิธีไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร คำถามที่ดีหนึ่ง คำถาม ดีกว่าคำตอบร้อยคำตอบ ถ้าเราตั้งคำถามกับตัวเองบ่อยๆ จิต เราก็คงหาคำตอบให้เราได้ไม่อย่างนั้นเราก็มีชีวิตอยู่แบบไม่มีจุดหมายปลายทาง มีแต่ความทุกข์ใจหาทางออกให้กับชีวิตไม่ได้ หรือ ถ้ามีคนอื่นอยู่ด้วยเราก็คงคุยในใจ สร้างเสียงในใจ (inner voice ) แต่ว่าวิธีที่ได้ผลคือ ปิดประตูห้องอยู่คนเดียวเงียบแล้วคุยกับตัวเองดังๆ หรือจะคุยกับหมากับแมวก็ได้ แต่ช่วงที่เหมาะสมที่สุดคือ ช่วงที่รู้สึกว่างและปลอดโปร่งจากเรื่องราวทั้งปวง ซึ่งควรทำให้เป็นนิสัย<sup>๗๔</sup>

จากที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า หลักอิทธิบาท ๔ ตามแนวคิดของนักวิชาการ หมายถึงบุคคลผู้มีคุณธรรม ๔ อย่างนี้อยู่ในใจจะส่งเสริมให้เป็นพลังพิเศษเกิดความขยันมั่นเพียรทำงานด้วยความหวังตั้งใจรักษาความดีมีคุณธรรมเป็นที่ระลึกที่ปฏิบัติได้ ฉันทะ หมายถึง ความพอใจ ในฐานะเป็นสิ่งที่ตนถือว่าดีที่สุดที่มนุษย์เราควรมีข้อนี้เป็นกำลังใจอันดับแรกเพื่อทำให้เกิดคุณธรรมข้อต่อไปคือ วิริยะ หมายถึงความพากเพียร ในการกระทำกิจกรรมต่างๆติดต่อกันไม่ขาดตอนเป็นระยะยาว จนประสบความสำเร็จ โดยมีจิตตะ หมายถึงความกล้าหาญเจืออยู่นั้นให้เด่นชัดอยู่ในใจเสมอ มีสมาธิอยู่ด้วยอย่างเต็มที่ วิมังสา หมายถึง ความสอดส่องในเหตุและผลแห่งความสำเร็จเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป โดยปัญญาอย่างเต็มที่

<sup>๗๔</sup>Woman, อิทธิบาท ๔, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://thaifamilymental.blogspot.com/๒๐๐๗/๑๐/๔.html>[๒๘ ตุลาคม ๕๘].

ตารางที่ ๒.๒๑ สรุปหลักอิทธิบาท ๔

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ส.ม. (ไทย) ๑๙/๘๙๘/๔๒๗.	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิประธานสังขาร</li> <li>๒. เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิริยสมาธิประธานสังขาร</li> <li>๓. เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยจิตตสมาธิประธานสังขาร</li> <li>๔. เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิประธานสังขาร</li> </ol>
พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒, (๒๕๕๖).	อิทธิ หมายถึงความเจริญ ความมั่งคั่งความสำเร็จบาท หมายถึง ทาง เส้นทาง อุบายเครื่องบรรลุนิธิบาท หมายถึง ทางหรืออุบายเป็นเครื่องบรรลุนิธิบาทหรือความสำเร็จ
สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, (๒๕๕๒).	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น</li> <li>๒. วิริยะ เพียรประกอบสิ่งนั้น</li> <li>๓. จิตตะ เอาใจฝักใฝ่สิ่งนั้น ไม่วางธุระ</li> <li>๔. วิมังสา หมั่นตรองพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้น</li> </ol>
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), (๒๕๕๑).	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ฉันทะ ความพอใจ คือความต้องการที่จะทำอยู่ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป</li> <li>๒. วิริยะ ความเพียร คือขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความเพียร เข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง</li> <li>๓. จิตตะ ความคิดมุ่งไป คือตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาใจฝักใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อยลหายไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ</li> <li>๔. วิมังสา ความไตร่ตรองหรือทบทวน คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้นมีการวางแผนวัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น</li> </ol>
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๕๑).	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น</li> <li>๒. วิริยะ ความพากเพียรในสิ่งนั้น</li> <li>๓. จิตตะ ความเอาใจใส่ฝักใฝ่ในสิ่งนั้น</li> <li>๔. วิมังสา ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของสิ่งเหล่านั้น</li> </ol>

**ตารางที่ ๒.๒๑** หลักอิทธิบาท ๔ กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
แก้ว ชิตตะขบ, (๒๕๕๐).	<p>๑. ฉันทะ หมายถึง ความต้องการที่จะทำ (กัตตุกัมยตาฉันทะ) ความใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป</p> <p>๒. วิริยะ หมายถึง ความขยันหมั่นเพียรประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง</p> <p>๓. จิตตะ หมายถึง ความตั้งใจรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ ไม่ปล่อยจิตให้ฟุ้งซ่านเลื่อยล่อย</p> <p>๔. วิมังสา หมายถึง ความหมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้ออ้างหรือหย่อนในสิ่งที่ทำนั้นโดยมีการวางแผนวัดผล</p>

การบูรณาการหลักอิทธิบาท ๔ เข้ากับหลักสมรรถนะ ได้แก่ ฉันทะ คือแรงจูงใจ ความเชื่อ ทศนคติ วิริยะ คือทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ จิตตะ คืออุปนิสัย ภาพลักษณ์ที่มีต่อตนเอง วิมังสา คือความรู้ ความสามารถในการคิด ซึ่งแสดงเป็นตารางได้ดังนี้

**ตารางที่ ๒.๒๒** บูรณะหลักอิทธิบาท ๔ กับหลักสมรรถนะของ เดวิด แมคเคลีแลนด์

หลักอิทธิบาท ๔	หลักสมรรถนะของ เดวิด แมคเคลีแลนด์	การบูรณาการ
<b>ฉันทะ</b> ประกอบด้วย will คือความตั้งใจ, ใจมุ่ง, ความสมัครใจ, ความประสงค์ zeal คือความกระตือรือร้น, ความขยันขันแข็ง, ความมีใจจดจ่อ aspiration คือความมุ่งมาดปรารถนา, ความทะเยอทะยาน, ความใฝ่ฝัน	แรงจูงใจ ความเชื่อ ทศนคติ	ความตั้งใจ, การวางแผนอย่างมีวัตถุประสงค์, การมีแรงจูงใจ, ความปรารถนาอย่างแรงกล้า
<b>วิริยะ</b> ประกอบด้วย energy คือพลัง, กำลัง, เรี่ยวแรง, ความสามารถ effort คือน้ำพักน้ำแรง, ความพยายาม exertion คือการออกแรง, การฝ่าฟัน perseverance คือความขยันหมั่นเพียร, ความบากบั่น, ความอดสาหัส	ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ	ความสามารถในการทำงาน, ความเชี่ยวชาญ, การลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
<b>จิตตะ</b> ประกอบด้วย thoughtfulness คือความคิด, วิจารณ์ญาณ active thought คือความเอาใจใส่ dedication คือการอุทิศ, ความมุ่งมั่น	อุปนิสัย คุณลักษณะส่วนบุคคล	การอุทิศตนเพื่อทำงาน, การไม่ทอดทิ้งธุระ

ตารางที่ ๒.๒๒ บุรณะหลักอภิธิบาท ๔ กับหลักสมรรถนะของ เดวิด แมคเคลีแลนด์ (ต่อ)

หลักอภิธิบาท ๔	หลักสมรรถนะของ เดวิด แมคเคลีแลนด์	การบูรณาการ
<p>วิมังสา ประกอบด้วย investigation คือการตรวจสอบ, การสำรวจ, งานค้นคว้า, งานวิจัย examination คือการพินิจพิเคราะห์ reasoning คือการชี้แจงเหตุผล, ความเป็นเหตุเป็นผล testing คือการพิสูจน์</p>	<p>ความรู้ ความสามารถในการคิด</p>	<p>ปัญญา, ปฏิภาณ</p>

### ๒.๔ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษานั้นเป็นการศึกษารูปแบบหนึ่งของการศึกษาคณะสงฆ์เป็นการศึกษาที่รับกำหนดให้มีขึ้นตามความประสงค์ของคณะสงฆ์โดยการที่มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้จัดตั้งโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษาและบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัดกำหนดให้มีการเรียนบาลีนักธรรมและความรู้ชั้นมัธยมโดยรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ ต่อมาเมื่อโรงเรียนบาลีมัศึกษานี้ได้แพร่ขยายออกไปยังต่างจังหวัดหลายแห่งมีพระภิกษุและสามเณรเรียนกันมากทางคณะสงฆ์โดยองค์การศึกษาจึงได้กำหนดให้เรียกโรงเรียนประเภทนี้ใหม่ว่าโรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัดโดยมติสังฆมนตรีและกระทรวงศึกษาธิการได้ออกระเบียบกระทรวงให้โรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัดเปิดทำการสอนสมทบในชั้นตัวประโยคคือชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ได้ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๐๐ เป็นต้นมา<sup>๗๕</sup> และเมื่อสอบได้แล้วก็ยังคงได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการอีกด้วยทำให้พระภิกษุสามเณรนิยมเรียนกันเป็นจำนวนมาก คณะสงฆ์เกรงว่าจะมีพระภิกษุสามเณรเรียนนักธรรมบาลีน้อยลง จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีขึ้นใหม่เรียกว่าบาลีศึกษาสามัญและปริทัศน์ศึกษาและได้ประกาศให้เมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๗ พร้อมกับได้ยกเลิกระเบียบของคณะสังฆมนตรีว่าด้วยการศึกษาของโรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัดและกำหนดให้พระภิกษุสามเณรเรียนพระปริยัติธรรมแผนกบาลีที่คณะสงฆ์ได้จัดตั้งขึ้นแต่ว่าการศึกษาระบบใหม่ไม่เป็นที่นิยมของผู้เรียนพระภิกษุสามเณรส่วนใหญ่ยังพอใจที่เรียนโดยได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการอยู่ดังนั้นนักเรียนในโรงเรียนดังกล่าวจึงได้พากันเข้าชื่อเป็นนักเรียนผู้ใหญ่บ้างทำให้การศึกษาของคณะสงฆ์ในช่วงระยะนั้นเกิดความสับสนเป็นอันมาก<sup>๗๖</sup>

เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนและแก้ไขปัญหาคความสับสนในการศึกษาของคณะสงฆ์ กอปรกับข้อเรียกร้องของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่เสนอให้กระทรวงศึกษาธิการเปิดสอนสมทบในชั้นตัวประโยคให้แก่พระภิกษุสามเณรกระทรวงศึกษาธิการจึงประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ

<sup>๗๕</sup>วิชัย ธรรมเจริญ, คู่มือปฏิบัติงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๑), หน้า ๓.

<sup>๗๖</sup>พระราชวรมนี, ปรัชญาการศึกษาของไทย, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วรพากย์พินิจ, ๒๕๒๑), หน้า ๓๓๕.



ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาขึ้นเมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๑๔ โดยประสงค์ที่จะให้ศึกษาดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายศาสนจักรและฝ่ายอาณาจักรกล่าวคือศาสนาได้ศาสนทายาทที่ดีมีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างกว้างขวางประพุดติชอบในขณะที่ดำรงอยู่ในสมณเพศหรือแม้ลาสิกขาบทไปแล้วก็สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐได้สามารถนำความรู้ไปประกอบอาชีพเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติได้เช่นกัน<sup>๗๗</sup>

ด้วยเหตุนี้โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาจึงได้ก่อตั้งขึ้นและกระจายอยู่ตามจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศซึ่งเป็นที่นิยมของพระภิกษุสามเณรที่ขาดโอกาสทางการศึกษาอย่างกว้างขวางปัจจุบันแนวโน้มที่จะมากขึ้น<sup>๗๘</sup>

การบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาหมายถึงการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาซึ่งในการวิจัยอนุโลมตามภาระงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยจำแนกงานออกเป็น ๖ งานดังนี้

๑) การบริหารงานวิชาการหมายถึงการดำเนินกิจการทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ

๒) การบริหารงานบุคคลหมายถึงการคัดเลือกครูเข้ามาทำการสอนการปฐมนิเทศการอบรมครูประจำการการสร้างขวัญและกำลังใจการประเมินผลงานของครู

๓) การบริหารงานธุรการและการเงินหมายถึงงานที่ประกอบด้วยงานสารบรรณงานทะเบียนงานสารสนเทศงานการเงินและบัญชี

๔) การบริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมหมายถึงการดัดแปลงอาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้ทันสมัยและใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ที่เหมาะสมสะดวกสบายกับการเรียนของนักเรียนตลอดจนครูคณาจารย์และผู้มาติดต่อให้ได้รับความสะดวกสบายตามสมควร

๕) การบริหารงานกิจการนักเรียนหมายถึงการจัดการแนะแนวรวมทั้งการปฐมนิเทศการให้ความสะดวกและสวัสดิการแก่นักเรียนเช่นการจัดที่รับประทานอาหารการจัดกิจกรรมนักเรียนการควบคุมความประพฤติของนักเรียนรวมทั้งการรักษาระเบียบวินัย

๖) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนหมายถึงการเผยแพร่พระพุทธศาสนาและข่าวสารต่างๆด้านหลักธรรมให้พระพุทธศาสนาตลอดจนนโยบายและจุดประสงค์ของโรงเรียนให้แก่ชุมชนทราบและในขณะเดียวกันนั้นทางโรงเรียนก็จะได้ทราบความคิดเห็นความต้องการของชุมชนอีกด้วยเพื่อจะนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของทั้งสองฝ่าย<sup>๗๙</sup>

เนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการได้มีคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ ที่ สพฐ ๒๔๓/๒๕๕๑ เรื่อง ให้ใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ มีเนื้อหาดังนี้

<sup>๗๗</sup> กรมการศาสนา, “เอกสารสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องการศึกษาของคณะสงฆ์”, ๒๕๒๑, (เอกสารอัดสำเนา).

<sup>๗๘</sup> สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, สถิติข้อมูลโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาปีการศึกษา ๒๕๔๖, (เอกสารอัดสำเนา)

<sup>๗๙</sup> กิตติ ธีรคานต์, เทคนิคการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาม.ต้น-ม.ปลาย, (กรุงเทพมหานคร: กรมการศาสนา, ๒๕๓๙), หน้า ๓๒.

เพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ เป็นการสร้างกลยุทธ์ใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล สังคมไทย ผู้เรียนมีศักยภาพในการแข่งขันและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในสังคมโลก ปลุกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกในความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นไปตามเจตนารมณ์มาตรา ๘๐ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕

ฉะนั้น อาศัยอำนาจความในมาตรา ๑๒ และมาตรา ๑๕ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ และคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีมติเห็นชอบให้ใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ ดังปรากฏแนบท้ายคำสั่งนี้แทนหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔ เงื่อนไขและระยะเวลาการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ ให้เป็นไปดังนี้

๑. โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรและโรงเรียนที่มีความพร้อมตามรายชื่อที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศ

(๑) ปีการศึกษา ๒๕๕๒ ให้ใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ ในชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑ - ๖ และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ และ ๔

(๒) ปีการศึกษา ๒๕๕๓ ให้ใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ ในชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑ - ๖ และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ และ ๒ และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔ และ ๕

(๓) ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๕๔ เป็นต้นไป ให้ใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ ทุกชั้นเรียน

๒. โรงเรียนทั่วไป

(๑) ปีการศึกษา ๒๕๕๓ ให้ใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ ในชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑ - ๖ และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ และ ๔

(๒) ปีการศึกษา ๒๕๕๔ ให้ใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ ในชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑ - ๖ และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ และ ๒ และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๔ และ ๕

(๓) ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๕๔ เป็นต้นไป ให้ใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ ทุกชั้นเรียน

ให้เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการยกเลิก เพิ่มเติม เปลี่ยนแปลงหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและวิธีการจัดการศึกษา สั่ง ณ วันที่ ๑๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๑ (นายสมชาย วงศ์สวัสดิ์) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

## ความนำ

กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔ ให้เป็นหลักสูตรแกนกลางของประเทศ โดยกำหนดจุดหมาย และมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายและกรอบทิศทางการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีขีดความสามารถ ในการแข่งขันในเวทีระดับโลก (กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๔) พร้อมกันนี้ได้ปรับกระบวนการพัฒนาหลักสูตรให้มีความสอดคล้องกับเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจทางการศึกษาให้ท้องถิ่นและสถานศึกษาได้มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพ และความต้องการของท้องถิ่น (สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๔๒)

นอกจากนั้นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ ( พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔) ได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนจุดเน้นในการพัฒนาคุณภาพคนในสังคมไทยให้ มีคุณธรรม และมีความรอบรู้อย่างเท่าทัน ให้มีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และศีลธรรม สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่สังคมฐานความรู้ได้อย่างมั่นคง แนวการพัฒนาคนดังกล่าวมุ่งเตรียมเด็กและเยาวชนให้มีพื้นฐานจิตใจที่ดีงาม มีจิตสาธารณะ พร้อมทั้งมีสมรรถนะ ทักษะและความรู้พื้นฐานที่จำเป็นในการดำรงชีวิต อันจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศแบบยั่งยืน (สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ๒๕๔๙) ซึ่งแนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการพัฒนาเยาวชนของชาติเข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ ๒๑ โดยมุ่งส่งเสริมผู้เรียนมีคุณธรรม รักความเป็นไทย ให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ มีทักษะด้านเทคโนโลยี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมโลกได้อย่างสันติ (กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๑)

จากข้อค้นพบในการศึกษาวิจัยและติดตามผลการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔ ที่ผ่านมา ประกอบกับข้อมูลจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคนในสังคมไทย และจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการในการพัฒนาเยาวชนสู่ศตวรรษที่ ๒๑ จึงเกิดการทบทวนหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔เพื่อนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ ที่มีความเหมาะสม ชัดเจน ทั้งเป้าหมายของหลักสูตรในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และกระบวนการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ จุดหมาย สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นทิศทางในการจัดทำหลักสูตร การเรียนการสอนในแต่ละระดับ นอกจากนี้ได้กำหนดโครงสร้างเวลาเรียนขั้นต่ำของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ในแต่ละชั้นปีไว้ในหลักสูตรแกนกลาง และเปิดโอกาสให้สถานศึกษาเพิ่มเติมเวลาเรียนได้ตามความพร้อมและจุดเน้น อีกทั้งได้ปรับกระบวนการวัดและประเมินผลผู้เรียน เกณฑ์การจบการศึกษาแต่ละระดับ และเอกสารแสดงหลักฐานทางการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ และมีความชัดเจนต่อการนำไปปฏิบัติ เอกสารหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๕๑ นี้ จัดทำขึ้นสำหรับท้องถิ่นและสถานศึกษาได้นำไปใช้เป็นกรอบและทิศทางในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนไทยทุกคนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพด้านความรู้ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง และแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในเอกสารนี้ ช่วยทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในทุกๆระดับเห็นผลคาดหวังที่ต้องการในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ชัดเจนตลอดแนว ซึ่งจะสามารถช่วยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับท้องถิ่นและสถานศึกษาร่วมกันพัฒนาหลักสูตรได้อย่างมั่นใจ ทำให้การจัดทำหลักสูตรในระดับสถานศึกษามีคุณภาพและมีความเป็นเอกภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้เกิดความชัดเจนเรื่องการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ และช่วยแก้ปัญหาการเทียบโอนระหว่างสถานศึกษา ดังนั้นในการพัฒนาหลักสูตรในทุกๆระดับตั้งแต่ระดับชาติจนกระทั่งถึงสถานศึกษา จะต้องสะท้อนคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งเป็นกรอบทิศทางในการจัดการศึกษาทุกระดับ และครอบคลุมผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังได้ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งระดับชาติ ชุมชน ครอบครัว และบุคคลต้องร่วมรับผิดชอบ โดยร่วมกันทำงานอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ในการวางแผน ดำเนินการ ส่งเสริมสนับสนุน ตรวจสอบ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไข เพื่อพัฒนาเยาวชนของชาติไปสู่คุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดไว้

## วิสัยทัศน์

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคน ซึ่งเป็นกำลังของชาติให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและเป็นพลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้ง เจตคติ ที่จำเป็นต่อการศึกษาต่อ การประกอบอาชีพและการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ

## หลักการ

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

๑. เป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อความเป็นเอกภาพของชาติ มีจุดหมายและมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายสำหรับพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณธรรมบนพื้นฐานของความเป็นไทยควบคู่กับความเป็นสากล

๒. เป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อปวงชน ที่ประชาชนทุกคนมีโอกาสได้รับการศึกษาอย่างเสมอภาคและมีคุณภาพ

๓. เป็นหลักสูตรการศึกษาที่สนองการกระจายอำนาจ ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น

๔. เป็นหลักสูตรการศึกษาที่มีโครงสร้างยืดหยุ่นทั้งด้านสาระการเรียนรู้ เวลาและการจัดการเรียนรู้

๕. เป็นหลักสูตรการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

๖. เป็นหลักสูตรการศึกษาสำหรับการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย สามารถเทียบโอนผลการเรียนรู้ และประสบการณ์

### จุดหมาย

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ จึงกำหนดเป็นจุดหมายเพื่อให้เกิดกับผู้เรียนเมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

๑. มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยและปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

๒. มีความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต

๓. มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีสุนทรีย์ และรักการออกกำลังกาย

๔. มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ยึดมั่นในวิถีชีวิตและ การปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

๕. มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะที่มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามในสังคม และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

### สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

ในการพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ดังนี้

#### สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญ ๕ ประการ ดังนี้

๑. **ความสามารถในการสื่อสาร** เป็นความสามารถในการรับและส่งสาร มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาถ่ายทอดความคิด ความรู้ความเข้าใจ ความรู้สึก และทัศนะของตนเองเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม รวมทั้งการเจรจาต่อรอง เพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ การเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง ตลอดจนการเลือกใช้วิธีการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและสังคม

๒. **ความสามารถในการคิด** เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้หรือสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเองและสังคมได้อย่างเหมาะสม

**๓. ความสามารถในการแก้ปัญหา** เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญได้อย่างถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของหลักเหตุผล คุณธรรมและข้อมูลสารสนเทศ เข้าใจความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสังคม แสวงหาความรู้ ประยุกต์ความรู้มาใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาและมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อตนเอง สังคมและสิ่งแวดล้อม

**๔. ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต** เป็นความสามารถในการนำกระบวนการต่างๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงาน และการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อม และการรู้จักหลีกเลี่ยงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น

**๕. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี** เป็นความสามารถในการเลือก และใช้ เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ถูกต้อง เหมาะสม และมีคุณธรรม

#### **คุณลักษณะอันพึงประสงค์**

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ในฐานะเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ดังนี้

๑. รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์
๒. ซื่อสัตย์สุจริต
๓. มีวินัย
๔. ใฝ่เรียนรู้
๕. อยู่อย่างพอเพียง
๖. มุ่งมั่นในการทำงาน
๗. รักความเป็นไทย
๘. มีจิตสาธารณะ

นอกจากนี้ สถานศึกษาสามารถกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์เพิ่มเติมให้สอดคล้องตามบริบทและจุดเน้นของตนเอง

#### **มาตรฐานการเรียนรู้**

การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความสมดุล ต้องคำนึงถึงหลักพัฒนาการทางสมองและพหุปัญญา หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดให้ผู้เรียนเรียนรู้ ๘ กลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนี้

๑. ภาษาไทย
๒. คณิตศาสตร์
๓. วิทยาศาสตร์
๔. สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
๕. สุขศึกษาและพลศึกษา
๖. ศิลปะ

## ๗. การงานอาชีพและเทคโนโลยี

## ๘. ภาษาต่างประเทศ

ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มาตรฐานการเรียนรู้ระบุสิ่งที่ผู้เรียนพึงรู้ ปฏิบัติได้ มีคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์เมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้มาตรฐานการเรียนรู้ยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาการศึกษาทั้งระบบ เพราะมาตรฐานการเรียนรู้จะสะท้อนให้ทราบว่าต้องการอะไร จะสอนอย่างไร และประเมินอย่างไร รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาโดยใช้ระบบการประเมินคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งรวมถึงการทดสอบระดับเขตพื้นที่การศึกษา และการทดสอบระดับชาติ ระบบการตรวจสอบเพื่อประกันคุณภาพดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสะท้อนภาพการจัดการศึกษาว่าสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่มาตรฐานการเรียนรู้กำหนดเพียงใด

จากที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่า การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษานั้นเป็นการศึกษารูปแบบหนึ่งของการศึกษาคณะสงฆ์เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนที่เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายศาสนจักรและฝ่ายอาณาจักรกล่าวคือศาสนาได้ศาสนทายาทที่ดีมีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างกว้างขวางประพฤติชอบในขณะดำรงอยู่ในสมณเพศหรือแม้ลาสิกขาบทไปแล้วก็สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐได้สามารถนำความรู้ไปประกอบอาชีพเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาจึงได้ก่อตั้งขึ้นและกระจายอยู่ตามจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศซึ่งเป็นที่นิยมของพระภิกษุสามเณรที่ขาดโอกาสทางการศึกษาอย่างกว้างขวางปัจจุบันแนวโน้มที่จะมากขึ้น

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กำหนดให้ผู้เรียนเรียนรู้ ๘ กลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ ๑) ภาษาไทย ๒) คณิตศาสตร์ ๓) วิทยาศาสตร์ ๔) สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ๕) สุขศึกษาและพลศึกษา ๖) ศิลปะ ๗) การงานอาชีพและเทคโนโลยี และ ๘) ภาษาต่างประเทศ จากนั้นให้โรงเรียนแต่ละโรงเรียนเพิ่มวิชาเสริมเข้ามา เช่นวิชาภาษาบาลี วิชาภาษาสันสกฤต วิชาธรรมวินัย วิชาศาสนปฏิบัติ เป็นต้น

**ตารางที่ ๒.๒๓** สรุปโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
<p>วิชัย ธรรมเจริญ, (๒๕๔๑).</p>	<p>โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษานั้นเป็นการศึกษากำหนดขึ้นโดยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้จัดตั้งโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษาและบาลีวิสามัญศึกษาโดยองค์การศึกษากำหนดให้เรียกว่าโรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษา สำนักเรียนวัดโดยมติสังฆมนตรีและกระทรวงศึกษาธิการได้ออกระเบียบกระทรวงให้โรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัดเปิดทำการสอนสมทบในชั้นตัวประโยคคือชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ได้ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๐๐ เป็นต้นมา</p>
<p>พระราชวรมนี (ประยูร ธมมจิตโต), (๒๕๒๑).</p>	<p>เมื่อสอบได้แล้วก็ยังคงจะได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการอีกด้วยทำให้พระภิกษุสามเณรนิยมเรียนกันเป็นจำนวนมากคณะสงฆ์เกรงว่าจะมีพระภิกษุสามเณรเรียนนักธรรมบาลีน้อยลง จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีขึ้นใหม่เรียกว่า บาลีศึกษาสามัญและปริทัศน์ศึกษาและได้ประกาศให้เมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๗</p>
<p>กรมการศาสนา, (๒๕๒๑).</p>	<p>เมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๑๔ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่เสนอให้กระทรวงศึกษาธิการเปิดสอนสมทบในชั้นตัวประโยคให้แก่พระภิกษุสามเณรกระทรวงศึกษาธิการจึงประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาขึ้น โดยประสงค์ที่จะให้ศึกษาดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายศาสนจักรและฝ่ายอาณาจักร กล่าวคือศาสนาได้ศาสนทายาทที่ดีมีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างกว้างขวางประพฤติดชอบ ในขณะที่ดำรงอยู่ในสมณเพศหรือแม้ลาสิกขาบทไปแล้วก็สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐได้สามารถนำความรู้ไปประกอบอาชีพเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติได้เช่นกัน</p>

**๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

**๒.๕.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ**

**พัชมน เทียนศรี** ได้วิจัยเรื่อง “สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี” ผลการวิจัยพบว่า ผลวิเคราะห์ค่าระดับของสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคลในภาพรวมพบว่าสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนะของกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มใน



ภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านการบริหารงานบุคคล ตามทัศนะของกลุ่มตัวอย่าง มีสมรรถนะอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน คือ

๑. ด้านการบริหารงานวิชาการ พบว่า ระดับสมรรถนะการบริหารจัดการด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมเห็นว่าอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะย่อย พบว่า การจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและงานมาตรฐานการศึกษา มีสมรรถนะการบริหารจัดการสูงสุด รองลงมา คือ การวางแผนปฏิบัติงานด้านวิชาการของสถานศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานด้านวิชาการของสถานศึกษาได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ ส่วนสมรรถนะย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะการบริหารจัดการต่ำสามลำดับสุดท้าย ได้แก่ การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ทันสมัยถูกต้องเป็นปัจจุบัน การส่งเสริมการศึกษา วิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร การสอนและกระบวนการเรียนรู้ และ การศึกษาวิเคราะห์วิจัยแสวงหาและพัฒนามาตรฐานการศึกษาและนวัตกรรมการบริหารให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ

๒. ด้านการบริหารงานงบประมาณ พบว่า ระดับสมรรถนะการบริหารจัดการด้านการบริหารงานงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนะของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมดในภาพรวมเห็นว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะย่อยพบว่า การจัดทำเอกสารทางการเงินอย่างถูกต้อง โปร่งใสเป็นปัจจุบัน มีสมรรถนะการบริหารจัดการสูงสุด รองลงมาคือ การจัดการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลประสิทธิภาพ การใช้จ่ายงบประมาณอย่างถูกต้องเป็นปัจจุบัน การบริหารงานพัสดุและทรัพย์สินต่างๆ เป็นไปตามระเบียบและกฎหมายกำหนด ส่วนสมรรถนะย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะการบริหารจัดการต่ำสามลำดับสุดท้าย ได้แก่ การพัฒนาระบบการเงินการคลังให้มีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การระดมทรัพยากรจากหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนางานการศึกษาภายในสถานศึกษา การวางระบบการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน

๓. ด้านบริหารงานบุคคล พบว่า ระดับสมรรถนะการบริหารจัดการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมตามทัศนะของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดในภาพรวมเห็นว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะย่อย พบว่า การส่งเสริมให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความก้าวหน้าในวิชาชีพมีสมรรถนะการบริหารจัดการสูงสุด รองลงมาคือ การส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตักตวงระเบียบและจรรยาบรรณที่พึงประสงค์ของครูและบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคโลกาภิวัตน์ส่วนสมรรถนะย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะการบริหารจัดการต่ำสามลำดับสุดท้าย ได้แก่ การจัดทำมาตรฐานคุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำและเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลและวางแผนกำหนดอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสมกับปริมาณงานตามโครงสร้างของสถานศึกษา และสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้ายโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสมตามลำดับ

๔. ด้านการบริหารทั่วไป พบว่าระดับสมรรถนะการบริหารจัดการด้านการบริหารทั่วไปในภาพรวมเห็นว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายสมรรถนะย่อย พบว่า การจัดการระบบการ

บริหารงานและพัฒนาสถานศึกษาอย่างเหมาะสม มีสมรรถนะการบริหารจัดการสูงสุด รองลงมาคือ การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาและการดำเนินงานโครงการตามนโยบายของหน่วยงานบังคับบัญชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่วนสมรรถนะย่อยที่มีค่าเฉลี่ยการบริหารจัดการต่ำสามลำดับสุดท้าย ได้แก่ การนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางานของสถานศึกษาทั้งระบบการเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับการศึกษาโดยใช้สื่ออย่างหลากหลาย การพัฒนาระบบการบริการด้านข้อมูลข่าวสารต่างๆ ต่อข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพตามลำดับระดับสมรรถนะการบริหารจัดการในฐานะนิติบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีสมรรถนะการบริหารจัดการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก<sup>๘๐</sup>

**สรุป ิยัญญลักษณะ** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า ได้นำมาจัดทำเป็นตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ ๒ ส่วนคือ สมรรถนะหลัก สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนและสมรรถนะในงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน คือ

๑. สมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วย ๕ สมรรถนะ คือ ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) ๒) การบริการที่ดี (service mind) ๓) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) ๔) ความกล้าหาญทางจริยธรรม (integrity) ๕) ความร่วมมั่งร่วมใจ (teamwork and cooperation) และ

๒. สมรรถนะในงาน (functional competency) ประกอบด้วยสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๑๔ กลุ่มๆ งานละ ๔ สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มบริหารงาน รวม ๕ กลุ่มงานๆ ละ ๕ สมรรถนะ) รวม ๕ สมรรถนะ คือ ๑) ภาวะผู้นำ (leadership) ๒) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking) ๓) มนุษยสัมพันธ์ (human relation) ๔) การให้คำปรึกษา (consulting) ๕) การให้ความร่วมมือ (cooperation) ๖) การทำงานเป็นทีม (teamwork) ๗) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) ๘) การแก้ปัญหา (problem solving) ๙) การติดตามงาน (follow up) ๑๐) การดำเนินการ (facilitation) ๑๑) การตัดสินใจ (decision making) ๑๒) การวางแผน (planning) ๑๓) การมุ่งเน้นที่ผู้เรียน (student orientation) ๑๔) ความรู้ในสายอาชีพ (technical knowledge) ๑๕) การสื่อสารด้วยวาจา (oral communication) ๑๖) ความถูกต้องแม่นยำ (accuracy) ๑๗) ทักษะการนำเสนอ (presentation skill) ๑๘) การสอนแนะ (coaching) ๑๙) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning) ๒๐) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) จากสมรรถนะประจำกลุ่มงานทั้ง ๒๐ สมรรถนะใน ๑๔ กลุ่มงานนี้มีสมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่มงาน ๓

<sup>๘๐</sup> พัทธมน เทียนศรี, สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://tdc.thailis.or.th/tdc/search\\_result.php](http://tdc.thailis.or.th/tdc/search_result.php)[๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘]

สมรรถนะ คือ ๑) การทำงานเป็นทีม (teamwork) ๒) การมุ่งเน้นที่ผู้เรียน (student orientation) ๓) ความรู้ในสายอาชีพ (technical knowledge)<sup>๘๑</sup>

**วิทยา จันทศิริ** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อวิเคราะห์หาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อจัดทำหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อประเมินการใช้หลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่าสมรรถนะหลักที่จำเป็นระดับมากที่สุดและระดับมาก ๕ สมรรถนะเท่ากันสมรรถนะซึ่งมีระดับความจำเป็นในระดับมากที่สุดเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้แก่ด้านการวางแผนและจัดการด้านภาวะผู้นำด้านความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์และด้านจริยธรรมด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพและด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์เท่ากันด้านความสามารถในการสื่อสารและการประสานงานด้านการบริการที่ดีและด้านการมองภาพองค์รวมการศึกษาระดับความจำเป็นของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่าสมรรถนะที่มีระดับความจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด ๕ สมรรถนะคือด้านการวางแผนและจัดการด้านภาวะผู้นำด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และด้านจริยธรรมและมีระดับความจำเป็นอยู่ในระดับมาก ๕ สมรรถนะคือด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านความสามารถในการสื่อสารและการประสานงานด้านการให้บริการที่ดีและด้านการมองภาพองค์รวมจากการสังเคราะห์เอกสารที่ระบุว่าสมรรถนะหลักขององค์กรควรมีจำนวน ๓ - ๕ ตัวและจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนยกร่างโครงสร้างหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักและจากการพิจารณาระดับความจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุดและการเรียงลำดับความสำคัญจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย (Priority) ซึ่งมีความสอดคล้องกันดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สรุปสมรรถนะหลักไว้ ๕ สมรรถนะคือด้านการวางแผนและจัดการด้านภาวะผู้นำด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และด้านจริยธรรม ๒. เทคนิควิธีการที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักที่ได้ตามตาราง ๘ ผู้วิจัยได้สอบถามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักจากวิธีการพัฒนาที่ได้จากการศึกษาเอกสารรวม ๑๗ วิธีการได้แก่การฝึกอบรม (Training) การสัมมนา (Seminar) การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) การสอนงาน (Coaching) กรณีศึกษา (Case Study) การจัดกิจกรรมเสริม (Supplementary Activities) การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session) การประชุมแบบฟอรัม (Forum) การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field Trip) การใช้กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity) การฝึกการรับรู้ (Sensitivity Training) การแสดง

<sup>๘๑</sup> สุรุจณี ยัญญลักษณ์, “การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, (ภาควิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๐).

บทบาทสมมติ (Role Playing) เกมการบริหาร (Management Games) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก<sup>๘๒</sup>

**เฮิร์น และคณะ** (Hearn et. al.) ได้วิจัยเรื่อง “การกำหนดความสามารถเฉพาะของวิชาชีพ ในออสเตรเลียที่มีต่อการทำงานเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ” ผลวิจัยพบว่า ความสามารถของวิชาชีพได้มาจาก การเป็นเจ้าของกลุ่มคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความรู้ (knowledge) ความสามารถ (ability) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานร่วมกันของสมรรถนะ (competency) ดังนั้น ความสามารถทางวิชาชีพ คือ คุณลักษณะร่วมกันที่เป็นพื้นฐานให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า ในการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง ๗ วิชาชีพ ได้แก่ นักบัญชี วิศวกร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักสังคมสงเคราะห์ ครู และสถาปนิก ในทุกสายอาชีพมีปัจจัยด้านความสามารถร่วมกัน คือ การแก้ปัญหา การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ กรอบความคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร การทำงานเชิงรุก และการมุ่งมั่นเกี่ยวกับลูกค้า<sup>๘๓</sup>

**สแตนตัน** (Stanton) ได้วิจัยเรื่อง “สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของประธานคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า ระดับความแตกต่างของคุณลักษณะด้าน อายุ ประสบการณ์ เพศ ขนาดสถานศึกษา และวุฒิการศึกษาเป็นตัวแปรในการศึกษา และพิจารณาเปรียบเทียบระดับสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน ๓ ด้าน ประกอบด้วย ด้านการจัดการ คือ ๑) ภาวะผู้นำ ๒) การวางแผน ๓) การตัดสินใจ ๔) การจัดการองค์การ ๕) แรงจูงใจ ๖) การควบคุมการทำงาน ด้านคุณลักษณะเฉพาะ คือ ๑) การสื่อสาร ๒) กระบวนการสรรหา ๓) การอบรม ๔) การประเมิน ๕) วินัย ๖) การเจรจาต่อรอง ด้านทักษะการบริหาร ๑) ด้านมนุษย์สัมพันธ์ ๒) ด้านความคิดรวบยอด ๓) ด้านเทคนิค พบว่า ประสบการณ์ เพศ ขนาดสถานศึกษาและวุฒิการศึกษาไม่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลที่จำเป็นในการทำงานและสมรรถนะในการทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ๑) มีความเข้าใจในการทำงานทั้ง ๓ ด้าน ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการสื่อสารและด้านมนุษย์สัมพันธ์ มีความแตกต่างในความเข้าใจ ๒) มีการยอมรับความเข้าใจความสัมพันธ์ที่แสดงถึงสมรรถนะของบุคคล ในการทำงานและคุณค่าในการทำงานบนพื้นฐานที่ไม่แตกต่างกัน ๓) กลุ่มประชากรที่ปรึกษาไม่ส่งผลต่อสมรรถนะในการทำงานหรือลักษณะทั่วไปในการทำงาน<sup>๘๔</sup>

**ไอเรแลนด์** (Ireland) ได้ศึกษาความสำคัญของสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากผู้อำนวยการ โดยใช้ผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน ๒๖ คน ภาคภาครัฐ และเอกชนในการร่วมกันพัฒนาสมรรถนะ ๑๑ กลุ่ม จำนวน ๒๒๐ สมรรถนะ จากแบบสอบถาม

<sup>๘๒</sup>วิทยา จันทรศิริ . การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ, **ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต** (สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๑).

<sup>๘๓</sup>Greg Hearn, et. Al., “Defining Generic Professional Australia: Toward a Framework for Professional” **Journal of Human Resources** (January 1997): 157-180.

<sup>๘๔</sup>Stanton, John Ellsworth, “Personnel Management Competencies of Selected Public School Superintendents” **Ed.D., University of South Dakota**, (January 1994): Abstract.

เกี่ยวกับสมรรถนะของบริษัทอีโมตัน ที่มีความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ความสำคัญของความสำเร็จที่เกี่ยวพันกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สัมพันธ์กับประสบการณ์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาจากประโยชน์ในการทำงาน<sup>๘๕</sup>

ไลน์เนอร์(Lindner) ได้ศึกษาค่าสหสัมพันธ์ตามความคิดของบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง County Chair ในมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ในเรื่องสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่ทำหน้าที่ในการจ้างงาน พบว่า สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าสหสัมพันธ์สูง โดยชี้วัดจากการพัฒนาและการบำรุงรักษาสภาพแวดล้อมที่ดี การบริหารการจ้างงานและผลประโยชน์ความมั่นใจ ความปลอดภัย สุขภาพในการทำงาน การเลือกและการจัดการ มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลรวมของสมรรถนะและคะแนนกิจกรรมมีนัยสำคัญที่ ๐.๗๑<sup>๘๖</sup> จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ สามารถสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

**เลิศชัย สุธรรมานนท์** ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะสำหรับนักบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรภาคธุรกิจในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า นักบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรภาคธุรกิจในประเทศมีบทบาท ๔ บทบาทคือ

- ๑) บทบาทการวางระบบงานและนำเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทุนมนุษย์
- ๒) บทบาทการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์
- ๓) บทบาทการให้คำปรึกษาและนำการบริหารทุนมนุษย์
- ๔) บทบาทการอำนวยความสะดวกและให้บริการด้านทุนมนุษย์

แต่ละบทบาทต้องการสมรรถนะ ๑๖ ด้าน ดังนี้

- ๑) การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์
- ๒) การวางแผนกำลังคน
- ๓) การจัดการวางแผนและใช้ทุนมนุษย์
- ๔) การสรรหาและคัดเลือกทุนมนุษย์
- ๕) การพัฒนาองค์กร
- ๖) การบริหารความเปลี่ยนแปลง
- ๗) การบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพกำลังคนทดแทนและผู้มีความสามารถสูง
- ๘) การพัฒนาทุนมนุษย์
- ๙) การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ๑๐) การบริหารค่าตอบแทน
- ๑๑) การบริหารผลงาน
- ๑๒) ระเบียบวินัย
- ๑๓) กฎหมายและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์

<sup>๘๕</sup>Ireland,Gary Donald. “Assessing the Importance of Human Resources Management Competencies from Practitioners Perspectives M. Ed.” **University of Alberta (Canada)**, (2001): Abstract.

<sup>๘๖</sup>Lindner,James R. “Competency Assessment and Human Resourced Management Of Extension County Chairs” **Texas A7M University**, (2001): Abstract.

- ๑๔) การออกแบบองค์กร
- ๑๕) ระบบสารสนเทศทุนมนุษย์
- ๑๖) การบริหารทุนมนุษย์บนฐานสมรรถนะ

โดยแต่ละสมรรถนะสามารถแบ่งระดับความลึกซึ้งหรือความเชี่ยวชาญเป็นสองระดับ คือ ระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์<sup>๘๘๗</sup>

**ปรัชญา ชุมนาเสียว** ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น พบว่า มีองค์ประกอบสำคัญคือ<sup>๘๘๘</sup>

๑) กลยุทธ์การจัดการด้านทุนมนุษย์ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย

๑.๑ การพัฒนาในระดับบุคคล ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ และการมีแบบแผนความคิด

๑.๒ การพัฒนาระดับกลุ่ม และทีม ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

๑.๓ การพัฒนาในระดับองค์กร ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

๒) กลยุทธ์การจัดการด้านการพัฒนาองค์กรเพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะประกอบด้วย

๒.๑ การสื่อสารในองค์กร

๒.๒ การจัดการเทคโนโลยี

๒.๓ การพัฒนาบุคคลและทีมงาน

๒.๔ การเพิ่มอำนาจสมาชิกในองค์กร

๒.๕ การให้รางวัล

๒.๖ การจัดโครงสร้างองค์กร

๒.๗ วัฒนธรรมองค์กร

๒.๘ การจัดบรรยากาศองค์กร

๓) กลยุทธ์การจัดการด้านพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จะประกอบด้วย

๓.๑ การพัฒนาผู้นำให้เป็นนักร้องแบบการเรียนรู้

๓.๒ การพัฒนาผู้นำให้เป็นครู/ผู้สอน

๓.๓ การพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือ

<sup>๘๘๗</sup> เลิศชัย สุธรรมานนท์, “สมรรถนะสำหรับนักบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรภาคธุรกิจในประเทศไทย”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑).

<sup>๘๘๘</sup> ปรัชญา ชุมนาเสียว, “รูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๓).

**ศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า คณบดีและผู้อำนวยการสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ได้รับการรับรองสถาบันระดับสูงสุด (๕ ปี) จำนวน ๑๒ คน ผู้บริหารและอาจารย์ จำนวน ๓๐๐ คน และคณบดีสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจำนวน ๑๓ คน ผลการศึกษาพบว่า ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงเป็นยุทธศาสตร์เชิงระบบ ประกอบด้วย ๑) ยุทธศาสตร์เชิงปัจจัยนำเข้าได้แก่ ยุทธศาสตร์การนำองค์กร และยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน ๒) ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการได้แก่ ยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าแก่นักศึกษา ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์การขึ้นนำสังคม และยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่าย ๓) ยุทธศาสตร์เชิงผลผลิต ได้แก่ ยุทธศาสตร์กระบวนการสร้างผลสัมฤทธิ์ และ ๔) ยุทธศาสตร์เชิงตัวบ่งชี้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านองค์กรเรียนรู้<sup>๙๙</sup>

**ฐิติวรรณ สิ้นธนู** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทยผู้เชี่ยวชาญมีความคิดสอดคล้องกัน ประกอบด้วย สมรรถนะ ๕ ด้าน คือ ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านทักษะ ด้านอัตมโนทัศน์ ด้านลักษณะนิสัย และด้านแรงจูงใจ จากนั้นนำผลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์ และร่างหลักสูตรในลักษณะบูรณาการยึดสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทยมาจัดกิจกรรม และการฝึกอบรม โดยใช้หลักการเรียนรู้จากประสบการณ์จากการมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม<sup>๑๐</sup>

**สบพันธ์ ชิตานนท์** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจสอบอาคาร” ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจอาคาร ๔ ด้าน ด้วยกัน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนตัว และด้านลักษณะนิสัย โดยผลจากร่างโครงการฝึกอบรมนั้นสอดคล้องกันทุกองค์ประกอบตามที่ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิดของ Kirkpatrick<sup>๑๑</sup>

**สุดารัตน์ ครุฑทะ** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าพยาบาลในระบบบริการสุขภาพในอนาคต” ผลการวิจัยพบว่า โดยแนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าพยาบาลในระบบบริการสุขภาพในอนาคต และนำมากำหนดเป็นประเด็นในการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ สรุปได้ว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์

<sup>๙๙</sup>ศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล, “การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

<sup>๑๐</sup>ฐิติวรรณ สิ้นธนู, “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย”, *ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒).

<sup>๑๑</sup>สบพันธ์ ชิตานนท์, “การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจอาคาร”, *ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑).

นั้นมี ๘ ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ การจัดทรัพยากรมนุษย์ การแนะนำและสนับสนุน การใช้ข้อมูลวิจัย การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การพัฒนาคุณภาพ การสร้างความไว้วางใจ และการสร้างตลาดการบริการพยาบาล พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์สำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าพยาบาลในระบบสุขภาพในอนาคตด้านความรู้เจตคติ และความสามารถหลังทดลองใช้หลักสูตรสูงกว่าก่อนทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>๙๒</sup>

**พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง** ได้วิจัยเรื่อง “ตัวแบบสมรรถนะองค์การบริหารส่วนตำบล” ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะองค์กรของ อบต.ในการศึกษาคั้งนี้แบ่งเป็น ๔ ด้าน คือ สมรรถนะด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะด้านทรัพยากรองค์กร สมรรถนะด้านการเปลี่ยนแปลง และสมรรถนะด้านผลการดำเนินงาน ผลการศึกษาพบว่า อบต. ส่วนใหญ่มีสมรรถนะองค์การด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ และ สมรรถนะด้านการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ในขณะที่มีสมรรถนะด้านทรัพยากรองค์กร และ สมรรถนะด้านผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างต่ำ<sup>๙๓</sup>

**สิบวงศ์ กาพวงค์** ได้วิจัยเรื่อง “ตัวแบบสมรรถนะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนายกองค์การบริหารการศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนายก อบต. ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ๕ ด้านได้แก่ ๑) สมรรถนะการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ๒) สมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง ๓) สมรรถนะการสร้างความร่วมมือ ๔) สมรรถนะการสื่อสาร และ ๕) สมรรถนะการพัฒนาบุคลากร<sup>๙๔</sup>

**พงษ์เทพ จันทสุวรรณ** ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร : ตัวแบบสมการโครงสร้าง การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมภายใต้บริบทที่ศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของประสิทธิผลองค์กรมีองค์ประกอบที่เหมาะสม ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) ประสิทธิผลองค์กรแบบมุ่งกระบวนการทำงาน ๒) ประสิทธิผลองค์กรแบบมุ่งเป้าหมาย ๓) ประสิทธิผลองค์กรแบบมุ่งการมีส่วนร่วม และ ๔) ประสิทธิผลองค์กรแบบมุ่งสัมคคี และองค์ประกอบของภาวะผู้นำมีองค์ประกอบที่เหมาะสม ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) ปัจจัยภาวะผู้นำแบบส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ๒) ปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ๓) ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และ ๔) ปัจจัยภาวะผู้นำแบบไร้การนำ ในขณะที่องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรมีองค์ประกอบที่เหมาะสม ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรแบบยึดถือบุคลากรเป็นศูนย์กลาง ๒) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรแบบยึดถือยุทธศาสตร์

<sup>๙๒</sup>สุดารัตน์ ครุฑกะ, “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าพยาบาลในระบบบริการสุขภาพในอนาคต”, *ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐).

<sup>๙๓</sup>พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง, “ตัวแบบสมรรถนะองค์การบริหารส่วนตำบล”, *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ดุชนิพนธ์*, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๓).

<sup>๙๔</sup>สิบวงศ์ กาพวงค์, “ตัวแบบสมรรถนะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนายกองค์การบริหาร”, *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ดุชนิพนธ์*, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔).



๓) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรแบบยึดถือการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง และ ๔) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรแบบยึดถือความเป็นหนึ่งเดียว<sup>๙๕</sup>

**สุภาว อวสกุลสุทธิ** ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน” ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน ๓๘ คุณลักษณะ จัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำ จำนวน ๔ ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหาร คุณลักษณะผู้นำทางวิชาการ คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และภาพลักษณ์ภาวะคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ<sup>๙๖</sup>

**พันตรี เสนีย์ พรหมวิวัฒน์** ได้วิจัยเรื่อง “โครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ของศาลทหาร” ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาถึงโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ของศาลทหาร ศึกษาสภาพปัญหาในทางกฎหมายและปัจจัยหรือตัวแปรอื่น ๆ ที่มีผลต่อบทบัญญัติของกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับศาลทหาร และแนวทางการปรับปรุงแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ของศาลทหาร อีกทั้งเพื่อที่จะออกแบบโครงสร้างอันส่งผลต่อประสิทธิผลของศาลทหารวิธีการศึกษาใช้การวิจัยเชิงคุณภาพอันประกอบไปด้วย (๑) การวิเคราะห์เอกสารโดยการศึกษาค้นคว้าเอกสารทางวิชาการทั้งเอกสารภายในประเทศและต่างประเทศรวมทั้งการวิเคราะห์เอกสารในเชิงบรรยายและในเชิงพรรณนา โดยการวิเคราะห์จากสภาพปัญหาในทางปฏิบัติ (๒) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ ตลอดจนบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งมีความสำคัญในระบบศาลทหาร (๓) การประชุมระดมสมองผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ ตลอดจนบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์เกี่ยวข้องกับระบบศาลทหาร ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยถึงการจัดโครงสร้างขององค์กรศาลทหาร รูปแบบของการบริหารจัดการบุคลากรของศาลทหาร องค์กรที่ทำหน้าที่บริหารจัดการบุคลากร รวมทั้งอำนาจหน้าที่ของศาลทหาร โดยภาพรวมแม้ว่าจะจะเป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง แต่ทั้งนี้หากจะพิจารณาถึงรูปแบบของการจัดโครงสร้างองค์กรของศาลทหารรวมทั้งอำนาจหน้าที่ของศาลทหารบางประการแล้ว อาจจะยังไม่บรรลุเจตนารมณ์บางประการของการมีศาลทหาร โดยเฉพาะในเรื่องความเป็นอิสระขององค์กรและการคุ้มครองสิทธิของจำเลยในศาลทหาร จากการศึกษาวิจัยได้ข้อค้นพบแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหของการจัดโครงสร้างองค์กรของศาลทหารและอำนาจหน้าที่ของศาลทหารดังนี้ ๑. ข้อเสนอแนะในส่วนของการจัดโครงสร้างองค์กรของศาลทหาร : เรื่อง ความเป็นอิสระของศาลทหารโดยการกำหนดโครงสร้างองค์กรของศาลทหารให้มีความเป็นอิสระ กำหนดอำนาจหน้าที่และรูปแบบของคณะกรรมการ ซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารจัดการบุคลากร รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนของการเข้าสู่องค์กรของบุคลากรรวมถึงคุณสมบัติและพื้นความรู้ของบุคลากร ๒. ข้อเสนอแนะในส่วนของอำนาจหน้าที่ของศาลทหาร : ควรที่จะแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติธรรมนูญ

<sup>๙๕</sup> พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, “ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร: ตัวแบบสมการโครงสร้าง”, *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔).

<sup>๙๖</sup> สุภาว อวสกุลสุทธิ, “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน”, *ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒).

ศาลทหาร พ.ศ. ๒๔๙๘ ในประเด็นที่เกี่ยวกับอำนาจการฟ้องคดีอาญาต่อศาลทหารในเวลาปกติและเวลาไม่ปกติ ในประเด็นของระยะเวลาการยื่นอุทธรณ์หรือฎีกาในศาลทหาร ประเด็นเรื่องสิทธิการแต่งตั้งทนายของจำเลยในศาลทหารประเด็นกรณีการกระทำความผิดเกี่ยวกับทรัพย์สินที่การพิจารณาแตกต่างไปจากการฟ้องในข้อสาระสำคัญมิให้ถือว่าเป็นสาระสำคัญ ประเด็นเรื่องการตั้งทนายให้จำเลยโดยศาลทหารรวมทั้งประเด็นเรื่องอำนาจของศาลทหารในการพิจารณาคดีประเภทอื่นนอกจากคดีอาญาด้วย<sup>๙๗</sup>

**พระมหาธีรเพชร ธีรเวทีย** ได้วิจัยเรื่อง การสังเคราะห์รูปแบบการบริหารงานวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ๑. สภาพปัจจุบันของการบริหารงานวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการวางแผนงานวิชาการ ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนรู้ด้านการพัฒนา และส่งเสริมวิชาการ ด้านการจัดสื่อการเรียนรู้อด้านารวัดผลและประเมินผล พบว่าองค์ประกอบด้านการกำหนดจุดมุ่งหมาย การจัดโครงสร้าง ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและด้านภาวะผู้นำ เป็นรูปแบบทางการ ซึ่งอาจเป็นเพราะโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา มีลักษณะการบริหารองค์กรที่ขึ้นอยู่กับคณะสงฆ์ซึ่ง มีระบบ ระเบียบปฏิบัติ มีขั้นตอนการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ปฏิบัติเสมอ ผู้บริหารซึ่งเป็นพระสงฆ์จึง บริหารงานโดยยึดตามกฎระเบียบเป็นหลัก ๒. สภาพที่ควรจะเป็นในการบริหารงานวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการวางแผนงานวิชาการ ในองค์ประกอบด้านการกำหนดจุดมุ่งหมาย การจัดโครงสร้าง รูปแบบที่ควรจะเป็น คือรูปแบบเป็นทางการ พบว่าสภาพที่ควรจะเป็นต้องการให้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายและ จัดโครงสร้างบริหารงานวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาให้ชัดเจน เช่นการจัดทำขั้นตอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะการวางแผนงานและระยะเวลาของงานวิชาการเป็นเป้าหมายหลัก ของการให้การศึกษา<sup>๙๘</sup>

**นางสาวสมถวิล ชูทรัพย์** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะปฏิบัติหน้าที่ได้จะต้องได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการบริหารการศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีที่องค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาที่กำหนด ซึ่งจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง นั่นคือจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการบริหารเพื่อให้

<sup>๙๗</sup> พันตรี เสนีย์ พรหมวิวัฒน์, “โครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ของศาลทหาร”, **ปริญา นิตศาสตร์คุณกัณษิต**, (สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๓).

<sup>๙๘</sup> พระมหาธีรเพชร ธีรเวทีย, “การสังเคราะห์รูปแบบการบริหารงานวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา**, (มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๘).

การจัดการศึกษาเป็นไปตามแนวทาง หลักการและมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๒<sup>๙๙</sup>

**สรุป** จากการศึกษาวิจัยได้เสนอผลงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูงดังกล่าวข้างต้น ทำให้รู้ว่าองค์กรจะต้องมีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลง มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กระตุ้นพนักงานให้บรรลุถึงผลงานที่สูง โดยเน้นคุณค่าที่ตัวพนักงาน และส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร และองค์กรต้องสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลงานและต้องมีการพัฒนาบุคลากรพร้อมกับการสร้าง การมีส่วนร่วมให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยการเปิดโอกาสให้กับพนักงานได้แสดงความคิดเห็น มีการสำรวจความต้องการ ความพึงพอใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีการประเมินสมรรถนะของพนักงานอย่างเป็นระบบ แบบสร้างแรงจูงใจ และปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและ ศักยภาพขององค์กร ที่สูงขึ้น

#### ตารางที่ ๒.๒๔ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสมรรถนะ

นักวิจัยหรือแหล่งข้อมูล	ผลการวิจัย
เลิศชัย สุธรรมานนท์, (๒๕๕๑).	บทบาทต้องการสมรรถนะ ๑๖ ด้าน ดังนี้ ๑. การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ๒. การวางแผนกำลังคน ๓. การจัดการวางแผนและใช้ทุนมนุษย์ ๔. การสรรหาและคัดเลือก ทุนมนุษย์ ๕. การพัฒนาองค์กร ๖. การบริหารความเปลี่ยนแปลง ๗. การบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพกำลังคนทดแทนและผู้มีความ ความสำเร็จสูง ๘. การพัฒนาทุนมนุษย์ ๙. การจัดการความรู้และ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ๑๐. การบริหารค่าตอบแทน ๑๑. การบริหารผลงาน ๑๒. ระเบียบวินัย ๑๓. กฎหมายและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์ ๑๔. การออกแบบองค์กร ๑๕. ระบบสารสนเทศทุนมนุษย์ ๑๖. การบริหารทุนมนุษย์บนฐานสมรรถนะ

<sup>๙๙</sup>นางสาวสมถวิล ชูทรัพย์, “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ประสิทธิภาพ”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย ศิลปากร, ๒๕๕๐).

ตารางที่ ๒.๒๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสมรรถนะ (ต่อ)

นักวิจัยหรือแหล่งข้อมูล	ผลการวิจัย
ปรัชญา ชูมนาเสียว, (๒๕๕๓).	๑. กลยุทธ์การจัดการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๒. กลยุทธ์การจัดการด้านพัฒนาองค์กร ๓. กลยุทธ์การจัดการด้านพัฒนาภาวะผู้นำ
ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล, (๒๕๕๔).	๑. ยุทธศาสตร์เชิงปัจจัยนำเข้า ๒. ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการ ๓. ยุทธศาสตร์เชิงผลผลิต ๔. ยุทธศาสตร์เชิงตัวป้อนกลับ
ฐิติวรรณ สินธุ์นอก, (๒๕๕๒).	๑. ด้านความรู้ความเข้าใจ ๒. ด้านทักษะ ๓. ด้านอัตมโนทัศน์ ๔. ด้านลักษณะนิสัย ๕. ด้านแรงจูงใจ
สุดารัตน์ ครุฑกะ, (๒๕๕๐).	๑. ภาวะผู้นำ ๒. การบริหารจัดการ ๓. การจัดทรัพยากรมนุษย์ ๔. การแนะนำและสนับสนุนการใช้ข้อมูลวิจัย ๕. การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร ๖. การพัฒนาคุณภาพ ๗. การสร้างความไว้วางใจ
พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง, (๒๕๕๓).	๑. สมรรถนะด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ๒. สมรรถนะด้านทรัพยากรองค์กร ๓. สมรรถนะด้านการเปลี่ยนแปลง ๔. สมรรถนะด้านผลการดำเนินงาน
สีบวงศ์ กาพวงศ์, (๒๕๕๔).	๑. สมรรถนะการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ๒. สมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลง ๓. สมรรถนะการสร้างความร่วมมือ
สุภาวี อวสกุลสุทธิ, (๒๕๕๒).	๑. คุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหาร ๒. คุณลักษณะผู้นำทางวิชาการ ๓. คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ ๔. คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ
พันตรี เสนีย์ พรหมวิวัฒน์, (๒๕๕๓).	๑. กำหนดโครงสร้างองค์กรให้มีความเป็นอิสระ ๒. อำนาจหน้าที่/สิทธิ ๓. ระยะเวลา

ตารางที่ ๒.๒๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสมรรถนะ (ต่อ)

นักวิจัยหรือแหล่งข้อมูล	ผลการวิจัย
<p>พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, (๒๕๕๔).</p>	<p><b>องค์ประกอบของประสิทธิผลองค์กร</b></p> <p>๑. ประสิทธิภาพองค์กรแบบมุ่งกระบวนการทำงาน ๒. ประสิทธิภาพองค์กรแบบมุ่งเป้าหมาย ๓. ประสิทธิภาพองค์กรแบบมุ่งการมีส่วนร่วม</p> <p>๔. ประสิทธิภาพองค์กรแบบมุ่งสามัคคี</p> <p><b>องค์ประกอบของภาวะผู้นำ</b></p> <p>๑. ปัจจัยภาวะผู้นำแบบส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ๒. ปัจจัยภาวะผู้นำแบบมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ๓. ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม</p> <p>๔. ปัจจัยภาวะผู้นำแบบไร้การนำ</p> <p><b>องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร</b></p> <p>๑. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรแบบยึดถือบุคลากรเป็นศูนย์กลาง</p> <p>๒. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรแบบยึดถือยุทธศาสตร์</p> <p>๓. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรแบบยึดถือการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง</p> <p>๔. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรแบบยึดถือความเป็นหนึ่งเดียว</p>
<p>พระมหาธีรเพชร ธีรเวทีป, (๒๕๕๘).</p>	<p>สภาพปัจจุบันของการบริหารงานวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการวางแผนงานวิชาการ ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนรู้ด้านการพัฒนา และส่งเสริมวิชาการ ด้านการจัดสื่อการเรียนรู้ ด้านการวัดผลและประเมินผลพบว่าองค์ประกอบด้านการกำหนดจุดมุ่งหมาย การจัดโครงสร้างด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและด้านภาวะผู้นำ เป็นรูปแบบทางการซึ่งอาจเป็นเพราะโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา มีลักษณะการบริหารองค์กรที่ขึ้นอยู่กับคณะสงฆ์ซึ่ง มีระบบ ระเบียบปฏิบัติ มีขั้นตอนการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ปฏิบัติเสมอ ผู้บริหารซึ่งเป็นพระสงฆ์จึง บริหารงานโดยยึดตามกฎระเบียบเป็นหลัก ๒. สภาพที่ควรจะเป็นในการบริหารงานวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการวางแผนงานวิชาการ ในองค์ประกอบด้านการกำหนดจุดมุ่งหมาย การจัดโครงสร้าง รูปแบบที่ควรจะเป็น คือรูปแบบเป็นทางการ พบว่าสภาพที่ควรจะเป็นต้องการให้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายและ จัดโครงสร้างบริหารงานวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาให้ชัดเจน เช่นการจัดทำขั้นตอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพราะการวางแผนงานและระยะเวลาของงานวิชาการเป็นเป้าหมายหลัก ของการให้การศึกษา</p>

ตารางที่ ๒.๒๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสมรรถนะ (ต่อ)

นักวิจัยหรือแหล่งข้อมูล	ผลการวิจัย
นางสาวสมถวิล ชูทรัพย์, (๒๕๕๐).	ผู้บริหารสถานศึกษาจะปฏิบัติหน้าที่ได้จะต้องได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการบริหารการศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีที่องค์การวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาที่กำหนด ซึ่งจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง นั่นคือจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการบริหารเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามแนวทาง หลักการและมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒
สุรุจติ ยัญญลักษณ์, (๒๕๕๐).	<p>๑. สมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วย ๕ สมรรถนะ คือ ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) ๒) การบริการที่ดี (service mind) ๓) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) ๔) ความกล้าหาญทางจริยธรรม (integrity) ๕) ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork and cooperation) และ</p> <p>๒. สมรรถนะในงาน (functional competency) ประกอบด้วย สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๑๔ กลุ่มๆ งานละ ๔ สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มบริหารงาน รวม ๕ กลุ่มงานๆ ละ ๕ สมรรถนะ) รวม ๕ สมรรถนะ คือ ๑. สมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วย ๕ สมรรถนะ คือ ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) ๒) การบริการที่ดี (service mind) ๓) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) ๔) ความกล้าหาญทางจริยธรรม (integrity) ๕) ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork and cooperation)</p>

ตารางที่ ๒.๒๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การสมรรถนะ (ต่อ)

นักวิจัยหรือแหล่งข้อมูล	ผลการวิจัย
<p>วิทยา จันทร์ศิริ, (๒๕๕๑).</p>	<p>๑. สมรรถนะซึ่งมีระดับความจำเป็นในระดับมากที่สุดเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้แก่ด้านการวางแผนเป็นทีมด้านการวางแผนและการจัดการด้านภาวะผู้นำด้านความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์และด้านจริยธรรมด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพและด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์เท่ากันด้านความสามารถในการสื่อสารและการประสานงานด้านการบริการที่ดีและด้านการมองภาพองค์รวมการศึกษาระดับความจำเป็นของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐพบว่ามีสมรรถนะที่มีระดับความจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด๕สมรรถนะคือด้านการวางแผนเป็นทีมด้านการวางแผนและการจัดการด้านภาวะผู้นำด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และด้านจริยธรรม</p> <p>๒. ระดับความจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด๕สมรรถนะคือด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านความสามารถในการสื่อสารและการประสานงานด้านการให้บริการที่ดีและด้านการมองภาพองค์รวม</p>
<p>Greg Hearn, et. Al., (1997).</p>	<p>ความสามารถของวิชาชีพได้มาจากการเป็นเจ้าของกลุ่มคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความรู้ (knowledge) ความสามารถ (ability) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานร่วมกันของสมรรถนะ (competency) ดังนั้น ความสามารถทางวิชาชีพ คือ คุณลักษณะร่วมกันที่เป็นพื้นฐานให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานทางวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า ในการศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง ๗ วิชาชีพได้แก่ นักบัญชี วิศวกร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักสังคมสงเคราะห์ ครู และสถาปนิก ในทุกสายอาชีพมีปัจจัยด้านความสามารถร่วมกัน คือ การแก้ปัญหา การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ กรอบความคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร การทำงานเชิงรุก และการมุ่งมั่นเกี่ยวกับลูกค้า</p>

ตารางที่ ๒.๒๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสมรรถนะ (ต่อ)

นักวิจัยหรือแหล่งข้อมูล	ผลการวิจัย
<p>Stanton, John Ellsworth, (1994).</p>	<p>ศึกษาจากระดับความแตกต่างของคุณลักษณะด้าน อายุ ประสบการณ์ เพศ ขนาดสถานศึกษา และวุฒิการศึกษาเป็นตัวแปรในการศึกษา และพิจารณาเปรียบเทียบระดับสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน ๓ ด้าน ประกอบด้วย ด้านการจัดการ คือ ๑) ภาวะผู้นำ ๒) การวางแผน ๓) การตัดสินใจ ๔) การจัดการองค์การ ๕) แรงจูงใจ ๖) การควบคุมการทำงาน ด้านคุณลักษณะเฉพาะ คือ ๑) การสื่อสาร ๒) กระบวนการสรรหา ๓) การอบรม ๔) การประเมิน ๕) วินัย ๖) การเจรจาต่อรอง ด้านทักษะการบริหาร ๑) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ๒) ด้านความคิดรวบยอด ๓) ด้านเทคนิค พบว่า ประสบการณ์ เพศ ขนาดสถานศึกษา และวุฒิการศึกษาไม่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลที่จำเป็นในการทำงานและสมรรถนะในการทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ๑) มีความเข้าใจในการทำงานทั้ง ๓ ด้าน ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการสื่อสารและด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความแตกต่างในความเข้าใจ ๒) มีการยอมรับความเข้าใจความสัมพันธ์ที่แสดงถึงสมรรถนะของบุคคล ในการทำงานและคุณค่าในการทำงานบนพื้นฐานที่ไม่แตกต่างกัน ๓) กลุ่มประชากรที่ปรึกษาไม่ส่งผลต่อสมรรถนะในการทำงานหรือลักษณะทั่วไปในการทำงาน</p>
<p>Ireland, Gary Donald, (2001).</p>	<p>ได้ศึกษาความสำคัญของสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากผู้ชำนาญการ โดยใช้ผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน ๒๖ คน ภาคภาครัฐและเอกชนในการร่วมกันพัฒนาสมรรถนะ ๑๑ กลุ่ม จำนวน ๒๒๐ สมรรถนะ จากแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของบริษัทไอเอ็มต้น ที่มีความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ความสำคัญของความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สัมพันธ์กับประสบการณ์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาจากประโยชน์ในการทำงาน</p>



## ๒.๕.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

**พระมหาปัญญา ปณฺญาสิริ (ลักษณะจันทร์)** ได้วิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒” ผลการวิจัยพบว่า ๑. สภาพทั่วไปในการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค๒ในปัจจุบันพบว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาได้รับการอุปถัมภ์งบประมาณจากภาครัฐในปริมาณที่น้อยไม่เพียงพอต่อการพัฒนาครูขาดงบประมาณในการจ้างอาจารย์สอนทำให้อาจารย์สอนไม่เพียงพอในหนึ่งคนจำเป็นต้องสอนหลายวิชาทำให้ไม่สามารถพัฒนาศักยภาพทางด้านวิชาการได้อย่างเต็มที่อุปสรรคการเรียนการสอนที่ทันสมัยยังมีอยู่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ได้รับงบประมาณจำนวนมากนอกจากนี้ในด้านภัตตาหารยังต้องอาศัยการบิณฑบาตและชาวบ้านให้การอุปถัมภ์นอกจากนี้ยังพบว่าในปัจจุบันโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษามีจำนวนนักเรียนที่ลดน้อยลงกว่าเดิมสาเหตุหนึ่งเป็นเพราะว่านักเรียนขาดเป้าหมายและแรงจูงใจในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นสำหรับแนวทางแก้ไขปัญหานี้ควรจะมีการนิเทศระบบการเรียนการสอนและการให้รุ่นพี่ที่จบการศึกษาสายปริยัติมาสร้างแรงบันดาลใจให้กับรุ่นน้องๆแนะนำแนวทางในการดำเนินชีวิตการเรียนหนังสือให้ประสบผลสำเร็จและการวางแผนในอนาคตอีกด้วยนอกจากนี้โรงเรียนยังจำเป็นต้องสร้างกิจกรรมที่น่าสนใจให้นักเรียนเพื่อดึงดูดให้นักเรียนได้สนใจการเรียนการสอนและเป็นการลดปริมาณจำนวนนักเรียนที่ออกกลางคันด้วย

๒. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นอาจารย์จำนวน๖๗รูป/คนคิดเป็นร้อยละ๖๓.๘มีอายุระหว่าง๓๑ - ๔๐ปีจำนวน๓๕รูป/คนคิดเป็นร้อยละ๓๓.๓มีวุฒิการศึกษาสามัญระดับปริญญาตรีจำนวน๗๑รูป/คนคิดเป็นร้อยละ๖๗.๖มีวุฒิการศึกษานักธรรมชั้นเอกจำนวน๗๐รูป/คนคิดเป็นร้อยละ๖๖.๗และไม่มีวุฒิการศึกษาทางเปรียญธรรมจำนวน๕๐รูป/คนคิดเป็นร้อยละ๔๗.๖ผู้บริหารอาจารย์เจ้าหน้าที่และกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค๒ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากได้แก่ด้านการสร้างและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นศาสนทายาทที่มีคุณภาพและอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ด้านการพัฒนาระบบบริหารโรงเรียนให้เข้มแข็งและมีมาตรฐานเป็นโรงเรียนคุณภาพที่ยั่งยืนรองลงมาก็คือด้านการทำนุบำรุงเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้เจริญงอกงามสุดท้ายคือด้านการเสริมสร้างศักยภาพให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาของโลกตามลำดับ

๓. แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค๒ในด้านการสร้างและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นศาสนทายาทที่มีคุณภาพได้แก่การพัฒนาผู้เรียนให้ก้าวทันโลกอย่างรู้เท่าทันด้วยการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีคุณธรรมจริยธรรมและวินัยในตนเองสูงเป็นแบบอย่างของเยาวชนเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์และร่วมการเปลี่ยนแปลงทางสังคมสู่สังคมพุทธธรรมที่ยั่งยืนเป็นผู้เรียนถึงพร้อมด้วยทักษะสากลด้านการพัฒนาระบบบริหารโรงเรียนให้เข้มแข็งและมีมาตรฐานเป็นโรงเรียนคุณภาพที่ยั่งยืนได้แก่การมีระเบียบปฏิบัติกฎหมายมาตรการทางการบริหารจัดการและการจัดการศึกษามีปฏิรูประบบการติดตามประเมินผลมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการสู่โรงเรียนที่เป็นเลิศมีระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการปฏิรูปการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการเสริมสร้างศักยภาพให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาพระปริยัติธรรม

แผนกสามัญศึกษาของโลกได้แก่การยกระดับขีดความสามารถให้มีความเข้มแข็งในการเป็นศูนย์กลาง การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาและการสร้างโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษานานาชาติต้นแบบและมีเครือข่ายในระดับสากลครอบคลุมทั่วโลกด้านการทำนุบำรุงเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้เจริญงอกงามได้แก่การสร้างและพัฒนาชุมชนพระธรรมต้นแบบตามมาตรฐานชุมชนพุทธธรรมที่กำหนดไว้การวางมาตรการเพื่อการรักษาผู้จบการศึกษาให้ดำรงอยู่ในบรรพชิตและการนำส่งธรรมแก่ประชาชนให้ได้รับการเสริมสร้างความรู้ปัญญาด้วยหลักพุทธธรรมอย่างทั่วถึง<sup>๑๐๐</sup>

**วันทนา เนาว์วัน** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” ผลการวิจัยพบว่า ๑. แนวคิดผู้นำตามหลักพุทธธรรมและทฤษฎีทางตะวันตกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ พบว่า ๑) คุณลักษณะผู้นำตามหลักพุทธธรรมด้านหลักปาปนิกรธรรม ๓ รองลงมาคือสังฆโสภณสูตร อันดับที่สามคือคุณธรรมอนาถปิณฑิกะเศรษฐี และด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๒) กระบวนการวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การเข้ารับ การอบรมสัมมนาภาวะผู้นำ การศึกษาดูงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมีผู้นำที่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติหรือเป็นที่รู้จักกันดีและการกระจายอำนาจภาวะผู้นำในลักษณะการประสานความร่วมมือ

๒. สภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ๑) ด้านบุคลากร พบว่าบุคลากรขาดความมั่นคงในวิชาชีพครู สวัสดิการไม่เท่าเทียมบุคลากรภาครัฐ อัตราการเข้าออกบ่อยทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ๒) ด้านงบประมาณ งบประมาณหลักของโรงเรียนมาจากค่างบบุตหนุนเฉลี่ยรายหัวต่อนักเรียน เมื่อนักเรียนมีจำนวนน้อยจึงทำให้มีงบประมาณหมุนเวียนน้อย ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการ และ ๓) ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้บริหารหลักคือเจ้าอาวาสแม้จะมีคณะกรรมการบริหาร แต่มีภารกิจสงฆ์มาก จึงทำให้การบริหารขาดความคล่องตัว และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมพบว่า มีความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อ เมตตา กรุณา มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ ความทุ่มเทในการทำงานและการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

๓. ส่วนรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า อันดับแรกหลักธรรมด้านหลักปาปนิกรธรรม ๓ ในด้านจักขุมา (การมีวิสัยทัศน์ที่ดี) ด้านวิรุโ (ด้านความชำนาญในงาน ความเป็นมืออาชีพ) และด้านนิสสัยสัมปันโน (การสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดีตลอดจนการสร้างสรรคทางสังคม โดยอาศัยด้านมนุษยสัมพันธ์) รองลงมาคือสังฆโสภณสูตร ด้านสารโท (เป็นผู้แก้แค้น เป็นผู้อาจในการเผชิญปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น) ด้านวินีโต (เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี มีความเรียบร้อยในกิจการงานที่ได้รับมอบหมาย) ด้านวิยัตโต (การเป็นผู้มีปัญญา มีความรอบรู้และมีความฉลาดหลักแหลมในการปฏิบัติงาน) ด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน (ผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร) และด้านพหุสูตร (เป็นผู้มีความรู้ศึกษาความทรงจำ ผู้ที่ได้รับการศึกษามาก)

<sup>๑๐๐</sup> พระมหาปัญญา ปณฺญาสิริ (ลักษณะจันทร์), “ประสิทธิผลการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒” *วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการจัดการเชิงพุทธ*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

อันดับที่สามคือคุณธรรมอนาถบิณฑิกะเศรษฐี การมีความซื่อสัตย์ สุจริต และขยัน สติปัญญาเป็นเลิศ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และด้านความเสียสละ และด้านภาวะผู้นำตามทฤษฎีตะวันตกได้แก่ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การให้อิสระภาพในการทำงาน การกระตุ้นให้มีเจตคติที่ดีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นแบบอย่างสันติภาพและสิทธิมนุษยชนและต้องการให้ผู้นำมีความยุติธรรมเสมอภาคในการปฏิบัติงาน ต้องมีความกล้าหาญในการเปลี่ยนแปลงโดยนำมาซึ่งจริยธรรม การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนวัตกรรมเพื่อความเหนือกว่าภายใต้การยึดหยุ่นปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ของโรงเรียนอันนำมาซึ่งความอยู่รอด รวมทั้งนอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักพุทธธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองด้วย<sup>๑๐๑</sup> จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ สามารถสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

**นางลักษณ์ เรือนทอง<sup>๑๐๒</sup>** ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล” ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบคือ ๑) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๒) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ ๓) การประกันคุณภาพการตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ ๔) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ๕) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ๖) เน้นการเรียนการสอน ๗) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ ๘) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง ๒. รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๘ องค์ประกอบซึ่งมีความเหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

**ชนิดา ทองมณโฑ** ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า ๑. พฤติกรรมการไกล่เกลี่ยของผู้บริหาร มี ๔ องค์ประกอบคือ ๑) ทักษะคิดและพฤติกรรมของผู้ไกล่เกลี่ย ๒) การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ๓) ทักษะการไกล่เกลี่ย ๔) การคิดแก้ไขปัญหาเหมาะสมในระดับมาก ๒. ประสิทธิภาพของการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านพฤติกรรม การไกล่เกลี่ย ๔ องค์ประกอบเป็นตัวแปรต้น โดยองค์ประกอบด้านทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ไกล่เกลี่ยและการคิดแก้ไขปัญหาส่งผลต่อองค์ประกอบประสิทธิผลของการไกล่เกลี่ยในภาพรวมโดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า เหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย<sup>๑๐๓</sup>

**พระครูใบฎีกาบุญชู ชุตินฺถโร (บุญวงศ์)** ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” ผลการวิจัยพบว่ามี ๔ ขั้นตอน คือ ๑) ศึกษาปัญหาการบริหารโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยใช้การระดมความคิด จากผู้เชี่ยวชาญที่เลือกแบบ

<sup>๑๐๑</sup>วันทนา เนาว์วัน, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณศึกษบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

<sup>๑๐๒</sup>นางลักษณ์ เรือนทอง, “รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐).

<sup>๑๐๓</sup>ชนิดา ทองมณโฑ, “รูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

เจาะจง มานำเสนอสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียน ๒) การประเมินสมมุติฐานรูปแบบการบริหารโรงเรียน โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญ ๒๓ รูป/ท่าน มารับทราบสภาพปัญหาในขั้นที่ ๑ แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญเสนอสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียน และเสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติม จากนั้นได้เชิญให้ผู้เชี่ยวชาญระดมความคิดปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา แล้วประเมินผลรูปแบบการบริหารโรงเรียน ๓) การทดลองรูปแบบการบริหารโรงเรียนวัดบึงกิตติวิทยา ๔) ปรับปรุงรูปแบบเป็นครั้งสุดท้าย จากผลการประเมินและทดลองรูปแบบพบว่ารูปแบบนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ นำไปปฏิบัติได้และมีประโยชน์ได้รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร, ผู้จัดการ, ผู้อำนวยการ, สภานักเรียน, ฝ่ายงานวิชาการ, ฝ่ายงานงบประมาณ, ฝ่ายงานบุคคล, ฝ่ายการบริหารงานทั่วไป<sup>๑๐๔</sup>

**สมคิด สกกุลสถาปัตย์**<sup>๑๐๕</sup> ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน” ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ตลาดทางอารมณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สำหรับองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพ เชิงพลวัต บริบทความเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง ๒. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนมีองค์ประกอบ ๑๑ องค์ประกอบได้แก่ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ตลาดทางอารมณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัตบริบทความเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง(การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน) ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมอย่างมีนัยสำคัญซึ่งรูปแบบมีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

**วรรณิ อังสิทธิพนพร**<sup>๑๐๖</sup> ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ผลการวิจัยพบว่า ๑. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐมี ๓ องค์ประกอบได้แก่ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชา คุณลักษณะของคณบดีและพฤติกรรมการบริหารของคณบดีโดยรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและองค์ประกอบของรูปแบบร่วมกัน อธิบายภาวะผู้นำของคณบดี

<sup>๑๐๔</sup> พระครูใบฎีกาบุญชู ชูติปโย (บุญวงศ์), “รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต* สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, ๒๕๕๔).

<sup>๑๐๕</sup> สมคิด สกกุลสถาปัตย์, “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน”, *วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต* สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

<sup>๑๐๖</sup> วรรณิ อังสิทธิพนพร, “รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”, *วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต* สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑).

ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ ๕๒ เปอร์เซ็นต์ ๒. องค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐมีทิศทางและขนาดของอิทธิพลแตกต่างกัน โดยองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในคณะ/สำนักวิชามีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม

**นริศนันท์ เดชสุระ**<sup>๑๐๗</sup> ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” ผลการวิจัยพบว่า ๑. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วย ๙ องค์ดังนี้ ๑) ด้านการจัดการเรียนรู้และนวัตกรรมทางการศึกษาปฐมวัย ๒) ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ ๓) ด้านการพัฒนาครูปฐมวัยมืออาชีพ ๔) ผู้บริหารมืออาชีพ ๕) ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองชุมชน ๖) ด้านการเป็นหน่วยผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ๗) ด้านการวิจัยปฐมวัย ๘) ด้านการบริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ๙) ด้านการทํานุบำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรมไทยท้องถิ่น ๒. รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญทั้ง ๙ ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

**สมชาย ไมตรี** ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาของพระสงฆ์ในประเทศไทย : กรณีศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี” ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ในปัจจุบัน มีรูปแบบและพื้นฐานการจัดการศึกษามาตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ ๒ คือ เป็นการศึกษาที่เน้นการสอบวัดผลความรู้ หรือที่เรียกว่าสอบบาลีสนามหลวงเป็นหลัก โดยมีแม่กองบาลีสนามหลวงเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดสอบพร้อมกันทั่วประเทศ ส่วนการเรียนการสอนนั้นจะอยู่ที่ผู้เรียนหรือแต่ละสำนักเรียนจะดำเนินการโดยมีเจ้าสำนักเรียนเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการทั้งการเรียนการสอน การจัดการเรื่องสถานที่ อุปกรณ์การเรียนการสอน ครูผู้สอน ตลอดจนงบประมาณในการดำเนินการ สำหรับการศึกษาค้นคว้าของผู้ตอบแบบสอบถามนั้น ประเด็นที่ว่าด้วยความคิดเห็นต่อระบบการศึกษา พระปริยัติธรรม แผนกบาลี พบว่า โดยภาพรวมแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ หรือร้อยละ ๖๘.๙ ตอบว่า ระบบการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีปัจจุบันยังมีความเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อสอบถามเรื่องการปรับปรุงระบบการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีแล้ว กลับพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่หรือร้อยละ ๘๓.๔ มีความเห็นด้วยที่จะให้มีการปรับปรุงระบบการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี ถือได้ว่าความคิดเห็นทั้งสองประเด็นไม่ค่อยมีความสอดคล้องกันเท่าที่ควร แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาคณะสงฆ์ก็ยังคงรักษารูปแบบการศึกษาเดิมมาตั้งแต่สมัยโบราณจนถึงปัจจุบัน และคณะสงฆ์จะต้องเริ่มคิดตัดสินใจในการปรับปรุงระบบการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี เพื่อให้การศึกษาระบบนี้คงอยู่ และแพร่หลายมากยิ่งขึ้นต่อไป<sup>๑๐๘</sup>

**กนกวรรณ โกมลิตพิพงศ์** ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารกิจการคณะสงฆ์จีนิกายในประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่า การจัดการมีการกำหนดนโยบายจากเจ้าอาวาส ผู้ดำรง

<sup>๑๐๗</sup> นริศนันท์ เดชสุระ, “รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ”, *วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต* สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

<sup>๑๐๘</sup> สมชาย ไมตรี, “การศึกษาของพระสงฆ์ในประเทศไทย : กรณีศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี”, *งานค้นคว้าอิสระ*, (สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ, ๒๕๓๙).

ตำแหน่งผู้จัดการโรงเรียน การจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่มีการบริหารจัดการที่แบ่งเป็นฝ่าย ด้านการเรียนมีครูใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบ และตำแหน่งการบริหารจัดการออกเป็นฝ่ายต่างๆ ให้ร่วมกันรับผิดชอบงานทั้งหมดในโรงเรียน เนื่องจากการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ จึงทำให้ลักษณะการบริหารงานในโรงเรียนค่อนข้างเป็นทางการไปด้วย (E=Education) หมายถึงการบริหารกิจการด้านการศึกษา เป็นงานการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา รูปแบบโครงสร้างมีผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ คณะกรรมการสถานศึกษา ครูใหญ่ และผู้ช่วยครูใหญ่ แบ่งเป็นการบริหารกิจการของโรงเรียนเป็น ๖ ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายธุรการ ฝ่ายแผนงาน และฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายบริหาร และฝ่ายทะเบียนและวัดผล<sup>๑๐๙</sup>

**บุญหนา จิมานัง** ได้วิจัยเรื่อง “การประเมินประสิทธิภาพการสอนของพระสอนศีลธรรมในสถานศึกษา เขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๙” ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการสอนของพระสอนศีลธรรมในสถานศึกษาเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๙ ศึกษาความพึงพอใจของสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมของนักเรียนหลังจากมีพระสอนศีลธรรมและเปรียบเทียบผลการศึกษาระหว่างตัวแปรกับประสิทธิภาพการสอนของพระสอนศีลธรรมพบว่า พระสอนศีลธรรมในสถานศึกษา เขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๙ มีประสิทธิภาพการสอนอยู่ในระดับดี เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการสอนของพระสอนศีลธรรมกับตัวแปรอิสระ พบว่า พระสอนศีลธรรมที่มีอายุต่างกัน มีวุฒิการศึกษาแผนกธรรมต่างกัน มีวุฒิการศึกษาแผนกบาลีต่างกัน มีประสิทธิภาพการสอนศีลธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ๐.๐๕ ความพึงพอใจพฤติกรรมของนักเรียนหลังจากมีพระสอนศีลธรรมอยู่ในระดับดีเพียงร้อยละ ๕๓.๓ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการสอนศีลธรรม พบว่า ระยะเวลาที่สอนระดับความพึงพอใจต่อพฤติกรรมของนักเรียน จำนวนชั่วโมงสอน จำนวนนักเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอนในเชิงบวก<sup>๑๑๐</sup>

**พระมหาสหัส ฐิตสาโร** ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาวิจัยการบริหารองค์กรคณะสงฆ์” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารบุคคลในองค์กรคณะสงฆ์ การแต่งตั้งและถอดถอนเป็นอำนาจหน้าที่ของบริหารชั้นต้นหรือผู้บริหารที่สูงกว่า ยังขาดการบริหารอย่างเป็นระบบและมีการพัฒนาไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง แต่การมอบอำนาจในการตัดสินใจยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มีลำดับชั้นสูงกว่า การจัดการบริหารในแต่ละวัดยังไม่เด่นชัด รวมทั้งการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับภาค จนถึงระดับวัดการปกครองมีการรวมศูนย์ และเป็นไปในการสั่งการจากบนลงล่าง การศึกษาของวัดและของคณะสงฆ์โดยรวมขาดระบบบริหารจัดการที่ดีและไม่เป็นระบบ การเผยแผ่ยังเป็นรูปแบบเดิมและขาดการปรับให้สอดคล้องกับยุคสมัย การ

<sup>๑๐๙</sup> กนกวรรณ โคมลพิพิงศ์, “การบริหารกิจการของคณะสงฆ์เงินนิกายในประเทศไทย, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

<sup>๑๑๐</sup> บุญหนา จิมานัง, “การประเมินประสิทธิภาพการสอนของพระสอนศีลธรรมในสถานศึกษาเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๙, **รายงานการวิจัย**, (กรุงเทพมหานคร : โครงการพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๗๙.

บริหารงานสาธารณูปการขาดระบบแผนที่ชัดเจนขาดระบบการจัดการที่ดี การศึกษาสงเคราะห์ขาดการกำหนดรูปแบบการให้การสงเคราะห์ที่ดี และไม่เป็นระบบ ด้านการสาธารณสุขสงเคราะห์มีรูปแบบและระบบที่ดีต่อการให้การอนุเคราะห์แก่ประชาชน<sup>๑๑๑</sup>

**พระครูใบฎีกาบุญชู ชูติปญฺโญ (บุญวงศ์)** ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า มี ๔ ขั้นตอน คือ ๑) ศึกษาปัญหาการบริหารโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยใช้การระดมความคิด จากผู้เชี่ยวชาญที่เลือกแบบเจาะจง มานำเสนอสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียน ๒) การประเมินสมมุติฐานรูปแบบการบริหารโรงเรียน โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญ ๒๓ รูป/ท่าน มารับทราบปัญหาในขั้นที่ ๑ แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญเสนอสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียน และเสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติม จากนั้นได้เชิญให้ผู้เชี่ยวชาญระดมความคิดปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา แล้วประเมินผลรูปแบบการบริหารโรงเรียน ๓) การทดลองรูปแบบการบริหารโรงเรียนวัดบึงกิตติวิทยา ๔) ปรับปรุงรูปแบบเป็นครั้งสุดท้าย จากผลการประเมินและทดลองรูปแบบ พบว่า รูปแบบนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ นำไปปฏิบัติได้และมีประโยชน์ได้ รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร, ผู้จัดการ, ผู้อำนวยการ, สถานักเรียน, ฝ่ายงานวิชาการ, ฝ่ายงานงบประมาณ, ฝ่ายงานบุคคล, ฝ่ายบริหารงานทั่วไป<sup>๑๑๒</sup>

**พระมหาอำนาจ ปวทณฺโณ (พันธ์ปัญญา)** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม” ผลการวิจัยพบว่า

๑) สภาพการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมในปัจจุบันนี้ พระสังฆาธิการได้ดำเนินการพัฒนารูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเพื่อการบูรณาการที่เหมาะสมกับการศึกษาพระปริยัติธรรมให้มีความสอดคล้องตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ตลอดจนมีกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสำนักเรียน เพื่อส่งเสริมการสร้างทรัพยากรบุคคลคือพระภิกษุ สามเณร ผู้เป็นศาสนทายาทสืบทอดอายุพระพุทธศาสนาในอนาคต นอกจากนั้น ปัญหาอุปสรรคการจัดการเพื่อการบูรณาการที่ไม่เหมาะสมกับการศึกษาพระปริยัติธรรมในปัจจุบันนี้ สามเหตุสำคัญมาจากวิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน พันธกิจไม่เหมาะสม กระบวนการจัดการภายในสำนักเรียนไม่ชัดเจน เช่น การบริหารบุคคล (Man) การบริหารการเงิน (Money) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) เป็นต้น

๒) การบูรณาการหลักพุทธธรรมสำหรับการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม ตามหลักการจัดการประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก และการควบคุมเป็นต้น ตามหลักอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา เป็นต้น ตามหลัก

<sup>๑๑๑</sup> พระมหาหรรษ์ ฐิตสาโร, “การบริหารองค์กรคณะสงฆ์”, รายงานวิจัย, (คณะครุศาสตร์: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๘๓.

<sup>๑๑๒</sup> พระครูใบฎีกาบุญชู ชูติปญฺโญ (บุญวงศ์), “รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, ๒๕๕๔).

สารานุกรม ๖ ประกอบด้วย เมตตากายกรรม เมตตาวจีกรรม เมตตามโนกรรม สาธารณโภคี สีสสามัญญตา และทิวาสสามัญญตา เป็นต้น

๓) นำเสนอการพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม ผลการแจกแบบสอบถามแก่บุคลากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๑๗ ชุด พบว่า ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักเรียน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักเรียน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ ตามหลักการจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก และการควบคุม เป็นต้น ตามหลักอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา เป็นต้น

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๒ รูป ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารการศึกษาในแต่ละสำนักเรียนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อการพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นต่อการพัฒนา รูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม แต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก และการควบคุม เป็นต้น ส่วนด้านการบริหารบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยกล่าวถึงการบริหารบุคคลว่า สำนักเรียนขาดแคลนนักเรียนทุกชั้น ประโยค ตั้งแต่ประโยค ๑-๒ จนถึงประโยค ป.ธ.๙ และขาดแคลนอาจารย์ผู้สอนทุกชั้นประโยค เช่นเดียวกัน<sup>๑๑๓</sup>

**พระมหาสุทิน สุทิน** ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการเครือข่ายเชิงพุทธ ของกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากลุ่ม ๑” ผลการวิจัยพบว่า

๑) สภาพทั่วไปของการบริหารจัดการเครือข่ายเชิงพุทธของกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๑ มีการบริหารงานตามหน้าที่การบริหาร POLC มีการวางแผนยุทธศาสตร์ การจัดองค์การ มีการนำ และมีการตรวจสอบ โดยมีการประยุกต์ใช้ทฤษฎี หลักการบริหารนิยธรรม แนะนำนวัตกรรมในการบริหารซึ่งเป็นไปตามสภาพและบริบทของสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีข้อตกลงร่วมกันและการรวมตัวกันภายใต้การบริหารจัดการแบบกลุ่มโรงเรียน เพื่อประสานความร่วมมือด้าน การบริหาร ความรู้วิชาการ สามารถที่จะพัฒนาความร่วมมือและความสัมพันธ์ไปสู่ระดับเครือข่ายที่มีการสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานวิชาการ ๕ ด้าน อย่างเป็นระบบได้

๒) หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมในการบริหารจัดการเครือข่ายเชิงพุทธของกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๑ ได้แก่ ก่อปธานิยธรรม ๗ มีการบูรณาการหลักก่อปธานิยธรรม เข้าไปในทุกขั้นตอนกระบวนการของการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเครือข่ายเชิงพุทธ ของกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ก่อให้เกิดการบริหารเครือข่ายเชิงพุทธ เป็นเครือข่ายมีชีวิต มีการรวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สักดเอาส่วนดี หรือจุดแข็งของแต่ละฝ่าย

<sup>๑๑๓</sup> พระมหาอำนาจ ปวฑฒโน, “การพัฒนา รูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม”, **วิทยานพนธ์พุทธศาสตร์คุณูปกต** สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).



มาเรียนรู้และสนับสนุนกันและกัน เป็นการผนึกกำลัง (Synergy) ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน ข้อมูล ข่าวสาร และความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมด้วยความสมัครใจ

๓) รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายเชิงพุทธของกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๑ เป็นรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายที่มีการบูรณาการหลักอปริหานิยธรรม อันเป็นหลักธรรมที่สร้างความสามัคคีของบุคคล องค์กร ที่มีการรวมกันเป็นกลุ่ม เป็นหมู่คณะ หรือเป็นเครือข่ายเข้าไปในทุกขั้นตอนกระบวนการของการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำหรือการสั่งการและ การควบคุม เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเครือข่ายเชิงพุทธ เป็นเครือข่ายที่ดี มีการรวมตัวกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การทำกิจกรรมร่วมกัน และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน สกัดเอาส่วนดี หรือจุดแข็งของแต่ละฝ่าย มาเรียนรู้และสนับสนุนกันและกัน เป็นการผนึกกำลัง (synergy) ทำให้เกิดการติดต่อและสนับสนุน ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมด้วยความสมัครใจ จริงใจและมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่จุดหมายที่เห็นพ้องต้องกัน และร่วมรับประโยชน์ซึ่งกันและกันของการบริหารจัดการเครือข่ายเชิงพุทธ ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๑ ที่มีความเป็นปึกแผ่น และพัฒนาต่อไปอย่างยั่งยืน<sup>๑๑๔</sup>

**วันทนา เนาว์วัน** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” ผลการวิจัยพบว่า ๑. แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมและทฤษฎีทางตะวันตกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ พบว่า ๑) คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมด้านหลักปาปนิกรรม ๓ รองลงมาคือสังฆโสภณสูตร อันดับที่สามคือคุณธรรมอนาถบิณฑิกะเศรษฐี และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๒) กระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การเข้ารับการอบรมสัมมนาภาวะผู้นำ การศึกษาดูงาน โรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมีผู้นำที่ได้รับ การยกย่องเชิดชูเกียรติหรือเป็นที่รู้จักกันดีและการกระจายอำนาจภาวะผู้นำในลักษณะการประสานความร่วมมือ ๒. สภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ๑) ด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรขาดความมั่นคงในวิชาชีพ สวัสดิการไม่เท่าเทียมบุคลากรภาครัฐ อัตราการเข้าออกบ่อยทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ๒) ด้านงบประมาณ งบประมาณหลักของโรงเรียนมาจากค่างบประมาณอุดหนุนเฉลี่ยรายหัวต่อนักเรียน เมื่อนักเรียนมีจำนวนน้อย จึงทำให้มีงบประมาณหมุนเวียนน้อย ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการ และ ๓) ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้บริหารงานหลักคือเจ้าอาวาสแม้จะมีคณะกรรมการบริหาร แต่มีภารกิจสงฆ์มาก จึงทำให้การบริหารขาดความคล่องตัว และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม มีความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อ เมตตา กรุณา มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ ความทุ่มเทในการทำงาน และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ๓. ส่วนรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า อันดับแรกหลักธรรมด้านหลักปาปนิกรรม ๓ ในด้านจักขุมา (การมีวิสัยทัศน์ที่ดี) ด้านวิริโร (ด้านความขำนาญ

<sup>๑๑๔</sup> พระมหาสุทิน สุทิน, “การบริหารจัดการเครือข่ายเชิงพุทธ ของกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๑”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).*

ในงานความเป็นมืออาชีพ) และด้านนิสสัยสัมพันธ์ (การสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดี ตลอดจนการสร้างสรรคทางสังคม โดยอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์) รองลงมาคือสังคมโศกนาฏกรรม ด้านวิสารโท (เป็นผู้แก้แค้น เป็นผู้อาจในการเผชิญปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น) ด้านวินีโต (เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี มีความเรียบร้อยในกิจการงานที่ได้รับมอบหมาย) ด้านวิยัตโต (การเป็นผู้มีปัญญา มีความรอบรู้และมีความฉลาดหลักแหลมในการปฏิบัติงาน) ด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน (ผู้ปฏิบัติธรรมรักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร) และด้านพหุสุโต (เป็นผู้มีความรู้ศึกษาความทรงจำ ผู้ที่ได้รับการศึกษามาก) อันดับที่สามคือคุณธรรมอนาถบิณฑิกะเศรษฐี การความซื่อสัตย์ สุจริต และขยันสติปัญญาเป็นเลิศ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และด้านความเสียสละ และภาวะผู้นำตามทฤษฎีตะวันตก ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การให้อิสระภาพในการทำงาน การกระตุ้นให้มีเจตคติที่ดีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นแบบอย่างสันติภาพและสิทธิมนุษยชนและต้องการให้ผู้ผู้นำมีความยุติธรรมเสมอภาคในการปฏิบัติงาน ต้องมีความกล้าหาญในการเปลี่ยนแปลง โดยนำมาซึ่งจริยธรรม การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนวัตกรรมเพื่อความเหนือกว่าภายใต้การยึดหยุ่นปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ของโรงเรียน อันนำมาซึ่งความอยู่รอด รวมทั้งนอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักพุทธธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองด้วย<sup>๑๑๕</sup>

**ปัทม ปฏิมพาคม** ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี ๖ องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองในโรงเรียน เนื่องจากแนวคิดผู้นำแบบต่างๆ ในปัจจุบันที่เป็นที่นิยมคือผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมในองค์กรของตนเองให้สอดคล้องกับทุกคน ซึ่งต้องทำงานที่ท้าทายสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริมให้มีความคิดใหม่ๆ มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้อื่น นำมาซึ่งการบรรลุผลความสำเร็จสูงสุดในการทำงานอย่างแท้จริง<sup>๑๑๖</sup>

<sup>๑๑๕</sup> วันทนา เนาว์วัน, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

<sup>๑๑๖</sup> ปัทม ปฏิมพาคม, “รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

ตารางที่ ๒.๒๕ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

นักวิจัยหรือแหล่งข้อมูล	ผลการวิจัย
<p>พระมหาปัญญา ปญญาสิริ, (๒๕๕๗).</p>	<p>สภาพทั่วไปในการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค๒ในปัจจุบันพบว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาได้รับการอุปถัมภ์งบประมาณจากภาครัฐในปริมาณที่น้อยไม่เพียงพอต่อการพัฒนาครูขาดงบประมาณในการจ้างอาจารย์สอนทำให้อาจารย์สอนไม่เพียงพอในหนึ่งคนจำเป็นต้องสอนหลายวิชาทำให้ไม่สามารถพัฒนาศักยภาพทางด้านวิชาการได้อย่างเต็มที่อุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัยยังมีอยู่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ๆที่ได้รับงบประมาณจำนวนมากนอกจากนี้ในด้านภัตตาหารยังต้องอาศัยการบิณฑบาตและชาวบ้านให้การอุปถัมภ์นอกจากนี้ยังพบว่าในปัจจุบันโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษามีจำนวนนักเรียนที่ลดน้อยลงกว่าเดิมสาเหตุหนึ่งเป็นเพราะว่านักเรียนขาดเป้าหมายและแรงจูงใจในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นสำหรับแนวทางแก้ไขปัญหานี้ควรจะมีการนิเทศระบบการเรียนการสอนและการให้รุ่นพี่ที่จบการศึกษาสายปริยัติมาสร้างแรงบันดาลใจให้กับรุ่นน้องๆแนะนำแนวทางในการดำเนินชีวิตการเรียนหนังสือให้ประสบผลสำเร็จและการวางแผนในอนาคตอีกด้วยนอกจากนี้โรงเรียนยังจำเป็นต้องสร้างกิจกรรมที่น่าสนใจให้แก่แก่นักเรียนเพื่อดึงดูดให้นักเรียนได้สนใจการเรียนการสอนและเป็นการลดปริมาณจำนวนนักเรียนที่ออกกลางคันด้วย</p>
<p>สมชาย ไมตรี, (๒๕๓๙).</p>	<p>การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีเป็นการศึกษาที่เน้นการสอบวัดผลความรู้ ระบบการศึกษายังมีความเหมาะสม การศึกษาคณะสงฆ์ยังคงรักษารูปแบบการศึกษาเดิมมาตั้งแต่สมัยโบราณจนถึงปัจจุบัน คณะสงฆ์จะต้องเริ่มคิดตัดสินใจในการปรับปรุงระบบการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี เพื่อให้การศึกษาระบบนี้คงอยู่และแพร่หลายมากยิ่งขึ้นไป</p>

ตารางที่ ๒.๒๕ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (ต่อ)

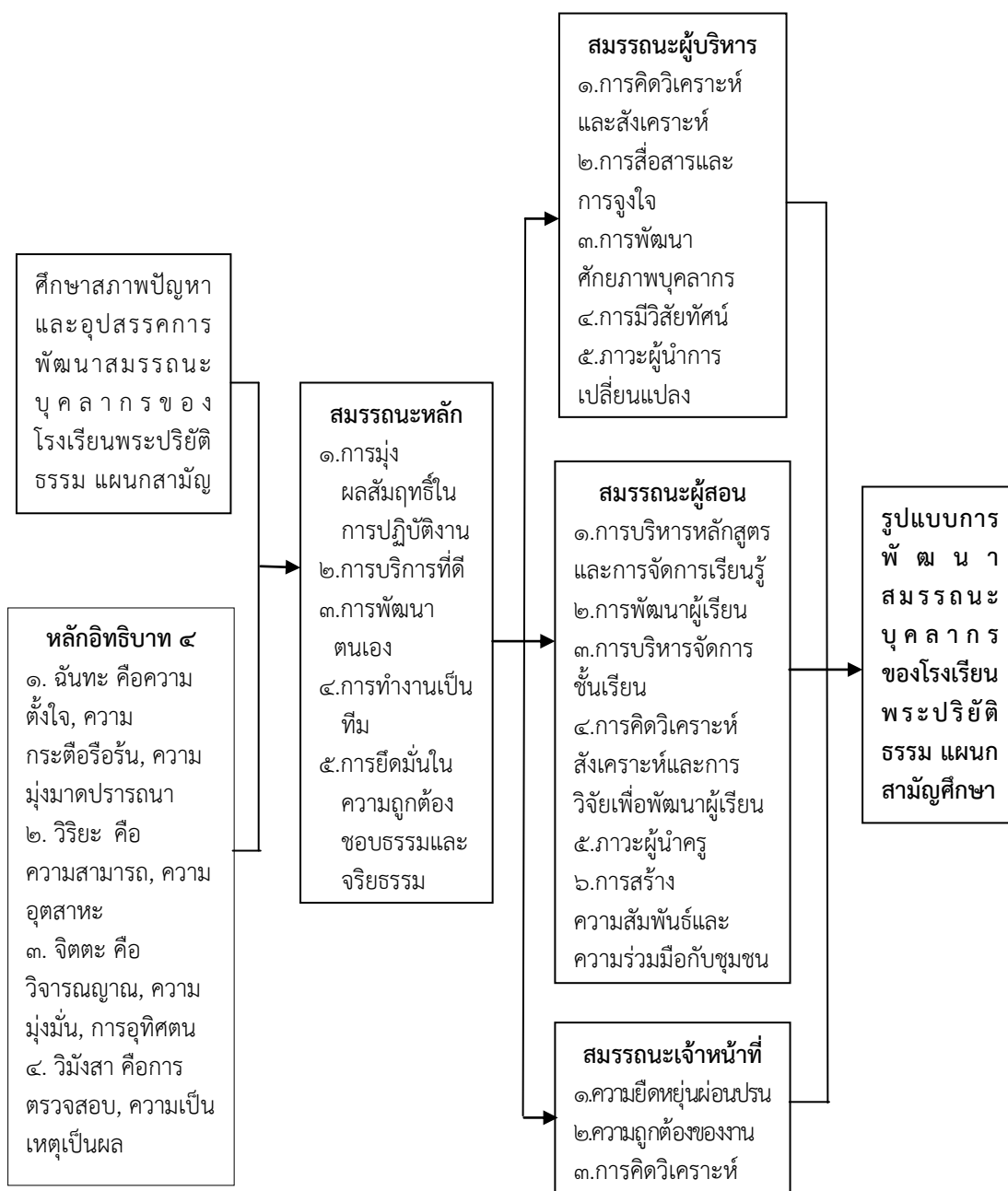
นักวิจัยหรือแหล่งข้อมูล	ผลการวิจัย
วันทนา เนาว์วัน, (๒๕๕๗).	สภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ๑) ด้านบุคลากร พบว่าบุคลากรขาดความมั่นคงในวิชาชีพครู สวัสดิการไม่เท่าเทียมบุคลากรภาครัฐ อัตราการเข้าออกบ่อยทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ๒) ด้านงบประมาณ งบประมาณหลักของโรงเรียนมาจากค่างบบุคลากรเฉลี่ยรายหัวต่อนักเรียน เมื่อนักเรียนมีจำนวนน้อยจึงทำให้มีงบประมาณหมุนเวียนน้อย ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการ และ ๓) ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้บริหารหลักคือเจ้าอาวาสแม้จะมีคณะกรรมการบริหาร แต่มีภารกิจสูงมาก จึงทำให้การบริหารขาดความคล่องตัว และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมพบว่า มีความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อ เมตตา กรุณา มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ ความ
ปิลัญ ภูมิพิมพาคม, (๒๕๕๒).	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี ๖ องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองในโรงเรียน เนื่องจากแนวคิดผู้นำแบบต่างๆ ในปัจจุบันที่เป็นที่นิยมคือผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมในองค์กรทำตนเองให้สอดคล้องกับทุกคน ซึ่งต้องทำงานที่ท้าทายสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริมให้มีความคิดใหม่ๆ มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้อื่น นำมาซึ่งการบรรลุผลความสำเร็จสูงสุดในการทำงานอย่างแท้จริง
พระมหาสหัส ฐิตสาโร, (๒๕๕๑).	การแต่งตั้งและถอดถอนบุคคลในองค์กรคณะสงฆ์ เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารชั้นต้นหรือผู้บริหารที่สูงกว่า ขาดการบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง การจัดการบริหารในแต่ละวัดยังไม่เด่นชัด รวมทั้งการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับภาค จนถึงระดับวัดการปกครองมีการรวมศูนย์และเป็นไปในการสั่งการจากบนลงล่าง การศึกษาของวัดและของคณะสงฆ์โดยภาพรวมขาดระบบบริหารจัดการที่ดีและไม่เป็นระบบ
บุญหนา จิमानัง, (๒๕๕๑).	พระสอนศีลธรรมในสถานศึกษาเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๙ มีประสิทธิภาพการสอนอยู่ในระดับดี เมื่อเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพการสอนพบว่า พระสอนศีลธรรมที่มีอายุ มีวุฒิการศึกษาแผนกธรรมต่างกัน มีวุฒิการศึกษาแผนกบาลีต่างกัน นักเรียนมีความพึงพอใจในการสอนอยู่ในระดับดี

ตารางที่ ๒.๒๕ สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (ต่อ)

นักวิจัยหรือแหล่งข้อมูล	ผลการวิจัย
<p>กนกวรรณ โกมลทิพิพงศ์, (๒๕๕๐).</p>	<p>การจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่มีการบริหารจัดการที่แบ่งเป็นฝ่าย ด้านการเรียนมีครูใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบ และจัดตำแหน่งการบริหารจัดการออกเป็นฝ่ายต่างๆ ให้ร่วมกันรับผิดชอบงานทั้งหมดในโรงเรียน เนื่องจากการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ จึงทำให้ลักษณะการบริหารงานในโรงเรียนค่อนข้างเป็นทางการไปด้วย ทั้งนี้รูปแบบโครงสร้างการบริหารมีผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ คณะกรรมการสถานศึกษา ครูใหญ่ และผู้ช่วยครูใหญ่ แบ่งเป็นการบริหารกิจการของโรงเรียนเป็น ๖ ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายธุรการ ฝ่ายแผนงาน และฝ่ายบริหารทั่วไป และฝ่ายทะเบียนและวัดผล</p>
<p>พระครูใบฎีกาบุญชู ชุตินฺโด (บุญวงศ์), (๒๕๕๔).</p>	<p>รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่ามี ๔ ขั้นตอน คือ ๑) ศึกษาปัญหาการบริหาร โดยใช้การระดมความคิดจากผู้เชี่ยวชาญที่เลือกแบบเจาะจง มานำเสนอสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียน ๒) การประเมินสมมุติฐานรูปแบบการบริหารโรงเรียน โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญ ๒๓ รูป/ท่าน มารับทราบสภาพปัญหาในขั้นที่ ๑ แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญเสนอสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียน และเสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติม จากนั้นได้เชิญให้ผู้เชี่ยวชาญระดมความคิดปรับปรุงแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา แล้วประเมินผลรูปแบบการบริหารโรงเรียน ๓) การทดลองรูปแบบการบริหารโรงเรียนวัดบึงกิตติวิทยา ๔) ปรับปรุงรูปแบบเป็นครั้งสุดท้าย จากผลการประเมินและทดลองรูปแบบพบว่ารูปแบบนี้มีความถูกต้อง</p>

## ๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สภาพปัญหาทั่วไปด้านการบริหารจัดการและคุณลักษณะภาวะผู้นำบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๑ และนำเสนอรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลัก ของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๑ การศึกษาวิจัยตามกระบวนการดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๒.๔ กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามลำดับขั้นตอนดังนี้

**ขั้นที่ ๑** ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”

**ขั้นที่ ๒** วิเคราะห์สภาพปัญหาด้านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะและหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยการการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๒๕ รูป/คน

**ขั้นที่ ๓** วิเคราะห์จากแบบสอบถามเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” จำนวน ๑๖๖ ตัวอย่าง

**ขั้นที่ ๔** วิเคราะห์เสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จำนวน ๘ รูป/คน

#### ๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” ในครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากการเก็บแบบสอบถาม (Questionnaire) และได้้นำเข้าสู่การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันรูปแบบในเบื้องต้น ก่อนที่จะนำเสนอต่อเวทีคุุขฎีพิจารณ์ (Public Hearing) เพื่อหาข้อสรุปและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้เป็นมาตรฐานก่อนที่จะนำเสนอผลงานวิจัยต่อสาธารณชนในลำดับต่อไป

#### ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ คือ ผู้บริหาร ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ จำนวน ๑๕ โรงเรียน จำนวน ๓๐๒ รูปคน

๑. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยผู้วิจัยคัดเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และนักวิชาการ กลุ่มของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ จำนวน ๒๕ รูป/คน ได้แก่

- |  |   |
|--|---|
| ๑. พระราชธีรคุณ (บุญเรือน ปุณณวิชโย)         | ผู้อำนวยการ<br>โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา<br>มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย                                 |
| ๒. พระราชธรรมมุนี (ทองสุข สุขธมโม)           | รองผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง<br>โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย         |
| ๓. พระวิมลรัตนภรณ์ (บุญมา พลญาโณ)            | รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา<br>โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| ๔. พระสิทธิธรรมมงคล (ประพันธ์ ปภสสโร)        | ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมวิทย์   |
| ๕. พระอุตรคณารักษ์ (วินัย ธรรมานนโท)         | ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย                               |
| ๖. พระสมุห์ไกรยะ วิจิธธมโม                   | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศรีบุญเรือง   |
| ๗. พระมหาทองชัย จิรสีโล                      | ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา  |
| ๘. พระครูกาญจนกิจจารักษ์ (บัณฑิต ปภสสโร)     | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดกาญจนสิงหาสน์   |
| ๙. พระกานต์ชนะ สนตติกาโร                     | รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียน<br>พระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล  |
| ๑๐. พระรัฐพงษ์ ฐิตวิโส                       | ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม<br>วัดเวฬุวันธรรมवास  |
| ๑๑. พระครูวิริยานุวัตร (ถนอมศิลป์ ญาณสาครโร) | ผู้อำนวยการโรงเรียน<br>วัดผ่องพลอยวิริยาราม   |
| ๑๒. พระศรีวิชิราภรณ์ (เกรียงไกร กิตติเมธี)   | ผู้อำนวยการโรงเรียน<br>พระปริยัติธรรมพรหมวิชิรญาณ   |
| ๑๓. พระสุนทร วรสาโร                          | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเสนาหา  |
| ๑๔. พระครูสังฆวิชัย (วันชนะ อาภาธโร)         | ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม<br>วัดมหาสวัสดิ์วิทยา   |
| ๑๕. พระครูวินัยธรศิลป์ สิปสมปนโน             | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม   |
| ๑๖. พระมหาสมพงษ์ กนตธมโม                     | ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม<br>วัดพระราหุล  |



๑๗. พระมหาวชิตร กลยามจิตโต	ประธานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑
๑๘. พระสมนึก ฐิตาจาโร	รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนพัฒนา โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๑๙. พระมหาสุเมธ สุจิตโต	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒๐. พระมหามนตรี วิสุทธิมนโต	รองผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒๑. พระมหาอุดม ปญญาโก	รองผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒๒. พระทอง ฐิตปญโญ	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีเตรียมศึกษา มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒๓. พระวัชฎาน์ สิริญาโณ	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร- สถานที่ โรงเรียนเตรียมพุทธศาสตร์
๒๔. นายวัชรวุฒิ ทำไว	นักวิชาการกลุ่ม กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑
๒๕. นายโอวาท สุธาวา	นักวิชาการ โรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ

จากรายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกตามโครงสร้าง (Structured Interview) มีทั้งหมด ๕ ประเด็นคำถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณนาความ

**๒. การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)** เพื่อหาข้อเสนอแนะถึงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากผู้ให้ข้อมูลหลักโดยผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ผู้บริหารหลักสูตร ผู้จัดการโรงเรียนและตัวแทนจากนักวิชาการของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน ๘ รูป/คน ได้แก่

๑. พระครูปริยัติรัตนารักษ์ (โกวิทย์ สิริวัฒนโธม)
  - ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. พระครูโสภณพุทธิศาสตร์ (เชี่ยว ชิตินทรีย์)
  - คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. รศ.ดร. สมชัย ศรีนอก
  - ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
  - การสอนสังคมศึกษา คณะครุศาสตร์
  - มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. ดร.บุญเลิศ โสภา
  - ผู้อำนวยการกองพุทธศาสนศึกษา
  - สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ
๕. ดร.รัฐพล เย็นใจมา
  - อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์
๖. ดร.ฉัตรชัย ธรรมครบุรี
  - ผู้อำนวยการโรงเรียนวิเชียรกลิ่นสุคนธ์อุปถัมภ์
๗. ดร.ชนันภรณ์ อารีกุล
  - อาจารย์ประจำโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา
  - มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๘. นายประวัต โสนิราช
  - อาจารย์ประจำโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา
  - มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ในการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) มีผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มและให้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มแสดงความคิดเห็นทุกคนในกระบวนการดังกล่าวมีการบันทึกข้อมูลด้วยภาพถ่ายและบันทึกเสียง เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการพรรณนาความในขั้นต่อไป

### ๓. กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยเชิงสำรวจ

ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มประชากรโดยแบ่งตามขนาดโรงเรียนคือขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น ๑๖๖ รูป/คน คำนวณจากการเปิดตารางขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan<sup>๑</sup> โดยคำนวณสัดส่วนตัวอย่างตามตารางที่ ๓.๑ จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

<sup>๑</sup>Krejcie Robert V. and Eayrlyle W. Morgan, 1970, อ้างใน.. ชีรวุฒิ เอกะกุล, **ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**, (อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒.

ตารางที่ ๓.๑ จำนวนบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑

โรงเรียน	บุคลากรของโรงเรียน	
	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
วชิรมกุฏ	๑๗	๙
บาลีสาธิตศึกษา มจร	๑๖	๙
วัดศรีบุญเรือง	๒๑	๑๓
บาลีเตรียมอุดมศึกษา มจร	๓๑	๑๘
พุทธศาสตร์วิทยา	๓๐	๑๘
วัดกาญจนสิงหาสน์วิทยา	๑๘	๑๐
พระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล	๓๒	๑๘
พระปริยัติธรรมวัดเขตนันทวันธรรมवास	๑๑	๗
พระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ	๒๒	๑๓
วัดผ่องพลอยวิริยาราม	๑๙	๑๑
วัดเสนาหา	๑๔	๘
พระปริยัติธรรมวัดมหาสวัสดิ์วิทยา	๑๒	๗
วัดโกเมศรัตนาราม	๑๘	๑๐
เตรียมพุทธศาสตร์	๒๕	๑๕
พระปริยัติธรรมพระราหุล	๑๖	๙
<b>รวม</b>	<b>๓๐๒</b>	<b>๑๗๕</b>

ที่มา : สถิติข้อมูลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ปีการศึกษา ๒๕๕๗ ครั้งที่ ๑ กลุ่มที่ ๑

### ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ๓ ประเภทได้แก่ ๑) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ๒) แบบสอบถาม และ ๓) การจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

#### ๑. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

##### ๑.๑ การสร้างและหาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

๑.๑.๑ สร้างแบบสัมภาษณ์ตามทฤษฎี และกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยมีลักษณะเป็นข้อคำถามที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ซึ่งแบ่งเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะผู้บริหาร สมรรถนะผู้สอน สมรรถนะเจ้าหน้าที่ และการประยุกต์หลักอิทธิบาท ๔ เพื่อการพัฒนา

สมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จำนวน ๕ ข้อ และนำข้อมูลที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของประเด็นการสัมภาษณ์ที่เหมาะสม

๑.๑.๒ นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และนำแบบสัมภาษณ์ที่แก้ไขแล้วไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปใช้จริง เมื่อได้แบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ผู้วิจัยจึงนำแบบสัมภาษณ์นั้นไปสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ซึ่งรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวตามข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ โดยประเด็นคำถามผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นเนื้อหาที่สัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของการวิจัย

๑.๒ ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จากพระไตรปิฎก หนังสือ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๑.๒.๑ กำหนดการออกแบบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือวิจัย

๑.๒.๒ กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือวิจัยโดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ

๑.๒.๓ สร้างเครื่องมือและนำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญและผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

๑.๓.๔ นำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างที่จะดำเนินการวิจัยเพื่อหาความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

๑.๒.๕ ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม

๑.๒.๖ จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

## ๒. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็นลักษณะดังนี้

๒.๑ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ จำนวน ๒๕ รูป/คน โดยสัมภาษณ์ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านสภาพปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ซึ่งรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวตามข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ โดยประเด็นคำถามผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นเนื้อหาที่สัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของการวิจัย

๒.๒ การจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิรวมทั้งนักวิชาการ จำนวน ๘ รูป/คน และจัดเก็บข้อมูลสรุปและวิเคราะห์ผลการสนทนา

กลุ่มเฉพาะเพื่อมาสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ต่อไป

๓. แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น ๓ ตอนด้วยกันดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นคำถามทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, ระยะเวลาการทำงาน, ตำแหน่ง, ค่าตอบแทนต่อเดือน โดยเป็นข้อความแบบเลือกตอบ

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามที่ใช้วัดระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) การกำหนดระดับความคิดเห็นนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดระดับความคิดเห็นให้มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Numerical Rating Scale) มี ๕ ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

คะแนน	ระดับความคิดเห็น
๑ หมายถึง	น้อยที่สุด
๒ หมายถึง	น้อย
๓. หมายถึง	ปานกลาง
๔. หมายถึง	มาก
๕. หมายถึง	มากที่สุด

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ เป็นคำถามแบบปลายเปิด

### ๓. การทดสอบเครื่องมือ

ในการทดสอบเครื่องมือที่ได้สร้างขึ้นมานั้น ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเครื่องมือโดยการทดสอบหาความเที่ยงตรง (Validity) และทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

๓.๑ การทดสอบหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ๕ ท่าน ซึ่งประกอบด้วยคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๔ ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกอีก ๑ ท่าน ช่วยตรวจสอบและแก้ไขให้มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ที่สามารถใช้วัดได้ตรงตามเนื้อหาสาระครอบคลุม และวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ต่อไป

๓.๒ นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๕ ท่าน ประกอบด้วย

๑. พระราชธรรมมุนี (ทองสุข สุขธมโม) รองผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง  
โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหา  
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตตปญโญ ดร.  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. ดร.พิเชฐ ทั่งโต  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาการจัดการเชิงพุทธ คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕. รศ.ดร.สมาน งามสนิท  
อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และ  
ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์  
(Item-Objective Congruence Index : IOC) โดยค่า IOC ตั้งแต่ ๐.๕ ขึ้นไปทุกข้อ

๓.๓ การทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขเรียบร้อยแล้ว  
ไปทดสอบโดยใช้ (Try-Out) กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกลุ่มประชากรจำนวน ๓๐ รูป/คน  
จำนวน ๒ โรงเรียน คือผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่โรงเรียนมังกรกมลาวาส กลุ่มที่ ๑๓  
กรุงเทพมหานคร จำนวน ๑๘ รูป/คน และผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่โรงเรียนกุศลสมาครวิทยาลัย  
กลุ่มที่ ๑๔ กรุงเทพมหานคร จำนวน ๑๒ รูป/คน จากนั้นได้นำแบบสอบถามที่ตรวจแล้วให้คะแนนหา  
ค่าความเชื่อมั่น ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient)<sup>๒</sup> โดยใช้โปรแกรม  
สำเร็จรูปทางสถิติ ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของความเชื่อมั่น เท่ากับ ๐.๙๘

๓.๔ นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาฯ เพื่อ  
เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิจัยต่อไป

<sup>๒</sup>บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น ๒๕๕๕), หน้า

### ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น ๔ ขั้นตอนโดยดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ ๑ ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และหลักพุทธธรรมจากการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) เช่น รายงานประจำปีการเผยแพร่ของโรงเรียน แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการการพัฒนาการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (พ.ศ.๒๕๕๓ – พ.ศ. ๒๕๖๒) การสืบค้นทางอินเทอร์เน็ตผ่านทางเว็บไซต์หรือขอข้อมูลของโรงเรียนนั้น

ขั้นที่ ๒ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวน ๒๕ รูป/คน โดยการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างใช้เวลาในการสัมภาษณ์แต่ละท่านไม่น้อยกว่า ๕๐ นาที และจดบันทึกพร้อมบันทึกเสียงขณะทำการสัมภาษณ์ และสรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและเก็บผลการสัมภาษณ์อย่างเป็นหมวดหมู่

ขั้นที่ ๓ การจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อนำผลการสนทนากลุ่มเฉพาะมาสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน ๘ รูป/คน โดยการสนทนาแลกเปลี่ยนประเด็นคำถามแต่ละท่านไม่น้อยกว่า ๒๐ นาที มีการจดบันทึกพร้อมบันทึกเสียง และสรุปผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ พร้อมจัดเก็บผลอย่างเป็นหมวดหมู่และระบบ

ขั้นที่ ๔ การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ๔ ด้าน ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะผู้บริหาร สมรรถนะผู้สอน และสมรรถนะเจ้าหน้าที่จากบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ จำนวน ๑๖๖ รูป/คน โดยการส่งจดหมายอย่างเป็นทางการในนามคณะสังคมศาสตร์ สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์โดยมีการนัดหมายวันและเวลา สถานที่และจัดส่งโครงสร้างคำถามการสัมภาษณ์ ก่อนการสัมภาษณ์ ๑ สัปดาห์ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองโดยการขออนุญาตผู้บริหารของโรงเรียนพระปริยัติธรรมพร้อมเข้าชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนัดวันเข้ามารับแบบสอบถามคืน

### ๓.๕ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดกฎเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามชนิดเทคนิควิจัย ได้แก่

๑. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารเนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอด้วยวิธีการพรรณนาความ

๒. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มเฉพาะ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์โดยการนำข้อมูลมาเรียงเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นนำมาตีความหมายเชื่อมโยง

ความสัมพันธ์และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมมาพร้อมนำไปวิเคราะห์ เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ เพื่อหาความเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับแนวคิดทฤษฎีและหลักพุทธธรรม

๓. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) โดยใช้หลักการการวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีการจัดการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลข้อมูล

๔. หาข้อสรุปและข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาถึงรูปแบบเบื้องต้น ก่อนที่จะ นำไปพัฒนาเป็นคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มเฉพาะ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๘ รูป/คน

๕. สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ก่อนที่จะมีการประมวลผลและพัฒนาเป็นรูปในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการการรับฟังความคิดเห็นสาธารณะ (Public Hearing)

๖. ประมวลผลทางสถิติข้อมูลทั่วไปใช้ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับความคิดเห็นใช้สถิติการวิเคราะห์เป็นค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นจึงได้รวบรวมคะแนนของแต่ละระดับตามระดับความเข้มข้นมาหาค่าเฉลี่ยและนำค่าเฉลี่ยไปเทียบเกณฑ์การแปลความหมาย ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น ๕ ระดับคือน้อยที่สุด, น้อย, ปานกลาง, มาก, และมากที่สุด ซึ่งการหาค่าเฉลี่ยสามารถกระทำได้ การวิจัยครั้งนี้กำหนดการวัดค่าตัวแปร ซึ่งเป็นการแปรความหมายค่าเฉลี่ยของแบบสอบถามในด้านต่างๆ โดยใช้เกณฑ์ดังนี้<sup>๓</sup>

ค่าเฉลี่ย ๔.๕๑ – ๕.๐๐ หมายความว่า ระดับความสำคัญมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย ๓.๕๑ – ๔.๕๐ หมายความว่า ระดับความสำคัญมาก

ค่าเฉลี่ย ๒.๕๑ – ๓.๕๐ หมายความว่า ระดับความสำคัญปานกลาง

ค่าเฉลี่ย ๑.๕๑ – ๒.๕๐ หมายความว่า ระดับความสำคัญน้อย

ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐ – ๑.๕๐ หมายความว่า ระดับความสำคัญน้อยที่สุด

๗. การระดมความคิดเห็นในการรับฟังความคิดเห็นสาธารณะ (Public Hearing) เป็นการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวข้องในหัวข้องานวิจัยจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ มาร่วมประชุมและร่วมเสวนาเพื่อให้ข้อเสนอแนะต่อผลการศึกษา ตลอดจนร่วมกันเสนอแนะแนวทางที่จะทำ

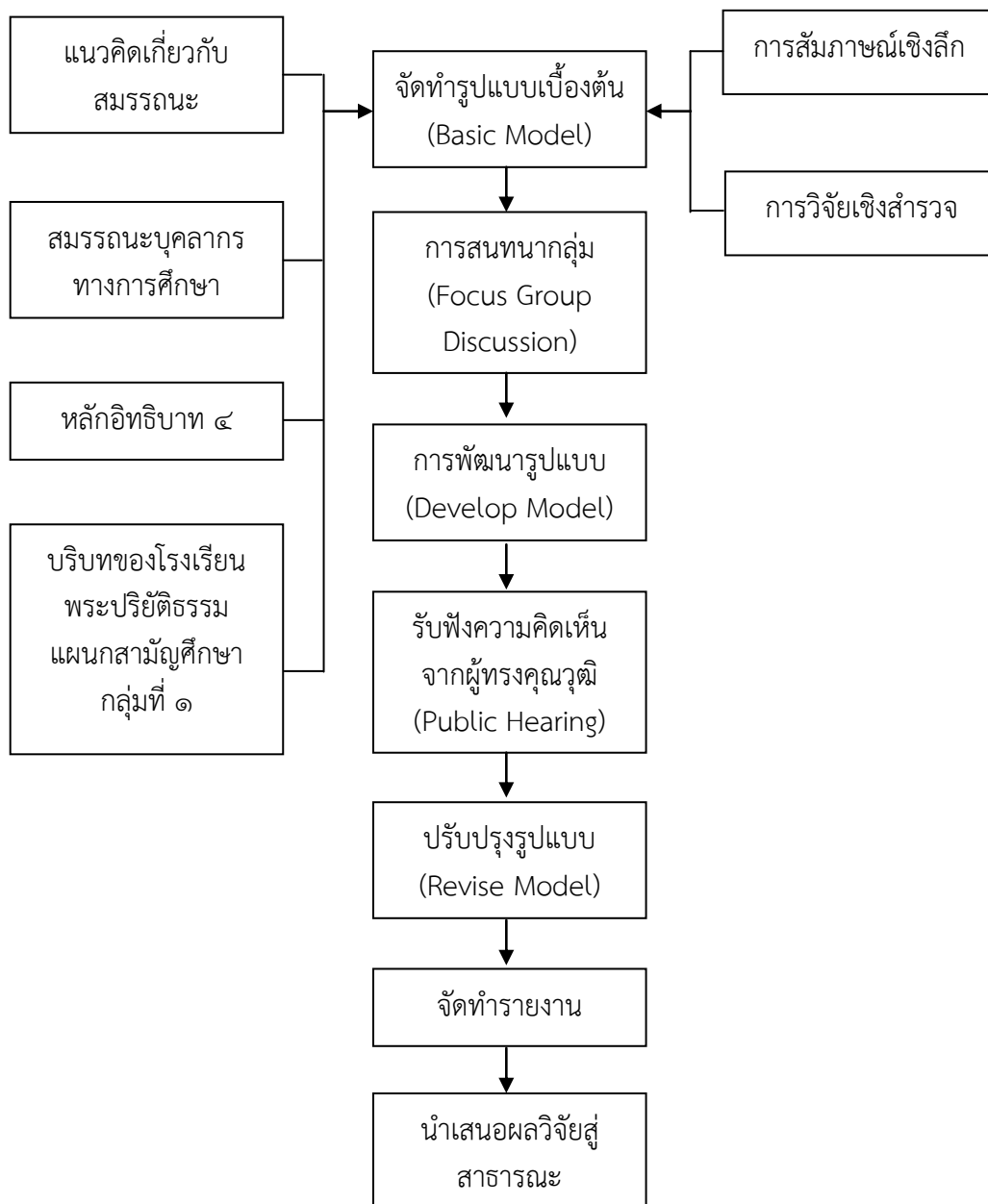
<sup>๓</sup>บุญชุม ศรีสะอาด, การวิจัยทางการวัดและประเมินผล, (กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น ๒๕๔๓), หน้า ๒๑-๒๕.



ให้เกิดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ อย่างเป็นรูปธรรม

๘. นำเสนอบทความวิชาการและผลการวิจัยต่อสาธารณชน

ทั้งนี้ขั้นตอนและกระบวนการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” ผู้วิจัยนำเสนอในรูปแบบแผนภาพโดยสรุปดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๓.๑ แสดงการดำเนินการศึกษาวิจัย

## บทที่ ๔ ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” เป็นระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ต่อไปนี้

๔.๑ สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑

๔.๒ ทฤษฎีและหลักการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ และ

๔.๓ นำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑

### ๔.๑ สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๔.๑.๑ สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ของบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ๕ ด้าน

๑) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานบุคลากรทุกท่านทั้งผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่และนักเรียนต้องร่วมมือกันพัฒนาองค์กรให้เจริญรุ่งเรือง ลำพังฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งบริหารจัดการเองไม่ได้<sup>๑</sup> บุคลากรต้องมีเป้าหมายในการทำงาน มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน จึงจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๒</sup> การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ยังขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการสอนเฉพาะรายวิชา ขาดงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร และขาดการกระจายงาน ความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชายังไม่ตรงกันทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ<sup>๓</sup> ส่วนหนึ่งขาดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ดีหรือปฏิบัติให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ ทั้งนี้โรงเรียนอาศัยเกณฑ์การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นหลัก ยังไม่มี

<sup>๑</sup> สัมภาษณ์ พระศรีวิจิตรภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒</sup> สัมภาษณ์ นายโอวาท สุธาวา, นักวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๓</sup> สัมภาษณ์ พระวัชญาณ สิริญาณ, ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร-สถานที่ โรงเรียนเตรียมพุทธศาสตร์ ปทุมธานี, ๓๐ มกราคม ๒๕๕๙.

เกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนหน่วยงานกำหนดขึ้น<sup>๕</sup> อีกทั้งมองว่าการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือ กระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและนโยบายของผู้บริหารโรงเรียนยังไม่ชัดเจน ดังนั้นจำเป็นต้อง สร้างความรู้ความเข้าใจ วางแผนพัฒนางานและพัฒนาคณให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร<sup>๕</sup>

ควรให้มีเจ้าหน้าที่ประจำดูแลรับผิดชอบ ส่วนมากเป็นพุทธอาสา ควรเป็นกิจกรรมสอนเสริม สนับสนุนการเรียนรู้<sup>๖</sup> ในขณะที่เดียวกันเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามามีบทบาทมาก โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ส่วนมากตามไม่ทันโรงเรียนสามัญทั่วไป เพราะที่มีงบประมาณไม่เพียงพอในการ จ้างบรรจุบุคลากรผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือตรงสายมาประจำการสอน<sup>๗</sup> บุคคลผู้มีความผลิต นักเรียนออกสู่ตลาดมีคุณภาพ ประสิทธิภาพรวมทั้งคุณธรรมจริยธรรม สู้สังคมไทยได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง เป็นลูกพระลูกเณรแม่แบบของสังคม<sup>๘</sup>

ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติ นั้น คือ ครูได้สอนและพัฒนาการสอนเต็มที่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานใน งานของตนเต็มศักยภาพด้วยความรับผิดชอบในหน้าที่<sup>๙</sup> การสร้างความตระหนักในการปฏิบัติงานของ ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กร ผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงการปลูกฝังความตระหนักเพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพ มีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน มีความรับผิดชอบในการทำงาน งานที่ทาออกมา ก็จะเป็นงานที่มีคุณภาพสูงสุด<sup>๑๐</sup> อีกทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังมีความตระหนักที่ดีในการช่วยเหลือทรัพยากร และทรัพย์สินขององค์กรเสมือนหนึ่งเป็นของตนเอง ดังนั้นคนที่เป็นผู้บริหารจึงต้องมีความอดทน รอบคอบ มีทักษะในการฝึกและสอนคนให้เป็น รู้จักที่จะติดตามผลงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อได้ มอบความรับผิดชอบในการทำงานเป็นที่เรียบร้อยและชัดเจน ควรตรวจสอบความคืบหน้าของงานที่ เกิดขึ้นด้วย ซึ่งก็เท่ากับว่าได้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดริเริ่ม<sup>๑๑</sup> และรับผิดชอบงานที่ ตนเองทำอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด สุดท้ายองค์กรจะ

<sup>๕</sup> สัมภาษณ์ พระมหาวชิตร กลยานจิตโต, ประธานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๖</sup> สัมภาษณ์ พระทอง ฐิตปญโญ, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๗</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมพงษ์ กนตธมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพระราหุล ปทุมธานี, ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๘</sup> สัมภาษณ์ พระราชธรรมมุณี (ทองสุข สุขธมโม), รองผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง โรงเรียนบาลีเตรียม อุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๙ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๙</sup> สัมภาษณ์ พระครูกาญจนกิจจารักษ์, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดกาญจน สิงหาสน กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๐</sup> สัมภาษณ์ พระกานต์ชนะ สนติกาโร, รักษาผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๑</sup> สัมภาษณ์ พระราชธีรคุณ (บุญเรียน บุญญวิชัย), ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๒</sup> สัมภาษณ์ พระอุตรคณารักษ์ (บัณฑิต ปภัสสร) (วินัย ธรรมานนโท), ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสาธิต ศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

เปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นก็มีเทคนิคการบริหารที่ผู้บริหารสามารถศึกษาและนำไปใช้ในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จหลายรูปแบบ<sup>๑๒</sup>

ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ ทำงานได้ดีตามที่มอบหมายและปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกับบุคลากรส่วนใหญ่ แต่ทั้งนี้ยังขาดการบังคับบัญชาหรือการประเมินผลในการปฏิบัติ<sup>๑๓</sup> ทุกท่านมีความรับผิดชอบสูงในการทำหน้าที่การทำงานที่ได้รับมอบหมาย<sup>๑๔</sup> บุคลากรในโรงเรียนแต่ละท่านจะมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างมีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์<sup>๑๕</sup> บุคลากรแต่ละท่านปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โรงเรียนมีแผนการปฏิบัติงานตลอดปีการศึกษาและได้นำเนิการติดตามผลการปฏิบัติงานตลอดปีเช่นกัน หลังประเมินผลงานแล้วสิ่งไหนที่เห็นว่ามีปัญหา ก็ปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น<sup>๑๖</sup>

ผู้บริหารส่วนหนึ่งมีความคิดสร้างสรรค์ในงานที่ทำอยู่บ้าง แต่ไม่ครอบคลุมทุกอย่าง อาจารย์บางท่านมีความคิดสร้างสรรค์ในงานที่สอน แต่อาจารย์บางท่านไม่รับผิดชอบต่อในงานที่สอน<sup>๑๗</sup> เมื่อมีความรับผิดชอบที่ดีต่อหน้าที่แล้ว สิ่งใดที่จะเป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การทำงานท่านเหล่านั้นก็ใส่ใจแสวงหา<sup>๑๘</sup> มีการวางแผน กำหนดเป้าหมายในเชิงนโยบายเอกสารเขียนเป็นแผนยุทธศาสตร์ให้รับทราบ แต่การปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าส่วนงานกับบุคลากรยังบกพร่องอยู่มาก<sup>๑๙</sup> งานทุกด้านต้องวางแผนก่อนเสมอ เมื่อมีแผนการมุ่งสู่เป้าหมายก็ประสบความสำเร็จได้ง่าย<sup>๒๐</sup> มีการปรับปรุงพัฒนาผลงานให้มีประสิทธิภาพอยู่บ้าง เช่น การบริหารงานทั่วไป

<sup>๑๒</sup> สัมภาษณ์ พระสิทธิธรรมมงคล (ประพันธ์ ปภสสโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนวชิรมกุฎ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๓</sup> สัมภาษณ์ พระทอง ฐิตปญโญ, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๔</sup> สัมภาษณ์ พระราชธรรมมณี (ทองสุข สุขธมโม), รองผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๙ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๕</sup> สัมภาษณ์ พระมหาวิจิตร กลุยานจิตโต, ประธานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๖</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุเมธ สุจิตโต, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๖ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๗</sup> สัมภาษณ์ พระทอง ฐิตปญโญ, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๘</sup> สัมภาษณ์ พระราชธรรมมณี (ทองสุข สุขธมโม), รองผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๙ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๙</sup> สัมภาษณ์ พระมหาวิจิตร กลุยานจิตโต, ประธานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๐</sup> สัมภาษณ์ พระศรีวิชราภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

เจ้าหน้าที่ได้ดำเนินการให้เป็นปัจจุบัน แต่บางสายงานยังไม่มี การขับเคลื่อนให้ขับเคลื่อน<sup>๒๑</sup> มีการแก้ไขปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น บุคลากรส่วนใหญ่มีความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้องเสร็จตามกำหนดเวลา มีความอดทนต่องานที่มอบหมายและได้รับโอกาสในการปรับปรุงแก้ไขจากผู้บังคับบัญชา<sup>๒๒</sup>

บุคลากรในโรงเรียนแต่ละท่านมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างมีคุณภาพ บุคลากรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมกับการบริหารโรงเรียน มีการประชุมประจำเดือน<sup>๒๓</sup> และทุกคนได้แสดงออกร่วมกันในงานที่ตนเองรับผิดชอบและงานอื่นๆ ที่ทางโรงเรียนมอบหมาย ซึ่งเป็นการร่วมระดมความคิดสร้างสรรค์ที่ดีต่องานที่ทำ<sup>๒๔</sup> โรงเรียนมีการกำหนดภาระงานหลักและภาระงานมอบหมายบุคลากรตามตำแหน่งหน้าที่และมีการจัดทำตัวบ่งชี้มาตรฐานของบุคลากรออกมาเป็นบันทึกประจำวันและมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ ๒ ครั้ง<sup>๒๕</sup> มีแนวคิดที่ว่าโรงเรียนควรประกาศเป็นนโยบายแนวทางการบริหารโรงเรียนด้วยหลักธรรมอิทธิบาท ๔ มีการรณรงค์ปลูกฝังค่านิยมการทำงานด้วยหลักอิทธิบาท ๔ เพื่อให้บุคลากรตระหนักในภาระหน้าที่ที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่ตั้งไว้<sup>๒๖</sup>

สรุปประเด็นสำคัญ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน บุคลากรทุกท่านทั้งผู้บริหาร ครูเจ้าหน้าที่รวมถึงนักเรียนด้วย จะต้องร่วมมือกันพัฒนาองค์กรให้เจริญรุ่งเรือง ลำพังฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งบริหารจัดการเองไม่ได้บุคลากรต้องมีเป้าหมายในการทำงาน มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีการวางแผนพัฒนางานและพัฒนาคนให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ให้รับทราบ มีการรณรงค์ปลูกฝังค่านิยมการทำงานด้วยหลักอิทธิบาท ๔ เพื่อให้บุคลากรตระหนักในภาระหน้าที่ที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่ตั้งไว้และรับผิดชอบต่องานที่ตนเองทำอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

<sup>๒๑</sup> สัมภาษณ์ พระครูสังฆวิชัย (วันชนะ อาภาธโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดมหาสวัสดิ์ นครปฐม, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๒</sup> สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรศิลปิน สิปปสมปนโน, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม ปทุมธานี, ๒๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๓</sup> สัมภาษณ์ พระมหาวิจิตร กลยานจิตโต, ประธานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๔</sup> สัมภาษณ์ พระสมนึก ฐิตาจาโร, รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๕ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๕</sup> สัมภาษณ์ พระครูสังฆวิชัย (วันชนะ อาภาธโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดมหาสวัสดิ์ นครปฐม, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๖</sup> สัมภาษณ์ พระสมนึก ฐิตาจาโร, รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๕ มกราคม ๒๕๕๙.

๒) ด้านการบริการที่ดี ผู้บริหารต้องตั้งใจใช้เวลา ให้ความสำคัญสะดวกในการทำงาน หางบประมาณ บริหารงาน บริหารคนให้เต็มที่<sup>๒๗</sup> เจ้าหน้าที่ต้องให้บริการด้วยรอยยิ้ม มีใจไมตรีต่อผู้รับบริการ<sup>๒๘</sup> ปัญหาเกิดจากการขาดบุคลากรทำให้บุคลากรที่มีอยู่ต้องทำหน้าที่มากขึ้นรับผิดชอบมากขึ้น จึงทำให้การบริการที่ดีต่อผู้เรียนเองหรือต่อบุคคลภายนอกไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ แต่ก็ไม่ได้ว่าขาดการบริการ แต่ดีไม่พอมิบบกพร่องบ้าง<sup>๒๙</sup> ผู้บริหารมีส่วนในด้านการบริการที่ดีทั้งในระบบงาน มีการประสานความร่วมมือระหว่างผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและรวมถึงนักเรียน ด้านผู้สอนมีความมุ่งมั่นในการสอนเอาใจใส่ดูแลนักเรียนแต่ก็ยังมีอาจารย์บางท่านไม่ค่อยมีเวลาในงานสอนและดูแลนักเรียนไม่ทั่วถึง<sup>๓๐</sup>

ด้านเจ้าหน้าที่ให้บริการกับผู้ที่มาขอรับบริการเป็นอย่างดีทั้งอาจารย์ เจ้าหน้าที่ด้วยกันตลอดจนถึงนักเรียน<sup>๓๑</sup> พระสงฆ์เป็นสังคมแนวหน้ามาตลอด ผู้นำคือพระสงฆ์ วัดเป็นศูนย์กลางการศึกษา ผู้ที่จบการศึกษาจากวัดสังคมาภายนอกยอมรับให้เกียรติ ฉะนั้นพระภิกษุสามเณรควรศึกษาวิชาการสมัยใหม่บูรณาการเข้ากับวิชาธรรมะ วิชาภาษาบาลีให้แตกฉานแล้วช่วยกันเผยแผ่หลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้า อย่าได้บริการวัดดูให้มากนัก ควรบริการธรรมะ อบรมตนให้พร้อมเพื่อการบริการสังคม<sup>๓๒</sup> ควรจัดให้นักเรียนออกบริการผู้อื่นบ้าง เช่นเยี่ยมคนแก่ เยี่ยมคนป่วย ผู้ด้อยโอกาส เพื่อฝึกฝนให้เป็นผู้ให้บ้าง<sup>๓๓</sup>

การบริการทางการศึกษาต่อชุมชน เช่น ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ที่เข้าถึงได้ง่าย การจัดที่อบรมบรรยายให้กับชุมชนด้วยวิทยากร ครูและสามเณรที่ผ่านการศึกษาทั้งเรื่องสมาธิและความรู้ทางโลก<sup>๓๔</sup> การบริการอย่างเป็นมิตร สุภาพด้วยความเต็มใจเป็นสิ่งที่บุคลากรในโรงเรียนได้ถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ปัญหาอะไรที่เกิดขึ้นจะต้องได้รับการแก้ไขช่วยเหลือและให้การบริการอย่างเต็มที่จากบุคลากรที่รับผิดชอบมอบหมาย กิจกรรมต่างๆ ที่จะจัดให้มีขึ้นในโรงเรียนจะแจ้งข้อมูลข่าวสารประชาสัมพันธ์ให้ทุกส่วนได้รับทราบอยู่เสมอ การให้คำแนะนำสิ่งต่างๆ แก่นักเรียนและผู้รับบริการ

<sup>๒๗</sup> สัมภาษณ์ พระศรีวิชราภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๘</sup> สัมภาษณ์ นายโอวาท สุธาวา, นักวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร , ๒๑ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๙</sup> สัมภาษณ์ พระวัชฎาน์ สิริญาโณ, ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร-สถานที่ โรงเรียนเตรียมพุทธศาสตร์ ปทุมธานี, ๓๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๓๐</sup> สัมภาษณ์ พระมหาวิจิตร กลยานจิตโต, ประธานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๓๑</sup> สัมภาษณ์ พระทอง ฐิตปญโญ, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๓๒</sup> สัมภาษณ์ พระครูกาญจนกิจจารักษ์, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดกาญจนสิงหาสน์ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๓๓</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมพงษ์ กนตธมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพระราหุล ปทุมธานี, ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๓๔</sup> สัมภาษณ์ พระกานต์ชนะ สนติกาโร, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

ทางโรงเรียนได้ดำเนินการอยู่เป็นประจำและเห็นความสำคัญ<sup>๓๕</sup> การบริการ คือ การให้ความช่วยเหลือหรือการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น การบริการที่ดี ผู้รับบริการก็จะได้รับความประทับใจ และชื่นชมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งดีสิ่งหนึ่งอันเป็นผลดีก็องค์กรของเรา เบื้องหลังความสำเร็จเกือบทุกงาน มักพบว่างานบริการเป็นเครื่องมือสนับสนุนงานด้านต่างๆ เช่น งานประชาสัมพันธ์ งานบริการวิชาการ เป็นต้น ในสถานศึกษานั้น<sup>๓๖</sup>

การบริการ ถือเป็นสิ่งสำคัญกับบุคลากรทุกคน ดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้นำด้านการบริการต่อผู้รับ บริการ คือ นักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มาติดต่อราชการทุกคนให้เท่าเทียมกันไม่แบ่งชนชั้นวรรณะ<sup>๓๗</sup> การให้บริการที่ดีมีความจำเป็นและสำคัญต่อผู้บริหารเนื่องจากมีส่วนสำคัญที่จะช่วยพัฒนาทางด้านบริการเป็นอย่างมากเพราะผู้บริหารถือเป็นแกนหลักในการกำหนดแนวทางการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจ ของผู้รับบริการและเทคนิคการพัฒนาระบบงานขององค์กรให้เกิดความสะดวกสบาย ความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการการให้ความสำคัญกับการให้บริการนั้นมีความสำคัญมากซึ่งส่วนหนึ่งต้องได้รับความร่วมมือจากผู้รับบริการ และผู้ให้บริการต้องเป็นบุคคลที่มีใจในการให้บริการเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ให้บริการคือพนักงานผู้ให้บริการทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะให้ข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ การต้อนรับบุคคลทั้งภายในและภายนอก รวมถึงผู้มาติดต่อทุกประเภท เป็นต้น<sup>๓๘</sup>

ต้องเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความประทับใจกับผู้รับบริการทุกคนและท้ายสุด ผู้ให้บริการเป็นกลไกสำคัญที่สุดที่จะต้องพัฒนาบุคลิกภาพและทัศนคติที่ดีโดยเฉพาะการมีจิตสำนึกในการรักการให้บริการ เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างสมบูรณ์แบบ<sup>๓๙</sup> ภาพรวมของบุคลากรด้านการให้บริการจัดว่าอยู่ในเกณฑ์ที่พอใช้ และการแสดงความเป็นมิตรมีปียวจาและปรารถนาดีต่อกัน จะเห็นได้จากการทำกิจกรรมและโครงการต่างๆ ที่โรงเรียน<sup>๔๐</sup> มีแนวทางมอบหมายให้บุคลากรดูแลรับผิดชอบเป็นธุระในการดูแลแก่ผู้รับบริการรวดเร็วไม่บ่ายเบี่ยงหรือปัดภาระ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อบกพร่องไปปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้น<sup>๔๑</sup> มีการให้ข้อมูลแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ และมีการสร้างความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ

<sup>๓๕</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุเมธ สุจิตโต, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๖ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๓๖</sup> สัมภาษณ์ พระราชธีรคุณ (บุญเรือน บุญญวิชัย), ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีไตรีมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๓๗</sup> สัมภาษณ์ พระมหาวิจิตร กลยานจิตโต, ประธานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๓๘</sup> สัมภาษณ์ พระอุตรคณารักษ์ (บัณฑิต ปกสโร) (วินัย ธรรมานนโท), ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๓๙</sup> สัมภาษณ์ พระสิทธิธรรมมงคล (ประพันธ์ ปกสโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนวชิรมกุฏ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๔๐</sup> สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรศีลปิน สิปปสมปนโน, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม ปทุมธานี, ๒๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๔๑</sup> สัมภาษณ์ พระมหาวิจิตร กลยานจิตโต, ประธานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

เพื่อให้บริการตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ มีหลักฐานเอกสารที่เกี่ยวข้องครบถ้วนตรวจสอบได้<sup>๔๒</sup> มีการแนะนำให้คำปรึกษาสะดวกและง่ายต่อการตัดสินใจที่ทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการเป็นหลัก<sup>๔๓</sup>

สรุปประเด็นสำคัญ ด้านการบริการที่ดี บุคลากรต้องให้บริการด้วยรอยยิ้ม มีใจไมตรีต่อผู้รับบริการ การบริการอย่างเป็นมิตร สุภาพด้วยความเต็มใจ ให้บริการต่อผู้รับบริการทั้ง นักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มาติดต่อราชการทุกคนให้เท่าเทียมกันไม่แบ่งชนชั้นวรรณะ พระสงฆ์เป็นสังคมแนวหน้ามาตลอด ผู้นำคือพระสงฆ์ วัดเป็นศูนย์กลางการศึกษา ผู้ที่จบการศึกษาจากวัดสังคมาภายนอกยอมรับให้เกียรติ ฉะนั้นพระภิกษุสามเณรควรศึกษาวิชาการสมัยใหม่บูรณาการเข้ากับวิชาธรรมะ วิชาภาษาบาลีให้แตกฉานแล้วช่วยกันเผยแพร่หลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้า อย่าได้บริการวัตถุให้นัก คควรบริการธรรมะ อบรมตนให้พร้อมเพื่อการบริการสังคม ควรจัดให้นักเรียนออกบริการผู้อื่นบ้าง เช่นเยี่ยมคนแก่ เยี่ยมคนป่วย ผู้ด้อยโอกาสเพื่อฝึกฝนให้เป็นผู้ให้บ้าง

๓) ด้านการพัฒนาตนเอง ผู้บริหาร ครู นักเรียนต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ มีทักษะในสิ่งที่กำลังทำ เพื่อให้องค์กรเจริญรุ่งเรือง<sup>๔๔</sup> บุคลากรที่มีอยู่ มีทั้งแบบประจำและอาสา ทำให้การพัฒนาบุคลากรยังไม่มีประสิทธิภาพมากพอ คือให้เสมอกัน ส่วนใหญ่จะได้เฉพาะครูประจำ ถึงกระนั้นก็ยังขาดการพัฒนาอยู่มากทั้งนโยบายและงบประมาณ แต่ช่วงหลังมีนโยบายของส่วนกลาง คือ กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ จัดขึ้นก็ได้ส่งบุคลากรเข้าอบรมอยู่บ้าง<sup>๔๕</sup> ด้านการพัฒนาตนเองนั้น ได้กระทำในรูปแบบอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน แต่มองว่าการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถตามมาตรฐานสากลด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการด้านวิชาการ การใช้ภาษา เทคโนโลยีสารสนเทศ ยังไม่ได้มาตรฐาน<sup>๔๖</sup>

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาทุกโรงเรียน มีปัญหาด้านข้อจำกัดคุณภาพของผู้สอนหรือบุคคลที่มีความรู้ที่เชี่ยวชาญจริงๆ ทั้งคุณวุฒิเหมาะสมกับตำแหน่ง ส่วนมากเข้ามาทำงานด้วยความศรัทธา ด้านค่าตอบแทนหรือค่าจ้างมีอยู่อย่างจำกัดจึงทำให้บุคลากรต้องหารายได้เพิ่มเติมจากด้านอื่น ทำให้ขาดการพัฒนาตนเองด้านการศึกษา อีกทั้งการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือจาก

<sup>๔๒</sup> สัมภาษณ์ พระสมนึก ฐิตาจาโร, รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๕ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๔๓</sup> สัมภาษณ์ พระครูสังฆวิชัย (วันชนะ อาภาธโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดมหาสวัสดิ์ นครปฐม, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๔๔</sup> สัมภาษณ์ พระศรีวิชราภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๔๕</sup> สัมภาษณ์ พระวัชฎานันท์ สิริญาโณ, ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร-สถานที่ โรงเรียนเตรียมพุทธศาสตร์ ปทุมธานี, ๓๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๔๖</sup> สัมภาษณ์ พระทอง ฐิตปณฺโญ, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.



สถานศึกษามีน้อย<sup>๕๗</sup> ครูควรพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ โดยเข้าร่วมโครงการ กิจกรรม ที่สถานศึกษาและที่หน่วยงานต้นสังกัดจัดขึ้น<sup>๕๘</sup> พระภิกษุสามเณรควรมีศีลสิกขา จิตสิกขา ปัญญาให้บริบูรณ์ เพื่อไว้แวนตีไวรัสคือโลก โจรธ หลง เครื่องมือปราบไวรัสที่พระพุทธเจ้าให้ไว้แล้วควรนำมาทบทวนดูว่าเราควรทำอะไร<sup>๕๙</sup> มองข้อบกพร่องของตนเองแล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข พัฒนางานที่ได้รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น ศึกษาหาความรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ดีที่ถูกต้องมาให้กับตัวเอง<sup>๕๐</sup> ส่งเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรของโรงเรียนพัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งด้านการศึกษา ศักยภาพการทำงาน เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการศึกษา และการพัฒนาจิตใจด้วยสมาธิผ่านหลักสูตรที่มีระบบแบบแผน<sup>๕๑</sup>

การพัฒนาตนเองมีความจำเป็นในแง่การพัฒนางาน พัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ แต่ละอาชีพต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษในด้านนั้น ๆ และต้องได้รับการฝึกฝนอบรมมาโดยตรงเท่านั้น การปฏิบัติงานในสายวิชาชีพ จึงจำเป็นต้องมีทางที่เปิดกว้างให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในวิชาชีพได้เจริญก้าวหน้าไปในหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติอยู่<sup>๕๒</sup> การพัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญที่คนเราจะขาดเสียไม่ได้ เพราะหากไม่ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ไม่พยายามที่จะพัฒนาตนเองให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการและสังคมก็จะกลายเป็นคนล้าหลัง<sup>๕๓</sup> มีการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรทั้งในสถานศึกษาและสั่งเข้าร่วมอบรมจากหน่วยงานต่างๆ ที่ได้เชิญมา เมื่อมีการอบรมแล้วก็จะมี การถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ที่ได้รับรู้มาแก่บุคลากรและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อกัน บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี เพราะได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์ต่ออาชีพของตนเองและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ<sup>๕๔</sup>

การที่คนเราจะต้องมีการพัฒนาตนเองตั้งแต่เกิดจนถึงวาระสุดท้าย ก็เพราะการพัฒนา จะช่วยให้เราสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเป็นสุข สำหรับแนวทางใน

<sup>๕๗</sup> สัมภาษณ์ พระราชาธรรมมณี (ทองสุข สุขธมโม), รองผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๙ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๕๘</sup> สัมภาษณ์ นายโอวาท สุธาวา, นักวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๕๙</sup> สัมภาษณ์ พระครูกาญจนกิจจารักษ์, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดกาญจนสิงหาสน์ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๕๐</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมพงษ์ กนตธมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพระราหูล ปทุมธานี, ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๕๑</sup> สัมภาษณ์ พระกานต์ชนะ สนติกาโร, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๕๒</sup> สัมภาษณ์ พระมหาวิจิตร กลุยานจิตโต, ประธานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๕๓</sup> สัมภาษณ์ พระราชธีรคุณ (บุญเรือน บุญวิชัย), ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๕๔</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุเมธ สุจิตโต, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๖ มกราคม ๒๕๕๙.

การพัฒนาตนได้มีผู้รู้ นักวิชาการนักจิตวิทยาหลายท่านที่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ แล้วได้ให้แนวทางในการพัฒนาตนไว้มากมาย แต่ในที่นี้จะยกแนวทางพัฒนาตนตามหลักพุทธศาสนา ซึ่งพระธรรมปิฎกท่านได้อธิบายว่า ในการพัฒนาตนนั้น ควรประกอบด้วย การพัฒนา ๔ ด้าน คือ

ด้านที่ ๑ การพัฒนาทางกาย คือการพัฒนาตนให้มีอนามัยดี ร่างกายแข็งแรง มีสมรรถภาพทางกายที่สามารถจะปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

ด้านที่ ๒ คือ การพัฒนาศีล จะช่วยส่งไปสู่การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาตนเองและก็การพัฒนาสังคมให้สามารถที่จะอยู่รวมกันได้ ไม่ได้เป็นสุขแต่เพียงตัวเราเท่านั้น

ด้านที่ ๓ การพัฒนาจิต เราจะต้องทำตัวเราให้เป็นผู้มีสุขภาพจิตที่ดี เพราะนักจิตวิทยาเชื่อว่า การที่คนมีสุขภาพจิตที่ดีนั้นจะช่วยให้คนปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านที่ ๔ คือการพัฒนาทางสติปัญญา คือฝึกตัวเองเป็นคนคิดให้เป็นรู้จักที่จะใช้ความสามารถของตัวเองให้เกิดคุณค่ารู้จักพิจารณาไตร่ตรองสิ่งต่าง ๆ ด้วยเหตุผล ยอมรับความจริง มีความกระตือรือร้น<sup>๕๕</sup>

การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษา เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้กำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ<sup>๕๖</sup> เพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและการบริหารในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่จะต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย<sup>๕๗</sup> มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีการเข้าร่วมฝึกอบรมตามภาระหน้าที่ของตนเองทั้งในและนอกสถานที่อยู่เสมอ หรือตามที่ผู้บริหารสนับสนุนให้ไป<sup>๕๘</sup>

บุคลากรสามารถนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีที่เรียนรู้มาประยุกต์ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ดียิ่งขึ้น สามารถนำมาแก้ไขปัญหาและแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในโรงเรียนได้และสามารถนำมาใช้ได้จริง<sup>๕๙</sup> การมีความรู้ความเชี่ยวชาญนั้นเป็นผลดี สามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้กว้างขวางขึ้น สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนเองไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เพื่อ

<sup>๕๕</sup> สัมภาษณ์ พระอุตรคุณารักษ์ (บัณฑิต ปภสสโร) (วินัย ธรรมานนโท), ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสอาดศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๕๖</sup> สัมภาษณ์ พระมหาวิจิตร กลยานจิตโต, ประธานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๕๗</sup> สัมภาษณ์ พระสิทธิธรรมมงคล (ประพันธ์ ปภสสโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนวชิรมกุฏ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๕๘</sup> สัมภาษณ์ พระสมนึก ฐิตาจาโร, รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีสอาดศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๕ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๕๙</sup> สัมภาษณ์ พระครูสังฆวิชัย (วันชนะ อาภาธโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดมหาสวัสดิ์ นครปฐม, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

การปฏิบัติงานที่ดีในปัจจุบันและอนาคต เป็นการสร้างองค์ความรู้ภายในโรงเรียนด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาในอาชีพของตนเอง<sup>๖๐</sup>

การที่บุคลากรมีองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือการได้เรียนรู้เทคนิคการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ จะช่วยให้กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานให้ได้ผลดีมีความรู้ เอาใจใส่และตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ<sup>๖๑</sup> การพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานของตนเองและการมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้ได้ดั่งนั้นต้องใช้หลักอิทธิบาท ๔ เป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาตนเองตามขั้นตอน ๑ - ๔ จึงจะประสบผลสำเร็จจริงแท้แน่นอน ซึ่งเหมาะที่รณรงค์เป็นนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ของโรงเรียน<sup>๖๒</sup>

สรุปประเด็นสำคัญด้านการพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองมีความจำเป็นในแง่การพัฒนา งาน พัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ แต่ละอาชีพต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษในด้านนั้น ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีทางที่เปิดกว้างให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในวิชาชีพได้เจริญก้าวหน้าไปในหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติอยู่ การพัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญที่คนเราจะขาดเสียไม่ได้ เพราะหากไม่ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ไม่พยายามที่จะพัฒนาตนเองให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการและสังคมก็จะกลายเป็นคนล้าหลังควรพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ โดยเข้าร่วมโครงการ กิจกรรม ที่สถานศึกษาและที่หน่วยงานต้นสังกัดรวมทั้งหน่วยงานภายนอกจัดขึ้น และควรพัฒนาทั้งด้านร่างกาย ด้านสติ จิตใจและปัญญาไปพร้อมกันด้วย

๔) ด้านการทำงานเป็นทีม ปัญหานี้ก็มีความสัมพันธ์กับด้านการพัฒนาตนเอง คือบุคลากรมีหลายฝ่าย หลายแบบทำให้การทำงานเป็นทีมยังขาดประสิทธิภาพอยู่บ้าง แต่ก็ยังไม่ร้ายแรงสำหรับปัญหานี้เพราะได้มีการหล่อหลอมกันอยู่เป็นประจำ เพียงแต่ยังไม่ดีเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์เท่านั้น อีกอย่างคือผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชายังเข้าใจแนวทางการพัฒนาไม่ตรงกัน<sup>๖๓</sup> ทั้งนี้ ทั้งผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ได้ประสานการทำงานเป็นทีมในลักษณะหลวมๆ เป็นลักษณะเฉพาะกิจไม่มีลักษณะมั่นคง<sup>๖๔</sup> ทั้งยังบุคลากรทำงานหลายหน้าที่ ครูหนึ่งท่านสอนมากกว่าหนึ่งวิชา ทำให้แต่ละท่าน

<sup>๖๐</sup> สัมภาษณ์ พระครูสังฆวิชัย (วันชนะ อาภาธโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดมหาสวัสดิ์ นครปฐม, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๖๑</sup> สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรศิลปิน สิปปสมปนโน, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม ปทุมธานี, ๒๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๖๒</sup> สัมภาษณ์ พระสมนึก ฐิตาจาโร, รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๕ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๖๓</sup> สัมภาษณ์ พระวัชฎยาน์ สิริญาโณ, ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร-สถานที่ โรงเรียนเตรียมพุทธศาสตร์ ๓๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๖๔</sup> สัมภาษณ์ พระทอง ฐิตปณฺโญ, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

สาระวนอยู่แต่กับงานของตัวเองจึงทำให้การทำงานเป็นทีมขาดประสิทธิภาพ ผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญในการประชุมทำให้บุคลากรในโรงเรียนเป็นเหมือนต่างคนต่างอยู่ต่างคนต่างทำงานของตัวเอง<sup>๖๕</sup> มีการประชุมอยู่เสมอ แบ่งงานกันทำเป็นทีม ประชุมสรุปงานเป็นระยะๆ นำมาพัฒนาในการทำงานครั้งต่อไป<sup>๖๖</sup>

การทำงานเป็นทีม จัดเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อให้เขาเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๖๗</sup> และเกิดประสิทธิผลพร้อมทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรไปด้วย การสร้างทีมงานนั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ สมาชิกในทีมจะต้องมีจำนวนตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ร่วมงานกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีการพึ่งพาอาศัยกัน ให้ความร่วมมือกันในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี<sup>๖๘</sup> ต้องมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ตรงตามพระบาลีว่า สุขา สงฆสส สามคคี ความพร้อมเพรียงของหมู่คณะนำสุขมาให้<sup>๖๙</sup> การทำงานแต่ละอย่างนั้นจะสำเร็จได้จะต้องเกิดจากความร่วมมือจากหลายๆ ฝ่าย คือทำงานเป็นทีมด้วยความสามัคคี สังคมการทำงานจำเป็นต้องมีหลายฝ่ายประกอบกัน เมื่อฝ่ายไหนท่านไหนทำงานดีสำเร็จก็ต้องยกย่องให้เกียรติให้กำลังใจ การทำงานอะไรก็ตามจะมีการคัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ และสามารถทำงานร่วมกับทีมได้ การมีความคิดเห็นแตกต่างกันในสำนักงานเป็นเรื่องปกติ แต่จุดเป้าหมายของการทำงานเป็นทีมจะต้องตกลงร่วมกันได้<sup>๗๐</sup>

การทำงานร่วมกับผู้อื่น บุคลากรที่โรงเรียนมีการร่วมงานกันเป็นประจำที่เกี่ยวกับงานกิจกรรม โครงการของโรงเรียน และผลการประเมินความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ที่สูงระดับดีมากถึงดีเยี่ยม เพราะทุกฝ่ายให้การสนับสนุนร่วมมือกันด้วยดี<sup>๗๑</sup> ครูต้องมีการทำงานกันเป็นทีมจึงจะประสบความสำเร็จ

<sup>๖๕</sup> สัมภาษณ์ พระราชธรรมมณี (ทองสุข สุขธมโม), รองผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๙ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๖๖</sup> สัมภาษณ์ พระกานต์ชนะ สนติกาโร, รักษาผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๖๗</sup> สัมภาษณ์ พระมหาวิจิตร กลยานจิตโต, ประธานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๖๘</sup> สัมภาษณ์ พระราชธีรคุณ (บุญเรือน บุญญวิชัย), ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๖๙</sup> สัมภาษณ์ พระศรีวิชราภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๗๐</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุเมธ สุจิตโต, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๖ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๗๑</sup> สัมภาษณ์ พระสมนึก ฐิตาจาโร, รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๕ มกราคม ๒๕๕๙.

ในการทำงาน เพราะการทำงานคนเดียวย่อมมีมุมมองที่ไม่ทั่วถึง<sup>๗๒</sup> มีการช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งจะมีการยกย่องให้กำลังใจจากเพื่อนร่วมงานและจากผู้บริหารอยู่เสมอ รักษามิตรภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมทีมเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ เพื่อให้งานสำเร็จ<sup>๗๓</sup>

มีการปรับตัวเรียนรู้และยอมรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะประสบการณ์เพื่อผลสำเร็จของงาน มีการรักษามิตรภาพที่ดีเสริมสร้างความสามัคคีในทีม ลดความขัดแย้งในทีมที่เกิดขึ้น ช่วยเหลือกันแม้ไม่ได้ร้องขอ นึกถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน<sup>๗๔</sup> มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้แนะนำ มีการระดมความคิดร่วมกันในการวางแผนและตัดสินใจ<sup>๗๕</sup>

สรุปประเด็นสำคัญด้านการทำงานเป็นทีม จัดเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกันเพื่อให้เขาเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลพร้อมทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรไปด้วย การสร้างทีมงานนั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ สมาชิกในทีมจะต้องมีจำนวนตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ร่วมงานกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีการพึ่งพาอาศัยกันให้ความร่วมมือกันในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ต้องมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ตรงตามพระบาลีว่า สุขา สงฆสส สามัคคี ความพร้อมเพรียงของหมู่คณะนำสุขมาให้

๕) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ให้มีความซื่อสัตย์สุจริตทั้งผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่และนักเรียน รวมทั้งมีคุณธรรมสัมมาปฏิบัติและมีความรู้คู่คุณธรรม<sup>๗๖</sup> บุคลากรโดยส่วนใหญ่ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ แต่ทั้งนี้ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากล บุคลากรส่วนน้อยที่ยังมีภาระงานทั้งทางคณะสงฆ์และทางวัด จึงไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายได้เต็มกำลัง<sup>๗๗</sup> การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้าทำงานไม่ตรงกับกับสายงาน สิ่งหรือมอบหมายงานไม่ตรงกับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ ผู้บริหารยังติดหรือเคยชินกับ

<sup>๗๒</sup> สัมภาษณ์ นายโอวาท สุธาวา, นักวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๗๓</sup> สัมภาษณ์ พระสมณีก ฐิตาจาโร, รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๕ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๗๔</sup> สัมภาษณ์ พระครูสังฆวิชัย (วันชนะ อาภาธโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดมหาสวัสดิ์ นครปฐม, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๗๕</sup> สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรศิลปิน สิปปสมปนโน, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม ปทุมธานี, ๒๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๗๖</sup> สัมภาษณ์ พระศรีวิชิราภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๗๗</sup> สัมภาษณ์ พระทอง ฐิตปณฺโญ, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

การบริหารงานแบบวัด แบบเจ้าอาวาสกับลูกวัด<sup>๗๘</sup> การพิจารณาความดีความชอบไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ความเป็นผู้มีอำนาจ บุญคุณ เครือญาติอยู่เหนือความถูกต้อง ขาดความเสียสละ ขาดขวัญ กำลังใจ ขาดศรัทธา ขาดความรับผิดชอบ<sup>๗๙</sup> บุคลากรมีการยึดมั่นในหลักกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องมีจรรยาบรรณวิชาชีพตามที่ต้นสังกัด (มจร.) ตรากำหนดไว้ มีความกล้ารับผิดชอบเชื่อถือได้<sup>๘๐</sup>

บุคลากรในโรงเรียนยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม มีจริยธรรมต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง มีความเสียสละอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ของตนเอง มีความตรงต่อเวลาและรักษาคำพูดเป็นอย่างดี กล้าตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก<sup>๘๑</sup> บุคลากรทุกคนจัดว่าเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียน และมีความเสียสละอุทิศตนในการทำงาน และเมื่อมีปัญหาส่วนตัวและเรื่องงาน มีการบอกกล่าวและหาวิธีแก้ไขที่ถูกต้องเหมาะสมร่วมกัน มีผู้บริหารเป็นกัลยาณมิตรที่ดีกับบุคลากรทุกคน<sup>๘๒</sup> บุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีความประพฤติเรียบร้อย มีคุณธรรมจริยธรรม เนื่องจากอยู่ใกล้วัดและพระพุทธศาสนา จึงปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ได้<sup>๘๓</sup>

ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและรักษาคำพูด ภาพรวมของบุคลากรจัดว่าอยู่ในระดับดีมาก แต่การตรงต่อเวลาภาพรวมอยู่ในระดับที่ดี แต่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเป็นรายบุคคล<sup>๘๔</sup> การบริหารโรงเรียนยึดหลักการมีส่วนร่วมและหลักประชาธิปไตย ดังนั้นการตัดสินใจในเรื่องใดจึงมีการเปิดโอกาสให้ชี้แจงและใช้มติที่ประชุมของคณะกรรมการเป็นการชี้ขาดตัดสินใจดีปัญหา โดยมุ่งความถูกต้องและประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน<sup>๘๕</sup> คุณธรรมและจริยธรรมความเป็นครูถือเป็นสำคัญเพราะโรงเรียน

<sup>๗๘</sup> สัมภาษณ์ พระมหาวิจิตร กลุณจิตโต, ประธานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๗๙</sup> สัมภาษณ์ พระราชธรรมมณี (ทองสุข สุขธมโม), รองผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๙ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๘๐</sup> สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรศิลปิน สิปปสมปนโน, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม ปทุมธานี, ๒๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๘๑</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุเมธ สุจิตโต, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๖ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๘๒</sup> สัมภาษณ์ พระครูสังฆวิชัย (วันชนะ อาภาธโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดมหาสวัสดิ์ นครปฐม, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๘๓</sup> สัมภาษณ์ นายโอวาท สุธาวา, นักวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๘๔</sup> สัมภาษณ์ พระมหาวิจิตร กลุณจิตโต, ประธานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๘๕</sup> สัมภาษณ์ พระสมนึก ฐิตาจาโร, รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๕ มกราคม ๒๕๕๙.

พระปริยัติธรรมมุ่งสอนให้ผู้เรียนมีความรู้คู่ความประพฤติดี บุคลากรต้องคำนึงและประพฤติตนตามแนวทางนี้เพื่อเป็นแบบอย่างเช่นกัน<sup>๘๖</sup>

สรุปประเด็นสำคัญด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ให้มีความซื่อสัตย์สุจริตทั้งผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่และนักเรียน รวมทั้งมีคุณธรรมสัมมาปฏิบัติและมีความรู้คู่คุณธรรม บุคลากรควรปฏิบัติต่อกัน ตามหลักความดีความชอบ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ไม่ยึดความเป็นผู้มีอำนาจ บุญคุณ เครือญาติหรือระบบอุปถัมภ์อยู่เหนือความถูกต้อง การบริหารโรงเรียนยึดหลักการมีส่วนร่วมและหลักประชาธิปไตย ดังนั้นการตัดสินใจในเรื่องใดจึงมีการเปิดโอกาสให้ชี้แจงและชี้มติที่ประชุมของคณะกรรมการเป็นการชี้ขาดตัดสินยุติปัญหา โดยมุ่งความถูกต้องและประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน

สรุปประเด็นสำคัญสภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านสมรรถนะหลัก ซึ่งมีสมรรถนะ ๕ ด้านด้วยกันคือ ๑) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ๒) ด้านการบริการที่ดี ๓) ด้านการพัฒนาตนเอง ๔) ด้านการทำงานเป็นทีม และ ๕) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ซึ่งบุคลากรทุกท่านไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร อาจารย์ ครู เจ้าหน้าที่ จะต้องมีสมรรถนะหลักทุกท่าน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนหน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย ชนิดที่ไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน ทำความเข้าใจและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานตามนโยบายสำคัญขององค์กรอันประกอบด้วย การควบคุมภายใน การประกันคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ กิจกรรม ๕ ส. และนำนโยบายดังกล่าวสู่การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบของตนเองให้ได้ตามมาตรฐานทั้งด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิคุณ (Efficacy)

บุคลากรทุกท่านจะต้องปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายตามกรอบของแผนงานที่กำหนด ใช้กระบวนการ ขั้นตอนและวิธีการของแผนเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ สามารถวางแผนปฏิบัติการ และนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ วางแผนพัฒนา และพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Internal Performance Agreement) อย่างเป็นระบบ พัฒนาตนเองให้มีความสามารถตามมาตรฐานสากลด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย บริการวิชาการ การใช้ภาษา เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงร่วมสืบสานส่งเสริม อนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมท้องถิ่น จะต้องร่วมมือกันพัฒนาองค์กรให้เจริญรุ่งเรือง ลำพียงฝ่าย

<sup>๘๖</sup>สัมภาษณ์ พระกานต์ชนะ สนติกาโร, รักษาผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

ใฝ่ฝ่ายหนึ่งบริหารจัดการเองไม่ได้บุคลากรต้องมีเป้าหมายในการทำงาน มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีการวางแผนพัฒนางานและพัฒนาคนให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ให้รับทราบ มีการรณรงค์ปลูกฝังค่านิยมการทำงานด้วยหลักอิทธิบาท ๔ เพื่อให้บุคลากรตระหนักในภาระหน้าที่ที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่ตั้งไว้และรับผิดชอบงานที่ตนเองทำอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

ด้านการบริการที่ดี บุคลากรทุกท่านต้องมีความตั้งใจและความพยายามของตนเองในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน นักศึกษา ตลอดจนบุคลากรของภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มีพฤติกรรมแสดงออกถึงความรัก ความโอบอ้อมอารี ความเมตตา กรุณา ทั้งความคิด คำพูด และการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค แสดงวุฒิภาวะทางอารมณ์โดยสามารถจัดการและควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงเป็นที่พึ่งทางอารมณ์ต่อตนเองและผู้อื่นได้ มีความสามารถในการขจัดความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม และสามารถติดต่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ด้วยรอยยิ้มอย่างจริงใจเป็นผู้แสดงออกด้านการแต่งกายที่ ถูกกาลเทศะ ตามวัฒนธรรมองค์กรและวิชาชีพ โดยคำนึงถึงเอกลักษณ์ความเป็นไทย เป็นแบบอย่างด้านบุคลิกภาพทั้งภายใน ภายนอก คิดดี มีไหวพริบ สุภาพ อ่อนโยน กิริยามารยาทเรียบร้อย เป็นที่ชื่นชมน่าศรัทธาเลื่อมใสของสังคม

บุคลากรต้องให้บริการด้วยรอยยิ้ม มีใจไมตรีต่อผู้รับบริการ การบริการอย่างเป็นมิตร สุภาพ ด้วยความเต็มใจ ให้บริการต่อผู้รับบริการทั้ง นักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มาติดต่อราชการทุกคนให้เท่าเทียมกันไม่แบ่งชนชั้นวรรณะ พระสงฆ์เป็นสังฆมณเฑียรหน้ามาตลอด ผู้นำคือพระสงฆ์ วัดเป็นศูนย์กลางการศึกษา ผู้ที่จบการศึกษาจากวัดสังฆมณเฑียรนอกรับให้เกียรติ ฉะนั้นพระภิกษุสามเณรควรศึกษาวิชาการสมัยใหม่บูรณาการเข้ากับวิชาธรรมะ วิชาภาษาบาลีให้แตกฉานแล้วช่วยกันเผยแผ่หลักธรรม คำสอนของพระพุทธเจ้า อย่าได้บริการวัตถุให้มากนัก ควรบริการธรรมะ อบรมตนให้พร้อมเพื่อการบริการสังคม ควรจัดให้นักเรียนออกบริการผู้อื่นบ้าง เช่นเยี่ยมคนแก่ เยี่ยมคนป่วย ผู้ด้อยโอกาสเพื่อฝึกฝนให้เป็นผู้ให้บ้าง

ด้านการพัฒนาตนเอง บุคลากรทุกท่านจะต้องมีความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีความรู้ความเข้าใจสามารถนำศาสตร์ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก สามารถใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างหลากหลาย มีความสามารถในการ ค้นคว้าหาความรู้ เพื่อนำมารวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นผลงานทางวิชาการ ตลอดจนสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยกระบวนการวิจัยจนเป็นที่ยอมรับ มีความรู้ความเข้าใจทักษะในหน้าที่ที่ได้รับ



มอบหมาย รวมถึงสามารถใช้สื่อ และเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาตนเองมีความจำเป็นในแง่การพัฒนางาน พัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ แต่ละอาชีพต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษในด้านนั้น ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีทางที่เปิดกว้างให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในวิชาชีพได้เจริญก้าวหน้าไปในหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติอยู่ การพัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญที่คนเราจะขาดเสียไม่ได้ เพราะหากไม่ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ไม่พยายามที่จะพัฒนาตนเองให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการและสังคมก็จะกลายเป็นคนล้าหลัง ควรพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ โดยเข้าร่วมโครงการ กิจกรรม ที่สถานศึกษาและที่หน่วยงานต้นสังกัดรวมทั้งหน่วยงานภายนอกจัดขึ้น และควรพัฒนาทั้งด้านร่างกาย ด้านสติ จิตใจและปัญญาไปพร้อมกันด้วย

ด้านการทำงานเป็นทีม บุคลากรทุกท่านจะต้องมีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือโรงเรียน โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใช้หัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม มีความสามารถในการร่วมดำเนินการเป็นทีมโดยแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ จูงใจหรือสื่อสารให้องค์กรเกิดการขับเคลื่อนสู่เป้าหมายอย่างราบรื่นและเต็มประสิทธิภาพ กล่าวแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์องค์กร ผลักดันภารกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ร่วมพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร ให้ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในกิจกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

การทำงานเป็นทีมจัดเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อให้เขาเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลพร้อมทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรไปด้วย การสร้างทีมงานนั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ สมาชิกในทีมจะต้องมีจำนวนตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ร่วมงานกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีการพึ่งพาอาศัยกัน ให้ความร่วมมือกันในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ต้องมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ตรงตามพระบาลีว่า สุขา สงฆสส สามัคคี ความพร้อมเพรียงของหมู่คณะนำสุขมาให้

ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม บุคลากรทุกท่านจะต้องมีความประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักการแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจและจับประเด็นปัญหา แนวคิด ทฤษฎี โดยวิเคราะห์ประเด็นนอกเป็นส่วนย่อยๆ จัดลำดับความเป็นเหตุเป็นผล เชื่อมโยงแง่มุมต่าง ๆ จนเป็นระบบความคิดและแสดงผลของความคิดได้อย่างสร้างสรรค์

สามารถครองตนและประพฤติปฏิบัติตนตามขนบธรรมเนียมประเพณีไทยและวัฒนธรรมองค์กร โดยยึดกฎระเบียบของสังคม จรรยาบรรณวิชาชีพ จรรยาบรรณครู อุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้ร่วมงาน นักศึกษาและผู้รับบริการ ปฏิบัติตนตามระเบียบข้าราชการและองค์กรด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่นได้ มีความภูมิใจในวัฒนธรรมไทย สามารถส่งเสริมและพัฒนาเอกลักษณ์ไทย เห็นคุณค่าและเคารพศักดิ์ศรีตนเอง ประพฤติตนบนพื้นฐานความพอเพียง

มีความซื่อสัตย์สุจริตทั้งผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่และนักเรียน รวมทั้งมีคุณธรรมสัมมาปฏิบัติ และมีความรู้คู่คุณธรรม บุคลากรควรปฏิบัติต่อกัน ตามหลักความดีความชอบ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ไม่ยึดความเป็นผู้มีอำนาจ บุญคุณ เครื่อญาติหรือระบบอุปถัมภ์อยู่เหนือความถูกต้อง การบริหารโรงเรียนยึดหลักการมีส่วนร่วมและหลักประชาธิปไตย ดังนั้นการตัดสินใจในเรื่องใดจึงมีการเปิดโอกาสให้ชี้แจงและชี้มติที่ประชุมของคณะกรรมการเป็นการชี้ขาดตัดสินยุติปัญหา โดยมุ่งความถูกต้องและประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน

**ตารางที่ ๔.๑** ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ด้านสมรรถนะหลัก

ข้อที่	สมรรถนะด้าน	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	
		ความถี่ (คน)	ท่านที่
๑	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	๑๓	๑,๒,๔,๕,๘,๑๒,๑๕,๑๖,๑๗,๑๙,๒๒,๒๓,๒๕
๒	ด้านการบริการที่ดี	๑๐	๑,๕,๘,๙,๑๒,๑๗,๑๙,๒๒,๒๓,๒๕
๓	ด้านการทำงานเป็นทีม	๑๑	๑,๒,๙,๑๒,๑๔,๑๕,๑๘,๑๙,๒๒,๒๓,๒๕
๔	ด้านการพัฒนาตนเอง	๑๕	๑,๒,๔,๕,๘,๙,๑๒,๑๔,๑๕,๑๖,๑๗,๑๘,๒๒,๒๓,๒๕
๕	ด้านความยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๑๐	๒,๙,๑๒,๑๔,๑๕,๑๗,๑๘,๑๙,๒๒,๒๕

๔.๑.๒. สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สายผู้บริหาร ๕ ด้าน

๑) ด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ พบว่า ผู้บริหารยังไม่มีความเข้าใจในการทำงานบางเรื่อง และมีส่วนหนึ่งที่เข้าใจในการคิดวิเคราะห์<sup>๘๗</sup> ผู้บริหารยังคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์แบบการเรียนการสอนสมัยเก่า ไม่ประยุกต์เข้ากับการเรียนการสอนในปัจจุบัน<sup>๘๘</sup> ผู้บริหารยังขาดแนวคิดหรือการตัดสินใจในการบริหาร การวางแผนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา บุคลากรและนักเรียน โดยตระหนักถึงความก้าวหน้าของการศึกษาและอนาคตของผู้เรียน<sup>๘๙</sup> โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพมาตรฐาน มีสมรรถนะสำคัญด้านการสื่อสาร การคิดแก้ปัญหา การใช้ทักษะชีวิตอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข ตลอดจนคุณลักษณะอันพึงประสงค์และบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมไทยและสังคมโลกอย่างมีความสุข<sup>๙๐</sup> สามารถคิดวางแผนดำเนินการสัมฤทธิ์ผลเป็นอย่างดี เพราะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง<sup>๙๑</sup> ในการการศึกษาเราต้องมองให้รอบด้านครอบคลุมเปิดรับความรู้อยู่เสมอ นำสถานการณ์มาวิเคราะห์แล้วสรุปเป็นนโยบายที่ชัดเจนง่ายต่อการปฏิบัติตาม<sup>๙๒</sup>

สรุปประเด็นสำคัญด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ ผู้บริหารต้องมีวิธีการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ประยุกต์เข้ากับการเรียนการสอนในปัจจุบัน สามารถนำสถานการณ์มาวิเคราะห์แล้วสรุปเป็นนโยบายที่ชัดเจนง่ายต่อการปฏิบัติตาม

๒) ด้านการสื่อสารและการจูงใจ พบว่า ผู้บริหารต้องพยายามสร้างความมั่นใจและความเชื่อถือของตนเองต่อบุคลากรในโรงเรียน เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานร่วมกันของบุคลากรโดยประชุม การพบปะหรือการเอาใจใส่บุคลากร<sup>๙๓</sup> เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจธรรมชาติของอาชีพเทคโนโลยี นำความรู้ไปใช้ในชีวิตจริง ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง วัตถุประสงค์ผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้แรงจูงใจด้วยการชมและมีรางวัลเมื่อปลายทาง ออกแบบการเรียนรู้ประกอบตัวชี้วัด

<sup>๘๗</sup> สัมภาษณ์ พระครูปลัดไกรยะ วิโรจนธมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดศรีบุญเรือง กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๘๘</sup> สัมภาษณ์ พระศรีวิจิราภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๘๙</sup> สัมภาษณ์ พระวิมลรัตนภรณ์ (บุญมา พลญาโณ), รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

<sup>๙๐</sup> สัมภาษณ์ พระครูกาญจนกิจจารักษ์, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดกาญจนสิงหาสน์ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๙๑</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมพงษ์ กนตธมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพระราหุล ปทุมธานี, ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๙๒</sup> สัมภาษณ์ พระกานต์ชนะ สนติการโร, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๙๓</sup> สัมภาษณ์ พระวิมลรัตนภรณ์ (บุญมา พลญาโณ), รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

ชั้นปีอย่างชัดเจน<sup>๙๔</sup> การสื่อสารต้องเป็นแบบสองทาง เช่น เรามอบหมายงานไป ต้องให้ผู้รับมอบหมายสะท้อนสื่อสารความเข้าใจในงานนั้นๆ ให้เรารู้ด้วย เพื่อป้องกันความผิดพลาด ส่วนแรงจูงใจนั้นพยายามสร้างแรงจูงใจจากความรักในองค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันไม่ได้เป็นของใครแต่เพียงผู้เดียว<sup>๙๕</sup> แต่บุคลากรบางรูปบางคนก็ไม่เข้าใจในการสื่อสารและแรงจูงใจจากผู้บริหารและผู้บริหารบางรูปบางท่านไม่มีกลวิธีในการสื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการสร้างสรรค์พัฒนาโรงเรียน<sup>๙๖</sup>

สรุปประเด็นสำคัญด้านการสื่อสารและการจูงใจ ผู้บริหารต้องพยายามสร้างความมั่นใจและความเชื่อถือของตนเองต่อบุคลากรในโรงเรียนและมีกลวิธีในการสื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการสร้างสรรค์พัฒนาโรงเรียน

๓) ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่าผู้บริหารต้องตระหนักให้เห็นถึงปัญหา ความต้องการของบุคลากร การสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานของบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานตลอดเวลาอยู่เสมอในการทำงานในสถานศึกษา<sup>๙๗</sup> จัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาสอน และส่งเสริมให้เข้าร่วมกิจกรรม<sup>๙๘</sup> ด้วยคุณธรรม จริยธรรม สร้างสรรค์คุณภาพชีวิต อยู่กันแบบพี่น้อง ลดความขัดแย้งแก้ปัญหาดตรงจุด การสื่อสารสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันใช้หลักคิดก่อนทำตลอด<sup>๙๙</sup> จัดให้มีการอบรมพัฒนาบุคลากรตามศักยภาพทั้งอบรมภายในโรงเรียนและส่งบุคลากรไปอบรมนอกสถานที่<sup>๑๐๐</sup> เพราะบุคลากรเป็นผู้สอนและเจ้าหน้าที่หลายท่านจบไม่ตรงสายงาน จึงทำให้การพัฒนาคนพัฒนางานไม่มีประสิทธิภาพ<sup>๑๐๑</sup>

<sup>๙๔</sup> สัมภาษณ์ พระครูกาญจนกิจจารักษ์, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดกาญจนสิงหาสน์ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๙๕</sup> สัมภาษณ์ พระกานต์ชนะ สนติกาโร, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๙๖</sup> สัมภาษณ์ พระศรีวิจิราภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๙๗</sup> สัมภาษณ์ พระวิมลรัตนภรณ์ (บุญมา พลญาโณ), รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

<sup>๙๘</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมพงษ์ กนตธมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพระราहुล ปทุมธานี, ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๙๙</sup> สัมภาษณ์ พระครูกาญจนกิจจารักษ์, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดกาญจนสิงหาสน์ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๐๐</sup> สัมภาษณ์ พระกานต์ชนะ สนติกาโร, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๐๑</sup> สัมภาษณ์ พระศรีวิจิราภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

สรุปประเด็นสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารต้องตระหนักให้เห็นถึงปัญหา ความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง สร้างความเชื่อมั่นในการทำงานของบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานตลอดเวลาอยู่เสมอในการทำงานในสถานศึกษา

๔) ด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้บริหารต้องมีความรู้หรือพัฒนาตนเองในการรับบทบาทหน้าที่ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่แน่นอนเพื่อการพัฒนาโรงเรียนให้มีความก้าวหน้าอย่างแท้จริง โดยคำนึงถึงการศึกษาคือสำคัญ<sup>๑๐๒</sup> ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และบรรลุสำเร็จผลตามเป้าหมายที่หลักสูตรกำหนด ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดีและการเรียนอ่อนได้รับการเอาใจใส่เท่าเทียมกันโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ผู้เรียนเป็นผู้ขับเคลื่อนการเรียนรู้มิใช่ผู้สอนเป็นผู้ขับเคลื่อน<sup>๑๐๓</sup> การศึกษาคือการพัฒนาคน ให้มีความรู้ความสามารถสู่ความเป็นเลิศทั้งด้านวิชาและความประพฤติ รู้โลกต้องรู้ธรรม เข้าใจธรรมต้องเข้าใจโลก จึงมุ่งจัดหลักสูตรให้ควบคู่กันไป<sup>๑๐๔</sup>

สรุปประเด็นสำคัญด้านการมีวิสัยทัศน์ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่แน่นอนเพื่อการพัฒนาโรงเรียนให้มีความก้าวหน้าอย่างแท้จริง โดยคำนึงถึงการศึกษาคือสำคัญ

๕) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารบางท่านอาจจะก้าวไม่ทันการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด เพราะขาดทัศนคติ ขาดการเอาใจใส่<sup>๑๐๕</sup> ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารหรือแนวคิดอยู่บนพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา<sup>๑๐๖</sup> ผู้สอนและผู้เรียนมีแนวคิดร่วมกัน การวัดประเมินผลเป็นเครื่องมือในการค้นหลักฐานร่องรอยของการเรียน มีเป้าหมายเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาการเรียน<sup>๑๐๗</sup> ในการเป็นผู้นำต้องมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง เด็ดขาด โดยผ่านการรับฟัง

<sup>๑๐๒</sup> สัมภาษณ์ พระวิมลรัตนภรณ์ (บุญมา พลญาโณ), รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีไตรปิฎกมอศศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

<sup>๑๐๓</sup> สัมภาษณ์ พระครูกาญจนกิจจารักษ์, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดกาญจนสิงหาสน์ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๐๔</sup> สัมภาษณ์ พระกานต์ชนะ สนติกาโร, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๐๕</sup> สัมภาษณ์ พระศรีวิชิราภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๐๖</sup> สัมภาษณ์ พระวิมลรัตนภรณ์ (บุญมา พลญาโณ), รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีไตรปิฎกมอศศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร,, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

<sup>๑๐๗</sup> สัมภาษณ์ พระครูกาญจนกิจจารักษ์, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดกาญจนสิงหาสน์ กรุงเทพมหานคร,, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

ทุกความคิดเห็น การปรับเปลี่ยนใดๆ ต้องคำนึงถึงสถานการณ์และสภาพปัจจัยแวดล้อม ไม่ต้อตั้ง  
เกินไป<sup>๑๐๘</sup>

สรุปประเด็นสำคัญด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจเพื่อให้เกิด  
ความก้าวหน้าเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารหรือแนวคิดอยู่บนพื้นฐานของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา

สรุปประเด็นสำคัญสภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียน  
พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านสมรรถนะผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ ๕  
ด้าน คือ ๑) ด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ ๒) ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ๓) ด้านการพัฒนา  
ศักยภาพบุคลากร ๔) ด้านการมีวิสัยทัศน์ และ ๕) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ ในการบริหารงานผู้บริหารจำเป็นต้องคิดไปทุกวันเพื่อให้  
เกิดงานสร้างสรรค์และเหตุที่ต้องคิดนั้นอาจเนื่องมาจากงานที่เพิ่มขึ้นจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธี  
ทำงานเพื่อสามารถทำได้ทันตามกำหนดผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำในการบริหารโรงเรียนเพื่อให้  
โรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทางความรู้ความคิดมีปัญญาและมี  
วิสัยทัศน์ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานั้นเกิดได้จากการเรียนรู้และการศึกษาการเข้าร่วมประชุมสัมมนาการ  
อภิปรายร่วมกับคนอื่นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและการเรียนรู้จากประสบการณ์ของคน  
อื่นการบริหารงานในโรงเรียนย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะกระตุ้นให้คิด  
แก้ปัญหาทำให้เราคิดสารพัดวิธีคิดการที่เรานำมาใช้ประโยชน์มีวิธีการคิดหลากหลายวิธีซึ่งจะขอ  
นำเสนอ ๔ วิธี ได้แก่ การคิดเชิงระบบ การคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ และการคิดแก้ปัญหา  
ผู้บริหารจะต้องมีแนวคิดหรือการตัดสินใจในการบริหาร การวางแผนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา บุคลากร  
ในโรงเรียนและนักเรียน โดยตระหนักถึงความก้าวหน้าของการศึกษาและอนาคตของผู้เรียน ผู้บริหาร  
บางท่านยังคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์แบบการเรียนการสอนสมัยเก่า ขาดการประยุกต์เข้ากับการ  
เรียนการสอนในปัจจุบัน

ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร โต้ตอบ  
ในโอกาสและสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนสามารถชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตาม  
เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร สามารถนำเสนอข้อมูลสารสนเทศในด้านแนวคิด หลักวิชาการ  
เพื่อพูดโน้มน้าว พุดจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสารทุกสถานการณ์ ยึด  
หลักมนุษยสัมพันธ์และถือปฏิบัติตามหลักพระพุทธศาสนา คือ สังคหวัตถุ ๔ ผู้บริหารต้องพยายาม  
สร้างความมั่นใจและความเชื่อถือของตนเองต่อบุคลากรในโรงเรียนและมีกลวิธีในการสื่อสารและสร้าง  
แรงจูงใจให้กับบุคลากรในการสร้างสรรค์พัฒนาโรงเรียน

<sup>๑๐๘</sup> สัมภาษณ์ พระกานต์ชนะ สนติกาโร, รักษาผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล  
กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผู้บริหารจะต้องมีความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่ พัฒนาบุคลากรตาม Road Map การพัฒนาบุคลากรขององค์กร เข้าร่วมกิจกรรมและให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ให้ความร่วมมือพัฒนาศักยภาพผู้อื่นตามแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร ให้คำแนะนำด้านการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์แก่ผู้ร่วมงานทุกระดับ ผู้บริหารต้องตระหนักให้เห็นถึงปัญหา ความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง สร้างความเชื่อมั่นในการทำงานของบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานตลอดเวลาอยู่เสมอในการทำงานในสถานศึกษา

ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิดวิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางาน การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารต้องมีความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด ยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้รับความร่วมมือกับชุมชน ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นเลิศด้านเทคโนโลยี ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่นตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่แน่นอนเพื่อการพัฒนาโรงเรียนให้มีความก้าวหน้าอย่างแท้จริง โดยคำนึงถึงการศึกษาเป็นสำคัญ

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องมีการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม เป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ทำทนายในเรื่องงานของผู้ตาม กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

ผู้บริหารจะต้องมีการกระตุ้นทางปัญญาผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ สามารถคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารจะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารจะต้องเป็นโค้ช (Coach) และเป็นพี่ปรึกษา

(Advisor) เพื่อการพัฒนาผู้ตาม เอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้บริหารจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารหรือแนวคิดอยู่บนพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา

**ตารางที่ ๔.๒** ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สมรรถนะด้านผู้บริหาร

ข้อที่	สมรรถนะด้าน	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	
		ความถี่ (คน)	ท่านที่
๑	ด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์	๖	๓,๖,๘,๙,๑๒,๑๖
๒	ด้านการสื่อสารและการจูงใจ	๔	๓,๘,๙,๑๒
๓	ด้านการพัฒนาบุคลากร	๕	๓,๘,๙,๑๒,๑๖
๔	ด้านการมีวิสัยทัศน์	๓	๓,๘,๙
๕	ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๔	๓,๘,๙,๑๒

๔.๑.๓ สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ด้านผู้สอน แบ่งออกเป็น ๖ ด้าน ดังนี้

๑) ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร พบว่า หลักสูตรและการเรียนรู้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทำให้ผู้สอนที่เคยเรียนและเคยสอนแบบระบบเดิมๆ อาจจะมีการเรียนการสอนไม่ทัน<sup>๑๐๔</sup> ผู้สอนต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ในวิชาที่สอนโดยพัฒนาอบรมความรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดความเข้าใจและมีประสิทธิภาพต่อไป<sup>๑๑๐</sup> เรียนรู้อย่างถ่องแท้ อธิบายตีความ นำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน มีมุมมองที่ถูกต้องมีความเข้าใจผู้อื่นและเข้าใจตัวเอง การวัดผลประเมินผลต้องมีการเปลี่ยนแปลงหลากหลายวิธี<sup>๑๑๑</sup>

แนวทางการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ได้ใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๒๕๕๑ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย มีการบูรณาการกับภูมิปัญญาท้องถิ่น ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ในการจัดการเรียนรู้มีการจัดโครงสร้างหลักสูตรตามเกณฑ์ของสำนักงาน

<sup>๑๐๔</sup> สัมภาษณ์ พระศรีวิชราภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๑๐</sup> สัมภาษณ์ พระวิมลรัตนภรณ์ (บุญมา พลญาโณ), รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร,, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

<sup>๑๑๑</sup> สัมภาษณ์ พระครูกาญจนกิจจารักษ์, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดกาญจนสิงหาสน์ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.



พระพุทธศาสนาแห่งชาติกำหนดไว้คือจัดการเรียนรู้ครบตามหลักสูตรทั้ง ๘ กลุ่มสาระและสาระเพิ่มเติม<sup>๑๑๒</sup> การบริหารหลักสูตรสถานศึกษามีการปรับให้สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อนำไปจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพนักเรียนมีสื่อเทคโนโลยีสนับสนุนส่งเสริมการเรียนการสอนพร้อมทั้งมีการประเมินผลและปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอหลักสูตรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ต้องอิง ๒ ฝ่ายงานระดับสูงของโรงเรียนพระปริยัติธรรม คือ ส่วนของสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน ๘ กลุ่มสาระการเรียนรู้ และส่วนสาระเพิ่มเติมของสำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ<sup>๑๑๓</sup>

หลักสูตรคือหัวใจสำคัญของการเรียนการสอน คณะกรรมการมหาเถรสมาคม ซึ่งดูแลการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ไทยได้กำหนดหลักสูตรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในส่วนสาระเพิ่มเติมโดยเฉพาะวิชาภาษาบาลีให้เข้มข้นมากยิ่งขึ้น<sup>๑๑๔</sup> การบริหารหลักสูตรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาถือว่าเป็นหลักสูตรพิเศษ มีทั้งแกนกลางและสาระเพิ่มเติม<sup>๑๑๕</sup> หลักสูตรที่ใช้เป็นไปตามโครงสร้างของหลักสูตรสถานศึกษาและจัดการเรียนรู้ตามคู่มือของหลักสูตร มีการแข่งขันทักษะทางวิชาการในกลุ่มสาระต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอนก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อผู้เรียน<sup>๑๑๖</sup>

โรงเรียนได้เน้นหนักทั้งส่วนที่เป็นพระปริยัติธรรมและหลักสูตรแกนกลาง ๘ กลุ่มสาระการเรียนรู้แบบผสมผสานมีการพัฒนาปรับปรุงทุกปีการศึกษา มีการจัดหน่วยและแผนการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระในการนำไปจัดการเรียนรู้<sup>๑๑๗</sup> การบริหารหลักสูตรโรงเรียนเน้นวิชาความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไป การจัดการเรียนรู้เน้นให้ศาสนทายาทมีความรักในการเรียนให้มีความรับผิดชอบในงาน และมีการวัดผลประเมินผลอยู่เสมอ ปรับสัดส่วนหลักสูตรทั้งวิชา ๘ กลุ่มสาระ แผนกธรรม แผนกบาลี และงานแนะแนวให้เหมาะสม จัดคาบให้ครูประจำสอนเต็มศักยภาพ ให้ครูพิเศษเฉพาะสาขาที่จำเป็นที่ต้องการความเชี่ยวชาญพิเศษ<sup>๑๑๘</sup>

<sup>๑๑๒</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมพงษ์ กนตมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพระราหุล ปทุมธานี, ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๑๓</sup> สัมภาษณ์ พระมหาธงชัย จิรสีโล, ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยาวิฑูรธาวาส กรุงเทพมหานคร, ๑๙ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๑๔</sup> สัมภาษณ์ พระราชธีรคุณ (บุญเรือน ปุญญวิชัย), ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๑๕</sup> สัมภาษณ์ พระสิทธิธรรมมงคล (ประพันธ์ ปภัสโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนวชิรมกุฏ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๑๖</sup> สัมภาษณ์ พระสุนทร วรสาโร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเสนหา นครปฐม, ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

<sup>๑๑๗</sup> สัมภาษณ์ พระสมนึก ฐิตาจาโร, รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๕ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๑๘</sup> สัมภาษณ์ พระกานต์ชนะ สนติกาโร, รักษาผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

มีการจัดทำหน่วยและแผนการเรียนรู้มีการสอดแทรกภูมิปัญญาท้องถิ่นและพัฒนาปรับปรุงกลุ่มสาระการเรียนรู้แต่ละปีการศึกษา<sup>๑๑๙</sup> หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาเป็นการเรียนรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมมีการบริหารจัดการให้ผู้เรียนมีความสนใจ พอใจ ชยัน ใฝ่ใจและคิดพิจารณามากกว่าการเรียนรู้ตามหลักสูตรทั่วไป<sup>๑๒๐</sup> มีการนำไปจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ และเน้นการคิดวิเคราะห์ด้วย<sup>๑๒๑</sup> มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับนโยบายต้นสังกัดมีการวัดผลประเมินผลทั้งระดับชั้นเรียนและระดับสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม<sup>๑๒๒</sup> มีการปรับปรุงประเมินผลอยู่เสมอ ปัญหาคือหลักสูตรกำหนดให้เรียนมากเกินไปแต่ขาดคุณภาพ ควรแก้ไขบางกลุ่มสาระให้น้อยลงและไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อนกัน<sup>๑๒๓</sup> หลักสูตรขาดการออกแบบที่ดี ครูบางส่วนขาดความพร้อมในการนำหลักสูตรไปจัดการเรียนรู้และขาดเทคนิควิธีการสอนที่ดีและการใช้สื่อการสอนในการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เรียน<sup>๑๒๔</sup> การท้องถิ่นบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้อย่างขาดการบูรณาการกับภูมิปัญญา<sup>๑๒๕</sup> ในส่วนสาระเพิ่มเติมของสำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ควรกำหนดสาระการเรียนรู้ (เนื้อหา) วัตถุประสงค์ การวัดประเมินผลให้ชัดเจน และเรียนรู้เข้าใจแล้วได้อะไรและจะนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างไร<sup>๑๒๖</sup>

สรุปประเด็นสำคัญด้านการบริหารจัดการหลักสูตร การบริหารหลักสูตรโรงเรียนเน้นวิชาความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไป การจัดการเรียนรู้นั้นให้ศาสนทายาทมีความรักในการเรียนให้มีความรับผิดชอบในงาน มีการสอดแทรกภูมิปัญญาท้องถิ่น ในส่วนสาระเพิ่มเติมของสำนัก

<sup>๑๑๙</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุเมธ สุจิตโต, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๖ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๒๐</sup> สัมภาษณ์ พระครูสังฆวิชัย (วันชนะ อาภาธโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดมหาสวัสดิ์ นครปฐม, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๒๑</sup> สัมภาษณ์ นายวัชราวุฒิ ทำไ้ว, นักวิชาการกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๒๒</sup> สัมภาษณ์ พระทอง ฐิตปญโญ, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๒๓</sup> สัมภาษณ์ พระรัฐพงษ์ ฐิตวิโส, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดเวฬุวันธรรมาวาส กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๒๔</sup> พระมหามนตรี วิสุทธีมนโต, รองผู้อำนวยการฝ่ายปกครองโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๙ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๒๕</sup> สัมภาษณ์ พระครูปลัดไกรยะ วิโรจนธมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดศรีบุญเรือง กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๒๖</sup> สัมภาษณ์ พระอัครคณารักษ์ (บัณฑิต ปภัสโร) (วินัย ธรรมานนโท), ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

พระพุทธศาสนาแห่งชาติ ควรกำหนดสาระการเรียนรู้ (เนื้อหา) วัตถุประสงค์ การวัด ประเมินผลให้ชัดเจน และเรียนรู้เข้าใจแล้วได้อะไรและจะนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

๒) ด้านการพัฒนาผู้เรียน พบว่า ผู้สอนต้องมีความรู้ความเข้าใจในการสอนเพื่อเกิดความสามารถแล้วนำไปถ่ายทอดกับนักเรียน เพราะผู้สอนจะต้องมีพื้นฐานของความรู้ในการเรียนโดยนำมาพัฒนาเป็นกระบวนการในการสอนต่อไป ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ใช้กระบวนการศึกษาแบบร่วมมือร่วมใจ การสืบค้นข้อมูล กระบวนการปฏิบัติ และกระบวนการกลุ่มอภิปรายชิ้นงาน แบบทดสอบก่อนเรียนและหลังเรียน<sup>๑๒๗</sup> ผู้เรียนบางรูปยังไม่สามารถรับการเรียนการสอนให้เท่าทันได้ เพราะมีความรู้ภูมิธรรมไม่เท่ากัน การพัฒนาผู้เรียนโรงเรียนให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการปลูกฝังด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านจริยธรรมคุณธรรม มีการจัดอบรมด้านการประพฤติส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมและให้การช่วยเหลือดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคล<sup>๑๒๘</sup>

นอกจากการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแล้วมีการเน้นย้ำให้ผู้เรียนมองเห็นผลดีและเป็นประโยชน์ต่อตนเองในวันข้างหน้า ได้รับการพัฒนาเป็นไปตามมาตรฐานตัวบ่งชี้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เรียนให้ได้ตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามโครงสร้างหลักสูตรทั้งด้านความรู้ตามกลุ่มสาระต่างๆ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนด้านคุณธรรมจริยธรรม ทักษะชีวิต สุขภาพกาย สุขภาพจิต และความเป็นประชาธิปไตยตลอดปีการศึกษา มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านต่างๆ สร้างความมีระเบียบวินัยในการใช้อุปกรณ์การศึกษาและจัดกิจกรรมเสริมทักษะให้แก่ผู้เรียนที่ยังอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีการส่งเสริมทั้งด้านการเรียนรู้ และด้านคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้ผู้เรียนปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับการเป็นเหล่ากอของสมณะ และเป็นศาสนทายาทที่ดี<sup>๑๒๙</sup>

มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านจริยธรรมคุณธรรมทั้งในและนอกสถานศึกษาและดูแลเอาใจใส่ด้านความปลอดภัยแก่ผู้เรียน นอกจากการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้แล้วมีการจัดโครงการปฏิบัติธรรม ตรวจสอบสุขภาพนักเรียน จัดเลือกตั้งประธานนักเรียนเลือกหัวหน้าห้องช่วยส่งเสริมประชาธิปไตย และมีการตรวจเยี่ยมวัดที่พักอาศัยของผู้เรียนด้วยเป็นประจำทุกปี<sup>๑๓๐</sup> มีการจัดกิจกรรมวันประชาธิปไตยเลือกตั้งประธานนักเรียน กิจกรรมตรวจสอบสุขภาพ และกิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะอันพึง

<sup>๑๒๗</sup> สัมภาษณ์ พระครูกาญจนกิจจารักษ์, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดกาญจนสิงหาสน์ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๒๘</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมพงษ์ กนตธมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพระราหูล ปทุมธานี, ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๒๙</sup> สัมภาษณ์ พระราชธีรคุณ (บุญเรือน ปุณฺณวิชิโย), ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีไตรปิฎกศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๓๐</sup> สัมภาษณ์ พระมหาธงชัย จิรสีโล, ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธศาสนศาสตร์วิทยาวัตรสุทธาวาส กรุงเทพมหานคร, ๑๙ มกราคม ๒๕๕๙.

ประสงค์กับกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ<sup>๑๓๑</sup> มีการจัดโครงการส่งเสริมทักษะภาษาไทยช่วยเหลือผู้เรียนให้มีทักษะการอ่านออกเขียนได้และส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาดตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๑๓๒</sup> มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านต่างๆ มีการติดตามอย่างใกล้ชิดผ่านระบบกิจกรรมและการสอน เพื่อให้ผู้เรียนรักการเรียน ใฝ่ดี ขยัน ตั้งใจ และรู้จักปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ เนื่องจากผู้เรียนของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ส่วนมากเป็นเยาวชนที่ด้อยโอกาส หรือมีปัญหาทางครอบครัว จึงต้องนำมาปรับพื้นฐานก่อนจะเรียนตามช่วงชั้นโดยมีครูที่ปรึกษาใกล้ชิด<sup>๑๓๓</sup> มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านต่างๆ แต่มีการพัฒนาซ้ำจึงต้องหาวิธีการพัฒนาไปเรื่อยๆ ตามศักยภาพของนักเรียน โรงเรียนพระปริยัติธรรมส่วนใหญ่จะเน้นด้านการประพฤติจริยธรรม คุณธรรมมากกว่าด้านวิชาการและเรียนอย่างมีความสุขเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม มีการคัดกรองผู้เรียนที่ยังอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ และมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมเพื่อช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างภาคภูมิใจ มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมเพื่อเพิ่มสมรรถนะให้ผู้เรียนเกิดการตื่นตัวและความฝักใฝ่ใคร่รู้อย่างสม่ำเสมอ<sup>๑๓๔</sup>

ผู้บริหารและครุมีความใส่ใจ เพียรพยายาม แก้ไขปัญหา ใคร่ครวญในจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับผู้เรียนที่มาจากบริบททางสังคมที่แตกต่างทั้งสภาพครอบครัว นิสัยใจคอ การเรียนรู้ มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ด้วยการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านต่างๆ เพื่อกระตุ้นการพัฒนาผู้เรียนอยู่เสมอ มีการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความเชื่อมั่นศรัทธาต่อตนเองในฐานะที่เป็นศาสนทายาท และพัฒนาสมรรถนะด้านวิชาการของผู้เรียนเต็มความสามารถ<sup>๑๓๕</sup>

สรุปประเด็นสำคัญด้านการพัฒนาผู้เรียน สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมในการสอนแก่ผู้เรียน และจัดโครงการ/กิจกรรมในลักษณะส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนให้มีจิตสาธารณะ ทักษะชีวิต สุขภาพกาย สุขภาพจิต และความเป็นประชาธิปไตย

๓) ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน พบว่า ชั้นเรียนยังขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัย ขาดสื่อการสอนที่จะพัฒนาให้ผู้เรียนมีความสนใจในการเรียน อีกทั้งผู้สอนก็ยังขาดวิธีการทำสื่อการเรียนการสอน

<sup>๑๓๑</sup> สัมภาษณ์ พระสมนึก ฐิตาจาโร, รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๕ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๓๒</sup> สัมภาษณ์ พระสุนทร วรสาโร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเสนหา นครปฐม, ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

<sup>๑๓๓</sup> สัมภาษณ์ พระกานต์ชนะ สุนติกาโร, รักษาผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๓๔</sup> สัมภาษณ์ พระครูวิริยานุวัตร (ถนอมศิลป์ ญาณสาครโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดม่วงพลอยวิริยาราม กรุงเทพมหานคร, ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๓๕</sup> สัมภาษณ์ พระทอง ฐิตปัญโญ, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

ด้วย<sup>๑๓๖</sup> ผู้สอนต้องวางแผน กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนให้เป็นระบบในการเรียน โดยตระหนักถึงผู้เรียน เป็นสำคัญ<sup>๑๓๗</sup> เรียนรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถตีความ อธิบายนำความรู้ไปใช้ในชีวิตจริงได้ มี มุมมองที่ถูกต้อง เข้าใจผู้อื่นและตนเอง การจัดการเรียนการสอนการวัดผลประเมินผลจะต้องมีการ เปลี่ยนแปลง โดยเป้าหมายการวัดคือสอบได้คะแนนมากๆ เปลี่ยนเป็นการวัดประเมินคือการปรับปรุง คุณภาพการสอนและการเรียนรู้<sup>๑๓๘</sup> การบริหารจัดการในชั้นเรียนมีการจัดห้องเรียนครบทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้ และเพื่อสร้างบรรยากาศให้น่าเรียนมีการหมุนเวียนห้องเรียนกันทำให้ผู้เรียนเกิดการตื่นตัว สนใจต่อการเรียนและมีการปรับปรุงตลอดเวลา<sup>๑๓๙</sup> มีการจัดข้อมูลต่างๆ ทั้งกฎระเบียบและสร้าง บรรยากาศในห้องเรียนเป็นอย่างดี<sup>๑๔๐</sup> มีการจัดบรรยากาศเหมาะกับการเรียนการสอน มีการจัด นิทรรศการตามวาระกิจกรรมต่างๆ และมีโครงการห้องเรียนสะอาดบรรยากาศน่าเรียน ครูและผู้เรียน ร่วมกันจัดสรรสนเทศต่างๆ มีห้องเรียนสายวิทย์และสายศิลป์ และมีการจัดประกวดห้องสะอาด เพื่อ สร้างบรรยากาศห้องเรียนให้น่าอยู่น่าเรียนมีความสะอาดอยู่เสมอครูเป็นที่ปรึกษาให้ผู้เรียนจัดบอร์ด วิชาการ สร้างกฎกติการะเบียบการใช้ห้องเรียนร่วมกัน และสร้างบรรยากาศห้องเรียนเหมาะแก่การ เรียนรู้อยู่ตลอดเสมอ<sup>๑๔๑</sup>

การบริหารจัดการในชั้นเรียนสิ่งสำคัญคือความสัมพันธ์ของครูกับผู้เรียน มีความเป็น กัลยาณมิตรเป็นแบบอย่างที่ดี และมีการจัดบรรยากาศห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมี ความสุขและความปลอดภัยของผู้เรียนครูและผู้เรียนมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำ ชั้นเรียน/ประจำวิชา และการกำกับดูแลชั้นเรียนเพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพสูงสุด<sup>๑๔๒</sup> มี การส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา เพื่อให้การบริหาร

---

<sup>๑๓๖</sup> สัมภาษณ์ พระศรีวิจิราภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๓๗</sup> สัมภาษณ์ พระวิมลรัตนภรณ์ (บุญมา พลญาโณ), รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีไตรปิฎกมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

<sup>๑๓๘</sup> สัมภาษณ์ พระครูกาญจนกิจจารักษ์, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดกาญจนสิงหาสน์ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๓๙</sup> สัมภาษณ์ พระสิทธิธรรมมงคล (ประพันธ์ ปภัสโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนวชิรมกุฏ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๔๐</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมพงษ์ กนตธมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพระราหูล ปทุมธานี, ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๔๑</sup> สัมภาษณ์ พระมหาธงชัย จิรสีโล, ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยาวิเศษวิทยา กรุงเทพมหานคร, ๑๙ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๔๒</sup> สัมภาษณ์ พระกานต์ชนะ สนติกาโร, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

จัดการในชั้นเรียนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้<sup>๑๔๓</sup> ครูและผู้เรียนยังขาดการจัดการจัดบรรยากาศการเรียนรู้อ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา และการกำกับดูแลชั้นเรียน<sup>๑๔๔</sup>

ครูยังขาดการได้รับความรู้จากการนิเทศโรงเรียนควรดำเนินการนิเทศครูทางด้านวิชาการ, เทคนิคการสอนและการใช้สื่อการสอนให้แก่ครูให้มากขึ้น<sup>๑๔๕</sup> ครูเข้าใจในระบบการบริหารจัดการในชั้นเรียนไม่ดีเท่าที่ควร และไม่มี ความพยายามพัฒนาตนเองจึงเป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการในชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๑๔๖</sup> มีการจัดครูกำกับดูแลชั้นเรียน มีการจัดบอร์ดวิชาการ จัดวาระเวร กฎ กติกาต่างๆภายในห้องเรียน<sup>๑๔๗</sup> ไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควรภายใต้กรอบหลักสูตรที่กำหนดไว้ที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียนสำคัญที่สุดที่เน้นชีวิตเป็นตัวตั้งแทนการเน้นวิชาเป็นตัวตั้ง<sup>๑๔๘</sup> ยังขาดการให้ความร่วมมือที่ดีโดยเฉพาะปัญหาเรื่องความสะอาดซึ่งครูแต่ละท่านจะต้องช่วยกันกำกับดูแลให้นักเรียนช่วยกันทำความสะอาด<sup>๑๔๙</sup> ไม่ได้รับความร่วมมือจากครูและผู้เรียนเท่าที่ควรโดยเฉพาะผู้เรียนแต่งตัวไม่เรียบร้อยในการเข้าห้องเรียน<sup>๑๕๐</sup>

ครูควรแนะนำให้ผู้เรียนท่มีผ้าให้เรียบร้อยเพื่อฝึกให้รู้กฎระเบียบวินัยการใช้ห้องเรียนร่วมกัน และมีการบันทึกการเข้าเรียนของผู้เรียนเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น<sup>๑๕๑</sup> โรงเรียนมีนโยบายให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎ กติกา ข้อตกลงในชั้นเรียน และสร้างวินัยในชั้นเรียนร่วมกัน<sup>๑๕๒</sup> มีการคัดแยกผู้เรียนที่มีปัญหาด้านการอ่านการเขียนและจัดให้เรียนเสริมพิเศษภาษาไทย เพื่อพัฒนาผู้เรียนซึ่ง

<sup>๑๔๓</sup> สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรศิลปิน สิบปสมปนโน, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม ปทุมธานี, ๒๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๔๔</sup> สัมภาษณ์ พระอุตรคุณารักษ์ (บัณฑิต ปภสสร) (วินัย ธมมานนโท), ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสหศึกษาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๔๕</sup> พระมหามนตรี วิสุทธีมนโต, รองผู้อำนวยการฝ่ายปกครองโรงเรียนบาลีสหศึกษาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๙ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๔๖</sup> สัมภาษณ์ พระรัฐพงษ์ ฐิตวิโส, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดเวตวันธรรมมาวาส กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๔๗</sup> สัมภาษณ์ พระครูปลัดไกรยะ วิโรจนธมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดศรีบุญเรือง กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๔๘</sup> สัมภาษณ์ พระทอง ฐิตปญโญ, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๔๙</sup> สัมภาษณ์ พระสุนทร วรสาโร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเสนาหา นครปฐม, ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

<sup>๑๕๐</sup> สัมภาษณ์ พระสมนึก ฐิตาจาโร, รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีสหศึกษาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๕ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๕๑</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุเมธ สุจิตโต, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีสหศึกษาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๖ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๕๒</sup> สัมภาษณ์ พระราชธีรคุณ (บุญเรือน บุญญวิชัย), ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

จะส่งผลต่อการบริหารจัดการในชั้นเรียนให้มีประสิทธิภาพด้วย<sup>๑๕๓</sup> ครูจะต้องมีกระบวนการที่ดีในการบริหารจัดการในชั้นเรียน และควรปรับวิธีการสอนให้เหมาะสมแก่ผู้เรียนด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆ<sup>๑๕๔</sup>

สรุปประเด็นสำคัญด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ผู้สอนควรจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับผู้เรียนและผู้เรียนกับผู้เรียน ตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียนให้พร้อมใช้และปลอดภัยสามารถนำสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ

๔) ด้านการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน พบว่า การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ของผู้สอนบางรูปบางคนยังเน้นไปในระบบที่เคยเรียนมา ขาดการพัฒนาให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงของการเรียนการสอนในสมัยใหม่<sup>๑๕๕</sup> ผู้สอนต้องมีแนวคิด การวางแผนเป็นสำคัญ โดยนำปัญหาหรืออุปสรรคในการสอนและการเรียนของผู้เรียนนำมาวิเคราะห์ถึงปัญหาแล้วนำไปปรับปรุงพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าต่อไป<sup>๑๕๖</sup> กระบวนการเก็บรวบรวมวิเคราะห์ ตีความ บันทึกข้อมูลที่ได้จากการวัดผลการเรียนรู้ต้องยุติธรรมเชื่อถือได้ มีความสมบูรณ์ครอบคลุมเนื้อหาตามหลักสูตรแกนกลาง ผู้สอนควรทำการวิจัยในชั้นเรียนด้วย<sup>๑๕๗</sup>

โรงเรียนมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ผู้เรียนและทำการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาพัฒนาผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ<sup>๑๕๘</sup> มีการแยกแยะผู้เรียน รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างเป็นระบบ และทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อหาแนวทางช่วยเหลือผู้เรียนที่มีปัญหาแตกต่างกันตามกรณี ส่งเสริมให้คณะครูเก็บข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคลและแยกไปตามกลุ่มสาระเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวิจัย<sup>๑๕๙</sup> โรงเรียนมี

<sup>๑๕๓</sup> สัมภาษณ์ พระครูวิริยานุวัตร (ถนอมศิลป์ ญาณสาครโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดผ่องพลอยวิริยาราม กรุงเทพมหานคร, ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๕๔</sup> สัมภาษณ์ พระครูสังฆวิชัย (วันชนะ อภากรโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดมหาสวัสดิ์ นครปฐม, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๕๕</sup> สัมภาษณ์ พระศรีวิชราภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพหุมทิวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๕๖</sup> สัมภาษณ์ พระวิมลรัตนภรณ์ (บุญมา พลญาโณ), รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

<sup>๑๕๗</sup> สัมภาษณ์ พระครูกาญจนกิจจารักษ์, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดกาญจนสิงหาสน์ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๕๘</sup> สัมภาษณ์ พระสุนทร วรสาโร, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเสนหา นครปฐม, ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

<sup>๑๕๙</sup> สัมภาษณ์ พระกานต์ชนะ สนติกาโร, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

นโยบายให้ครูแยกแยะผู้เรียนเพื่อจะได้เข้าใจสภาพของผู้เรียนได้ถูกต้องและนำข้อมูลมาทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเต็มศักยภาพ<sup>๑๖๐</sup>

ครูมีการสำรวจปัญหาเกี่ยวกับผู้เรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน รวบรวม จำแนกและจัดกลุ่มสภาพปัญหาของผู้เรียนเพื่อวางแผนการวิจัยและพัฒนาผู้เรียน<sup>๑๖๑</sup> โรงเรียนมีนโยบายให้ครูประจำรายวิชา บันทึกการมาลาขาดเรียนของผู้เรียน ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อการช่วยเหลือพัฒนาผู้เรียนควบคู่กับการเรียนการสอน<sup>๑๖๒</sup> โรงเรียนมีการเก็บข้อมูลรายละเอียดด้านต่างๆ ของผู้เรียนและทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ผู้เรียน และนำประเด็นปัญหาไปทำการวิจัยเพื่อพัฒนาและช่วยเหลือผู้เรียนอย่างเป็นระบบ<sup>๑๖๓</sup> โรงเรียนมีการทดสอบผู้เรียน มีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลและติดตามผลเพื่อหาทางแก้ไข ช่วยเหลือและให้กำลังใจ<sup>๑๖๔</sup> โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูทำการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน คัดแยกผู้เรียนที่อ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ โดยการให้เรียนเสริมพิเศษเพื่อพัฒนาตนเอง<sup>๑๖๕</sup>

โรงเรียนมีการสำรวจปัญหาผู้เรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและช่วยเหลือผู้เรียน<sup>๑๖๖</sup> โรงเรียนมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน เช่น วิจัยการไม่เข้าเรียน การไม่ชอบคิด และการไม่ชอบทำแบบฝึกหัดของผู้เรียนเป็นต้น แล้วนำผลการวิจัยมาปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสภาพของผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ดีขึ้น<sup>๑๖๗</sup> โรงเรียนมีการวิเคราะห์สังเคราะห์ปัญหาของผู้เรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน เพื่อกำหนดทางเลือกการแก้ไขปัญหา และทำการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียน<sup>๑๖๘</sup> ครูแต่ละรายวิชามีการบันทึกหลังแผนการสอนและนำข้อมูลปัญหาของผู้เรียนจัดทำ

<sup>๑๖๐</sup> สัมภาษณ์ พระมหาธงชัย จิรสีโล, ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยาวัตรสุทธาวาส กรุงเทพมหานคร, ๑๙ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๖๑</sup> สัมภาษณ์ พระราชธีรคุณ (บุญเรือน บุญญวิชัย), ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๖๒</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมพงษ์ กนตธมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพระราหูล ปทุมธานี, ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๖๓</sup> สัมภาษณ์ พระสิทธิธรรมมงคล (ประพันธ์ ปภสสโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนวชิรมกุ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๖๔</sup> สัมภาษณ์ พระครูวิริยานุวัตร (ถนอมศิลป์ ญาณสาคโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดผ่องพลอยวิริยาราม กรุงเทพมหานคร, ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๖๕</sup> สัมภาษณ์ พระรัฐพงษ์ ฐิตวิโส, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดเวตวันธรรมาวาส กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๖๖</sup> สัมภาษณ์ นายวัชรารุฒิ ทำโว, นักวิชาการกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๖๗</sup> สัมภาษณ์ พระสมนึก ฐิตาจาโร, รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๕ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๖๘</sup> สัมภาษณ์ พระอุดรคณารักษ์ (บัณฑิต ปภสสโร) (วินัย ธรรมานนโท), ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.



วิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โรงเรียนมีการสังเกตพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนและมีการปรับปรุงแก้ไขผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีการทำวิจัยเกี่ยวกับการอ่านคิดวิเคราะห์ของผู้เรียนเพื่อแก้ไขปัญหาผู้เรียน<sup>๑๖๔</sup>

การทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนมีน้อยมากเพราะครูยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำวิจัย จึงทำให้ขาดการวิเคราะห์ สังเคราะห์ผู้เรียน เพื่อทำวิจัยหาแนวทางแก้ไขปัญหาและช่วยเหลือผู้เรียนอย่างเป็นระบบ โรงเรียนมีนโยบายส่งเสริมให้ครูทำการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน แต่ยังไม่ประสบผลสำเร็จเพราะครูขาดความตั้งใจและไม่ได้ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร<sup>๑๗๐</sup> ครูไม่ให้ความสำคัญที่จะเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการทำวิจัยจึงทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาผู้เรียนอย่างถูกวิธี ครูขาดการบริหารจัดการที่ดีในการเรียนการสอนและขาดการบันทึกข้อมูลหลังแผนการสอนเพื่อการทำวิจัยแก้ไขปัญหาพัฒนาผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ<sup>๑๗๑</sup> ครูมักอ้างมีภาระหน้าที่รับผิดชอบมาก จึงทำให้การเอาใจใส่ต่อการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนไม่ได้ตามวัตถุประสงค์<sup>๑๗๒</sup> ผู้บริหารที่มีอำนาจในการสั่งการไม่ได้ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน และบุคลากรบางส่วนไม่ได้เห็นความสำคัญของการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ผู้บริหารจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการทำวิจัย มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการทำวิจัยในชั้นเรียนให้แก่ครู สนับสนุนให้ครูทำการวิจัยและนำผลการวิจัยไปแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ<sup>๑๗๓</sup>

สรุปประเด็นสำคัญด้านการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ผู้สอนควรสำรวจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา ระบุสภาพปัจจุบันวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่นๆ ที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน

๕) ด้านภาวะผู้นำครู พบว่า ผู้สอนต้องตระหนักถึงความเป็นครูอยู่เสมอ โดยตระหนักถึงความจำเป็นผู้นำในการที่จะนำพาหรือชี้ทางให้กับนักเรียนโดยให้นักเรียนเกิดแรงจูงใจในการเห็นถึง

<sup>๑๖๔</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุเมธ สุจิตโต, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๖ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๗๐</sup> สัมภาษณ์ พระครูปลัดไกรยะ วิโรจนธมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดศรีบุญเรือง กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๗๑</sup> พระมหามนตรี วิสุทธิมนโต, รองผู้อำนวยการฝ่ายปกครองโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๙ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๗๒</sup> สัมภาษณ์ พระครูสังฆวิชัย (วันชนะ อภาจรโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดมหาสวัสดิ์ นครปฐม, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๗๓</sup> สัมภาษณ์ พระทอง ฐิตปณฺโญ, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

ความเป็นผู้นำในการกล้าตัดสินใจและความเป็นต้นแบบตัวอย่าง<sup>๑๗๔</sup> วิเคราะห์หลักสูตร วิเคราะห์ผู้เรียนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ตรวจสอบความรู้ทักษะความพร้อมของผู้เรียนโดยความเหมาะสม แล้วนำผลมาประเมิน ซ่อมเสริมเตรียมผู้เรียนให้พร้อมตามที่วางแผนไว้<sup>๑๗๕</sup>

ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีความคิดสร้างสรรค์พัฒนางานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษาและผู้เรียน<sup>๑๗๖</sup> ครูมีภาวะความเป็นผู้นำดีเพราะครูที่สอนส่วนใหญ่เป็นพระภิกษุมีประสบการณ์ด้านการแสดงธรรม การอบรมกิจกรรมต่างๆ มีจิตวิทยาในการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้เรียนสูง<sup>๑๗๗</sup> ครูมีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม เปิดใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนคติที่หลากหลายของผู้อื่น มีความรักในวิชาชีพ สืบเสาะแสวงหาข้อมูลความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ<sup>๑๗๘</sup> ครูมีภาวะผู้นำดีมากทั้งครูประจำและครูจิตอาสาต่างก็ทุ่มเทการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นเด็กดีเก่งมีจิตอาสาช่วยเหลือสังคมไม่ด้อยไปกว่าที่อื่น ครูมีภาวะความเป็นผู้นำตามศักยภาพของแต่ละบุคคลมีการเข้าร่วมการอบรมตามสถานที่ต่างๆ และมีการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีเพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอนอยู่เสมอ<sup>๑๗๙</sup>

ครูมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอมีภาวะความเป็นผู้นำที่ดีถ่ายทอดวิชาการและเป็นทีปรีक्षाให้แก่ผู้เรียนเป็นคนดีคนเก่งและเป็นศาสนทายาทที่ดีด้วย<sup>๑๘๐</sup> ภาวะความเป็นผู้นำของครูส่วนใหญ่มีมากเพราะแต่ละท่านต่างก็มีประสบการณ์ทั้งด้านการเป็นผู้นำและการเรียนการสอน แต่จะมีปัญหาอยู่บ้างในส่วนของครูสอนใหม่ควรพัฒนาตนเองทั้งด้านวิชาการและวิธีการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้เรียนให้เกิดความสนใจ<sup>๑๘๑</sup> ผู้บริหารและครูมีภาวะความเป็นผู้นำมีการดำเนินกิจการงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาการ

<sup>๑๗๔</sup> สัมภาษณ์ พระวิมลรัตนภรณ์ (บุญมา พลญาโณ), รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

<sup>๑๗๕</sup> สัมภาษณ์ พระครูกาญจนกิจจารักษ์, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดกาญจนสิงหาสน์ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๗๖</sup> สัมภาษณ์ พระทอง ฐิตปญโญ, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๗๗</sup> สัมภาษณ์ พระครูปลัดไกรยะ วิโรจนธมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดศรีบุญเรือง กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๗๘</sup> สัมภาษณ์ พระราชธีรคุณ (บุญเรียน บุญญวิชัย), ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๗๙</sup> สัมภาษณ์ พระมหาธงชัย จิรสีโล, ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยาวัตรสุทธาวาส กรุงเทพมหานคร, ๑๙ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๘๐</sup> สัมภาษณ์ พระสมนึก ฐิตาจาโร, รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๕ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๘๑</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุเมธ สุจิตโต, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๖ มกราคม ๒๕๕๙.

จัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ<sup>๑๘๒</sup> ครูมีภาวะความเป็นผู้นำมีคุณธรรมปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของตนเองและมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ<sup>๑๘๓</sup>

ครูเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี เอาใจใส่ในการจัดการเรียนการสอนเป็นที่ปรึกษาและดูแลช่วยเหลือผู้เรียนทั้งด้านการเรียน อาหารการกิน การหลับนอนและความปลอดภัย<sup>๑๘๔</sup> ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานเป็นแบบอย่างที่ดีส่วนครูก็มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดด้านวิชาการให้แก่ผู้เรียน มีการพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ<sup>๑๘๕</sup> ครูมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความตั้งใจในการจัดการเรียนการสอนถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เรียนเป็นอย่างดี มีการจัดเตรียมข้อมูลเนื้อหาสาระและพัฒนาปรับปรุงแก้ไขกิจกรรมการเรียนรู้อยู่เสมอ<sup>๑๘๖</sup> ครูยังขาดการเป็นผู้นำที่ดีเพราะขาดการใฝ่รู้ใฝ่ศึกษาค้นคว้าหาความรู้วิชาการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง จึงเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพต่อผู้เรียนและไม่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นักเรียนบางรูปไม่ตั้งใจเรียน เกเร ทำให้ครูบางท่านหงุดหงิด ไม่สามารถจะควบคุมอารมณ์ได้ อาจจะใช้ความรุนแรง ภาวะผู้นำครูอาจจะเสียไป<sup>๑๘๗</sup>

ครูมีภาวะผู้นำให้ความร่วมมือและช่วยเหลือเพื่อนครูด้วยกันและผู้เรียนในการทำกิจกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ พัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอนเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน<sup>๑๘๘</sup> ครูมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีบทบาท และมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่นโดยมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นอย่างดี เปิดใจกว้าง ยืดหยุ่น และยอมรับทัศนคติที่หลากหลายของผู้อื่นสืบเสาะหาข้อมูลความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง<sup>๑๘๙</sup> ครูมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและส่วนรวมเป็นอย่างดี ให้ความสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมการเรียนรู้และมุ่งมั่นต่อ

<sup>๑๘๒</sup> สัมภาษณ์ พระสุนทร วรสารโ, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเสนหา นครปฐม, ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

<sup>๑๘๓</sup> สัมภาษณ์ พระกานต์ชนะ สนติกาโร, รักษาผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๘๔</sup> สัมภาษณ์ พระครูวิริยานุวัตร (ถนอมศิลป์ ญาณสาครโ), ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดม่วงพลอยวิริยาราม กรุงเทพมหานคร, ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๘๕</sup> สัมภาษณ์ นายวัชรวุฒิ ทำโว, นักวิชาการกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๘๖</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมพงษ์ กนตมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพระราหุล ปทุมธานี, ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๘๗</sup> สัมภาษณ์ พระศรีวิชราภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๘๘</sup> สัมภาษณ์ พระครูวินัยธรศิลาปิน สิปปสมปโน, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม ปทุมธานี, ๒๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๘๙</sup> สัมภาษณ์ พระสิทธิธรรมมงคล (ประพันธ์ ปภสสโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนวชิรมกุ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

เป้าหมายในการทำงานเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมาก ครูมีการพัฒนาตนเองเพิ่มศักยภาพในกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนมีความผูกพันและให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาเป็นอย่างดี<sup>๑๙๐</sup>

ครูมีภาระหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบมากทั้งการเรียนการสอน การจัดทำหลักสูตร งานด้านธุรการ แต่ก็มี ความขยันเอาใจใส่และใคร่ครวญพิจารณาในการเรียนการสอนอย่างดียิ่ง<sup>๑๙๑</sup> โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้รับการอบรม/ส่งไปอบรม/ศึกษาดูงาน พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานตามที่รับผิดชอบของครู และมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา<sup>๑๙๒</sup>

สรุปประเด็นสำคัญด้านภาวะผู้นำครู ผู้สอนสามารถกระตุ้นจูงใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ให้ความสำคัญในการคิดเห็นหรือผลงานและให้เกียรติผู้อื่น วางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและส่วนรวมเป็นอย่างดี

๖) ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการเรียนรู้ พบว่า ผู้สอนต้องเอาใจใส่นักเรียนและควรทราบถึงปัญหาของผู้เรียนโดยการวิเคราะห์ความเป็นอยู่ การอาศัย การเดินทางของผู้เรียน แล้วนำปัญหามาปรับปรุงหาทางแก้ไขเพื่อให้เกิดผลที่ดีในอนาคต<sup>๑๙๓</sup> บ้าน วัด ชุมชนและครูผู้บริหารในองค์กรช่วยกันระดมความคิด ปรีक्षाกันว่า จะร่วมมือกันพัฒนาอย่างไร ด้านใด ควรทำบ่อยๆ เพื่อกระตุ้นสมองให้เกิดความคิดดีๆ<sup>๑๙๔</sup>

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาถือว่าได้เปรียบในการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ เพราะได้รับความร่วมมือกับชุมชนในการจัดกิจกรรมต่างๆเป็นอย่างดี<sup>๑๙๕</sup> ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ทั้งในนามคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เชี่ยวชาญที่ได้มาถ่ายทอดความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่ผู้เรียนและโรงเรียนได้ร่วมกับชุมชนจัดทำกิจกรรมต่างๆ อยู่เสมอ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนถือว่าดีมากให้การสนับสนุนหลายๆ

<sup>๑๙๐</sup> สัมภาษณ์ พระรัฐพงษ์ ฐิตวิโส, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดเวตวันธรรมมาวาส กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๙๑</sup> สัมภาษณ์ พระครูสังฆวิชัย (วันชนะ อาภาธโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดมหาสวัสดิ์ นครปฐม, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๙๒</sup> สัมภาษณ์ พระอุดรคณาภิรักษ์ (บัณฑิต ปภสสร) (วินัย ธมมานนโท), ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๙๓</sup> สัมภาษณ์ พระวิมลรัตนภรณ์ (บุญมา พลญาโณ), รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนาโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

<sup>๑๙๔</sup> สัมภาษณ์ พระครูกาญจนกิจจารักษ์, รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดกาญจนสิงหาสน์ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๙๕</sup> สัมภาษณ์ พระครูปลัดไกรยะ วิโรจนธมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดศรีบุญเรือง กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

ด้านเช่นการถวายภัตตาหารและมอบทุนการศึกษาอุปกรณ์การศึกษาเป็นต้น<sup>๑๙๖</sup> โรงเรียนมีความสัมพันธ์และได้รับความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ด้วยดีตลอดมา โรงเรียนได้รับความร่วมมือในการจัดการเรียนรู้จากศูนย์ฝึกอาชีพและชุมชนต่างๆ เช่นการฝึกอบรมวิชาชีพและการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิชาการความรู้ต่างๆ เป็นอย่างดี<sup>๑๙๗</sup>

ชุมชนให้ความร่วมมือกับโรงเรียนเป็นอย่างดีในการสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ทั้งในนามคณะกรรมการสถานศึกษาและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ<sup>๑๙๘</sup> โรงเรียนกับชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเสมอมา และได้รับการสนับสนุนจากชุมชนเป็นอย่างดีไม่ว่าจะเป็นด้านกิจกรรมทางศาสนา หรือการถวายความรู้เกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่นแก่ผู้เรียน และการจัดตั้งกองทุนเพื่อการศึกษา<sup>๑๙๙</sup> โรงเรียนกับชุมชนมีการประสานสัมพันธ์และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน<sup>๒๐๐</sup> การทำความเข้าใจกับชุมชนในลักษณะแบบรู้เขารู้เราถือว่าเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนและชุมชนอย่างมาก เพราะเป็นการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และทำให้การจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โรงเรียนได้สร้างความสัมพันธ์ และความร่วมมือที่ดีกับชุมชน มีการประสานให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ สร้างเครือข่ายระหว่างครู ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้<sup>๒๐๑</sup>

โรงเรียนมีการติดต่อประสานงานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนอยู่เสมอ เพื่อเปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีการประสานความร่วมมือระหว่างผู้นำชุมชน ครอบครัว กรรมการสถานศึกษาอยู่เสมอ เพื่อให้รับทราบการพัฒนาาร่วมกัน<sup>๒๐๒</sup> โรงเรียนกับชุมชนมีการประสานความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันโดยการร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ทางโรงเรียนและชุมชนจัดขึ้นตลอดปีการศึกษา<sup>๒๐๓</sup> โรงเรียนและชุมชนที่ผ่านมามีทั้งพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและแต่ใน

<sup>๑๙๖</sup> สัมภาษณ์ พระสุนทร วรสารโ, ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเสนหา นครปฐม, ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

<sup>๑๙๗</sup> สัมภาษณ์ พระมหาธงชัย จิรสีโล, ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยาวิฑูรย์วิทยาเขตกรุงเทพมหานคร, ๑๙ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๙๘</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมพงษ์ กนตมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพระราหูล ปทุมธานี, ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๑๙๙</sup> สัมภาษณ์ พระครูวิริยานุวัตร (ถนอมศิลป์ ญาณสาคโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดผ่องพลอยวิริยาราม กรุงเทพมหานคร, ๑๗ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๐๐</sup> สัมภาษณ์ พระสมนึก ฐิตาจาโร, รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๕ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๐๑</sup> สัมภาษณ์ พระราชธีรคุณ (บุญเรือน บุญญวิชัย), ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๐๒</sup> สัมภาษณ์ พระกานต์ชนะ สนติกาโร, รักษาผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๐๓</sup> สัมภาษณ์ นายวัชรวิฑูรย์ ทำโว, นักวิชาการกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

ปัจจุบันชุมชนบางส่วนไม่ค่อยให้ความสำคัญร่วมมือกับโรงเรียนเพราะมองว่าเป็นเรื่องของพระที่จะต้องดำเนินการกันเอง<sup>๒๐๔</sup>

โรงเรียนตั้งอยู่ในเมืองแหล่งหน่วยงานราชการเป็นส่วนใหญ่ความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชนจะมีศักยภาพมากในการให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการจัดการเรียนรู้<sup>๒๐๕</sup> ความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชนเมื่อก่อนมีมากแต่ทุกวันนี้ลดน้อยลงอาจขึ้นอยู่กับบารมีของเจ้าอาวาสแต่ละช่วงเวลา มีเพียงตัวแทนของชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ในนามคณะกรรมการสถานศึกษาเท่านั้น<sup>๒๐๖</sup> ความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชนมีน้อยมากควรเพิ่มกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ให้มากขึ้น<sup>๒๐๗</sup> โรงเรียนควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ เพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนมีประสิทธิภาพทางการศึกษาด้วยความรัก ความเพียรการเอาใจใส่อย่างต่อเนื่อง<sup>๒๐๘</sup> โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ตัวแทนชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองผู้เรียนด้วยความมุ่งมั่นและตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างจริงจัง<sup>๒๐๙</sup>

โรงเรียนควรเผยแพร่กิจกรรมและเชิญชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมทั้งในด้านวิชาการและการให้ความอุปถัมภ์ให้มากขึ้นและแจ้งข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ผู้ปกครองได้รับทราบอย่างทั่วถึง<sup>๒๑๐</sup> โรงเรียนควรมีการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การทำกิจกรรมร่วมกัน และการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันซึ่งจะส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน<sup>๒๑๑</sup>

<sup>๒๐๔</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุเมธ สุจิตโต, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๖ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๐๕</sup> สัมภาษณ์ พระสิทธิธรรมมงคล (ประพันธ์ ปกสุสโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนวชิรมกุฏ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๐๖</sup> สัมภาษณ์ พระรัฐพงษ์ ฐิตวิโส, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดเวตวันธรรมवास กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๐๗</sup> สัมภาษณ์ พระมหาวิจิตร กลยานจิตโต, ประธานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ กรุงเทพมหานคร, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๐๘</sup> สัมภาษณ์ พระอุดรคณารักษ์ (บัณฑิต ปกสุสโร) (วินัย ธมมานนโท), ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๐๙</sup> พระมหามนตรี วิสุทธิมนโต, รองผู้อำนวยการฝ่ายปกครองโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๙ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๑๐</sup> สัมภาษณ์ พระครูสังฆวิชัย (วันชนะ อภาจรโร), ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดมหาสวัสดิ์ นครปฐม, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๑๑</sup> สัมภาษณ์ พระทอง ฐิตปณฺโญ, รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มกราคม ๒๕๕๙.

สรุปประเด็นสำคัญด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการเรียนรู้ ผู้สอนควรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองและชุมชนในการติดต่อสื่อสารเพื่อการจัดการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในระดับชั้นเรียน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ประชาชนชาวบ้านหรือภูมิปัญญาชาวบ้านในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม

สรุปประเด็นสำคัญสภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านสมรรถนะผู้สอน ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ ๖ ด้าน คือ ๑) ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร ๒) ด้านการพัฒนาผู้เรียน ๓) ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ๔) ด้านการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ๕) ด้านภาวะผู้นำครู และ ๖) ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อจัดการเรียนรู้

ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร ผู้สอนจะต้องพัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและท้องถิ่น ประเมินการใช้หลักสูตรและนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร กำหนดผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เน้นการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประยุกต์ ริเริ่ม เหมาะสมกับสาระการเรียนรู้ ความแตกต่างและธรรมชาติของผู้เรียนเป็นรายบุคคล สามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมสอดคล้องกับวัย และความต้องการของผู้เรียน และชุมชน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมและการประเมินผลการเรียนรู้

จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยบูรณาการอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงกัน มีการนำผลการออกแบบการเรียนรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ และปรับใช้ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม และเกิดผลกับผู้เรียนตามที่คาดหวัง สามารถประเมินผลการออกแบบการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ปรับปรุง/พัฒนาจัดทำฐานข้อมูลเพื่อออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้สอนสามารถใช้เทคนิควิธีการสอนอย่างหลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลูกฝัง/ส่งเสริม คุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะของผู้เรียน สามารถใช้หลักจิตวิทยาในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุข และพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

ผู้สอนสามารถใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง และชุมชนและพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ สามารถสืบค้นข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการผลิตสื่อ/นวัตกรรมที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้

ผู้สอนสามารถออกแบบวิธีการวัดและประเมินผลอย่างหลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้สามารถสร้างและนาเครื่องมือวัดและประเมินผลไปใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม วัด

และประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง และนำผลการประเมินการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

การบริหารหลักสูตรโรงเรียนเน้นวิชาความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไป การจัดการเรียนรู้เน้นให้ศาสนทายาทมีความรักในการเรียนให้มีความรับผิดชอบในงาน มีการสอดแทรกภูมิปัญญาท้องถิ่น ในส่วนสาระเพิ่มเติมของสำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ควรกำหนดสาระการเรียนรู้ (เนื้อหา) วัตถุประสงค์ การวัดประเมินผลให้ชัดเจน และเรียนรู้เข้าใจแล้วได้อะไรและจะนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

ด้านการพัฒนาผู้เรียน ผู้สอนจะต้องจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนด้านการดูแลตนเอง มีทักษะในการเรียนรู้ การทำงาน การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนให้มีจิตสาธารณะ ทักษะชีวิต สุขภาพกาย สุขภาพจิต สอดแทรกความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย ให้แก่ผู้เรียน ผู้สอนจะต้องจัดทำโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย ให้ผู้เรียน คณะครูผู้สอน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในดูแลช่วยเหลือนักเรียนรายบุคคล สามารถนำข้อมูลนักเรียนไปใช้ช่วยเหลือ/พัฒนาผู้เรียนทั้งด้านการเรียนรู้และปรับพฤติกรรมเป็นรายบุคคล จัดกิจกรรมเพื่อป้องกันแก้ไขปัญหา และส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้แก่นักเรียนอย่างทั่วถึง ผู้สอนจะต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับค่านิยมที่พึงาม ดูแลช่วยเหลือผู้เรียนทุกคนอย่างทั่วถึง ทันการณ์

ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ผู้สอนจะต้องสามารถจัดสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียน และภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน และผู้เรียนกับผู้เรียน ตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียนให้พร้อมใช้และปลอดภัยอยู่เสมอ จัดทำข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเป็นรายบุคคลและเอกสารประจำชั้นเรียนอย่างถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน สามารถนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎ กติกา ข้อตกลงในชั้นเรียน แก้ปัญหา/พัฒนานักเรียนด้านระเบียบวินัยโดยการสร้างวินัยเชิงบวกในชั้นเรียน ประเมินการกำกับดูแลชั้นเรียน และนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา

ด้านการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ผู้สอนจะต้องสำรวจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาละบุสภาพปัจจุบัน มีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและโอกาสความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน



ผู้สอนจะต้องรวบรวม จำแนกและจัดกลุ่มของสภาพปัญหาของผู้เรียน แนวคิดทฤษฎีและวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้ มีการประมวลผลหรือสรุปข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาในชั้นเรียนโดยใช้ข้อมูลรอบด้าน ผู้สอนจะต้องจัดทำแผนการวิจัย และดำเนินกระบวนการวิจัย อย่างเป็นระบบตามแผนดำเนินการวิจัยที่กำหนดไว้ ตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยอย่างเป็นระบบ มีการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่น ๆ ที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน

ด้านภาวะผู้นำครู ผู้สอนจะต้องพิจารณาทบทวน ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อนตนเองและส่วนรวม เห็นคุณค่า ให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงาน และให้เกียรติแก่ผู้อื่น สามารถกระตุ้นจิตใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อ เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

ผู้สอนจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนา มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่นโดยมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาวิชาชีพ มีทักษะการฟัง การพูด และการตั้งคำถาม เปิดใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนะที่หลากหลายของผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ผู้สอนจะต้องสืบเสาะแสวงหาข้อมูลความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น

ผู้สอนจะต้องให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นปัจจุบัน โดยมีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ซึ่งเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียนร่วมกับผู้อื่น ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาวัตกรรม พิจารณาไตร่ตรองความสอดคล้องระหว่างการเรียนรู้ของนักเรียน และการจัดการเรียนรู้ สนับสนุนความคิดริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองของเพื่อนร่วมงาน และมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ใช้เทคนิควิธีการหลากหลายในการตรวจสอบ ประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง และผลการดำเนินงานสถานศึกษา

ผู้สอนจะต้องกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ทำหายความสามารถของตนเองตามสภาพจริงและปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติงานของตนเองให้เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้านรวมถึงผลการวิจัย หรือองค์ความรู้ต่างๆ และนำไปใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

ผู้สอนสามารถกระตุ้นจิตใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ให้ความสำคัญในการคิดเห็นหรือผลงานและให้เกียรติผู้อื่น วางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและส่วนรวมเป็นอย่างดี

ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อจัดการเรียนรู้ ผู้สอนจะต้องกำหนดแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และความร่วมมือกับชุมชน สามารถประสานให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา ผู้สอนจะต้องให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน จัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

ผู้สอนจะต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ ผู้สอนควรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง และชุมชนในการติดต่อสื่อสารเพื่อการจัดการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในระดับชั้นเรียน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ปราชญ์ชาวบ้านหรือภูมิปัญญาชาวบ้านในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม

**ตารางที่ ๔.๓** ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สมรรถนะด้านผู้สอน

ข้อที่	สมรรถนะด้าน	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	
		ความถี่ (คน)	ท่านที่
๑	ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร	๑๗	๑,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๒,๑๓,๑๔,๑๖, ๑๘,๑๙,๒๐,๒๔
๒	ด้านการพัฒนาผู้เรียน	๑๔	๑,๓,๕,๖,๗,๘,๙,๑๑,๑๒,๑๓,๑๖,๑๘, ๒๐,๒๒
๓	ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน	๒๐	๑,๒,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓, ๑๔,๑๕,๑๖,๑๘,๑๙,๒๐,๒๒
๔	ด้านการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน	๑๘	๑,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓, ๑๔,๑๖,๑๘,๒๐,๒๒,๒๔
๕	ด้านภาวะผู้นำครู	๑๙	๑,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔, ๑๕,๑๖,๑๘,๑๙,๒๒,๒๔
๖	ด้านการสร้างความสัมพันธ์และ ความร่วมมือกับผู้นำชุมชนเพื่อ พัฒนาผู้เรียน	๑๙	๑,๓,๔,๕,๖,๗,๘,๙,๑๐,๑๑,๑๒,๑๓,๑๔, ๑๖,๑๗,๑๘,๑๙,๒๐,๒๒,๒๔

๔.๑.๔ สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ด้านเจ้าหน้าที่ แบ่งออกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

๑) ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน พบว่า เจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจงาน หรือขาดความรับผิดชอบในการทำงาน ไม่ยืดหยุ่นผ่อนปรนในการทำงานส่วนตัวและงานส่วนรวม<sup>๒๑๒</sup> ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ การให้โอกาสการตัดสินใจย่อมเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน เพื่อให้งานของโรงเรียนออกมามีประสิทธิภาพโดยการเล็งเห็นถึงปัญหาอุปสรรค ว่างานบางอย่างควรจะดำเนินการแบบใด ไปในทิศทางใด<sup>๒๑๓</sup> พยายามจัดงานให้เหมาะกับบุคลากร ส่งเข้าอบรม ประชุมบ่อยๆ<sup>๒๑๔</sup> ปัญหาคือเจ้าหน้าที่มีน้อยเนื่องจากส่วนมากเป็นพุทธอาสา<sup>๒๑๕</sup>

สรุปประเด็นสำคัญด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน เจ้าหน้าที่จะต้องปรับตัวเข้ากับสภาพงานที่ยากลำบากหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานได้ สามารถยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้ได้

๒) ด้านความถูกต้องของงาน พบว่า เจ้าหน้าที่บางคนขาดทักษะหรือไม่ชำนาญในงานนั้นๆ<sup>๒๑๖</sup> การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่จะให้เกิดความสำเร็จจะต้องมีขั้นตอนหรือกระบวนการที่แน่นอน ในการทำงานจะออกมาได้ดีและถูกต้องนั้น การดูแล การมอบหมายงานให้มันจะต้องมอบความไว้วางใจและการพัฒนาในงานนั้นๆ ด้วยเช่นกัน<sup>๒๑๗</sup> เจ้าหน้าที่ได้รับภาระงานตามความสามารถและความถนัด มีการประเมินการทำงานเป็นระยะ อบรมพัฒนาตามโอกาส<sup>๒๑๘</sup>

<sup>๒๑๒</sup> สัมภาษณ์ พระศรีวิจิราภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๑๓</sup> สัมภาษณ์ พระวิมลรัตนภรณ์ (บุญมา พลญาโณ), รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีไตรปิฎก มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

<sup>๒๑๔</sup> สัมภาษณ์ พระครูปลัดไกรยะ วิโรจนธมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดศรีบุญเรือง กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๑๕</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสมพงษ์ กนตธมโม, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพระราหูล ปทุมธานี, ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๑๖</sup> สัมภาษณ์ พระศรีวิจิราภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๑๗</sup> สัมภาษณ์ พระวิมลรัตนภรณ์ (บุญมา พลญาโณ), รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีไตรปิฎก มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

<sup>๒๑๘</sup> สัมภาษณ์ พระกานต์ชนะ สนติกาโร, รักษาผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

สรุปประเด็นสำคัญด้านความถูกต้องของงาน เจ้าหน้าที่ต้องตระหนักถึงผลเสียที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองหรือโรงเรียนจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของตน ให้ความเห็นและชี้แนะผู้อื่นให้ปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่วางไว้เพื่อความถูกต้องของงาน

๓) ด้านการคิดวิเคราะห์ พบว่า เจ้าหน้าที่บางคนขาดการคิดวิเคราะห์ มักใช้แรงกายหรือกำลังกายมากกว่าการคิดวิเคราะห์<sup>๒๑๙</sup> ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ การคิดหรือการเสนอความคิดเห็น รวมทั้งปัญหาอุปสรรคเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการทำงานย่อมมองเห็นถึงปัญหาพร้อมทั้งนำปัญหาข้อเสนอไปปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้เกิดผลดีต่อไป<sup>๒๒๐</sup> ต้องเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้แสดงความคิดเห็น เพราะเขาเป็นฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อสะท้อนความคิดเห็นขึ้นมาให้ผู้บริหารนำข้อมูลมาพัฒนาบริหารในทิศทางที่ถูกต้อง<sup>๒๒๑</sup> เจ้าหน้าที่ยังขาดความเข้าใจและความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพราะไม่ได้จบมาโดยตรง แต่ก็สามารถเรียนรู้และพัฒนาให้ดีขึ้นได้<sup>๒๒๒</sup>

สรุปประเด็นสำคัญด้านการคิดวิเคราะห์ เจ้าหน้าที่จะต้องสามารถวางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้ รวมทั้งสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาอุปสรรค และวางแผนทางป้องกันแก้ไขในกิจกรรมหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้

สรุปประเด็นสำคัญสภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านสมรรถนะเจ้าหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ ๓ ด้าน คือ ๑) ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน ๒) ด้านความถูกต้องของงาน ๓) ด้านการคิดวิเคราะห์

ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน เจ้าหน้าที่จะต้องมีความสามารถในการปรับตัว และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

เจ้าหน้าที่สามารถยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน ยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่ มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน สามารถ

<sup>๒๑๙</sup> สัมภาษณ์ พระศรีวิจิราภรณ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๑๘ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๒๐</sup> สัมภาษณ์ พระวิมลรัตนภรณ์ (บุญมา พลญาโณ), รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร, ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

<sup>๒๒๑</sup> สัมภาษณ์ พระกานต์ชนะ สนติกาโร, รักษาผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล กรุงเทพมหานคร, ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๒๒</sup> สัมภาษณ์ นายโอวาท สุชาวา, นักวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร, ๒๑ มีนาคม ๒๕๕๙.

ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้เข้ากับสถานการณ์ สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้าง หรือกระบวนการ เป็นการเฉพาะกาล เพื่อให้รับกับสถานการณ์เฉพาะหน้า

ด้านความถูกต้องของงาน เจ้าหน้าที่จะต้องมีความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครอบคลุม มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูล ตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของ กระบวนการ มีความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง ตรวจสอบความถูกต้องของงานใน หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่กำหนดโดย กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง ตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการทั้งของ ตนเองและผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อความถูกต้องของงาน ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูล สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตาม ขั้นตอน และเพิ่มคุณภาพของข้อมูล

ด้านการคิดวิเคราะห์ เจ้าหน้าที่ต้องทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบเปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไป ของกรณีต่างๆ ได้ สามารถแยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่ายๆ ได้ โดยไม่เรียงลำดับ ความสำคัญ วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้ สามารถ วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้ สามารถ เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์ เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้

สามารถเข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนใน รายละเอียด และสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่งๆ ได้ สามารถวางแผน งานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลาย ฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า สามารถใช้ เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วนๆ ใช้เทคนิคการ วิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือก ในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดีข้อเสียของ ทางเลือกแต่ละทาง วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มี หน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้ง เสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้

ตารางที่ ๔.๔ ความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สมรรถนะด้านเจ้าหน้าที่

ข้อที่	สมรรถนะด้าน	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	
		ความถี่ (คน)	ท่านที่
๑	ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน	๔	๓,๖,๑๒,๑๖
๒	ด้านความถูกต้องของงาน	๓	๓,๙,๑๒
๓	ด้านการคิดวิเคราะห์	๔	๓,๙,๑๒,๒๕

#### ๔.๑.๕ ผลการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)

จากการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๖๖ รูป/คน ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ เพื่อหาข้อมูลตอนที่ ๑ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ และตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสอบถามสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ .๐๕ มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

##### ๑) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน ดังนี้

ตารางที่ ๔.๕ แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n = ๑๖๖)

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
บรรพชิต	๙๐	๕๔.๒
คฤหัสถ์ชาย	๔๒	๒๕.๓
คฤหัสถ์หญิง	๓๔	๒๐.๕
<b>อายุ</b>		
ระหว่าง ๒๐ - ๒๕ ปี	๓๓	๑๙.๙
ระหว่าง ๒๖ - ๓๐ ปี	๓๕	๒๑.๑
ระหว่าง ๓๑ - ๓๕ ปี	๑๖	๙.๖
ระหว่าง ๓๖ - ๔๐ ปี	๑๔	๘.๔
อายุ ๔๑ ปีขึ้นไป	๖๗	๔๐.๔
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๑๑	๖.๖
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	๑๐๔	๖๒.๗
สูงกว่าปริญญาตรี	๕๑	๓๐.๗
<b>ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน</b>		
๑ - ๕ ปี	๖๗	๔๐.๔
๖ - ๑๐ ปี	๔๑	๒๔.๗
๑๑ - ๑๕ ปี	๑๑	๖.๖
๑๖ ปีขึ้นไป	๔๗	๒๘.๓
<b>ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน</b>		
ผู้บริหาร	๒๑	๑๒.๗
ครู - อาจารย์	๑๓๕	๘๑.๓
เจ้าหน้าที่	๑๐	๖.๐
<b>รายได้ต่อเดือน</b>		
ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๗๓	๔๔.๐
๑๐,๐๐๑ - ๑๕,๐๐๐ บาท	๔๗	๒๘.๓
๑๕,๐๐๑ - ๒๐,๐๐๐ บาท	๑๗	๑๐.๒
๒๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป	๒๙	๑๗.๕

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศบรรพชิตมากกว่าเพศคฤหัสถ์ชายและคฤหัสถ์หญิง โดยมีเพศบรรพชิตจำนวนร้อยละ ๕๔.๒ เพศคฤหัสถ์ชายจำนวนร้อยละ ๒๕.๓ และเพศคฤหัสถ์หญิงจำนวนร้อยละ ๒๐.๕ มีอายุมากกว่า ๔๑ ปีขึ้นไป ร้อยละ ๔๐.๔ รองลงมาคืออายุ

ระหว่าง ๒๖ - ๓๐ ปีจำนวนร้อยละ ๒๑.๑ อายุระหว่าง ๒๐ - ๒๕ ปีจำนวนร้อยละ ๑๙.๙ อายุระหว่าง ๓๑ - ๓๕ ปีจำนวนร้อยละ ๙.๔ และอายุระหว่าง ๓๖ - ๔๐ ปีจำนวนร้อยละ ๘.๔ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวนร้อยละ ๖๒.๗ รองลงมาคือระดับสูงกว่าปริญญาตรีจำนวนร้อยละ ๓๐.๗ และระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวนร้อยละ ๖.๖ มีระยะเวลาปฏิบัติงานส่วนใหญ่ ๑ - ๕ ปี จำนวนร้อยละ ๔๐.๔ รองลงมา มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า ๑๕ ปีจำนวนร้อยละ ๒๘.๓ มีระยะเวลาปฏิบัติงาน ๖ - ๑๐ ปีจำนวนร้อยละ ๒๔.๗ และมีระยะเวลาปฏิบัติงาน ๑๑ - ๑๕ ปีจำนวนร้อยละ ๖.๖ มีตำแหน่งในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นครู - อาจารย์จำนวนร้อยละ ๘๑.๗ รองลงมา มีตำแหน่งในการปฏิบัติงานเป็นผู้บริหารจำนวนร้อยละ ๑๒.๗ และมีตำแหน่งในการปฏิบัติงานเป็นเจ้าหน้าที่จำนวนร้อยละ ๖.๐ มีรายได้ต่อเดือนส่วนใหญ่ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท จำนวนร้อยละ ๔๔.๐ รองลงมา มีรายได้ต่อเดือน ๑๐,๐๐๑ - ๑๕,๐๐๐ บาท จำนวนร้อยละ ๒๘.๓ มีรายได้ต่อเดือน มากกว่า ๒๐,๐๐๐ บาท จำนวนร้อยละ ๑๗.๕ และมีรายได้ต่อเดือน ๑๕,๐๐๑ - ๒๐,๐๐๐ บาท คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๒

ตารางที่ ๔.๖ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะหลัก

สมรรถนะด้านหลัก	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	๓.๓๙	๐.๙๒	มาก
๒ การบริการที่ดี	๓.๙๔	๐.๙๓	มาก
๓ การพัฒนาตนเอง	๓.๗๔	๐.๙๔	มาก
๔ การทำงานเป็นทีม	๓.๙๑	๐.๙๕	มาก
๕ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	๔.๐๗	๐.๙๗	มาก
รวม	๓.๘๔	๐.๙๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านหลักในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน  $\bar{X} = ๓.๘๔$ , S.D. = ๐.๙๔ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมที่กลุ่มตัวอย่างมองว่ามีมากที่สุดโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม รองลงมาคือด้านการบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม การพัฒนาตนเอง และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ



ตารางที่ ๔.๗ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

ที่	สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ท่านมีความพึงพอใจและพยายามทำหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง	๔.๐๕	๐.๙๒	มาก
๒	ท่านทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบ	๓.๘๒	๐.๘๙	มาก
๓	ท่านปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพมากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น	๓.๙๒	๐.๘๙	มาก
๔	ท่านบริหารจัดการและทุ่มเทเวลาตลอดจนทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของงานที่วางแผนไว้	๓.๙๔	๐.๙๘	มาก
รวม		๓.๓๙	๐.๙๒	มาก

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน  $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 0.92 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าเกิดขึ้นมากที่สุดในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือ ด้านมีความพึงพอใจและพยายามทำหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง รองลงมา คือด้านการบริหารจัดการและทุ่มเทเวลาตลอดจนทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของงานที่วางแผนไว้ และด้านการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพมากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนที่น้อยที่สุด คือ ด้านท่านบริหารจัดการและทุ่มเทเวลาตลอดจนทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของงานที่วางแผนไว้

ตารางที่ ๔.๘ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการบริการที่ดี

ที่	สมรรถนะด้านการบริการที่ดี	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ท่านให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ ด้วยความเต็มใจ และให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง	๔.๐๐	๐.๙๔	มาก
๒	ท่านช่วยแก้ปัญหา หรือให้แนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่ล่าช้า ไม่แก้ตัวหรือปิดภาวะ	๓.๘๘	๐.๙๓	มาก
๓	ท่านให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ	๓.๙๒	๐.๙๑	มาก
๔	ท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็น	๓.๙๔	๐.๙๒	มาก
รวม		๓.๙๔	๐.๙๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการบริการที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน  $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.93 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสมรรถนะด้านการบริการที่ดีที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าเกิดขึ้นมากที่สุด ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือด้านให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ ด้วยความเต็มใจ และให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง รองลงมา คือด้านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็น และด้านให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ ส่วนที่น้อยที่สุด คือด้านช่วยแก้ปัญหา หรือให้แนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่ล่าช้า ไม่แก้ตัวหรือปิดภาวะ

ตารางที่ ๔.๙ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง

ที่	สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ท่านพยายามศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ เพื่อการพัฒนางานในอาชีพของตน	๓.๙๐	๐.๙๖	มาก
๒	ท่านสามารถนำวิชาการ ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้	๓.๘๔	๐.๙๔	มาก
๓	ท่านมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะสหวิชาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้ อย่างกว้างขวาง	๓.๗๓	๐.๙๒	มาก
๔	ท่านสนับสนุนในการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนางานและวิทยาการใหม่	๓.๗๕	๐.๙๒	มาก
รวม		๓.๘๔	๐.๙๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน  $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.94 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าเกิดขึ้นมากที่สุดโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือด้านพยายามศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ เพื่อการพัฒนางานในอาชีพของตน รองลงมาคือด้านสามารถนำวิชาการ ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้ และด้านสนับสนุนในการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนางานและวิทยาการใหม่ ส่วนที่น้อยที่สุด คือด้านมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะสหวิชาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้ อย่างกว้างขวาง

ตารางที่ ๔.๑๐ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

ที่	สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ท่านมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	๓.๙๘	๐.๙๙	มาก
๒	ท่านให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม	๓.๙๐	๐.๙๙	มาก
๓	ท่านมีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล/กลุ่มบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาและในทุกสถานที่	๓.๘๑	๐.๘๙	มาก
๔	ท่านปรับเปลี่ยน/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงานได้อย่างเหมาะสม	๓.๙๕	๐.๙๓	มาก
รวม		๓.๙๑	๐.๙๕	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน  $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.95 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าเกิดขึ้นมากที่สุดคือด้านปรับเปลี่ยน/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงานได้อย่างเหมาะสม และด้านให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม ส่วนที่น้อยที่สุด คือด้านมีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล/กลุ่มบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาและในทุกสถานที่

ตารางที่ ๔.๑๑ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

ที่	สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ท่านยึดมั่นในอุดมการณ์ของวิชาชีพ ปกป้องเกียรติและศักดิ์ศรีของอาชีพ	๔.๐๖	๐.๙๕	มาก
๒	ท่านเสียสละ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียน	๔.๐๔	๐.๙๗	มาก
๓	ท่านซื่อสัตย์ต่อตนเอง ตรงเวลา รักษาคำพูด	๔.๐๙	๐.๙๘	มาก
๔	ท่านได้ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งผลประโยชน์ต่อโรงเรียน	๔.๐๘	๐.๙๗	มาก
รวม		๔.๐๗	๐.๙๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน  $\bar{X} = ๔.๐๗$ , S.D. = ๐.๙๗ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมที่กลุ่มตัวอย่างมองว่ามีมากที่สุดคือในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือด้านซื่อสัตย์ต่อตนเอง ตรงเวลา รักษาคำพูด รองลงมาคือด้านยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งผลประโยชน์ต่อโรงเรียน และด้านยึดมั่นในอุดมการณ์ของวิชาชีพ ปกป้องเกียรติและศักดิ์ศรีของอาชีพ ส่วนที่น้อยที่สุดคือด้านเสียสละ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียน

ตารางที่ ๔.๑๒ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านผู้บริหาร

ที่	สมรรถนะด้านผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์	๓.๗๔	๑.๐๑	มาก
๒	การสื่อสารและการจูงใจ	๓.๗๕	๑.๐๑	มาก
๓	การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	๓.๗๕	๑.๐๑	มาก
๔	การมีวิสัยทัศน์	๓.๗๑	๑.๐๐	มาก
๕	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๓.๗๙	๑.๐๔	มาก
รวม		๓.๗๕	๑.๐๑	มาก

จากตารางที่ ๑.๑๒ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน  $\bar{X} = ๓.๗๕$ , S.D. = ๑.๐๑ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสมรรถนะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าเกิดขึ้นมากที่สุดคือในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือด้านการสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ และการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๓ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์

ที่	สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการของสถานศึกษา	๓.๗๔	๐.๘๗	มาก
๒	ผู้บริหารมีวิธีการเสนอทางเลือกแนวทางป้องกันแก้ไขที่เหมาะสมกับสภาพปัญหาและสภาพบริบทของสถานศึกษา	๓.๗๑	๑.๐๐	มาก
๓	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ตรวจสอบวิธีการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานและหาวิธีการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง	๓.๗๘	๑.๑๗	มาก
๔	ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน กำหนดกิจกรรม คาดการณ์ ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้	๓.๗๒	๑.๐๐	มาก
รวม		๓.๗๔	๑.๐๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน  $\bar{X} = ๓.๗๔$ , S.D. = ๑.๐๑ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ของผู้บริหารที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าเกิดขึ้นมากที่สุดที่สุดในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือด้านผู้บริหารมีการวิเคราะห์ตรวจสอบวิธีการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานและหาวิธีการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือด้านผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการของสถานศึกษา และด้านผู้บริหารสามารถวางแผนงาน กำหนดกิจกรรม คาดการณ์ ปัญหาอุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้ ส่วนที่น้อยที่สุดคือด้านผู้บริหารมีวิธีการเสนอทางเลือกแนวทางป้องกันแก้ไขที่เหมาะสมกับสภาพปัญหาและสภาพบริบทของสถานศึกษา

ตารางที่ ๔.๑๔ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการสื่อสารและการจูงใจ

ที่	สมรรถนะด้านการสื่อสารและการจูงใจ	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดในโอกาสต่างๆ	๓.๘๔	๐.๙๘	มาก
๒	ผู้บริหารมีความสามารถในการเขียนในโอกาสต่างๆ	๓.๗๓	๐.๙๖	มาก
๓	ผู้บริหารมีความสามารถสื่อสารผ่านเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม	๓.๗๓	๐.๙๖	มาก
๔	ผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายการสื่อสาร	๓.๖๘	๐.๙๙	มาก
รวม		๓.๗๕	๑.๐๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการสื่อสารและการจูงใจของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน  $\bar{X} = ๓.๗๕$ , S.D. = ๑.๐๑ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสมรรถนะด้านการสื่อสารและการจูงใจของผู้บริหารที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าเกิดขึ้นมากที่สุดในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือด้านผู้บริหารมีความสามารถในการพูดในโอกาสต่างๆ รองลงมาคือด้านผู้บริหารมีความสามารถในการเขียนในโอกาสต่างๆ และด้านผู้บริหารมีความสามารถสื่อสารผ่านเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่วนที่น้อยที่สุดคือด้านผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายการสื่อสาร

ตารางที่ ๔.๑๕ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากร

ที่	สมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากร	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ผู้บริหารให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่บุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม	๓.๗๐	๑.๐๐	มาก
๒	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร	๓.๗๔	๑.๐๒	มาก
๓	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร	๓.๗๑	๑.๐๒	มาก
๔	ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้โอกาสบุคลากรได้พัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ	๓.๘๖	๑.๐๘	มาก
รวม		๓.๗๕	๑.๐๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน  $\bar{X} = ๓.๗๕$ , S.D. = ๑.๐๓ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารที่เกิดขึ้นมากที่สุดในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือด้านผู้บริหารมีการสนับสนุนให้โอกาสบุคลากรได้พัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ รองลงมาคือด้านผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร และด้านผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร ส่วนที่น้อยที่สุดคือด้านผู้บริหารให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่บุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ ๔.๑๖ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์

ที่	สมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ผู้บริหารรู้ เข้าใจ ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างไร	๓.๗๑	๑.๐๓	มาก
๒	ผู้บริหารอธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการทำงานของโรงเรียนได้	๓.๗๗	๑.๐๖	มาก
๓	ผู้บริหารริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ	๓.๖๓	๐.๙๖	มาก
๔	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ	๓.๗๑	๐.๙๘	มาก
รวม		๓.๗๑	๑.๐๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน  $\bar{X} = ๓.๗๑$ , S.D. = ๑.๐๐ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าสมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าเกิดขึ้นมากที่สุดในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือด้านผู้บริหารอธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการทำงานของโรงเรียนได้ รองลงมาคือด้านผู้บริหารรู้ เข้าใจ ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างไร และด้านผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ ส่วนที่น้อยที่สุดคือด้านผู้บริหารริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ



ตารางที่ ๔.๑๗ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่	สมรรถนะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ผู้บริหารมีความคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	๓.๘๑	๐.๙๘	มาก
๒	ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นทางปัญญาแก่บุคลากร	๓.๗๔	๑.๐๗	มาก
๓	ผู้บริหารประพฤติตนเหมาะสมกับเป็นผู้นำ	๓.๘๓	๑.๐๕	มาก
๔	ผู้บริหารนำทีมงานก้าวไปสู่พันธกิจของโรงเรียน	๓.๗๘	๑.๐๕	มาก
รวม		๓.๗๙	๑.๐๔	มาก

จากตารางที่ ๑.๑๗ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน  $\bar{X} = ๓.๗๙$ , S.D. = ๑.๐๔ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสมรรถนะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าเกิดขึ้นมากที่สุดที่สุดในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือ ด้านผู้บริหารนำทีมงานก้าวไปสู่พันธกิจของโรงเรียน รองลงมาคือด้านผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นทางปัญญาแก่บุคลากร และด้านผู้บริหารประพฤติตนเหมาะสมกับเป็นผู้นำ ส่วนที่น้อยที่สุดคือด้านผู้บริหารมีความคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

ตารางที่ ๔.๑๘ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านผู้สอน

ที่	สมรรถนะด้านผู้สอน	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	๓.๘๑	๐.๗๙	มาก
๒	การพัฒนาผู้เรียน	๓.๘๘	๐.๙๓	มาก
๓	การบริหารจัดการชั้นเรียน	๑.๙๓	๐.๘๔	น้อย
๔	การคิดวิเคราะห์สังเคราะห์และพัฒนาผู้เรียน	๒.๓๘	๐.๘๓	ปานกลาง
๕	ภาวะผู้นำครู	๓.๘๑	๐.๙๐	มาก
๖	การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน	๒.๐๐	๐.๘๓	น้อย
รวม		๒.๙๖	๐.๙๒	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านสมรรถนะผู้สอนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง  $\bar{X} = ๒.๙๖$ , S.D. = ๐.๙๒ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าการพัฒนาผู้เรียนอยู่ในระดับมาก  $\bar{X} = ๓.๘๘$ , S.D. = ๐.๙๓ รองลงมาคือด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้  $\bar{X} = ๓.๘๑$ , S.D. = ๐.๗๙ และด้านภาวะผู้นำครู  $\bar{X} = ๓.๘๑$ , S.D. = ๐.๙๐ ตามลำดับ ส่วนด้านการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์และการพัฒนาผู้เรียนอยู่ในระดับปานกลาง  $\bar{X} = ๒.๓๘$ , S.D. = ๐.๘๓ และด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนอยู่ในระดับน้อย  $\bar{X} = ๒.๐๐$ , S.D. = ๐.๘๓

ตารางที่ ๔.๑๙ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้

ที่	สมรรถนะด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ท่านสามารถใช้รูปแบบ/เทคนิควิธีการสอนอย่างหลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ	๓.๗๙	๐.๘๗	มาก
๒	ท่านได้จัดกิจกรรมเรียนรู้ที่ปลูกฝัง/ส่งเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์และสมรรถนะของผู้เรียน	๓.๘๔	๐.๘๖	มาก
๓	ท่านได้ใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีหลากหลายและเหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้	๓.๗๗	๐.๙๔	มาก
๔	ท่านได้นำผลการประเมินการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาจัดการเรียนรู้	๓.๘๒	๐.๘๔	มาก
รวม		๓.๘๑	๐.๘๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๙ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน  $\bar{X} = ๓.๘๑$ , S.D. = ๐.๘๘ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสมรรถนะด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าเกิดขึ้นมากที่สุดในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือด้านการจัดกิจกรรมเรียนรู้ที่ปลูกฝัง/ส่งเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์และสมรรถนะของผู้เรียน รองลงมาคือด้านนำผลการประเมินการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาจัดการเรียนรู้ และด้านสามารถใช้รูปแบบ/เทคนิควิธีการสอนอย่างหลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ ส่วนที่น้อยที่สุดคือด้านการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีหลากหลายและเหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้

ตารางที่ ๔.๒๐ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการพัฒนาผู้เรียน

ที่	สมรรถนะด้านการพัฒนาผู้เรียน	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ท่านสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมในการสอนแก่ผู้เรียน	๔.๐๑	๐.๙๕	มาก
๒	ท่านได้จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนด้านการดูแลตนเอง มีทักษะในการเรียนรู้ การทำงาน การอยู่ร่วมกันในสังคม และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง	๓.๘๘	๐.๙๘	มาก
๓	ท่านได้นำข้อมูลนักเรียนไปใช้ช่วยเหลือ/พัฒนาผู้เรียนทั้งด้านการเรียนรู้และปรับพฤติกรรมเป็นรายบุคคล	๓.๗๒	๐.๙๔	มาก
๔	ท่านได้ส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมกับค่านิยมที่พึงงาม	๓.๘๙	๐.๘๔	มาก
รวม		๓.๘๘	๐.๙๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๐ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการพัฒนาผู้เรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน  $\bar{X} = ๓.๘๘$ , S.D. = ๐.๙๓ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสมรรถนะด้านการพัฒนาผู้เรียนที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าเกิดขึ้นมากที่สุดในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือด้านการสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมในการสอนแก่ผู้เรียน รองลงมาคือด้านการส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมกับค่านิยมที่พึงงาม และด้านการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนด้านการดูแลตนเอง มีทักษะในการเรียนรู้ การทำงาน การอยู่ร่วมกันในสังคม และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ส่วนที่น้อยที่สุดคือด้านการนำข้อมูลนักเรียนไปใช้ช่วยเหลือ/พัฒนาผู้เรียนทั้งด้านการเรียนรู้และปรับพฤติกรรมเป็นรายบุคคล

ตารางที่ ๔.๒๑ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน

ที่	สมรรถนะด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ท่านสามารถจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทั้งห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้	๒.๐๑	๐.๗๑	น้อย
๒	ท่านได้ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียนและนักเรียนกับนักเรียน	๑.๙๑	๐.๖๙	น้อย
๓	ท่านได้ตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียนให้พร้อมใช้และปลอดภัย	๑.๘๘	๐.๗๔	น้อย
๔	ท่านสามารถนำสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	๑.๙๒	๐.๘๐	น้อย
รวม		๑.๙๓	๐.๘๔	น้อย

จากตารางที่ ๔.๒๑ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน  $\bar{X} = ๑.๘๓$ , S.D. = ๐.๘๔ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสมรรถนะด้านการบริการจัดการชั้นเรียนที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าเกิดขึ้นมากที่สุดในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือด้านท่านสามารถจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทั้งห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รองลงมาคือด้านท่านสามารถนำสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ และด้านท่านได้ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียนและนักเรียนกับนักเรียน ส่วนที่น้อยที่สุดคือด้านท่านได้ตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียนให้พร้อมใช้และปลอดภัย

ตารางที่ ๔.๒๒ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

ที่	สมรรถนะด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์และการ วิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ท่านได้สำรวจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นใน ชั้นเรียนเพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน	๒.๓๘	๐.๘๒	น้อย
๒	ท่านสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับ นักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อกำหนด ทางเลือกในการแก้ปัญหา ระบุสภาพปัจจุบัน	๒.๒๕	๐.๘๓	น้อย
๓	ท่านมีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและ ความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในชั้นเรียน	๒.๔๘	๐.๘๓	น้อย
๔	ท่านมีการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ใน กรณีศึกษาอื่นๆ ที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึง กัน	๒.๔๓	๐.๕๓	น้อย
รวม		๒.๓๘	๐.๘๓	น้อย

จากตารางที่ ๔.๒๒ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนก  
สามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนใน  
ภาพรวมอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน  $\bar{X} = ๒.๓๘$ , S.D. = ๐.๘๓ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสมรรถนะ  
ด้านการวิเคราะห์สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าเกิดขึ้นมากที่สุดใน  
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือด้านการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและ  
ความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน รองลงมาคือด้านการนำผลการวิจัยไป  
ประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่นๆ ที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน และด้านการสำรวจปัญหาเกี่ยวกับ  
นักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ส่วนที่น้อยที่สุดคือด้านการ  
วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา  
ระบุสภาพปัจจุบัน

ตารางที่ ๔.๒๓ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู

ที่	สมรรถนะด้านภาวะผู้นำครู	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ท่านสามารถกระตุ้นจิตใจ ปรับเปลี่ยนความคิด และการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและ มุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน	๓.๗๑	๐.๘๖	มาก
๒	ท่านเห็นคุณค่า ให้ความสำคัญในการคิดเห็น หรือผลงานและให้เกียรติผู้อื่น	๓.๙๕	๐.๘๗	มาก
๓	ท่านให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็น ปัจจุบันโดยมีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน	๓.๗๙	๐.๙๒	มาก
๔	ท่านได้ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนานวัตกรรม	๓.๗๗	๐.๙๕	มาก
รวม		๓.๘๑	๐.๙๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๓ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านภาวะผู้นำครูในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน  $\bar{X} = ๓.๘๑$ , S.D. = ๐.๙๐ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสมรรถนะด้านภาวะผู้นำครูที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าเกิดขึ้นมากที่สุด ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือด้านการเห็นคุณค่า ให้ความสำคัญในการคิดเห็นหรือ ผลงานและให้เกียรติผู้อื่น รองลงมาคือด้านให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นปัจจุบันโดยมีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน และด้านการริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม ส่วนที่น้อยที่สุดคือด้านการกระตุ้นจิตใจ ปรับเปลี่ยนความคิด และการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

ตารางที่ ๔.๒๔ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการ  
เรียนรู้

ที่	สมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์และความ ร่วมมือกับชุมชนเพื่อการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ท่านมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองและชุมชนใน การติดต่อสื่อสารเพื่อการจัดการเรียนรู้	๑.๙๙	๐.๘๒	น้อย
๒	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมวางแผนการ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ในระดับชั้นเรียน	๑.๙๘	๐.๗๓	น้อย
๓	ท่านได้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ประชาชน ชาวบ้านหรือภูมิปัญญาชาวบ้านในท้องถิ่นเข้ามา มีส่วนร่วม	๒.๑๐	๐.๗๓	น้อย
๔	ท่านมีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผล การจัดการ	๑.๙๕	๐.๗๖	น้อย
รวม		๒.๐๐	๐.๘๓	น้อย

จากตารางที่ ๔.๒๔ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนก  
สามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ใน  
ภาพรวมอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน  $\bar{X} = ๒.๐๐$ , S.D. = ๐.๘๓ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสมรรถนะ  
ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ที่กลุ่มตัวอย่างมองว่า  
เกิดขึ้นมากที่สุดในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้  
ประชาชนชาวบ้านหรือภูมิปัญญาชาวบ้านในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม รองลงมาคือด้านการมีปฏิสัมพันธ์  
ที่ดีกับผู้ปกครองและชุมชนในการติดต่อสื่อสารเพื่อการจัดการเรียนรู้ และด้านการเปิดโอกาสให้ผู้  
ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในระดับชั้นเรียน ส่วนที่น้อยที่สุดคือด้านการเปิด  
โอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการจัดการ

ตารางที่ ๔.๒๕ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านเจ้าหน้าที่

ที่	สมรรถนะด้านเจ้าหน้าที่	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	๓.๘๕	๐.๘๖	มาก
๒	ความถูกต้องของงาน	๓.๙๘	๐.๘๓	มาก
๓	การคิดวิเคราะห์	๓.๗๐	๐.๙๔	มาก
	รวม	๓.๘๔	๐.๘๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๕ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านเจ้าหน้าที่ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน  $\bar{X} = ๓.๘๔$ , S.D. = ๐.๘๖ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสมรรถนะด้านความถูกต้องของงานอยู่ในระดับมาก ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน และด้านการคิดวิเคราะห์ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๒๖ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน

ที่	สมรรถนะด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพงานที่ยากลำบากหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานได้	๓.๘๑	๐.๗๙	มาก
๒	ท่านสามารถยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น	๓.๙๓	๐.๘๖	มาก
๓	ท่านมีวิจรรย์ญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	๓.๘๓	๐.๘๗	มาก
๔	ท่านสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้ได้	๓.๘๔	๐.๙๑	มาก
	รวม	๓.๘๕	๐.๘๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๖ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรนในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน  $\bar{X} = ๓.๘๕$ , S.D. = ๐.๘๖ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสมรรถนะด้านการยืดหยุ่นผ่อนปรนของเจ้าหน้าที่ในกลุ่มตัวอย่างมองว่าเกิดขึ้นมากที่สุดที่โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือด้านสามารถยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น รองลงมาคือด้านการสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับ



สถานการณ์หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้ได้ และด้านการมีวิจารณ์ญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ส่วนที่น้อยที่สุดคือด้านการสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพงานที่ยากลำบากหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานได้

ตารางที่ ๔.๒๗ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านความถูกต้องของงาน

ที่	สมรรถนะด้านความถูกต้องของงาน	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ท่านมีความตั้งใจทำงานให้ถูกต้อง สะอาด เรียบร้อย	๔.๐๗	๐.๘๑	มาก
๒	ท่านตระหนักถึงผลเสียที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองหรือโรงเรียนจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของตน	๔.๐๕	๐.๘๓	มาก
๓	ท่านได้ให้ความเห็นและชี้แนะผู้อื่นให้ปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่วางไว้เพื่อความถูกต้องของงาน	๓.๙๘	๐.๘๐	มาก
๔	ท่านสามารถระบุข้อบกพร่อง หรือข้อมูลที่ขาดหายไป และกำกับดูแลข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้ผลลัพธ์หรือผลงานที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด	๓.๘๓	๐.๘๖	มาก
รวม		๓.๙๘	๐.๘๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๗ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านความถูกต้องของงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก  $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.83 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสมรรถนะด้านความถูกต้องของงานที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าเกิดขึ้นมากที่สุดในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือด้านการมีความตั้งใจทำงานให้ถูกต้อง สะอาด เรียบร้อย รองลงมาคือด้านการตระหนักถึงผลเสียที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองหรือโรงเรียนจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของตน และด้านการให้ความเห็นและชี้แนะผู้อื่นให้ปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่วางไว้เพื่อความถูกต้องของงาน ส่วนที่น้อยที่สุดคือด้านสามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่ขาดหายไป และกำกับดูแลข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้ผลลัพธ์หรือผลงานที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด

ตารางที่ ๔.๒๘ แสดงระดับความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์

ที่	สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ท่านสามารถวางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหา ออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้	๓.๖๓	๐.๘๐	มาก
๒	ท่านสามารถกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการ ดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	๓.๖๙	๐.๙๒	มาก
๓	ท่านสามารถคาดการณ์ถึงปัญหา อุปสรรค และ วางแผนทางป้องกันแก้ไขในกิจกรรมหรือ สถานการณ์ต่างๆ ได้	๓.๗๑	๐.๙๔	มาก
๔	ท่านสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสม ในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็น ส่วนๆ ได้	๓.๗๗	๐.๘๙	มาก
รวม		๓.๗๐	๐.๘๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๒๘ พบว่า ความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนก  
สามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน  $\bar{X} = ๓.๗๐$ ,  
S.D. = ๐.๘๙ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ของเจ้าหน้าที่ในกลุ่ม  
ตัวอย่างมองว่าเกิดขึ้นมากที่สุดโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือด้านสามารถใช้  
เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วนๆ ได้ รองลงมาคือ  
ด้านสามารถคาดการณ์ถึงปัญหา อุปสรรค และวางแผนทางป้องกันแก้ไขในกิจกรรมหรือสถานการณ์  
ต่างๆ ได้ และด้านสามารถกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้  
อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนที่น้อยที่สุดคือด้านสามารถวางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วน  
ส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้

สรุปวิเคราะห์เชิงปริมาณ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนก  
สามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัย โดยใช้แบบสอบถาม แบ่งสมรรถนะออกเป็น ๓ ด้าน  
ประกอบด้วย ๑) สมรรถนะด้านผู้บริหาร ๒) สมรรถนะด้านผู้สอน และ ๓) สมรรถนะด้านเจ้าหน้าที่  
ซึ่งจากการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมทางด้านสังคมศาสตร์ ที่วิเคราะห์แล้วได้ผลการวิเคราะห์ออกมา  
น้อยคือสมรรถนะด้านผู้สอน ประกอบด้วย ๑) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน คือ การจัด  
สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี  
ระหว่างครูกับผู้เรียนและผู้เรียนกับผู้เรียน การตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียนให้พร้อม  
ใช้และปลอดภัย และ การนำสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ มีน้อย ๒)

สมรรถนะด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน คือ การสำรวจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา ระบุสภาพปัจจุบัน การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน และการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่นๆ ที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน มีน้อย และ ๓) สมรรถนะด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการเรียนรู้ คือ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองและชุมชนในการติดต่อสื่อสารเพื่อการจัดการเรียนรู้ การเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในระดับชั้นเรียน การได้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ประชาชนชาวบ้านหรือภูมิปัญญาชาวบ้านในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม และการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการจัดการ มีน้อย

## ๔.๒ ทฤษฎีและหลักธรรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑

๔.๒.๑ ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ (skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (self image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) แรงจูงใจ (motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำแข็งเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวัวปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

สมรรถนะ หรือ ชีตความสามารถ สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานได้ ๒ กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนว British approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้น สมรรถนะในแนวคิดจึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะตามแนว American approach จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์การต้องการจะเป็น สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนแบบกันได้ เพราะแต่ละองค์การย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน

นอกจาก สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (underlying characteristic) ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (criterion reference) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (superior performance)

๑) แรงจูงใจ (motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็แรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคลากรเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้น

๒) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

๓) แนวคิดของตนเอง (self concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (attitude ) ค่านิยม (value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (self image) ซึ่งจะเป็แรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้

๔) ความรู้ (knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

๕) ทักษะ (skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง ๕ คุณลักษณะนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน ๒ คุณลักษณะ ดังนี้

๑) สมรรถนะที่สังเกตเห็นได้หรือเห็นได้ (visible) ได้แก่ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พัฒนาได้โดยง่าย

๒) สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ในตัวบุคคล (hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

**๔.๒.๒ หลักอิทธิบาท ๔** เป็นหนทางแห่งความสำเร็จที่ผู้บริหารต้องนำมาพัฒนาองค์กรทั้งด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ กิจกรรมนักเรียน และบริหารทั่วไป ครูต้องมีฉันทะ พอใจที่จะสอน มีความเพียรในการทำงาน เอาใจใส่สนใจทำงานให้มีประสิทธิภาพ และนักเรียนต้องมีอิทธิบาท ๔ ในการเรียนถึงจะสำเร็จ การพัฒนาบุคลากรตามหลักอิทธิบาท ๔ คือ ๑) ฉันทะ ต้องพอใจก่อน เพราะบุคลากรส่วนใหญ่ได้มาจากพุทธอาสา ไม่ได้คัดเลือกเหมือนที่อื่น ให้เขาลองทำงานก่อน ๒) วิริยะ เมื่อทำงานแล้วถ้าไม่เป็นหรือฝึกได้ก็ต้องพยายามที่จะสอนจะฝึก จนกว่าจะทำเป็น ทำได้ ไม่ใช่ทำไม่ได้ก็ไล่ออก ทำไม่เป็นก็ไล่ออก ๓) จิตตะ ต้องหมั่นเอาใจใส่ติดตามผลงาน ดูการพัฒนางาน ๔) วิมังสา ใครตรวจดูไต่ตรองการทำงานว่าดีหรือไม่ พัฒนาไหม สมควรให้ทำหรือให้ออก ถ้าฝึกแล้วไม่ได้ผลดีก็ใช้การพิจารณาไต่ตรอง การนำหลักอิทธิบาท ๔ มาใช้ในด้านบริการ ความจริงก็คล้ายกับงานด้านอื่นๆ เช่น ด้านการเรียนการสอน กล่าวคือผู้ให้บริการต้องเชื่อมั่นในหลักอิทธิบาท ๔ ซึ่งจะทำให้

งานบริการบรรลุเป้าหมายแน่นอน โดยอาศัยหลักธรรมอริยาบท ๔ เป็นนโยบายหลักในการทำงานทุกประเภท

การพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานของตนเองและการมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้ได้ดั่งนั้นต้องใช้หลักอริยาบท ๔ เป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาตนเองตามขั้นตอน ๑ - ๔ จึงจะประสบผลสำเร็จจริงแท้แน่นอน ซึ่งเหมาะที่รณรงค์เป็นนโยบายการพัฒนาบุคลากรด้วยหลักอริยาบท ๔ ของโรงเรียน ฉันทะ ร่วมกันประชุมสร้างข้อตกลงร่วมกันก่อนกำหนดเป็นแผนงานต่างๆ วิริยะ นานโยบายและแผนสู่การปฏิบัติจริง ปฏิบัติตามแผนงาน รวบรวมข้อมูล พลิกแพลงปรับปรุงแก้ไขปัญหา ต้องลงมือทำทุกภาคส่วน จิตตะ ใส่ใจในสิ่งที่ทำ ในที่นี้คือการทำงานต้องใส่ใจทำ ทำด้วยจิตใจของครู ไม่ทำแบบสักแต่ว่า ทำพอเสร็จๆ ต้องกระตุ้นบุคลากรให้มีใจร่วมกัน ต้องให้ใจบุคลากรจึงจะนำไปสู่ความสำเร็จ วิมังสา คือ ต้องวางระบบตรวจสอบการทำงาน และตรวจสอบพัฒนาการของผู้เรียนโดยต้องมีอิสระในการตรวจสอบดูแล ไม่มีภาระงานอื่นแทรกแซง และต้องเข้าใจเนื้อหาของงานที่ตรวจสอบ

การทำงานเป็นทีมก็ไม่ต่างกันมากนักกับการทำงานส่วนตัวในแนวของอริยาบท ๔ เพียงแต่การทำงานเป็นทีมต้องมีหลักการว่าด้วยมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีจึงต้องอาศัยหลักธรรมอื่นๆ มาสนับสนุน เช่น สังคหวัตถุ ๔ และพรหมวิหาร ๔ ส่วนการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นเทคนิคการบริหารงานบนพื้นฐานอริยาบท ๔

ภายใต้หลักอริยาบท ๔ ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของประสิทธิภาพของงานเป็นหลัก (ครองงาน) แต่ด้านความถูกต้องตามคุณธรรมจริยธรรมนั้น คิดว่าต้องมีบูรณาการหลักธรรมอื่นๆ ด้วย เช่น ศีล ๕ หิริ โอตตัปปะ (ครองตน) และหลักธรรมที่ครองคน คือพรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ แล้วนำหลักธรรมเหล่านี้ไปบูรณาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรร่วมกัน คิดว่าน่าจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าใช้หลักธรรมอริยาบท ๔ เพียงอย่างเดียว การทำงานจะสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้นั้น บุคลากรทุกส่วนจะต้องมีหลักธรรมอริยาบท ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสาต่อหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายและพัฒนาปรับปรุงแก้ไขส่วนที่ไม่ถูกต้องอยู่เสมอและทุกท่านจะต้องมีจุดเป้าหมายเดียวกัน การบริการที่ดีถือเป็นหลักสำคัญที่บุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านต่างๆ จะต้องปฏิบัติด้วยการยึดหลักธรรมอริยาบท ๔ เพราะการบริการที่ดีถือว่าเป็นภาพสะท้อนถึงความสำเร็จและมีประสิทธิภาพของโรงเรียนด้วย การพัฒนาตนเองถือเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพราะจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

บุคลากรทุกท่านจะมองเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองโดยยึดหลักอริยาบท ๔ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนำไปสู่ความสำเร็จได้ทุกท่านในทีมงานจะต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันมีหลักธรรมอริยาบท ๔ ประจําใจและมีความสามัคคีต่อกัน การจะพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในโรงเรียนให้มีการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมนั้น ผู้บริหาร

จะต้องปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มีภาวะผู้นำ มีความประพฤติที่ดี บุคลากรจะพัฒนาตนเองตามโดยอัตโนมัติ ตามรูปแบบที่ดีของผู้บริหาร

### ๔.๓ นำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑

#### ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

การสนทนากลุ่มเฉพาะเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑” จากผู้สนทนาจำนวน ๘ รูป/คน โดยตั้งประเด็นไว้ ๓ ประเด็นตามวัตถุประสงค์การวิจัย คือ

๑. สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑

๒. ความสอดคล้องของทฤษฎีและหลักพุทธธรรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑

๓. ความสอดคล้องของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑

แต่ละประเด็นล้วนเป็นที่น่าสนใจ ซึ่งผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเป็นอย่างดี ผู้วิจัยได้สรุปประมวลข้อคิดเห็นดังกล่าวไว้ดังนี้

๑. สภาพปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ในการพัฒนาบุคลากรเราไม่มีโครงการที่จะพัฒนาในแต่ละด้าน ในแต่ละปีไม่มีโครงการ มีหน้าที่สอนวิชาอะไรก็สอนไป โครงการในเรื่องใหม่ๆ ศาสตร์ใหม่ๆ เราไม่ได้พัฒนา ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะ ๑.ขาดเรื่องงบประมาณ ไม่มีงบประมาณสนับสนุน ๒. ส่วนงานที่กำกับดูแลของมหาวิทยาลัย ก็ไม่ได้ให้การสนับสนุน ๓. เราไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนว่า เราจะพัฒนาบุคลากรในสรณะที่พูดถึงให้ท่านมีความรู้โดยอาศัยหลักธรรม มันยังทำไม่ได้เพราะว่าขาดองค์ประกอบหลายๆ อย่าง อย่างที่พูดมาแล้ว เพราะว่าโรงเรียนไม่มีแผน บุคลากรก็มีไม่เพียงพอ มีจำกัดมาก การที่จะขับเคลื่อนไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างที่พูดถึง มันยังไปไม่ถึง แนวทางในการวิจัยที่จะบรรลุผลเหล่านี้มันจะต้อง มีงบประมาณ มีแผนพัฒนาเสริมสรณะให้ชัดเจน ทำให้มีคุณภาพอย่างไร ผู้บริหารขาดความกระตือรือร้น<sup>๒๒๓</sup>

ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นพระเถระผู้ใหญ่ เป็นเจ้าอาวาส เราจะไปพัฒนาสมรรถนะท่านได้อย่างไร ซึ่งท่านก็มีภาระหน้าที่ด้านพระพุทธศาสนาแล้ว ในขณะที่

<sup>๒๒๓</sup> การสนทนากลุ่มเฉพาะ, พระครูปริยัติรัตนารักษ์, ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร., ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

นี้ทางคณะกรรมการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้กำกับดูแลในเรื่องนโยบายพัฒนาบุคลากร ไม่ใช่แค่พัฒนาทักษะอย่างเดียว เพราะฉะนั้นในแต่ละปีสำนักงานพุทธศาสนา ก็จะจัดอบรมบุคลากร ผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งต้องยอมรับว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ไม่ได้เป็นโรงเรียนที่รัฐบาลให้เงินอุดหนุนงบประมาณ บุคลากรไม่ได้เป็นข้าราชการ ไม่เป็นเอกชน จัดการเหมือนโรงเรียนการกุศล โดยขอพระเป็นผู้สนับสนุน หรือเป็นผู้ดำเนินการ เรื่องการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญ แต่รัฐบาลก็อุดหนุนตามรายหัวของนักเรียน ซึ่งขณะนี้ได้กำหนดอัตราส่วนครู ๑ รูป/คน ต่อนักเรียน ๒๐ รูป และสภาพความเป็นจริงของเราตอนนี้มีนักเรียนอยู่ สี่หมื่นแปดพันกว่าๆ จากเดิมห้าหมื่นกว่า ลดลงทุกๆปี พอลดลงมันก็เป็นปัญหาเรื่องงบประมาณ แต่ถามว่ารัฐบาลให้การสนับสนุนมากไหม รัฐบาลให้สองหมื่นห้าพันต่อรูป ต่อปี ให้เยอะแล้วนะครับ มีค่าพาหนะ ผ้าไตร ฟริหมด แต่ที่นี้เราจะทำอย่างไรถึงจะให้นักเรียนคงที่หรือเพิ่มขึ้น แต่การบริหารโรงเรียนบางที่อาจจะบริหารงบประมาณก็จะมีปัญหาเรื่องเงิน<sup>๒๒๔</sup> ผู้สอนหรือผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนไม่มีสถานะที่มั่นคงในอาชีพ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีปัญหาในเรื่องสมองไหล ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถก็จะอยู่กับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพียงชั่วคราว เมื่อบุคลากรผู้นั้นสมัครสอบในโรงเรียนเอกชนหรือโรงเรียนรัฐบาลได้แล้วเขาก็ลาออก<sup>๒๒๕</sup> ในขณะเดียวกันผู้บริหารทำงานแบบงานวัดไม่เป็นระบบทำทำงานเข้าไม่กระตือรือร้น ขาดการเอาใจใส่ ขาดความรับผิดชอบต่อโรงเรียน ทั้งผู้บริหารทั้งผู้สอนที่เป็นพระภิกษุจะเอาธุระทางคณะสงฆ์เป็นส่วนมาก จึงทำให้ผู้สอนที่เป็นคฤหัสถ์ลาออก<sup>๒๒๖</sup> จำนวนนักเรียนลดลงมากอย่างเห็นได้ชัดเนื่องมาจากเด็กเยาวชนบรรพชาน้อยลง ด้านผู้สอน ค่าครองชีพไม่แน่นอน ต้องไปหางานข้างนอกทำด้วย ต้องไปหาสอบที่อื่นด้วย ครูที่สอนเต็มที่ไม่มีมี จุดด้อยของพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือผู้บริหาร ไม่ได้จับด้านการบริหารมาโดยตรง<sup>๒๒๗</sup>

๒. ความสอดคล้องของทฤษฎีและหลักพุทธธรรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ทฤษฎีพัฒนาสมรรถนะหลัก ๕ ประการ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม การยึดมั่นในคุณธรรม เป็นหลักที่มองดูแล้ว ก็เป็นแนวทางหนึ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนา แต่จะต้องมีองค์ประกอบอื่นที่สนับสนุนอย่างมาก เช่น พระราชบัญญัติโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ถ้าจะยกสถานะโรงเรียนพระปริยัติธรรม

<sup>๒๒๔</sup> การสนทนาเฉพาะกลุ่ม, ดร.บุญเลิศ โสภากา, ผู้อำนวยการกองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๒๕</sup> การสนทนาเฉพาะกลุ่ม, พระครูโสภณพุทธศาสตร์, คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร., ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๒๖</sup> การสนทนาเฉพาะกลุ่ม, รศ.ดร.สมชัย ศรีนอก, ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต การสอนสังคมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร., ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๒๗</sup> การสนทนาเฉพาะกลุ่ม, นายประวัติน โสณิราช, อาจารย์ประจำโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร., ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

เป็นโรงเรียนที่ถูกต้องตามกฎหมายทั้งทางคณะสงฆ์และทางราชการ ประเด็นที่เราพูดถึงมันอาจทำได้ เพราะว่า เรามีงบประมาณสนับสนุน เรามีผู้กำกับดูแลที่ชัดเจน มีแผนพัฒนาโรงเรียนได้เกณฑ์ แล้วครูบาอาจารย์ก็จะมีสรรณนะตามที่เราต้องการ<sup>๒๒๘</sup> สำหรับหลักพุทธธรรมอาจจะต้องเพิ่ม เรื่องคติ ๔ เรื่องสังคหวัตถุ๔ เพราะจบจากมหาลัยสงฆ์ต้องมีหลักธรรมที่เกี่ยวกับการบริหาร การทำงาน<sup>๒๒๙</sup>

๓. ความสอดคล้องของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ เรื่องของสมรรถนะที่ท่านเขียนมา มีของผู้บริหาร ประจำสายงาน และของเจ้าหน้าที่ แต่ที่ท่านทำออกมามันรวมทุกอย่างหรือเปล่า ต้องไปดูกลุ่มตัวอย่าง ผลที่ออกมามันครอบคลุมทุกกลุ่มหรือเปล่า ต้องอธิบายให้ได้ แล้วก็เอาหลักพุทธธรรมอิทธิบาท ๔ เข้าไปท่านต้องตอบให้ได้ต้องเตรียมคำตอบไว้<sup>๒๓๐</sup> ขอบเขตของงานวิจัย เนื้อหาท่านเรียบเรียงมาครอบคลุมอยู่แล้ว เนื้อหาท่านได้เตรียมมาดีแล้ว เนื้อหาเหล่านี้จะไปปรากฏอยู่ในที่ ๓ ที่หลัก คือ ๑. คำนียามศัพท์ ต้องไปนิยามศัพท์ให้ชัดว่าสมรรถนะของผู้บริหารอย่างไร รูปแบบ การพัฒนา สายงานต้องเป็นช้อย่อย ๒. กรอบแนวคิด สภาพทั่วไป รูปแบบต้องปรับปรุงใหม่ ต้องเรียบเรียงตามกระบวนการ ชัดเจน<sup>๒๓๑</sup> โมเดล ที่เขียนยังไม่สมบูรณ์ ยังไม่ประเด็นหลักที่สำคัญซึ่งเป็นตัวแปรก็คือหลักธรรม ดังนั้นชื่อโมเดล น่าจะเป็นโมเดลที่ผสมผสานสมรรถนะเข้ากับหลักธรรม เกิดการรวมกันพัฒนามาเป็นโมเดลเรา โดยเฉพาะ เพื่อพัฒนาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา แล้วก็แน่นอนว่าการทำงานไม่ได้ต้องการเป้าหมายแค่ ๑๕ โรงเรียน อาจจะทำไปต่อยอดโรงเรียนพระปริยัติทั่วประเทศ<sup>๒๓๒</sup>

### ข้อเสนอแนะอื่นๆ

สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรมึงงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ โรงเรียนต้องมีแผนการพัฒนาที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องทำงานอย่างจริงจัง<sup>๒๓๓</sup> ผู้บริหารต้องตระหนักถึงจำนวนของนักเรียนที่ลดลงว่าจะ

<sup>๒๒๘</sup> การสนทนาเฉพาะกลุ่ม, ดร.บุญเลิศ โสภา, ผู้อำนวยการกองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๒๙</sup> การสนทนาเฉพาะกลุ่ม, รศ.ดร.สมชัย ศรีนोक, ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต การสอนสังคมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร,, ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๓๐</sup> การสนทนาเฉพาะกลุ่ม, ดร.ฉัตรชัย ธรรมนครบุรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวิเชียรกลิ่นสุคนธ์อุปถัมภ์, ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๓๑</sup> การสนทนาเฉพาะกลุ่ม, ดร.รัฐพล เย็นใจมา, อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร,, ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๓๒</sup> การสนทนาเฉพาะกลุ่ม, ดร.ชนันภรณ์ อารีกุล, อาจารย์ประจำโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร,, ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๓๓</sup> การสนทนาเฉพาะกลุ่ม, พระครูปริยัติรัตนารณ, ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร,, ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.



แก้ปัญหาอย่างไร จะใช้กลยุทธ์ใดที่จะทำให้จำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นหรือคงที่<sup>๒๓๔</sup> ในด้านของทฤษฎีและหลักพุทธธรรมเห็นควรที่จะเพิ่มหลักพุทธธรรมเข้ามาอีก เช่น อปริหานิยธรรม ๗ เป็นต้น<sup>๒๓๕</sup> ควรจะบูรณาการหลักพุทธธรรมกับทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้ดูชัดเจนมากกว่านี้<sup>๒๓๖</sup> และในด้านของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะได้เสนอความคิดไว้หลากหลาย เช่น รูปแบบยังไม่ครอบคลุมทุกสมรรถนะ<sup>๒๓๗</sup> ปรับทฤษฎี กรอบแนวคิดและองค์ความรู้ใหม่ให้เข้ากัน<sup>๒๓๘</sup> สมรรถนะหลักที่น่าเสนอไว้ยังไม่รวมถึงสายงาน เพราะเรากำลังพูดถึงบุคลากรซึ่งครอบคลุมถึงผู้บริหาร ครูสอน และเจ้าหน้าที่ ที่กล่าวไว้ในกรอบเนื้อหาแล้ว จะศึกษาด้านผู้บริหารด้วย ผู้สอน และเจ้าหน้าที่ด้วย พอมาเห็นรูปแบบก็เห็นว่าสมรรถนะนั้นหลายไป เหลือแค่สมรรถนะหลัก ๕ เท่านั้น แนวทางปฏิบัติ ในรูปแบบ จะมีคำว่า จัดโครงการฝึกอบรม ซึ่งที่จริงแล้วแนวทางปฏิบัติเราคงไม่ใช่แนวทางปฏิบัติแบบฝึกฝนอย่างเดียวที่จะเป็นแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาสมรรถนะได้ วิธีการที่เราจะนำเสนอได้ดีกว่านี้ อาจจะเป็นการพูดถึงแนวทางปฏิบัติแบบกว้างๆ การหาความจำเป็นก่อนใหม่ ก่อนที่จะเราจะไปพัฒนาบุคลากรได้เรารู้หรือยังว่า เขาจำเป็นต้องพัฒนาด้านไหน อาจจะต้องพูดถึงกว้างๆ หาความจำเป็น และวางแผนการพัฒนา ดำเนินการตามแผน และติดตามผลว่ากระบวนการเป็นอย่างไร หรือแม้แต่ถ้าอยากจะทำถึงเทคนิคในการพัฒนาสมรรถนะ มันก็ทำได้หลายอย่าง การนิเทศ ศึกษาดูงาน เป็นต้น<sup>๒๓๙</sup>

สรุปประเด็นสำคัญการสนทนากลุ่มเฉพาะ สภาพปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ในการพัฒนาบุคลากรเราไม่มีโครงการที่จะพัฒนาในแต่ละด้าน ในแต่ละปีไม่มีโครงการ มีหน้าที่สอนวิชาอะไรก็สอนไป โครงการในเรื่องใหม่ๆ ศาสตร์ใหม่ๆ เราไม่ได้พัฒนา ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะขาดเรื่องงบประมาณ ไม่มีงบประมาณสนับสนุน ส่วนงานที่กำกับดูแลของมหาวิทยาลัย ก็ไม่ได้ให้การสนับสนุน เราไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนว่า เราจะพัฒนาบุคลากรในสมรรถนะที่พูดถึงให้ท่านมีความรู้โดยอาศัยหลักพุทธธรรมนั้นยังทำไม่ได้เพราะขาดองค์ประกอบหลายๆ อย่าง ตามที่พูดมาแล้วว่าโรงเรียนไม่มีแผนยุทธศาสตร์ ไม่มี

<sup>๒๓๔</sup> การสนทนาเฉพาะกลุ่ม, ดร.บุญเลิศ โสภา, ผู้อำนวยการกองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๓๕</sup> การสนทนาเฉพาะกลุ่ม, รศ.ดร.สมชัย ศรีนอก, ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต การสอนสังคมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร., ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๓๖</sup> การสนทนาเฉพาะกลุ่ม, พระครูโสภณพุทธศาสตร์, คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร., ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๓๗</sup> การสนทนาเฉพาะกลุ่ม, ดร.ฉัตรชัย ธรรมครบุรี, ผู้อำนวยการโรงเรียนวิเชียรกลิ่นสุคนธ์อุปถัมภ์, ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๓๘</sup> การสนทนาเฉพาะกลุ่ม, ดร.รัฐพล เย็นใจมา, อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร., ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

<sup>๒๓๙</sup> การสนทนาเฉพาะกลุ่ม, ดร.ชนันภรณ์ อารีกุล, อาจารย์ประจำโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร., ๒๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

แผนปฏิบัติการบุคลากรก็มีไม่เพียงพอ มีจำนวนจำกัดมาก การที่จะขับเคลื่อนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างที่พูดถึงนั้นยังไม่ถึง แนวทางในการวิจัยที่จะบรรลุผลเหล่านี้มันจะต้องใช้งบประมาณ มีแผนพัฒนาเสริมสรณะให้ชัดเจน ผู้บริหารจะต้องมีความกระตือรือร้น

ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ส่วนมากเป็นพระเถระชั้นผู้ใหญ่ เป็นถึงระดับเจ้าอาวาส ซึ่งท่านก็มีภาระหน้าที่ด้านพระพุทธศาสนาแล้ว การที่จะไปพัฒนาสมรรถนะของท่านก็คงจะทำได้ยากในขณะที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้กำกับดูแลในเรื่องนโยบายพัฒนาบุคลากร ไม่ใช่แค่พัฒนาทักษะอย่างเดียว เพราะฉะนั้นในแต่ละปีสำนักงานพุทธศาสนา ก็จะจัดอบรมบุคลากร ผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งต้องยอมรับว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ไม่ได้เป็นโรงเรียนที่รัฐบาลให้เงินอุดหนุนงบประมาณ บุคลากรไม่ได้เป็นข้าราชการ ไม่เป็นเอกชน จัดการเหมือนโรงเรียนการกุศล โดยขอพระเป็นผู้สนับสนุน หรือเป็นผู้ดำเนินการ เรื่องการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญ แต่รัฐบาลก็อุดหนุนตามรายหัวของนักเรียน ซึ่งขณะนี้ได้กำหนดอัตราส่วนครู ๑ รูป/คน ต่อนักเรียน ๒๐ รูป และสภาพความเป็นจริงของเราตอนนี้มีนักเรียนอยู่ สี่หมื่นแปดพันกว่าๆ จากเดิมห้าหมื่นกว่า ลดลงทุกๆปี พอลดลงมันก็เป็นปัญหาเรื่องงบประมาณ แต่ถามว่ารัฐบาลให้การสนับสนุนมากไหม รัฐบาลให้สองหมื่นห้าพันต่อรูป ต่อปี ให้เยอะแล้วนะครับ มีค่าพาหนะ ฟ้าไตร พรหมด แต่ทีนี้เราจะทำอย่างไรถึงจะให้นักเรียนคงที่หรือเพิ่มขึ้น แต่การบริหารโรงเรียนบางที่อาจจะบริหารงบประมาณก็จะมีปัญหาเรื่องเงิน

ผู้สอนหรือผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนไม่มีสถานะที่มั่นคงในอาชีพ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีปัญหาในเรื่องสมองไหล ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถก็จะอยู่กับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาเพียงชั่วคราว เมื่อบุคลากรผู้นั้นสมัครสอบในโรงเรียนเอกชนหรือโรงเรียนรัฐบาลได้แล้วเขาก็ลาออก ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารทำงานแบบงานวัดไม่เป็นระบบทำงานซ้ำไม่กระตือรือร้น ขาดการเอาใจใส่ ขาดความรับผิดชอบต่อโรงเรียน ทั้งผู้บริหารทั้งผู้สอนที่เป็นพระภิกษุ จะเอาธุระทางคณะสงฆ์เป็นส่วนมาก จึงทำให้ผู้สอนที่เป็นคฤหัสถ์ลำบาก จำนวนนักเรียนลดลงมากอย่างเห็นได้ชัด เนื่องมาจากเด็กเยาวชนบรรพชาน้อยลง ด้านผู้สอน ค่าครองชีพไม่แน่นอน ต้องไปหางานข้างนอกทำด้วย ต้องไปหาสอบที่อื่นด้วย ครูที่สอนเต็มที่ไม่มีมี จุดด้อยของพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือผู้บริหาร ไม่ได้จับด้านการบริหารมาโดยตรง

ความสอดคล้องของทฤษฎีและหลักพุทธธรรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ทฤษฎีพัฒนาสมรรถนะหลัก ๕ ประการ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม การยึดมั่นในคุณธรรม เป็นหลักที่มองดูแล้ว ก็เป็นแนวทางหนึ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนา แต่จะต้องมีองค์ประกอบอื่นที่สนับสนุนอย่างมาก เช่น พระราชบัญญัติโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ถ้าจะยกสถานะโรงเรียนพระปริยัติธรรมเป็นโรงเรียนที่ถูกต้องตามกฎหมายทั้งทางคณะสงฆ์และทางราชการ ประเด็นที่เราพูดถึงมันอาจทำได้เพราะว่า เรา

มีงบประมาณสนับสนุน เรามีผู้กำกับดูแลที่ชัดเจน มีแผนพัฒนาโรงเรียนได้เกณฑ์ แล้วครู บออาจารย์ ก็จะมีสรรณนะตามที่เราต้องการ สำหรับหลักพุทธธรรมอาจจะต้องเพิ่ม เรื่องคติ ๔ เรื่องสังคหวัตถุ ๔ เพราะจบจากมหาลัยสงฆ์ต้องมีหลักธรรมที่เกี่ยวกับการบริหาร การทำงาน

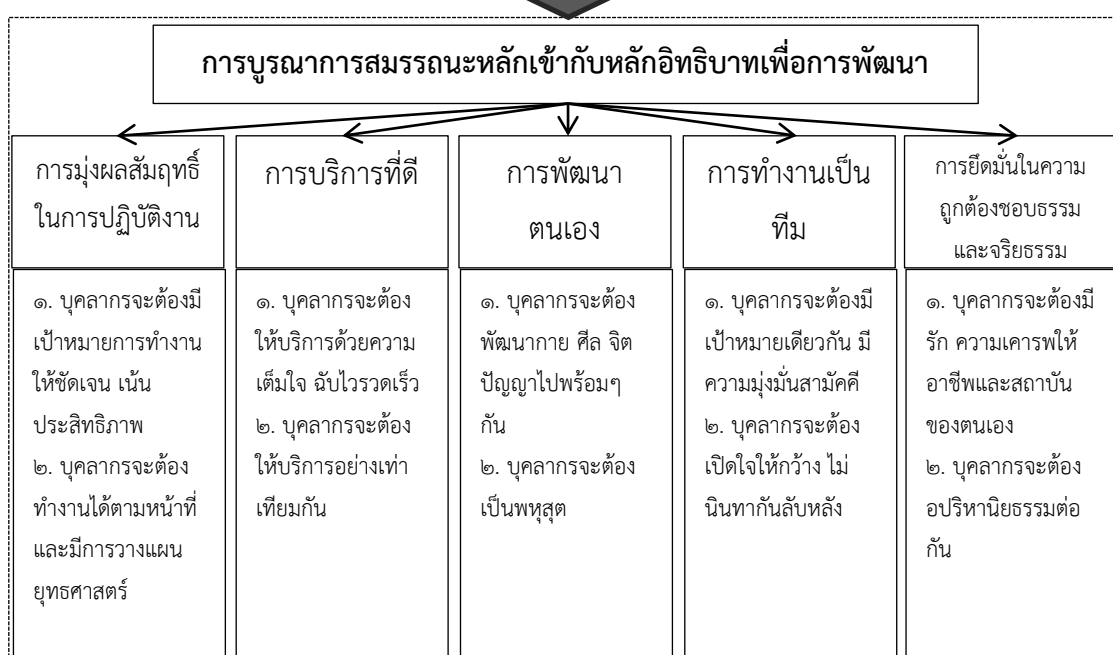
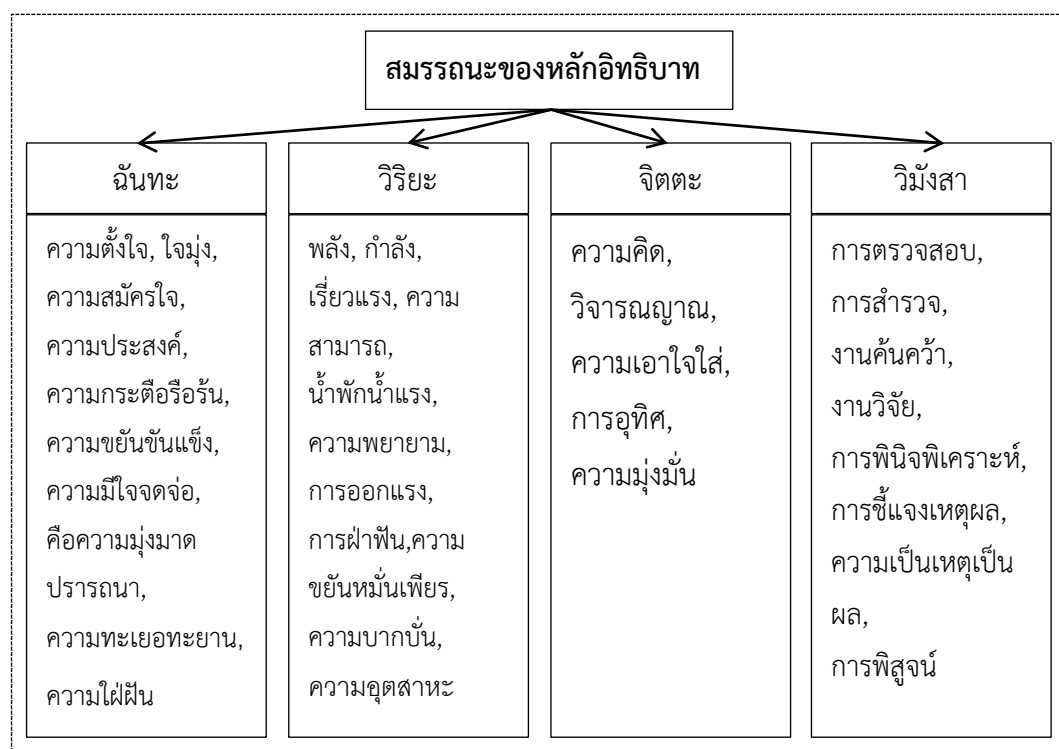
สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรมีงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ โรงเรียนต้องมีแผนการพัฒนาที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องทำงานอย่างจริงจัง ผู้บริหารต้องตระหนักถึงจำนวนของนักเรียนที่ลดลงว่าจะแก้ปัญหาอย่างไร จะใช้กลยุทธ์ใดที่จะทำให้จำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นหรือคงที่ ในด้านของทฤษฎีและหลักพุทธธรรมเห็นควรที่จะเพิ่มหลักพุทธธรรมเข้ามาอีก เช่น อปริหานิยธรรม ๗ เป็นต้น ควรจะบูรณาการหลักพุทธธรรมกับทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้ชัดเจนมากกว่านี้ และในด้านของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผู้ร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะได้เสนอความคิดไว้หลากหลาย เช่น รูปแบบยังไม่ครอบคลุมทุกสมรรถนะ ปรับทฤษฎี กรอบแนวคิดและองค์ความรู้ใหม่ให้เข้ากัน สมรรถนะหลักที่นำเสนอไว้ยังไม่รวมถึงสายงาน เพราะว่าเรากำลังพูดถึงบุคลากรซึ่งครอบคลุมถึงผู้บริหาร ครูสอน และเจ้าหน้าที่ ที่กล่าวไว้ในกรอบเนื้อหาแล้ว จะศึกษาด้านผู้บริหารด้วย ผู้สอน และเจ้าหน้าที่ด้วย พอมาเห็นรูปแบบก็เห็นว่าสมรรถนะนั้นหายไป เหลือแค่สมรรถนะหลัก ๕ เท่านั้น แนวทางปฏิบัติ ในรูปแบบ จะมีคำว่า จัดโครงการฝึกอบรม ซึ่งที่จริงแล้วแนวทางปฏิบัติเราคงไม่ใช่แนวทางปฏิบัติแบบฝึกฝนอย่างเดียวที่จะเป็นแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาสมรรถนะได้ วิธีการที่เราจะนำเสนอได้ดีกว่านี้ อาจจะเป็นการพูดถึงแนวทางปฏิบัติแบบกว้างๆ การหาความจำเป็นก่อนไหม ก่อนที่จะเราจะไปพัฒนาบุคลากรได้เรารู้หรือยังว่า เขาจำเป็นต้องพัฒนาด้านไหน อาจจะพูดถึงกว้างๆ หาความจำเป็น และวางแผนการพัฒนา ดำเนินการตามแผน และติดตามผลว่ากระบวนการเป็นอย่างไร หรือแม้แต่ถ้าอยากจะพูดถึงเทคนิคในการพัฒนาสมรรถนะ มันก็ทำได้หลายอย่าง การนิเทศ ศึกษาดูงาน เป็นต้น

#### ๔.๔ สรุปองค์ความรู้จากการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ของการสัมภาษณ์เชิงลึก การสำรวจและการสนทนากลุ่มเฉพาะ เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีแนวทางในการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักที่บุคลากรทุกท่านจะต้องมีส่วนร่วมกัน ตามหลักอิทธิบาท ๔ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ดังนี้

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ

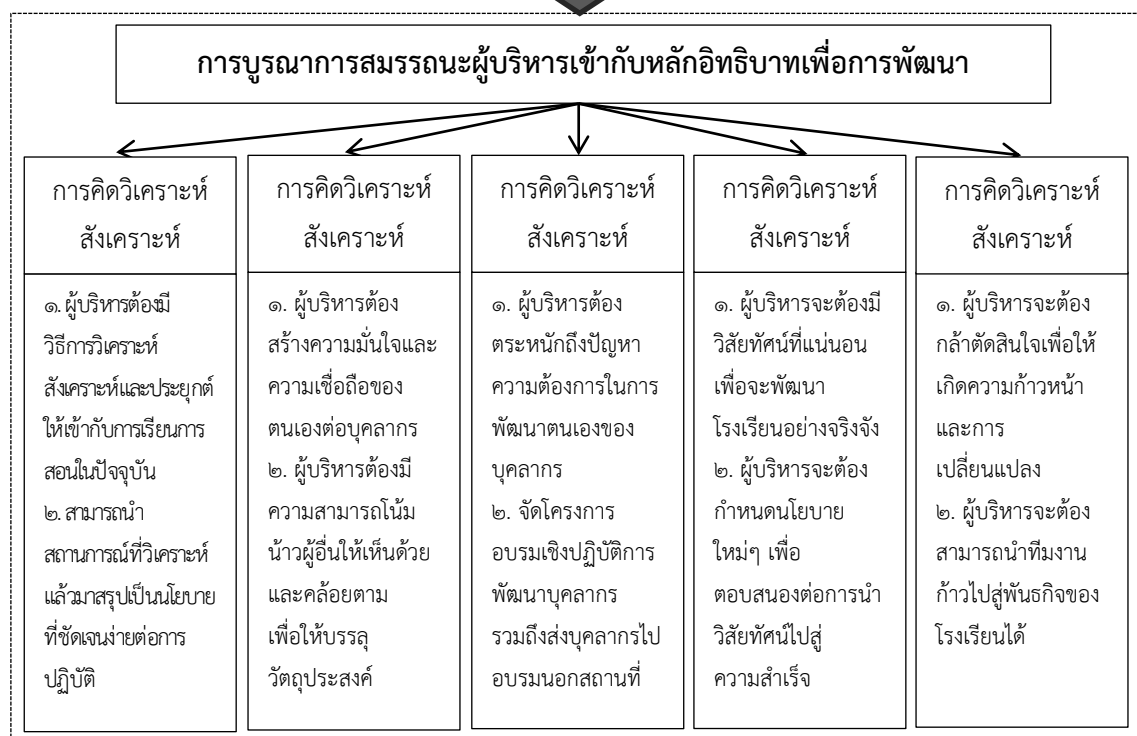
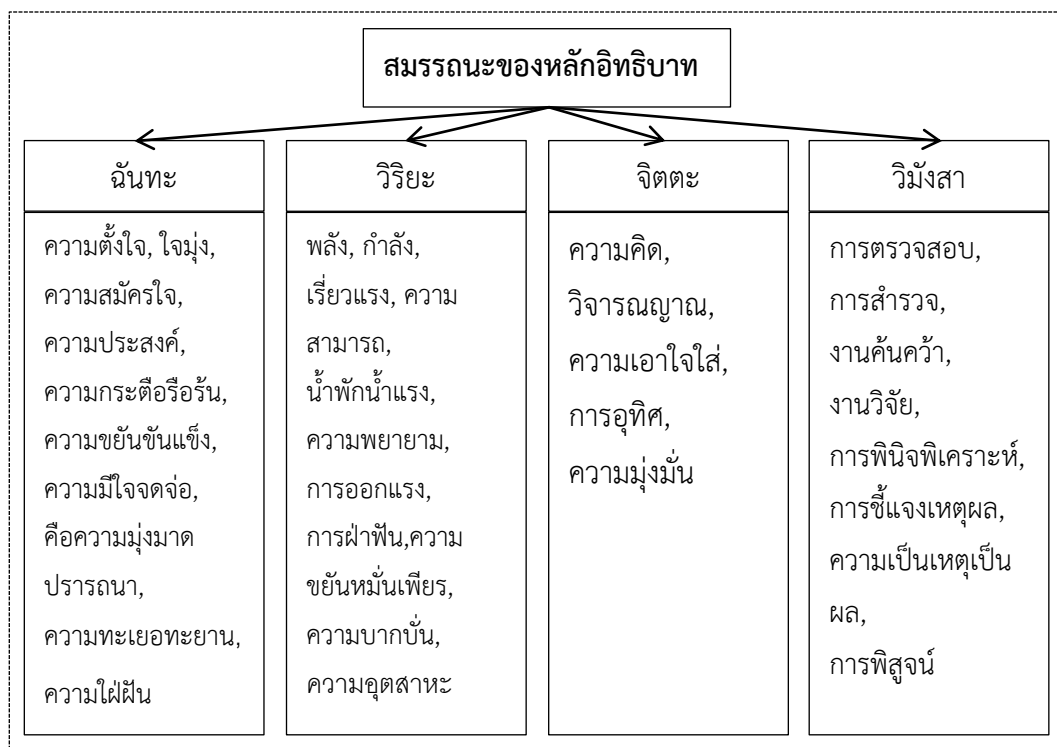




แผนภาพที่ ๔.๑ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา ด้านสมรรถนะหลัก

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ



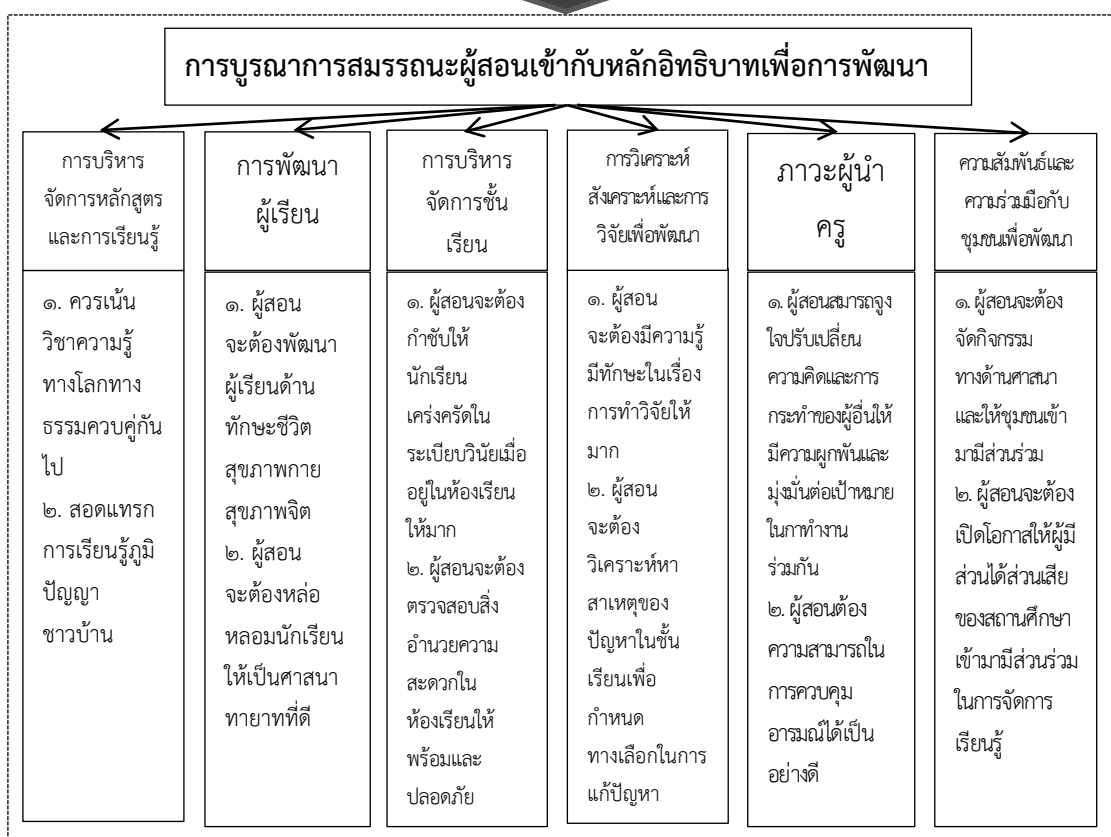


แผนภาพที่ ๔.๒ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา ด้านสมรรถนะผู้บริหาร

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ







แผนภาพที่ ๔.๓ การแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม

แผนกสามัญศึกษา ด้านสมรรถนะผู้สอน

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ

สมรรถนะเจ้าหน้าที่

ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	ความถูกต้องของงาน	การคิดวิเคราะห์
<p>๑. เจ้าหน้าที่จะต้องสามารถยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น</p> <p>๒. เจ้าหน้าที่จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้ได้</p> <p>๓. เจ้าหน้าที่จะต้องมีวิจรณ์ญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน</p>	<p>๑. เจ้าหน้าที่จะต้องมีความตั้งใจทำงานให้ถูกต้อง สะอาดเรียบร้อย</p> <p>๒. เจ้าหน้าที่จะต้องตระหนักถึงผลเสียที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองหรือโรงเรียนจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของตน</p> <p>๓. เจ้าหน้าที่สามารถให้ความเห็นและชี้แนะผู้อื่นให้ปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่วางไว้เพื่อความถูกต้องของงาน</p>	<p>๑. เจ้าหน้าที่จะต้องมีความสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นบางส่วนๆ ได้</p> <p>๒. เจ้าหน้าที่จะต้องมีความสามารถคาดการณ์ถึงปัญหา อุปสรรค และวางแผนทางป้องกันแก้ไขในกิจกรรมหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้</p> <p>๓. เจ้าหน้าที่จะต้องมีความสามารถกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>



แผนภาพที่ ๔.๔ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา ด้านสมรรถนะเจ้าหน้าที่

จากภาพที่ ๔.๑ สามารถอธิบายได้ว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ประกอบไปด้วยหลักอิทธิบาท ๔ ที่เป็นองค์ประกอบหลักจะต้องมีอยู่ในทุกสมรรถนะ ทั้ง ๑๙ ด้าน ซึ่งแบ่งออกเป็นสมรรถนะหลัก ๕ ด้าน สมรรถนะผู้บริหาร ๕ ด้าน สมรรถนะผู้สอน ๕ ด้าน และสมรรถนะเจ้าหน้าที่ ๓ ด้าน ซึ่งมีดังนี้

#### ๑. สมรรถนะหลัก ๕ ด้าน ประกอบด้วย

๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน คือการที่บุคลากรทุกท่านในโรงเรียนจะต้องมีหลักอิทธิบาท ๔ เพื่อสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และกระตุ้นตัวเองให้เกิดความต้องการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรด้วยแรงจูงใจ/เจตคติ (Motive/Attitude) ที่เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ ในด้านของฉันทะ บุคลากรจะต้องมีความกระตือรือร้น มีความขยันขันแข็ง (zeal) มีความพยายามที่จะทำหน้าที่ให้ดีและถูกต้องที่สุด ในด้านวิริยะ บุคลากรจะต้องมีความพยายาม (effort) มีความขยันหมั่นเพียร ความบากบั่น ความอดสาหัส (perseverance) ที่จะทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของงานที่ได้รับมอบหมาย ในด้านจิตตะ บุคลากรจะต้องสามารถบริหารจัดการเวลาและทรัพยากร อุทิศตน (dedication) ที่จะทำงานเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจที่วางไว้ และในด้านวิมังสา บุคลากรจะต้องมีการพินิจพิเคราะห์ (examination) มีการตรวจสอบ (investigation) มีการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพมากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น

บุคลากรทุกท่านทั้งผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่ รวมไปถึงนักเรียนด้วย จะต้องร่วมมือกันพัฒนาองค์กรให้เจริญรุ่งเรือง ลำพังฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งบริหารจัดการเองไม่ได้บุคลากรต้องมีเป้าหมายในการทำงาน มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีการวางแผนพัฒนางานและพัฒนาคนให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ให้รับทราบ มีการรณรงค์ปลูกฝังค่านิยมการทำงานด้วยหลักอิทธิบาท ๔ เพื่อให้บุคลากรตระหนักในภาระหน้าที่ที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่ตั้งไว้และรับผิดชอบต่องานที่ตนเองทำอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

๒) ด้านการบริการที่ดี บุคลากรทุกท่านจะต้องมีหลักอิทธิบาท ๔ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีเจตคติ ค่านิยมที่จะทำงานด้านการบริการ และให้บริการได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ในด้านฉันทะ บุคลากรจะต้องมีความตั้งใจ ความสมัครใจ (will) ที่จะให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพด้วยความเต็มใจและให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ในด้านวิริยะ บุคลากรจะต้องมีกำลังความสามารถ (energy) มีความพยายาม (effort) ที่จะช่วยแก้ปัญหาหรือให้แนวทางการแก้ปัญหาแก่ผู้ขอรับบริการบริการอย่างรวดเร็วไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว ในด้านจิตตะ บุคลากรจะต้องมีความคิด มีวิจาร์ณญาณ (thoughtfulness) ที่จะให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานที่กำลังบริการอยู่ เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ และในด้านวิมังสา บุคลากรจะต้องมีการพินิจพิเคราะห์ (examination) การชี้แจงเหตุผล (reasoning) ในการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการเพื่อตอบสนองความจำเป็น

บุคลากรต้องให้บริการด้วยรอยยิ้ม มีใจไมตรีต่อผู้รับบริการ การบริการอย่างเป็นมิตร สุภาพ ด้วยความเต็มใจ ให้บริการต่อผู้รับบริการทั้ง นักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มาติดต่อราชการทุกคนให้เท่าเทียมกันไม่แบ่งชนชั้นวรรณะ พระสงฆ์เป็นสังคมแนวหน้ามาตลอด ผู้นำคือพระสงฆ์ วัดเป็นศูนย์กลางการศึกษา ผู้ที่จบการศึกษาจากวัดสังคมาภายนอกยอมรับให้เกียรติ ฉะนั้นพระภิกษุสามเณรควรศึกษาวิชาการสมัยใหม่บูรณาการเข้ากับวิชาธรรมะ วิชาภาษาบาลีให้แตกฉานแล้วช่วยกันเผยแผ่หลักธรรม คำสอนของพระพุทธเจ้า อย่าได้บริการวัตถุให้มากนัก ควรบริการธรรมะ อบรมตนให้พร้อมเพื่อการบริการสังคม ควรจัดให้นักเรียนออกบริการผู้อื่นบ้าง เช่นเยี่ยมคนแก่ เยี่ยมคนป่วย ผู้ด้อยโอกาสเพื่อฝึกฝนให้เป็นผู้ให้บ้าง

๓) ด้านการพัฒนาตนเอง บุคลากรทุกท่านจะต้องมีหลักอภิปาธ ๔ เพื่อส่งเสริมให้ตนเองได้พัฒนาความรู้ (Knowledge) คือความรู้ในเรื่องเฉพาะที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ และพัฒนาทักษะ (Skill) คือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่ว ในด้านฉันทะ บุคลากรจะต้องมีความกระตือรือร้น ความขยันขันแข็ง ความมีใจจดจ่อ (zeal) มีความมุ่งมั่นมาปรารถนา (aspiration) มีความพยายามที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานในอาชีพของตน ในด้านวิริยะ บุคลากรจะต้องมีกำลังความสามารถ (energy) มีความอดุสาหะ (perseverance) ที่จะนำวิชาการ ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ในด้านจิตตะ บุคลากรจะต้องมีความคิดวิจรรย์ญาณ (thoughtfulness) ในการสนับสนุนการจัดทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนางาน และในด้านวิมังสา บุคลากรจะต้องมีการพิเคราะห์ (examination) มีการค้นคว้า การวิจัย (investigation) มีความรู้ความสามารถที่เป็นสหวิชาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้อย่างกว้างขวาง

การพัฒนาตนเองมีความจำเป็นในแง่การพัฒนางาน พัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ แต่ละอาชีพต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษในด้านนั้น ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีทางที่เปิดกว้างให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในวิชาชีพได้เจริญก้าวหน้าไปในหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติอยู่ การพัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญที่คนเราจะขาดเสียไม่ได้ เพราะหากไม่ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ไม่พยายามที่จะพัฒนาตนเองให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการและสังคมก็จะกลายเป็นคนล้าหลัง ควรพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ โดยเข้าร่วมโครงการ กิจกรรม ที่สถานศึกษาและที่หน่วยงานต้นสังกัดรวมทั้งหน่วยงานภายนอกจัดขึ้น และควรพัฒนาทั้งด้านร่างกาย ด้านศีล จิตใจและปัญญาไปพร้อมกันด้วย

๔) ด้านการทำงานเป็นทีม บุคลากรทุกท่านจะต้องมีหลักอภิปาธ ๔ เพื่อหล่อหลอมให้บุคลากรมีค่านิยม เจตคติ และทักษะในการทำงานเป็นทีม ร่วมแรงร่วมใจ วิเคราะห์แก้ไขปัญหาร่วมกัน ปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ลดปัญหาข้อขัดแย้ง ในด้านฉันทะ บุคลากรจะต้องมีความสมัครใจ (will) ความมุ่งมั่นมาปรารถนา (aspiration) มีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ใน

ด้านวิริยะ บุคลากรจะต้องมีความพยายาม (effort) มีความอดุสาหะ (perseverance) มีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล/กลุ่มบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในและนอกสถานที่ อีกทั้งยังต้องทำงานร่วมกับทีมอย่างจริงจัง ลงทุนลงแรงให้เต็มกำลังความสามารถ (energy) ในด้านจิตตะ บุคลากรจะต้องมีวิจารณญาณ (thoughtfulness) ในการย่องชมเชยให้เกียรติให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม ในด้านวิมังสา บุคลากรจะต้องมีการพินิจพิเคราะห์ (examination) มีความเป็นเหตุเป็นผล (reasoning) ที่จะสามารถปรับเปลี่ยน/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมได้ ทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

บุคคลที่ทำงานด้วยกันเพื่อให้เขาเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลพร้อมทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรไปด้วย การสร้างทีมงานนั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ สมาชิกในทีมจะต้องมีจำนวนตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ร่วมงานกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีการพึ่งพาอาศัยกันให้ความร่วมมือกันในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ต้องมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ตรงตามพระบาลีว่า สุขา สงฆสฺส สามคฺคี ความพร้อมเพรียงของหมู่คณะนำสุขมาให้

๕) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม บุคลากรทุกท่านจะต้องมีหลักอริยบท ๔ เพื่อเป็นการเสริมสร้างจิตสำนึกในการทำงานและความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนเอง ส่งเสริมให้มีคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อให้สามารถร่วมงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านฉันทะ บุคลากรจะต้องมีความทะเยอทะยาน (aspiration) มีความมุ่งมั่น (will) ที่จะยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งผลประโยชน์ต่อโรงเรียน ในด้านจิตตะ บุคลากรจะต้องมีความเสียสละและอุทิศตน (dedication) เพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียน มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ตรงต่อเวลาและรักษาคำพูด และในด้านวิมังสา บุคลากรจะต้องมีเหตุผล (reasoning) ในการมีความยึดมั่นในอุดมการณ์ของวิชาชีพ ปกป้องเกียรติและศักดิ์ศรีของอาชีพ

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ให้มีความซื่อสัตย์สุจริตทั้งผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่และนักเรียน รวมทั้งมีคุณธรรมสัมมาปฏิบัติและมีความรู้คุณธรรม บุคลากรควรปฏิบัติต่อกัน ตามหลักความดีความชอบ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ไม่ยึดความเป็นผู้มีอำนาจ บุญคุณ เครือญาติ หรือระบบอุปถัมภ์อยู่เหนือความถูกต้อง การบริหารโรงเรียนยึดหลักการมีส่วนร่วมและหลักประชาธิปไตย ดังนั้นการตัดสินใจในเรื่องใดจึงมีการเปิดโอกาสให้ชี้แจงและใช้มติที่ประชุมของคณะกรรมการเป็นการชี้ขาดตัดสินยุติปัญหา โดยมุ่งความถูกต้องและประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน

สรุปประเด็นสำคัญของสมรรถนะหลัก ที่บุคลากรทุกรูป/คนจะต้องมีส่วนร่วม ๕ ด้าน คือ ๑) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เช่น บุคลากรต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ต้องปรับปรุงวิธีการ

ทำงานให้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทำงานให้ได้ตามเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบ และที่สำคัญคือต้องมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ๒) ด้านการบริการที่ดี เช่น บุคลากรต้องให้การบริการด้วยรอยยิ้ม มีไมตรีต่อผู้รับบริการ ให้แนวทางแก้ปัญหาหรือช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยงหรือปิดกั้น ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังทำอยู่ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ และให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ ด้วยความเต็มใจอย่างเท่าเทียมกัน ๓) ด้านการพัฒนาตนเอง เช่น บุคลากรควรพัฒนาทั้งด้านร่างกาย ศิล จิตใจและปัญญาไปพร้อมๆ กัน พยายามศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานในอาชีพของตน สามารถนำความรู้ที่เป็นสหวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ในงานที่ทำได้ และเข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานภายนอกจัดขึ้น ๔) ด้านการทำงานเป็นทีม เช่น บุคลากรควรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนงานและมีเป้าหมายเดียวกัน มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และปรับเปลี่ยน/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงานอย่างเหมาะสม ๕) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม เช่น ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน้าที่ ตรงเวลาและรักษาคำพูด ยึดมั่นในอุดมการณ์ของวิชาชีพและศักดิ์ของอาชีพ ไม่มีระบบอุปถัมภ์ และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งผลประโยชน์ของโรงเรียน

## ๒. สมรรถนะผู้บริหาร ๕ ด้าน ประกอบด้วย

๑) ด้านการคิดวิเคราะห์ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของงานหรือของสถานศึกษา วิเคราะห์ตรวจสอบวิธีการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานและหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (investigation) ผู้บริหารมีวิธีการเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกันแก้ไขที่เหมาะสมกับสภาพปัญหาและสภาพบริบทของสถานศึกษา สามารถวางแผนกำหนดกิจกรรม คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้ (thoughtfulness) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์แบบการเรียนรู้การสอนประยุกต์เข้ากับการเรียนการสอนในปัจจุบัน

ผู้บริหารจะต้องมีแนวคิดหรือการตัดสินใจในการบริหาร การวางแผนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา บุคลากรและนักเรียน โดยตระหนักถึงความก้าวหน้าของการศึกษาและอนาคตของผู้เรียน โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพมาตรฐาน มีสมรรถนะสำคัญด้านการสื่อสาร การคิดแก้ปัญหา การใช้ทักษะชีวิตอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข ตลอดจนคุณลักษณะอันพึงประสงค์และบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมไทยและสังคมโลกอย่างมีความสุข สามารถคิดวางแผนดำเนินการสัมฤทธิ์ผลเป็นอย่างดี เพราะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ในการการศึกษาเราต้องมองให้รอบด้านครอบคลุม เปิดรับความรู้อยู่เสมอ นำสถานการณ์มาวิเคราะห์แล้วสรุปเป็นนโยบายที่ชัดเจนง่ายต่อการปฏิบัติตาม

๒) ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ผู้บริหารมีความสามารถพูดในโอกาสต่างๆ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถเขียนในโอกาสต่างๆ ความสามารถสื่อสารผ่านเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร (active thought) ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างความมั่นใจและความเชื่อถือของตนเองต่อบุคลากรในโรงเรียนและมีกลวิธีในการสื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการสร้างสรรค์พัฒนาโรงเรียน

๓) ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผู้บริหารจะต้องมีความตั้งใจ มุ่งมั่นให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่บุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม (will) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นปรารถนาในการที่จะพัฒนาบุคลากร (aspiration) ผู้บริหารมีการอุทิศ เพื่อที่จะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายพัฒนาบุคลากรและการสนับสนุนให้โอกาสบุคลากรได้พัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ (dedication) ผู้บริหารจะต้องตระหนักให้เห็นถึงปัญหา ความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง สร้างความเชื่อมั่นในการทำงานของบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานตลอดเวลาอยู่เสมอในการทำงานในสถานศึกษา

๔) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารจะต้องรู้ต้อง เข้าใจ ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างไร (active thought) ผู้บริหารจะต้องอธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการทำงาน of โรงเรียนได้ (reasoning) ผู้บริหารจะต้องริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ (aspiration) ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ (thoughtfulness) และจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่แน่นอนเพื่อการพัฒนาโรงเรียนให้มีความก้าวหน้าอย่างแท้จริง โดยคำนึงถึงการศึกษาเป็นสำคัญ

๕) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องมีการพินิจพิเคราะห์คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (examination) ผู้บริหารจะต้องพิจารณา มีวิธีการกระตุ้นทางปัญญาแก่บุคลากร (thoughtfulness) ผู้บริหารจะต้องอุทิศตนเพื่อประพฤติดีเหมาะสมกับเป็นผู้นำและเพื่อนำทีมงานก้าวไปสู่พันธกิจของโรงเรียน (dedication) และผู้บริหารจะต้องกล้าตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารหรือแนวคิดอยู่บนพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา

สรุปประเด็นสำคัญสมรรถนะด้านผู้บริหาร ประกอบด้วย ๑) ด้านการคิดวิเคราะห์ เช่น ผู้บริหารต้องมีวิธีการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน นำสถานการณ์ที่วิเคราะห์แล้วมาสรุปเป็นนโยบายที่ชัดเจน สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการของสถานศึกษา และวิเคราะห์ตรวจสอบวิธีการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ๒) ด้านการสื่อสารและการจูงใจ เช่น ผู้บริหารต้องสร้างความมั่นใจและความเชื่อถือของตนเองต่อบุคลากร มีกลวิธีใน



การสื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยและคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย และผู้บริหารต้องสามารถพูดและเขียนได้ในโอกาสต่างๆ

๓) ด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น ผู้บริหารต้องตระหนักถึงปัญหาความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง ให้การสนับสนุนให้โอกาสบุคลากรได้พัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองของบุคลากร และต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างในการสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

๔) ด้านการมีวิสัยทัศน์ เช่น ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่แน่นอนเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างแท้จริง กำหนดเป้าหมาย ทิศทางของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จ และผู้บริหารรู้และเข้าใจว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องหรือตอบสนองวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างไร

๕) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสามารถนำทีมงานก้าวไปสู่พันธกิจของโรงเรียน ผู้บริหารประพฤติตนเหมาะสมกับเป็นผู้นำ และผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

### ๓. สมรรถนะผู้สอน ๖ ด้าน ประกอบด้วย

๑) ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ผู้สอนจะต้องมีความสามารถในการใช้รูปแบบ/เทคนิควิธีการสอนอย่างหลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ (energy) ผู้สอนจะต้องมีความกระตือรือร้น มีความขยันขันแข็งในการจัดกิจกรรมเรียนรู้ที่ปลูกฝัง/ส่งเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์และสมรรถนะของผู้เรียน (zeal) ผู้สอนจะต้องสามารถใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีหลากหลายและเหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ (active thought) ผู้สอนจะต้องสามารถนำผลการประเมินการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาจัดการเรียนรู้ (testing) ผู้สอนจะต้องเน้นวิชาความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไป การจัดการเรียนรู้เน้นให้ศาสนทายาทมีความรักในการเรียนให้มีความรับผิดชอบในงาน มีการสอดแทรกภูมิปัญญาท้องถิ่นในส่วนสาระเพิ่มเติมของสำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ควรกำหนดสาระการเรียนรู้ (เนื้อหา) วัตถุประสงค์ การวัดประเมินผลให้ชัดเจน และเรียนรู้เข้าใจแล้วได้อะไรและจะนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

๒) ด้านการพัฒนาผู้เรียน ผู้สอนจะต้องสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมในการสอนแก่ผู้เรียน และจะต้องจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนด้านการดูแลตนเอง มีทักษะในการเรียนรู้ การทำงาน การอยู่ร่วมกันในสังคม และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (thoughtfulness) ผู้สอนจะต้องมีความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะนำข้อมูลนักเรียนไปใช้ช่วยเหลือ/พัฒนาผู้เรียนทั้งด้านการเรียนรู้และประพฤติกรรมเป็นรายบุคคล และจะต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมกับค่านิยมที่พึงงาม (aspiration) ผู้สอนจะต้องสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมในการสอนแก่ผู้เรียนและจัดโครงการ/

กิจกรรมในลักษณะส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนให้มีจิตสาธารณะ ทักษะชีวิต สุขภาพกาย สุขภาพจิต และความเป็นประชาธิปไตย

๓) ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ผู้สอนต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (thoughtfulness) ผู้สอนจะต้องส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับผู้เรียนและผู้เรียนกับผู้เรียน (dedication) ผู้สอนจะต้องตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียนให้พร้อมใช้และปลอดภัย (investigation) ผู้สอนจะต้องสามารถนำสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ (effort) ผู้สอนควรจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับผู้เรียนและผู้เรียนกับผู้เรียน ตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียนให้พร้อมใช้และปลอดภัยสามารถนำสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ

๔) ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยพัฒนาผู้เรียน ผู้สอนจะต้องมีการสำรวจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (investigation) ผู้สอนสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา ระบุสภาพปัจจุบัน และสามารถวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรค และความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน (examination) ผู้สอนจะต้องสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่นๆ ที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน (investigation) ผู้สอนควรสำรวจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา ระบุสภาพปัจจุบันวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่นๆ ที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน

๕) ด้านภาวะผู้นำครูผู้สอนจะต้องสามารถกระตุ้นจิตใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน เห็นคุณค่า ให้ความสำคัญในการคิดเห็นหรือผลงานและให้เกียรติผู้อื่น (active thought) ผู้สอนจะต้องให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นปัจจุบันโดยมีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม (dedication) ผู้สอนจะต้องมีความสามารถกระตุ้นจิตใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ให้ความสำคัญในการคิดเห็นหรือผลงานและให้เกียรติผู้อื่น วางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและส่วนรวมเป็นอย่างดี

๖) ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ ผู้สอนจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองและชุมชนในการติดต่อสื่อสารเพื่อการจัดการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในระดับชั้นเรียน (aspiration) ผู้สอนจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการจัดการ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ประชาชนชาวบ้านหรือภูมิปัญญาชาวบ้านในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม (dedication) ผู้สอนควรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองและชุมชนในการติดต่อสื่อสารเพื่อการจัดการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในระดับชั้นเรียน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ประชาชนชาวบ้านหรือภูมิปัญญาชาวบ้านในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม

สรุปประเด็นสำคัญสมรรถนะด้านผู้สอน ประกอบด้วย ๑) ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร และการเรียนรู้ เช่น ควรเน้นวิชาความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไป สอดแทรกการเรียนรู้ภูมิปัญญาชาวบ้าน จัดกิจกรรมเรียนรู้ที่ปลูกฝัง/ส่งเสริมสมรรถนะผู้เรียน และนำผลการประเมินการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาจัดการเรียนรู้ได้ ๒) ด้านการพัฒนาผู้เรียน เช่น สอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมในการสอนแก่ผู้เรียน จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนด้านการดูแลตนเอง มีทักษะในการเรียนรู้ การทำงาน การอยู่ร่วมกับสังคมและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมกับค่านิยมที่พึงงาม ๓) ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน เช่น สามารถจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับผู้เรียนและผู้เรียนกับผู้เรียน ตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียนให้พร้อมใช้และปลอดภัย และสามารถนำสาระสนเทศไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ ๔) ด้านการวิเคราะห์สังเคราะห์และวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน เช่น สำรวจปัญหาเพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนได้ วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ปัญหา และนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในบริบทที่คล้ายคลึงกันได้ ๕) ด้านภาวะผู้นำครู เช่น กระตุ้น จูงใจปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน ให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นหรือผลงานและให้เกียรติผู้อื่น สนใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นปัจจุบัน โดยวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ และมีความรับผิดชอบหน้าที่ ๖) ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการเรียนรู้ เช่น มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการติดต่อสื่อสารเพื่อการจัดการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมวางแผนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ประชาชนชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วม และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการประเมินผลการจัดการ

๔. สมรรถนะด้านเจ้าหน้าที่ ๓ ด้านประกอบด้วย

๑) ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน เจ้าหน้าที่จะต้องสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพงานที่ยากลำบากหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานได้ (perseverance) สามารถยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น มีวิจรณ์ญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จ

ของงานและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน (thoughtfulness) เจ้าหน้าที่จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้ได้ (reasoning) เจ้าหน้าที่จะต้องปรับตัวเข้ากับสภาพงานที่ยากลำบากหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานได้ สามารถยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้ได้

๒) ด้านความถูกต้องของงาน เจ้าหน้าที่จะต้องมีความตั้งใจทำงานให้ถูกต้อง สะอาด เรียบร้อย (aspiration) เจ้าหน้าที่จะต้องตระหนักถึงผลเสียที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองหรือโรงเรียนจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของตน (examination) เจ้าหน้าที่จะต้องสามารถให้ความเห็นและชี้แนะผู้อื่นให้ปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่วางไว้เพื่อความถูกต้องของงาน (reasoning) เจ้าหน้าที่จะต้องสามารถระบุข้อบกพร่อง หรือข้อมูลที่ขาดหายไป และกำกับดูแลข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้ผลลัพธ์หรือผลงานที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด (examination) เจ้าหน้าที่ต้องตระหนักถึงผลเสียที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองหรือโรงเรียนจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของตน ให้ความเห็นและชี้แนะผู้อื่นให้ปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่วางไว้เพื่อความถูกต้องของงาน

๓) ด้านการคิดวิเคราะห์ เจ้าหน้าที่จะต้องมีความสามารถวางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้ สามารถกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (examination) เจ้าหน้าที่จะต้องมีความสามารถคาดการณ์ถึงปัญหา อุปสรรค และวางแผนทางป้องกันแก้ไขในกิจกรรมหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้ (active thought) เจ้าหน้าที่จะต้องมีความสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วนๆ ได้ (thoughtfulness) เจ้าหน้าที่จะต้องสามารถวางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้ รวมทั้งสามารถคาดการณ์ถึงปัญหา อุปสรรค และวางแผนทางป้องกันแก้ไขในกิจกรรมหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้

สรุปประเด็นสำคัญสมรรถนะด้านเจ้าหน้าที่ประกอบด้วย ๑) ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน เช่น เจ้าหน้าที่ต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพที่ลำบากได้ ยอมรับและเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น รับใช้กฎ ระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ ๒) ด้านความถูกต้องของงาน เช่น ตั้งใจทำงานให้ถูกต้อง สะอาด เรียบร้อย ตระหนักถึงผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจากความผิดพลาดของตนเอง ทำงานตามขั้นตอนที่วางไว้อย่างถูกต้อง และระบุข้อบกพร่อง เพื่อให้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ๓) ด้านการคิดวิเคราะห์ เช่น สามารถวางแผนงานโดยแตกประเด็นออกเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้ กำหนดขั้นตอนกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ คาดการณ์ถึงปัญหา อุปสรรคและแนวทางการป้องกันได้ และแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนออกเป็นส่วนๆ ได้

## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ๒) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและหลักธรรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา และ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ จำนวน ๓๐๒ รูป/คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๖๖ รูป/คน จากการเปิดตารางของ Krejcie and Morgan ผู้ให้ข้อมูลด้านการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ผู้บริหารของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ จำนวน ๒๕ รูป/คน ผู้ให้ข้อมูลด้านการสนทนากลุ่มเฉพาะ จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการนำเสนอข้อมูล จำนวน ๘ รูป/คน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่เป็นผู้บริหารของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากแบบสอบถาม (Questionnaire) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยนำเสนอผลการสรุปการวิจัยและอภิปรายผลแบบพรรณนาวิเคราะห์ต่อไป ก่อนที่จะนำเสนอต่อเวทีสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) เพื่อพัฒนารูปแบบให้มีความสมบูรณ์ขึ้น และนำเสนอต่อชุมชนพิจารณา (Public Hearing) เพื่อหาข้อสรุปในผลงานวิจัย จากผลการศึกษานี้สามารถสรุปได้ดังนี้

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ทำให้ผู้วิจัยสามารถตอบคำถามการวิจัยได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

##### ๕.๑.๑ สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านสมรรถนะหลัก

สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านสมรรถนะหลัก ซึ่งมีสมรรถนะ ๕ ด้านด้วยกันคือ ๑) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ๒) ด้านการบริการที่ดี ๓) ด้านการพัฒนาตนเอง ๔) ด้านการทำงานเป็นทีม และ ๕) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ซึ่งบุคลากรทุกท่านไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร อาจารย์ ครู เจ้าหน้าที่ จะต้องมีความรู้และสมรรถนะหลักทุกท่าน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนหน่วยงานกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึง

รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่ไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน ทำความเข้าใจและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานตามนโยบายสำคัญขององค์กรอันประกอบด้วย การควบคุมภายใน การประกันคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ กิจกรรม ๕ ส. และน่านโยบายดังกล่าวสู่การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบของตนเองให้ได้ตามมาตรฐานทั้งด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิคุณ (Efficacy)

บุคลากรทุกท่านจะต้องปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายตามกรอบของแผนงานที่กำหนด ใช้กระบวนการ ขั้นตอนและวิธีการของแผนเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ สามารถวางแผนปฏิบัติการ และนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ วางแผนพัฒนา และพัฒนาตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (Internal Performance Agreement) อย่างเป็นระบบ พัฒนาตนเองให้มีความสามารถตามมาตรฐานสากลด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย บริการวิชาการ การใช้ภาษา เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงร่วมสืบสานส่งเสริม อนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมท้องถิ่น จะต้องร่วมมือกันพัฒนาองค์กรให้เจริญรุ่งเรือง ลำพองฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งบริหารจัดการเองไม่ได้บุคลากรต้องมีเป้าหมายในการทำงาน มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีการวางแผนพัฒนางานและพัฒนาคนให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ให้รับทราบ มีการรณรงค์ปลูกฝังค่านิยมการทำงานด้วยหลักอิทธิบาท ๔ เพื่อให้บุคลากรตระหนักในภาระหน้าที่ที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่ตั้งไว้และรับผิดชอบต่องานที่ตนเองทำอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

ด้านการบริการที่ดี บุคลากรทุกท่านต้องมีความตั้งใจและความพยายามของตนเองในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน นักศึกษา ตลอดจนบุคลากรของภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มีพฤติกรรมแสดงออกถึงความรัก ความโอ้อ้อมอารี ความเมตตา กรุณา ทั้งความคิด คำพูด และการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค แสดงวุฒิภาวะทางอารมณ์โดยสามารถจัดการและควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงเป็นที่พึ่งทางอารมณ์ต่อตนเองและผู้อื่นได้ มีความสามารถในการขจัดความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม และสามารถติดต่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ด้วยรอยยิ้มอย่างจริงใจเป็นผู้แสดงออกด้านการแต่งกายที่ ถูกกาลเทศะ ตามวัฒนธรรมองค์กรและวิชาชีพ โดยคำนึงถึงเอกลักษณ์ความเป็นไทย เป็นแบบอย่างด้านบุคลิกภาพทั้งภายใน ภายนอก คิดดี มีไหวพริบ สุภาพ อ่อนโยน กิริยามารยาทเรียบร้อย เป็นที่ชื่นชมว่าศรัทธาเลื่อมใสของสังคม

บุคลากรต้องให้บริการด้วยรอยยิ้ม มีใจไมตรีต่อผู้รับบริการ การบริการอย่างเป็นมิตร สุภาพ ด้วยความเต็มใจ ให้บริการต่อผู้รับบริการทั้ง นักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มาติดต่อราชการทุกคนให้เท่าเทียมกันไม่แบ่งชนชั้นวรรณะ พระสงฆ์เป็นสังคมแนวหน้ามาตลอด ผู้นำคือพระสงฆ์ วัดเป็นศูนย์กลางการศึกษา ผู้ที่จบการศึกษาจากวัดสังคมภายนอกยอมรับให้เกียรติ ฉะนั้นพระภิกษุสามเณรควรศึกษา

วิชาการสมัยใหม่บูรณาการเข้ากับวิชาธรรมะ วิชาภาษาบาลีให้แตกฉานแล้วช่วยกันเผยแผ่หลักธรรม คำสอนของพระพุทธเจ้า อย่านำบริการวัตถุให้มากนัก ควรบริการธรรมะ อบรมตนให้พร้อมเพื่อการ บริการสังคม ควรจัดให้นักเรียนออกบริการผู้อื่นบ้าง เช่นเยี่ยมคนแก่ เยี่ยมคนป่วย ผู้ด้อยโอกาสเพื่อ ฝึกฝนให้เป็นผู้ให้บ้าง

ด้านการพัฒนาตนเอง บุคลากรทุกท่านจะต้องมีความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหา ความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและ เทคโนโลยีต่างๆเข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีความรู้ความเข้าใจสามารถนำศาสตร์ที่ เกี่ยวข้องมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก สามารถใช้ เทคโนโลยี สารสนเทศ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างหลากหลาย มีความสามารถในการ ค้นคว้าหาความรู้ เพื่อนำมารวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นผลงานทางวิชาการ ตลอดจนสร้างองค์ ความรู้ใหม่ด้วยกระบวนการวิจัยจนเป็นที่ยอมรับ มีความรู้ความเข้าใจทักษะในหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย รวมถึงสามารถใช้สื่อ และเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้งานมี ประสิทธิภาพ

การพัฒนาตนเองมีความจำเป็นในแง่การพัฒนางาน พัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ แต่ละ อาชีพต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษในด้านนั้น ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีทางที่เปิดกว้างให้บุคคลที่ ปฏิบัติงานในวิชาชีพได้เจริญก้าวหน้าไปในหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติอยู่ การพัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่ง สำคัญที่คนเราจะขาดเสียไม่ได้ เพราะหากไม่ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ไม่พยายามที่จะพัฒนาตนเองให้ ทันกับความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการและสังคมก็จะกลายเป็นคนล้าหลัง ควรพัฒนาตนเอง สม่าเสมอ โดยเข้าร่วมโครงการ กิจกรรม ที่สถานศึกษาและที่หน่วยงานต้นสังกัดรวมทั้งหน่วยงาน ภายนอกจัดขึ้น และควรพัฒนาทั้งด้านร่างกาย ด้านสติ จิตใจและปัญญาไปพร้อมกันด้วย

ด้านการทำงานเป็นทีม บุคลากรทุกท่านจะต้องมีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วน หนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือโรงเรียน โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใช้หัวหน้าทีม และ ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม มีความสามารถในการร่วม ดำเนินการเป็นทีมโดยแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ จูงใจหรือสื่อสารให้องค์กรเกิดการขับเคลื่อนสู่ เป้าหมายอย่างราบรื่นและเต็มประสิทธิภาพ กล่าวแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์องค์กร ผลักดัน ภารกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ร่วมพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร ให้ความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในกิจกรรมขององค์กรอย่างสม่าเสมอและต่อเนื่อง

การทำงานเป็นทีมจัดเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อให้เขาเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลพร้อมทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรไปด้วย การสร้าง

ทีมงานนั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ สมาชิกในทีมจะต้องมีจำนวนตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ร่วมงานกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีการพึ่งพาอาศัยกัน ให้ความร่วมมือกันในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ต้องมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ตรงตามพระบาลีว่า สุขา สงฆสฺส สามคฺคี ความพร้อมเพรียงของหมู่คณะนำสุขมาให้

ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม บุคลากรทุกท่านจะต้องมีความประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักการแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจและจับประเด็นปัญหา แนวคิด ทฤษฎี โดยวิเคราะห์ประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ จัดลำดับความเป็นเหตุเป็นผล เชื่อมโยงแง่มุมต่าง ๆ จนเป็นระบบความคิดและแสดงผลของความคิดได้อย่างสร้างสรรค์

สามารถครองตนและประพฤติปฏิบัติตนตามขนบธรรมเนียมประเพณีไทยและวัฒนธรรมองค์กร โดยยึดกฎระเบียบของสังคม จรรยาบรรณวิชาชีพ จรรยาบรรณครู อุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้ร่วมงาน นักศึกษาและผู้รับบริการ ปฏิบัติตนตามระเบียบข้าราชการและองค์กรด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่นได้ มีความภูมิใจในวัฒนธรรมไทย สามารถส่งเสริมและพัฒนาเอกลักษณ์ไทย เห็นคุณค่าและเคารพศักดิ์ศรีตนเอง ประพฤติตนบนพื้นฐานความพอเพียง

มีความซื่อสัตย์สุจริตทั้งผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่และนักเรียน รวมทั้งมีคุณธรรมสัมมาปฏิบัติ และมีความรู้คู่คุณธรรม บุคลากรควรปฏิบัติต่อกัน ตามหลักความดีความชอบ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ไม่ยึดความเป็นผู้มีอำนาจ บุญคุณ เครื่อญาติหรือระบบอุปถัมภ์อยู่เหนือความถูกต้อง การบริหารโรงเรียนยึดหลักการมีส่วนร่วมและหลักประชาธิปไตย ดังนั้นการตัดสินใจในเรื่องใดจึงมีการเปิดโอกาสให้ชี้แจงและไข่มติที่ประชุมของคณะกรรมการเป็นการชี้ขาดตัดสินยุติปัญหา โดยมุ่งความถูกต้องและประโยชน์ส่วนรวมของโรงเรียน

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านหลักในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน  $\bar{X} = ๓.๘๔$ , S.D. = ๐.๙๔ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมที่กลุ่มตัวอย่างมองว่ามีมากที่สุดในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม รองลงมาคือด้านการบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม การพัฒนาตนเอง และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ



### ๕.๑.๒ สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านสมรรถนะผู้บริหาร

สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านสมรรถนะผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ ๕ ด้าน คือ ๑) ด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ ๒) ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ๓) ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ๔) ด้านการมีวิสัยทัศน์ และ ๕) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ ในการบริหารงานผู้บริหารจำเป็นต้องคิดไปทุกวันเพื่อให้เกิดงานสร้างสรรค์และเหตุที่ต้องคิดนั้นอาจเนื่องมาจากงานที่เพิ่มขึ้นจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานเพื่อสามารถทำได้ทันตามกำหนดผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำในการบริหารโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทางความรู้ความคิดมีปัญญาและมีวิสัยทัศน์ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานั้นเกิดได้จากการเรียนรู้และการศึกษาการเข้าร่วมประชุมสัมมนาการอภิปรายร่วมกับคนอื่นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและการเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่นการบริหารงานในโรงเรียนย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะกระตุ้นให้คิดแก้ปัญหาทำให้เราคิดสารพัดวิธีคิดการที่เรานำมาใช้ประโยชน์มีวิธีการคิดหลากหลายวิธีซึ่งจะขอเสนอ ๔ วิธี ได้แก่ การคิดเชิงระบบ การคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ และการคิดแก้ปัญหา

ผู้บริหารจะต้องมีแนวคิดหรือการตัดสินใจในการบริหาร การวางแผนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา บุคลากรในโรงเรียนและนักเรียน โดยตระหนักถึงความก้าวหน้าของการศึกษาและอนาคตของผู้เรียน ผู้บริหารบางท่านยังคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์แบบการเรียนการสอนสมัยเก่า ขาดการประยุกต์เข้ากับการเรียนการสอนในปัจจุบัน

ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร ได้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนสามารถชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร สามารถนำเสนอข้อมูลสารสนเทศในด้านแนวคิด หลักวิชาการ เพื่อพูดโน้มน้าว พูดจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสารทุกสถานการณ์ ยึดหลักมนุษยสัมพันธ์และถือปฏิบัติตามหลักพระพุทธศาสนา คือ สังคหวัตถุ ๔ ผู้บริหารต้องพยายามสร้างความมั่นใจและความเชื่อถือของตนเองต่อบุคลากรในโรงเรียนและมีกลวิธีในการสื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการสร้างสรรค์พัฒนาโรงเรียน

ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผู้บริหารจะต้องมีความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่ พัฒนาศักยภาพบุคลากรตาม Road Map การพัฒนาบุคลากรขององค์กร เข้าร่วมกิจกรรมและให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ให้ความร่วมมือพัฒนาศักยภาพผู้อื่นตามแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร ให้คำแนะนำด้านการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์แก่ผู้ร่วมงานทุกระดับ ผู้บริหารต้องตระหนักให้เห็นถึงปัญหา ความต้องการของบุคลากรใน

การพัฒนาตนเอง สร้างความเชื่อมั่นในการทำงานของบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดเวลาอยู่เสมอในการทำงานในสถานศึกษา

ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิดวิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางาน การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารต้องมีความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด ยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป สามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้รับความร่วมมือกับชุมชน ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นเลิศด้านเทคโนโลยี ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่นตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่แน่นอนเพื่อการพัฒนาโรงเรียนให้มีความก้าวหน้าอย่างแท้จริง โดยคำนึงถึงการศึกษาเป็นสำคัญ

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องมีการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม เป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ทำทนายในเรื่องงานของผู้ตาม กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

ผู้บริหารจะต้องมีการกระตุ้นทางปัญญาผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ สามารถคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารจะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารจะต้องเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) เพื่อการพัฒนาผู้ตาม เอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้บริหารจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารหรือแนวคิดอยู่บนพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน  $\bar{X} = ๓.๗๕$ , S.D. =

๑.๐๑ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสมรรถนะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าเกิดขึ้นมากที่สุดในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือด้านการสื่อสารและการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ และการมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

### ๕.๑.๓ สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านสมรรถนะผู้สอน

สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านสมรรถนะผู้สอน ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ ๖ ด้าน คือ ๑) ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร ๒) ด้านการพัฒนาผู้เรียน ๓) ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ๔) ด้านการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ๕) ด้านภาวะผู้นำครู และ ๖) ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อจัดการเรียนรู้

ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร ผู้สอนจะต้องพัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและท้องถิ่น ประเมินการใช้หลักสูตรและนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร กำหนดผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เน้นการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประยุกต์ ริเริ่ม เหมาะสมกับสาระการเรียนรู้ ความแตกต่างและธรรมชาติของผู้เรียนเป็นรายบุคคล สามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมสอดคล้องกับวัย และความต้องการของผู้เรียน และชุมชน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมและการประเมินผลการเรียนรู้

จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยบูรณาการอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงกัน มีการนำผลการออกแบบการเรียนรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ และปรับใช้ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม และเกิดผลกับผู้เรียนตามที่คาดหวัง สามารถประเมินผลการออกแบบการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ปรับปรุง/พัฒนาจัดทำฐานข้อมูลเพื่อออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้สอนสามารถใช้เทคนิควิธีการสอนอย่างหลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลูกฝัง/ส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะของผู้เรียน สามารถใช้หลักจิตวิทยาในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยความสุข และพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

ผู้สอนสามารถใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง และชุมชนและพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ สามารถสืบค้นข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการผลิตสื่อ/นวัตกรรมที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้

ผู้สอนสามารถออกแบบวิธีการวัดและประเมินผลอย่างหลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้สามารถสร้างและนาเครื่องมือวัดและประเมินผลไปใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม วัด

และประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง และนำผลการประเมินการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

การบริหารหลักสูตรโรงเรียนเน้นวิชาความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไป การจัดการเรียนรู้เน้นให้ศาสนทายาทมีความรักในการเรียนให้มีความรับผิดชอบในงาน มีการสอดแทรกภูมิปัญญาท้องถิ่น ในส่วนสาระเพิ่มเติมของสำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ควรกำหนดสาระการเรียนรู้ (เนื้อหา) วัตถุประสงค์ การวัดประเมินผลให้ชัดเจน และเรียนรู้เข้าใจแล้วได้อะไรและจะนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

ด้านการพัฒนาผู้เรียน ผู้สอนจะต้องจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนด้านการดูแลตนเอง มีทักษะในการเรียนรู้ การทำงาน การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนให้มีจิตสาธารณะ ทักษะชีวิต สุขภาพกาย สุขภาพจิต สอดแทรกความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย ให้แก่ผู้เรียน ผู้สอนจะต้องจัดทำโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย ให้แก่ผู้เรียน คณะครูผู้สอน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในดูแลช่วยเหลือนักเรียนรายบุคคล สามารถนำข้อมูลนักเรียนไปใช้ช่วยเหลือ/พัฒนาผู้เรียนทั้งด้านการเรียนรู้และปรับพฤติกรรมเป็นรายบุคคล จัดกิจกรรมเพื่อป้องกันแก้ไขปัญหา และส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้นักเรียนอย่างทั่วถึง ผู้สอนต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับค่านิยมที่พึงงาม ดูแลช่วยเหลือผู้เรียนทุกคนอย่างทั่วถึง ทันการณ์

ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ผู้สอนจะต้องสามารถจัดสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียน และภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน และผู้เรียนกับผู้เรียน ตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียนให้พร้อมใช้และปลอดภัยอยู่เสมอ จัดทำข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเป็นรายบุคคลและเอกสารประจำชั้นเรียนอย่างถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน สามารถนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎ กติกา ข้อตกลงในชั้นเรียน แก้ปัญหา/พัฒนานักเรียนด้านระเบียบวินัยโดยการสร้างวินัยเชิงบวกในชั้นเรียน ประเมินการกำกับดูแลชั้นเรียน และนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา

ด้านการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ผู้สอนต้องสำรวจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาละบุษภาพปัจจุบัน มีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและโอกาสความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน

ผู้สอนจะต้องรวบรวม จำแนกและจัดกลุ่มของสภาพปัญหาของผู้เรียน แนวคิดทฤษฎีและวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้ มีการประมวลผลหรือสรุปข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาในชั้นเรียนโดยใช้ข้อมูลรอบด้าน ผู้สอนจะต้องจัดทำแผนการวิจัย และดำเนินกระบวนการวิจัย อย่างเป็นระบบตามแผนดำเนินการวิจัยที่กำหนดไว้ ตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยอย่างเป็นระบบ มีการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่น ๆ ที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน

ด้านภาวะผู้นำครู ผู้สอนจะต้องพิจารณาทบทวน ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อนตนเองและส่วนรวม เห็นคุณค่า ให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงาน และให้เกียรติแก่ผู้อื่น สามารถกระตุ้นจิตใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อ เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

ผู้สอนจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนา มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่นโดยมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาวิชาชีพ มีทักษะการฟัง การพูด และการตั้งคำถาม เปิดใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนะที่หลากหลายของผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ผู้สอนจะต้องสืบเสาะแสวงหาข้อมูลความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น

ผู้สอนจะต้องให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นปัจจุบัน โดยมีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ซึ่งเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียนร่วมกับผู้อื่น ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาวัตกรรม พิจารณาไตร่ตรองความสอดคล้องระหว่างการเรียนรู้ของนักเรียน และการจัดการเรียนรู้ สนับสนุนความคิดริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองของเพื่อนร่วมงาน และมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ใช้เทคนิควิธีการหลากหลายในการตรวจสอบ ประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง และผลการดำเนินงานสถานศึกษา

ผู้สอนจะต้องกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ทำหายความสามารถของตนเองตามสภาพจริงและปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติงานของตนเองให้เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้านรวมถึงผลการวิจัย หรือองค์ความรู้ต่างๆ และนำไปใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

ผู้สอนสามารถกระตุ้นจิตใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ให้ความสำคัญในการคิดเห็นหรือผลงานและให้เกียรติผู้อื่น วางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและส่วนรวมเป็นอย่างดี

ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อจัดการเรียนรู้ ผู้สอนจะต้องกำหนดแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และความร่วมมือกับชุมชน สามารถประสานให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา ผู้สอนจะต้องให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน จัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

ผู้สอนจะต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ ผู้สอนควรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง และชุมชนในการติดต่อสื่อสารเพื่อการจัดการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในระดับชั้นเรียน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ปราชญ์ชาวบ้านหรือภูมิปัญญาชาวบ้านในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านสมรรถนะครูในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง  $\bar{X} = ๒.๙๖$ , S.D. = ๐.๙๒ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าการพัฒนาผู้เรียนอยู่ในระดับมาก  $\bar{X} = ๓.๘๘$ , S.D. = ๐.๙๓ รองลงมาคือด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้  $\bar{X} = ๓.๘๑$ , S.D. = ๐.๗๙ และด้านภาวะผู้นำครู  $\bar{X} = ๓.๘๑$ , S.D. = ๐.๙๐ ตามลำดับ ส่วนด้านการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์และการพัฒนาผู้เรียนอยู่ในระดับปานกลาง  $\bar{X} = ๒.๓๘$ , S.D. = ๐.๘๓ และด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนอยู่ในระดับน้อย  $\bar{X} = ๒.๐๐$ , S.D. = ๐.๘๓

#### ๕.๑.๔ สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านสมรรถนะเจ้าหน้าที่

สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านสมรรถนะเจ้าหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ ๓ ด้าน คือ ๑) ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน ๒) ด้านความถูกต้องของงาน ๓) ด้านการคิดวิเคราะห์

ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน เจ้าหน้าที่จะต้องมีความสามารถในการปรับตัว และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

เจ้าหน้าที่สามารถยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน ยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่ มีวิจรรย์ญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ให้เข้ากับสถานการณ์ สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้าง หรือกระบวนการ เป็นการเฉพาะกาล เพื่อให้รับกับสถานการณ์เฉพาะหน้า

ด้านความถูกต้องของงาน เจ้าหน้าที่จะต้องมีความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครอบคลุม มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูล ตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของ กระบวนการ มีความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง ตรวจสอบความถูกต้องของงานใน หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่กำหนดโดย กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง ตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการทั้งของ ตนเองและผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อความถูกต้องของงาน ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา ตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุม และคุณภาพของข้อมูล สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตาม ขั้นตอน และเพิ่มคุณภาพของข้อมูล

ด้านการคิดวิเคราะห์ เจ้าหน้าที่ต้องทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบเปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไป ของกรณีต่างๆ ได้ สามารถแยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่ายๆ ได้ โดยไม่เรียงลำดับ ความสำคัญ วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้ สามารถ วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้ สามารถ เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์ เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้

สามารถเข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนใน รายละเอียด และสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่งๆ ได้ สามารถวางแผน งานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลาย ฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า สามารถใช้ เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วนๆ ใช้เทคนิคการ วิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือก ในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดีข้อเสียของ ทางเลือกแต่ละทาง วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มี หน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้ง เสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าความคิดเห็นบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ สมรรถนะด้านเจ้าหน้าที่ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน  $\bar{X} = 3.84$ ,  $S.D. = 0.86$  เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าสมรรถนะด้านความถูกต้องของงานอยู่ในระดับมาก ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน และด้านการคิดวิเคราะห์ ตามลำดับ

## ๕.๒ อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญที่ค้นพบมาอภิปรายได้ดังนี้

### ๕.๒.๑ สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑

สภาพปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ในการพัฒนาบุคลากรนั้นเรายังขาดโครงการที่จะพัฒนาในแต่ละด้าน ในแต่ละปีไม่มีโครงการ โครงการในเรื่องใหม่ๆ ศาสตร์ใหม่ๆ เราไม่ได้พัฒนาโดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากร ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะ เราขาดเรื่องงบประมาณ ไม่มีงบประมาณสนับสนุน ส่วนงานที่กำกับดูแลของมหาวิทยาลัย ก็ไม่ได้ให้การสนับสนุน เราไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนว่า เราจะพัฒนาบุคลากรในสภณะที่พูดถึงให้ท่านมีความรู้โดยอาศัยหลักธรรม มันยังทำไม่ได้เพราะว่าขาดองค์ประกอบหลายๆ อย่าง อย่างที่พูดมาแล้ว เพราะว่าโรงเรียนไม่มีแผน บุคลากรก็มีไม่เพียงพอมีจำกัดมาก การที่จะขับเคลื่อนไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างที่พูดถึง มันยังไม่ถึง แนวทางในการวิจัยที่จะบรรลุผลเหล่านี้มันจะต้อง มีงบประมาณ มีแผนพัฒนาเสริมสรณะให้ชัดเจน ทำให้มีคุณภาพ

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาธีรเพชร ธีรเวทิต ใต้วิจัยเรื่อง การสังเคราะห์รูปแบบการบริหารงานวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ๑. สภาพปัจจุบันของการบริหารงานวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการวางแผนงานวิชาการ ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนรู้ด้านการพัฒนา และส่งเสริมวิชาการ ด้านการจัดสื่อการเรียนรู้ ด้านการวัดผลและประเมินผล พบว่าองค์ประกอบด้านการกำหนดจุดมุ่งหมาย การจัดโครงสร้าง ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและด้านภาวะผู้นำ เป็นรูปแบบทางการซึ่งอาจเป็นเพราะโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา มีลักษณะการบริหารองค์กรที่ขึ้นอยู่กับคณะสงฆ์ซึ่ง มีระบบ ระเบียบปฏิบัติ มีขั้นตอนการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ปฏิบัติเสมอ ผู้บริหารซึ่งเป็นพระสงฆ์จึง บริหารงานโดยยึดตามกฎระเบียบเป็นหลัก ๒. สภาพที่ควรจะเป็นในการบริหารงานวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ ด้านการวางแผนงานวิชาการ ในองค์ประกอบด้านการกำหนดจุดมุ่งหมาย การจัดโครงสร้าง รูปแบบที่ควรจะเป็น คือรูปแบบเป็นทางการ พบว่าสภาพที่ควรจะเป็นต้องการให้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายและ จัดโครงสร้างบริหารงานวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาให้ชัดเจน เช่นการจัดทำขั้นตอน และระยะเวลาใน



การปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะการวางแผนงานและระยะเวลาของงานวิชาการเป็นเป้าหมายหลักของการให้การศึกษา<sup>๑</sup>

ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นพระเถระผู้ใหญ่ เป็นเจ้าอาวาส ซึ่งท่านก็มีภาระหน้าที่ด้านพระพุทธรศาสนามาก อีกทั้งต้องยอมรับว่าโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ไม่ได้เป็นโรงเรียนที่รัฐบาลให้เงินอุดหนุนงบประมาณ บุคลากรไม่ได้เป็นข้าราชการ ไม่เป็นเอกชน จัดการเหมือนโรงเรียนการกุศล โดยขอพระเป็นผู้สนับสนุน หรือเป็นผู้ดำเนินการ เรื่องการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้สอนหรือผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนไม่มีสถานะที่มั่นคงในอาชีพ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีปัญหาในเรื่องสมองไหล ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถก็จะอยู่กับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาเพียงชั่วคราว เมื่อบุคลากรผู้นั้นสมัครสอบในโรงเรียนเอกชนหรือโรงเรียนรัฐบาลได้แล้วเขาก็ลาออก

ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารทำงานแบบงานวัดไม่เป็นระบบทำงานซ้ำไม่กระตือรือร้น ขาดการเอาใจใส่ ขาดความรับผิดชอบต่อโรงเรียน ทั้งผู้บริหารทั้งผู้สอนที่เป็นพระภิกษุจะเอาธุระทางคณะสงฆ์เป็นส่วนมาก จึงทำให้ผู้สอนที่เป็นคฤหัสถ์ลำบาก จำนวนนักเรียนลดลงมากอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากเด็กเยาวชนบรรพชาน้อยลง ด้านผู้สอน ค่าครองชีพไม่แน่นอน ต้องไปหางานข้างนอกทำด้วย ต้องไปหาสอบที่อื่นด้วย ครูที่สอนเต็มที่ไม่มี จุดด้อยของพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา คือผู้บริหาร ไม่ได้จับด้านการบริหารมาโดยตรง ผู้บริหารยังขาดแนวคิดหรือการตัดสินใจในการบริหาร การวางแผนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา บุคลากรของโรงเรียนและนักเรียน โดยตระหนักถึงความก้าวหน้าของสถานศึกษา ผู้บริหารบางท่านยังยึดคติวิเคราะห์และสังเคราะห์แบบการเรียนการสอนสมัยเก่า ไม่ค่อยประยุกต์เข้ากับการเรียนการสอนในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนางสาวสมถวิล ชูทรัพย์ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะปฏิบัติหน้าที่ได้จะต้องได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการบริหารการศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีที่องค์การวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาที่กำหนด ซึ่งจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง นั่นคือจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการบริหารเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามแนวทาง หลักการและมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒<sup>๒</sup>

สภาพปัญหาด้านผู้สอน ครุยังวิธีการทำสื่อการเรียนการสอน ครูและนักเรียนยังขาดการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา และการกำกับดูแลชั้นเรียน ครูยังขาดการได้รับความรู้จากการนิเทศ ครูเข้าใจในระบบการบริหารจัดการในชั้นเรียนไม่ดีเท่าที่ควร และไม่มี ความพยายามพัฒนาตนเองจึงเป็นอุปสรรคในการบริหารจัดการชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ การคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ของผู้สอนบางรูปบางคนยังเน้นไปในระบบที่เคยเรียน

<sup>๑</sup>พระมหาธีรเพชร ธีรเวทีย, “การสังเคราะห์รูปแบบการบริหารงานวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต* สาขาบริหารการศึกษา, (มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๘).

<sup>๒</sup>นางสาวสมถวิล ชูทรัพย์, “การพัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ”, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต* สาขาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐)

มา ขาดการพัฒนาให้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของการเรียนการสอนสมัยใหม่ การทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนมีน้อยมากเพราะครูยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำวิจัย จึงทำให้ขาดการวิเคราะห์สังเคราะห์ผู้เรียน เพื่อทำวิจัยหาแนวทางแก้ไขปัญหาและช่วยเหลือผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

โรงเรียนมีนโยบายส่งเสริมให้ครูทำการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนแต่ยังไม่ประสบความสำเร็จเพราะครูขาดความตั้งใจและไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร ครูไม่ให้ความสำคัญที่จะเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการทำวิจัยจึงทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาคือผู้เรียนอย่างถูกต้อง ครูขาดการบริหารจัดการที่ดีในการเรียนการสอนและขาดการบันทึกข้อมูลหลังแผนการสอนเพื่อทำการวิจัยแก้ไขปัญหาคือผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ ครูมักอ้างว่ามีภาระหน้าที่รับผิดชอบมาก จึงทำให้การเอาใจใส่ต่อการวิเคราะห์สังเคราะห์และการทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนไม่ได้ตามวัตถุประสงค์ และบุคลากรบางส่วนไม่ได้เห็นความสำคัญของการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

ครูยังขาดการเป็นผู้นำที่ดีเพราะขาดการใฝ่รู้ใฝ่ศึกษาค้นคว้าหาความรู้วิชาการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองจึงเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพต่อผู้เรียนและไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นักเรียนบางรูปไม่ตั้งใจเรียน เกเร ทำให้ครูบางท่านหงุดหงิดไม่สามารถจะควบคุมอารมณ์ได้ อาจจะใช้ความรุนแรง ภาวะผู้นำครูจะเสียไป โรงเรียนและชุมชนที่ผ่านมามีทั้งพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน แต่ในปัจจุบันชุมชนบางส่วนไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับโรงเรียนเพราะมองว่าเป็นเรื่องของพระที่จะต้องดำเนินการกันเอง ความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชนเมื่อก่อนมีมากแต่ทุกวันนี้ลดน้อยลงอาจขึ้นอยู่กับบารมีของเจ้าอาวาสแต่ละช่วงเวลา

สภาพปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ไม่ค่อยเข้าใจงานหรือขาดความรับผิดชอบในการทำงาน ไม่ยืดหยุ่นผ่อนปรนในการทำงานส่วนตัวและงานส่วนรวม ขาดทักษะหรือไม่ชำนาญในงานนั้นๆ ขาดการคิดวิเคราะห์มักใช้แรงกายหรือกำลังมากกว่าการคิดวิเคราะห์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกวรรณ โคมลิตพิงศ์ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารกิจการคณะสงฆ์จีนนิกายในประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่า การจัดการมีการกำหนดนโยบายจากเจ้าอาวาส ผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการโรงเรียน การจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่มีการบริหารจัดการที่แบ่งเป็นฝ่าย ด้านการเรียนมีครูใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบ และตำแหน่งการบริหารจัดการออกเป็นฝ่ายต่างๆ ให้ร่วมกันรับผิดชอบงานทั้งหมดในโรงเรียน เนื่องจากการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ จึงทำให้ลักษณะการบริหารงานในโรงเรียนค่อนข้างเป็นทางการไปด้วย (E=Education) หมายถึงการบริหารกิจการด้านการศึกษา เป็นงานการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา รูปแบบโครงสร้างมีผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการคณะกรรมการสถานศึกษา ครูใหญ่ และผู้ช่วยครูใหญ่ แบ่งเป็นการบริหารกิจการของโรงเรียนเป็น ๖ ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายธุรการ ฝ่ายแผนงาน และฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายบริหาร และฝ่ายทะเบียนและวัดผล<sup>๓</sup>

อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาสหัส ฐิตสาโร ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาวิจัยการบริหารองค์กรคณะสงฆ์” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในองค์กรคณะสงฆ์ การ

<sup>๓</sup>กนกวรรณ โคมลิตพิงศ์, “การบริหารกิจการของคณะสงฆ์จีนนิกายในประเทศไทย”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

แต่งตั้งและถอดถอนเป็นอำนาจหน้าที่ของบริหารชั้นต้นหรือผู้บริหารที่สูงกว่า ยังขาดการบริหารอย่างเป็นระบบและมีการพัฒนาไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง แต่การมอบอำนาจในการตัดสินใจยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มีลำดับชั้นสูงกว่า การจัดการบริหารในแต่ละวัดยังไม่เด่นชัด รวมทั้งการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับภาค จนถึงระดับวัดการปกครองมีการรวมศูนย์ และเป็นไปในการสั่งการจากบนลงล่าง การศึกษาของวัดและของคณะสงฆ์โดยรวมขาดระบบบริหารจัดการที่ดีและไม่เป็นระบบ การเผยแผ่ยังเป็นรูปแบบเดิมและขาดการปรับให้สอดคล้องกับยุคสมัย การบริหารงานสาธารณูปการขาดระบบแผนที่ชัดเจนขาดระบบการจัดการที่ดี การศึกษาสงเคราะห์ขาดการกำหนดรูปแบบการให้การสงเคราะห์ที่ดี และไม่เป็นระบบ ด้านการสาธารณสงเคราะห์มีรูปแบบและระบบที่ดีต่อการให้การอนุเคราะห์แก่ประชาชน<sup>๔</sup>

จากสภาพปัญหาดังที่กล่าวมาเบื้องต้นนั้นสามารถวิเคราะห์ได้ว่า บุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑ เริ่มตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้สอน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ ขาดอิทธิบาท ๔ ในการทำงาน ไม่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน ขาดขวัญกำลังใจที่จะทำงานอย่างจริงจัง สาเหตุอันเนื่องมาจากสภาพของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาอย่างไม่มั่นคง ที่ดูจะมั่นคงก็มีเพียงโรงเรียนที่เป็นส่วนงานของมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่ง เช่น โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา และโรงเรียนวชิรมุกข์ ส่วนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษานอกจากนี้ยังไม่มีพระราชบัญญัติคุ้มครอง อีกทั้งยังได้รับค่าตอบแทนเดือนน้อยมาก ผลจากแบบสอบถามผู้มีรายได้ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท/เดือนมีมากที่สุด ส่งผลให้บุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ขาดฉันทะ ขาดวิริยะ ขาดความกระตือรือร้นที่จะทำงานอันเนื่องมาจากขาดงบประมาณสนับสนุน

ในขณะเดียวกันทางฝ่ายรัฐบาลผู้ให้ความสนับสนุน ซึ่งให้การสนับสนุนเป็นรายรูปนักเรียนจำนวน ๒,๐๘๐ บาทต่อรูปต่อเดือน ซึ่งงบประมาณจำนวนนี้นำมาใช้บริหารจัดการทุกอย่างในโรงเรียน แต่ไม่รวมค่าไตรจีวร ค่าของใช้ส่วนตัวของนักเรียน มีความคิดเห็นว่าหากโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาบริหารจัดการภายในโรงเรียน รวมทั้งจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพมากขึ้นทัดเทียมเท่าโรงเรียนของรัฐบาล รัฐบาลก็จะเพิ่มงบประมาณให้ตามความเหมาะสม ซึ่งดูเหมือนว่าความคิดระหว่างฝ่ายรัฐบาลกับฝ่ายบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาจะตรงข้ามกัน ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าหากโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาต้องการที่ใช้งบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลให้พอเพียงกับการบริหารจัดการการเรียนการสอน โรงเรียนต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรก่อนเป็นอันดับแรก

<sup>๔</sup>พระมหาสหัส ฐิตสาโร, “การบริหารองค์กรคณะสงฆ์”, รายงานวิจัย, (คณะครุศาสตร์: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๘๓.

## ๕.๒.๒ ทฤษฎีและหลักธรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑

จากสภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่าการที่จะพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เบื้องต้นต้องพัฒนาที่คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่อยู่ภายในตัวบุคคลได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) รวมถึงความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งที่กล่าวมานี้รวมอยู่ในทฤษฎีสมรรถนะของ David Mc Clelland อ้างใน คณิงนิจ อนุโรจน์<sup>๕</sup> สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่าสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษานั้นคือสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย ๕ ด้านประกอบด้วย ๑) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ๒) ด้านการบริการที่ดี ๓) ด้านการพัฒนาตนเอง ๔) ด้านการทำงานเป็นทีม ๕) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม สมรรถนะบริหาร ๕ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ ๒) ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ๓) ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ๔) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ๕) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สมรรถนะผู้สอน ๖ ด้านประกอบด้วย ๑) ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ๒) ด้านการพัฒนาผู้เรียน ๓) ด้านการการบริหารจัดการชั้นเรียน ๔) ด้านการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ๕) ด้านภาวะผู้นำครู ๖) ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน สมรรถนะเจ้าหน้าที่ ๓ ด้านประกอบด้วย ๑) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ๒) ความถูกต้องของงาน ๓) การคิดวิเคราะห์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรุฒิ ยัญญลักษณ์<sup>๖</sup> ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการศึกษาได้นำมาจัดทำเป็นตัวแบบสมรรถนะ (competency model) ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ ๒ ส่วนคือ สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนและสมรรถนะในงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน คือ

<sup>๕</sup>David Mc Clelland อ้างใน คณิงนิจ อนุโรจน์, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กองทัพอากาศ”, *คุณวุฒิพนธ์ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑), หน้า ๓๒

<sup>๖</sup>สุรุฒิ ยัญญลักษณ์, “การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์คุณวุฒิบัณฑิต* สาขาการบริหารการศึกษา, (ภาควิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๐).

๑. สมรรถนะหลัก (core competency) ประกอบด้วย ๕ สมรรถนะ คือ ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) ๒) การบริการที่ดี (service mind) ๓) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) ๔) ความกล้าหาญทางจริยธรรม (integrity) ๕) ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork and cooperation) และ

๒. สมรรถนะในงาน (functional competency) ประกอบด้วยสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๑๔ กลุ่มๆ งานละ ๔ สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มบริหารงาน รวม ๕ กลุ่มงานๆ ละ ๕ สมรรถนะ) รวม ๕ สมรรถนะ คือ ๑) ภาวะผู้นำ (leadership) ๒) ความคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking) ๓) มนุษยสัมพันธ์ (human relation) ๔) การให้คำปรึกษา (consulting) ๕) การให้ความร่วมมือ (cooperation) ๖) การทำงานเป็นทีม (teamwork) ๗) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) ๘) การแก้ปัญหา (problem solving) ๙) การติดตามงาน (follow up) ๑๐) การดำเนินการ (facilitation) ๑๑) การตัดสินใจ (decision making) ๑๒) การวางแผน (planning) ๑๓) การมุ่งเน้นที่ผู้เรียน (student orientation) ๑๔) ความรู้ในสายอาชีพ (technical knowledge) ๑๕) การสื่อสารด้วยวาจา (oral communication) ๑๖) ความถูกต้องแม่นยำ (accuracy) ๑๗) ทักษะการนำเสนอ (presentation skill) ๑๘) การสอนแนะ (coaching) ๑๙) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning) ๒๐) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) จากสมรรถนะประจำกลุ่มงานทั้ง ๒๐ สมรรถนะใน ๑๔ กลุ่มงานนี้มีสมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่มงาน ๓ สมรรถนะ คือ ๑) การทำงานเป็นทีม (teamwork) ๒) การมุ่งเน้นที่ผู้เรียน (student orientation) ๓) ความรู้ในสายอาชีพ (technical knowledge)

สำหรับหลักธรรมที่สอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่าต้องพัฒนาที่จิตใจก่อนเป็นเบื้องต้นเพื่อให้บุคลากรมีความรักความศรัทธาในอาชีพที่ตัวเองทำอยู่จึงจะสามารถทำให้มีความขยันหมั่นเพียรเอาใจใส่ในหน้าที่การงานเพื่อที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งก็คือหลักกัทธิบาท ๔ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาอำนาจ ปวฑฒโน (พันธ์ปัญญา)<sup>๗</sup> ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม พบว่า ๑) สภาพการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมในปัจจุบันนี้ พระสังฆาธิการได้ดำเนินการพัฒนารูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเพื่อการบูรณาการที่เหมาะสมกับการศึกษาพระปริยัติธรรมให้มีความสอดคล้องตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ตลอดจนมีกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสำนักเรียน เพื่อส่งเสริมการสร้างทรัพยากรบุคคลคือพระภิกษุ สามเณร ผู้เป็นศาสน

<sup>๗</sup>พระมหาอำนาจ ปวฑฒโน, “การพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต** สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

ทายาทสืบทอดอายุพระพุทธศาสนาในอนาคต นอกจากนั้น ปัญหาอุปสรรคการจัดการเพื่อการบูรณาการที่ไม่เหมาะสมกับการศึกษาพระปริยัติธรรมในปัจจุบันนี้ สามเหตุสำคัญมาจากวิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน พันธกิจไม่เหมาะสม กระบวนการจัดการภายในสำนักเรียนไม่ชัดเจน เช่น การบริหารบุคคล (Man) การบริหารการเงิน (Money) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) เป็นต้น

๒) การบูรณาการหลักพุทธธรรมสำหรับการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม ตามหลักการจัดการประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ และการควบคุม เป็นต้น ตามหลักอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา เป็นต้น ตามหลักสาราณียธรรม ๖ ประกอบด้วย เมตตาทายกรรม เมตตาวิจิตรกรรม เมตตาโมกกรรม สาธารณโภคีสीलสามัญญตา และทัญญูสามัญญตา เป็นต้น

๓) นำเสนอการพัฒนาารูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม ผลการแจกแบบสอบถามแก่บุคลากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๑๗ ชุด พบว่า ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักเรียน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาารูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักเรียน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาารูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ ตามหลักการจัดการประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ และการควบคุม เป็นต้น ตามหลักอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา เป็นต้น ซึ่งจะได้อภิปรายความสอดคล้องกันระหว่างทฤษฎีสรรณนะกับหลักอิทธิบาท ๔ ดังต่อไปนี้

### ๕.๒.๓ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑

สมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา แบ่งออกเป็น ๕ ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ ๑ ได้แก่สมรรถนะหลัก ๕ ด้านที่บุคลากรทุกรูป/คนจะต้องมีส่วนร่วมกัน ๕ ด้าน คือ ๑) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เช่น บุคลากรต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ต้องปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น ทำงานให้ได้ตามเป้าหมายของงานที่ได้รับผิดชอบ และที่สำคัญคือต้องมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ๒) ด้านการบริการที่ดี เช่น บุคลากรต้องให้บริการด้วยรอยยิ้ม มีไมตรีต่อผู้รับบริการ ให้แนวทางแก้ปัญหาหรือช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยงหรือปิดกั้น ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังทำอยู่ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ และให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ ด้วยความเต็มใจอย่างเท่าเทียมกัน ๓) ด้านการพัฒนาตนเอง เช่น บุคลากรควรพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สิล จิตใจและปัญญาไปพร้อมๆ กัน พยายามศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานในอาชีพของตน สามารถนำความรู้ที่

เป็นสหวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ในงานที่ทำได้ และเข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานภายนอกจัดขึ้น ๔) ด้านการทำงานเป็นทีม เช่น บุคลากรควรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนงานและมีเป้าหมายเดียวกัน มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และปรับเปลี่ยน/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงานอย่างเหมาะสม ๕) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม เช่น ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน้าที่ ตรงเวลาและรักษาคำพูด ยึดมั่นในอุดมการณ์ของวิชาชีพและศักดิ์ของอาชีพ ไม่มีระบบอุปถัมภ์ และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งผลประโยชน์ของโรงเรียน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฐิติวรรณ สิ้นธุ์นอก ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทยผู้เชี่ยวชาญมีความคิดสอดคล้องกัน ประกอบด้วย สมรรถนะ ๕ ด้าน คือ ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านทักษะ ด้านอัตมโนทัศน์ ด้านลักษณะนิสัย และด้านแรงจูงใจ จากนั้นนำผลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์ และร่างหลักสูตรในลักษณะบูรณาการยึดสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทยมาจัดกิจกรรม และการฝึกอบรม โดยใช้หลักการเรียนรู้จากประสบการณ์จากการมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม<sup>๕</sup>

ส่วนที่ ๒ ได้แก่สมรรถนะผู้บริหาร ๕ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ด้านการคิดวิเคราะห์ เช่น ผู้บริหารต้องมีวิธีการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน นำสถานการณ์ที่วิเคราะห์แล้วมาสรุปเป็นนโยบายที่ชัดเจน สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการของสถานศึกษา และวิเคราะห์ตรวจสอบวิธีการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ๒) ด้านการสื่อสารและการจูงใจ เช่น ผู้บริหารต้องสร้างความมั่นใจและความเชื่อถือของตนเองต่อบุคลากร มีกลวิธีในการสื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยและคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย และผู้บริหรต้องสามารถพูดและเขียนได้ในโอกาสต่างๆ ๓) ด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น ผู้บริหารต้องตระหนักถึงปัญหาความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง ให้การสนับสนุนให้โอกาสบุคลากรได้พัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองของบุคลากร และต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างในการสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร ๔) ด้านการมีวิสัยทัศน์ เช่น ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่แน่นอนเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างแท้จริง กำหนดเป้าหมาย ทิศทางของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จ และผู้บริหารรู้และเข้าใจว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับหรือตอบสนองวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างไร ๕) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร

<sup>๕</sup>ฐิติวรรณ สิ้นธุ์นอก, “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย”, *ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒).

สามารถนำทีมงานก้าวไปสู่พันธกิจของโรงเรียน ผู้บริหารประพฤติตนเหมาะสมกับเป็นผู้นำ และผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปิลัญ ปฎิพินพาคม ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า ๑. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี ๖ องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนด้านความฉลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองในโรงเรียน เนื่องจากแนวคิดผู้นำแบบต่างๆ ในปัจจุบันที่เป็นที่นิยมคือผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมในองค์กร ทำตนเองให้สอดคล้องกับทุกคน ซึ่งต้องทำงานที่ท้าทายสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริมให้มีความคิดใหม่ๆ มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้อื่น นำมาซึ่งการบรรลุผลความสำเร็จสูงสุดในการทำงานอย่างแท้จริง<sup>๔</sup>

ส่วนที่ ๓ ได้แก่สมรรถนะผู้สอน ๖ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ เช่น ควรเน้นวิชาความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไป สอดแทรกการเรียนรู้ภูมิปัญญาชาวบ้าน จัดกิจกรรมเรียนรู้ที่ปลูกฝัง/ส่งเสริมสมรรถนะผู้เรียน และนำผลการประเมินการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาจัดการเรียนรู้ได้ ๒) ด้านการพัฒนาผู้เรียน เช่น สอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมในการสอนแก่ผู้เรียน จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนด้านการดูแลตนเอง มีทักษะในการเรียนรู้ การทำงาน การอยู่ร่วมกับสังคมและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมกับค่านิยมที่พึงงาม ๓) ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน เช่น สามารถจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับผู้เรียนและผู้เรียนกับผู้เรียน ตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียนให้พร้อมใช้และปลอดภัย และสามารถนำสาระสนเทศไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ ๔) ด้านการวิเคราะห์สังเคราะห์และวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน เช่น สำรวจปัญหาเพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนได้ วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ปัญหา และนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในบริบทที่คล้ายคลึงกันได้ ๕) ด้านภาวะผู้นำครู เช่น กระตุ้น จูงใจปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน ให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นหรือผลงานและให้เกียรติผู้อื่น สนใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นปัจจุบันโดยวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ๖) ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการเรียนรู้ เช่น มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการติดต่อสื่อสารเพื่อการจัดการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมวางแผนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ปราชญ์ชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วม และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการประเมินผลการจัดการ

<sup>๔</sup>ปิลัญ ปฎิพินพาคม, “รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, *ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต* สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).



ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระครูใบฎีกาบุญชู ชูติปญโญ (บุญวงศ์) ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า มี ๔ ขั้นตอน คือ ๑) ศึกษาปัญหาการบริหารโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยใช้การระดมความคิด จากผู้เชี่ยวชาญที่เลือกแบบเจาะจง มาเสนอสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียน ๒) การประเมินสมมุติฐานรูปแบบการบริหารโรงเรียน โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญ ๒๓ รูป/ท่าน มารับทราบปัญหาในขั้นที่ ๑ แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญเสนอสภาพปัญหาการบริหารโรงเรียน และเสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติม จากนั้นได้เชิญให้ผู้เชี่ยวชาญระดมความคิดปรับปรุงรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา แล้วประเมินผลรูปแบบการบริหารโรงเรียน ๓) การทดลองรูปแบบการบริหารโรงเรียนวัดบึงกิตติวิทยา ๔) ปรับปรุงรูปแบบเป็นครั้งสุดท้าย จากผลการประเมินและทดลองรูปแบบ พบว่า รูปแบบนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ นำไปปฏิบัติได้และมีประโยชน์ได้ รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร, ผู้จัดการ, ผู้อำนวยการ, สภานักเรียน, ฝ่ายงานวิชาการ, ฝ่ายงานงบประมาณ, ฝ่ายงานบุคคล, ฝ่ายบริหารงานทั่วไป<sup>๑๐</sup>

ส่วนที่ ๔ ได้แก่สมรรถนะเจ้าหน้าที่ ๓ ด้านประกอบด้วย ๑) ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน เช่น เจ้าหน้าที่ต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพที่ลำบากได้ ยอมรับและเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น ปรับใช้กฎ ระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ ๒) ด้านความถูกต้องของงาน เช่น ตั้งใจทำงานให้ถูกต้อง สะอาด เรียบร้อย ตระหนักถึงผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจากความผิดพลาดของตนเอง ทำงานตามขั้นตอนที่วางไว้อย่างถูกต้อง และระบุข้อบกพร่องเพื่อให้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ๓) ด้านการคิดวิเคราะห์ เช่น สามารถวางแผนงานโดยแตกประเด็นออกเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้ กำหนดขั้นตอนกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ คาดการณ์ถึงปัญหา อุปสรรคและแนวทางการป้องกันได้ และแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนออกเป็นส่วนๆ ได้

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชนิดา ทองมณโฑ ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า ๑. พฤติกรรมการไกล่เกลี่ยของผู้บริหาร มี ๔ องค์ประกอบคือ ๑) ทักษะคติและพฤติกรรมของผู้ไกล่เกลี่ย ๒) การจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ๓) ทักษะการไกล่เกลี่ย ๔) การคิดแก้ไขปัญหาเหมาะสมในระดับมาก ๒. ประสิทธิผลของการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านพฤติกรรม การไกล่เกลี่ย ๔ องค์ประกอบเป็นตัวแปรต้น โดยองค์ประกอบด้านทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ไกล่เกลี่ย และการคิดแก้ไขปัญหาส่งผลต่อองค์ประกอบประสิทธิผลของการไกล่เกลี่ยในภาพรวมโดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า เหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย<sup>๑๑</sup>

<sup>๑๐</sup> พระครูใบฎีกาบุญชู ชูติปญโญ (บุญวงศ์), “รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต* สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, ๒๕๕๔).

<sup>๑๑</sup> ชนิดา ทองมณโฑ, “รูปแบบการไกล่เกลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต* (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔).

ส่วนที่ ๕ เป็นที่ส่วนที่เกี่ยวกับหลักพุทธธรรมคือหลักอิทธิบาท ๔ ที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติประสบความสำเร็จในชีวิตและหน้าที่การงานได้ตามความมุ่งหวัง อันจะส่งผลให้มนุษย์เกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเองไปอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย ๑) ฉันทะ คือ การรักในสิ่งที่ทำ ใจที่รักอันเกิดจากความศรัทธา ความปรารถนาอันแรงกล้าและเชื่อมั่นต่อสิ่งที่ทำนั้นอย่างเต็มเปี่ยม จึงจะเกิดความเพียรตามมา ๒) วิริยะ คือ ความมุ่งมั่น ทุ่มเททั้งกายและใจที่จะเรียนรู้และทำให้เข้าถึงแก่นแท้ของสิ่งนั้นเรื่องนั้น เป็นความเพียรพยายามอย่างสูงที่จะทำตามฉันทะหรือศรัทธาของตนเอง วิริยะนี้ย่อมมาพร้อมกับความกล้าหาญ อดทนอดกลั้น ความไม่รู้สึกละย่อท้อต่อปัญหา และมีความหวังที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวง โดยมีศรัทธาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ ๓) จิตตะ คือ ใจที่จดจ่อและรับผิดชอบ เมื่อมีใจที่จดจ่อต่อสิ่งที่คิดที่ทำได้และรับผิดชอบแล้วก็จะมีความรอบรู้ขึ้นเรื่อยๆ ด้วยใจที่จดจ่อตั้งมั่น เมื่อมีความรอบรู้แล้ว การวิเคราะห์ที่สังเคราะห์เนื้อแท้ของเรื่องราวต่างๆ ก็จะตามมา พร้อมทั้งการตัดสินใจทำอะไรก็จะมีผลผิดพลาดน้อยตามมาด้วย ๔) วิมังสา คือ การทบทวนในสิ่งที่ได้คิด ได้ทำมา อันเกิดจากความมีใจรัก (ฉันทะ) แล้วทำด้วยความมุ่งมั่น (วิริยะ) อย่างใจจดจ่อและรับผิดชอบ (จิตตะ) โดยใช้วิจารณ์ญาณอย่างรอบรู้และรอบคอบ จึงนำไปสู่การทบทวนตัวเองและทบทวนองค์กร หรือ ทบทวนกระบวนการ ทบทวนในสิ่งที่ได้คิด สิ่งที่ได้ทำผ่านมา ว่าเกิดผลดี ผลเสียอย่างไร ทั้งที่เป็นเรื่องส่วนตัวของเราเองและเป็นเรื่องที่ร่วมคิดร่วมทำกับผู้อื่น เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาอำนาจ ปวฑฒโน (พันธ์ปัญญา) วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนารูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเพื่อการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับการศึกษาพระปริยัติธรรมให้มีความสอดคล้องตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ตลอดจนมีกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสำนักเรียน เพื่อส่งเสริมการสร้างทรัพยากรบุคคลคือพระภิกษุ สามเณร ผู้เป็นศาสนทายาทสืบทอดอายุพระพุทธศาสนาในอนาคต นอกจากนั้น ปัญหาอุปสรรคการจัดการเพื่อการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสมกับการศึกษาพระปริยัติธรรมในปัจจุบันนี้ สามเหตุสำคัญมาจากวิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน พันธกิจไม่เหมาะสม กระบวนการจัดการภายในสำนักเรียนไม่ชัดเจน เช่น การบริหารบุคคล (Man) การบริหารการเงิน (Money) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) เป็นต้น

การบริหารจัดการหลักพุทธธรรมสำหรับการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม ตามหลักการจัดการประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ และการควบคุมเป็นต้น ตามหลักอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา เป็นต้น ตามหลักสาราณียธรรม ๖ ประกอบด้วย เมตตากายกรรม เมตตาวาจากรรม เมตตาคามิกรรม สาราณโมคิ สีสสามัญญตา และทิวาสสามัญญตา เป็นต้น

ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักเรียน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักเรียน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ ตามหลักการจัดการประกอบด้วย การวางแผน การจัด

องค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก และการควบคุม เป็นต้น ตามหลักกฤษฎีกา ๔ ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา เป็นต้น<sup>๑๒</sup>

### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” ผู้วิจัยได้ค้นพบประเด็นมากมายที่จะนำมาเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การจัดทำมีโครงการฝึกอบรมบุคลากรในสถานศึกษา โดยการเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาฝึกอบรมถวาย/ให้ความรู้ ทักษะที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักที่บุคลากรทุกรูป/คนจะต้องมีส่วนร่วมกัน อาทิ เทคนิคการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เทคนิคการบริการด้วยใจเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร กลยุทธ์พัฒนาตนเองเพื่อความสำเร็จในงาน เทคนิคการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เทคนิคการสร้างความรักความผูกพันและความภักดีต่อองค์กรเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน และการส่งเข้าอบรม/สัมมนาออกสถานที่ในหัวข้อเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่เพื่อเป็นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด ซึ่งจะส่งผลดีต่อโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาสืบไป

#### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นโรงเรียนในสังกัดมหาเถรสมาคม สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และบางโรงเรียนเช่น โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา ก็ยังสังกัดคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัดควรที่จะให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการและยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้มีความเป็นเลิศทางการศึกษาในฐานะองค์กรที่ขับเคลื่อนสติปัญญาและทิศทางการพัฒนาสังคมไทย ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอประเด็นทางนโยบายดังต่อไปนี้

๑. มหาเถรสมาคมควรมีนโยบายในการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาให้ชัดเจนเป็นเอกเทศ ไม่ควรนำไปเกี่ยวโยงเพื่อเป็นพื้นฐานของแผนกบาลี เพราะการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี แผนกนักธรรม และแผนกสามัญศึกษา ย่อมมีจุดประสงค์ที่แตกต่างกัน

๒. กองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ควรมีนโยบายจัดโครงการฝึกอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาเป็นประจำๆ ตลอดปีการศึกษา หรือมอบงบประมาณให้เพื่อการดำเนินการจัดอบรม

<sup>๑๒</sup>พระมหาอำนาจ ปวตฺตโน, “การพัฒนาแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

๓. ผู้บริหารของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมในสถานศึกษา รวมถึงการส่งบุคลากรเข้าอบรมสัมมนานอกสถานศึกษา

### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นโรงเรียนที่เปิดทำการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เพื่อเปิดโอกาสให้เยาวชนที่ขาดโอกาสทางการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามปกติได้เข้ามาบรรพชาในพระพุทธศาสนาเพื่อศึกษาเล่าเรียนเป็นพื้นฐานในการศึกษาระดับอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยสงฆ์ คือมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อีกทั้งผู้บริหารและครูสอนส่วนมากก็สำเร็จการศึกษาการศึกษาจากมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่งนี้ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรตระหนักถึงการพัฒนสมรรถนะของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้บุคลากรมีทักษะ มีความสามารถในการงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

๑. โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรจัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตร “เทคนิคการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์” เพื่อมุ่งเน้นให้บุคลากรได้เรียนรู้ถึงความสำคัญในการจูงใจตนเอง การพัฒนาพลังแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เพื่อการจูงใจตนเอง และวิธีการดำรงไว้ซึ่งพลังแรงใจตนเองเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

๒. โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรจัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตร “เทคนิคการให้บริการที่ประทับใจ” เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และฝึกทักษะที่เกี่ยวกับงานด้านบริการในสถานการณ์ต่างๆ รวมถึงมีความเข้าใจในวิธีการส่งมอบบริการด้วยทีมบริการที่เป็นเลิศ

๓. โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรจัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตร “กลยุทธ์การพัฒนาตนเองเพื่อความสำเร็จในงาน” เพื่อการพัฒนาบุคลากรไปสู่ความสำเร็จในงานที่ตนรับผิดชอบโดยเริ่มจากกลยุทธ์พื้นฐาน และประยุกต์ให้เข้ากับงานที่ตนปฏิบัติ

๔. โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรจัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตร “การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ” เพื่อให้บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจให้การทำงานสำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์กร วิเคราะห์แก้ไขปัญหาร่วมกัน ลดปัญหาข้อขัดแย้งเพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

๕. โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ควรจัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตร “เทคนิคการสร้างความรักความผูกพันและความภักดีต่อองค์กรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” เพื่อให้บุคลากรมีทักษะในการสร้างความสุขในการทำงานและการดำเนินชีวิต ตระหนักถึงความสำคัญของความรัก ความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร

### ๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

การทำวิจัยครั้งต่อไป ควรมีเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรประจำสายงาน เช่น สายผู้บริหาร ประกอบด้วยสมรรถนะ ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ ด้านการสื่อสารและการสร้างกำลังใจ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะประจำสายผู้สอนประกอบด้วยสมรรถนะ ๖ ด้านได้ ได้แก่ ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาผู้เรียน ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ด้านการวิเคราะห์สังเคราะห์และวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ด้านภาวะผู้นำครู และด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ และสมรรถนะประจำสายเจ้าหน้าที่ ประกอบด้วยสมรรถนะ ๓ ด้าน ได้แก่ ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน ด้านความถูกต้องของงาน และด้านการคิดวิเคราะห์ เพื่อให้การศึกษาวิจัยได้วิจัยเฉพาะเจาะลึกลงไปสำหรับสายงานนั้นๆ

๑. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๒. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

๓. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

## บรรณานุกรม

### ๑. บรรณานุกรมภาษาไทย

#### ก) ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย. ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.  
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

#### ข) ข้อมูลทุติยภูมิ

##### (๑) หนังสือ:

กมล ภูประเสริฐ. การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: พลการพิมพ์, ๒๕๔๔.

กียรติยศยิ่งยง. ชีตความสามารถ. กรุงเทพมหานคร: มิสเตอร์ก๊อปปี, ๒๕๔๙.

แก้ว ชิตตะขบ. พุทธธรรมเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจ. ฝ่ายเผยแผ่พระพุทธศาสนา

กองพุทธศาสนาศึกษา, กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๒๑.

ไกรยุทธ ธีรยาดินันท์. แนวพระราชดำริด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร :

สถาบันไทยคดีศึกษาและฝ่ายวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๑.

จำรัส ดั่งสุวรรณ. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตนเอง. กรุงเทพมหานคร: ธารการพิมพ์, ๒๕๔๕.

จิระประภา อัครบวร. สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์, ๒๕๔๙.

ชูชัย สมितिไกรม. การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

ณงค์วิทย์ แสนทอง. เทคนิคการจัดทำและนำ Job Competency ไปใช้งาน (ฉบับคนทำงาน).

กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๑.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. มารูจัก COMPETENCY กันเถอะ. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์,

๒๕๔๗.

ทิตินา แคมมณี. รูปแบบการเรียนการสอน ทางเลือกที่หลากหลาย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์

แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

ธงชัย สมบูรณ์. การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ปราชญ์สยาม,

๒๕๔๙.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก, ๒๕๓๕.

บุญเลี้ยง ทุมทอง. ทฤษฎีและการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์

เอส.พรีนติ้งไทยแฟคเตอร์, ๒๕๕๖.

ประเวศ วะสี. แนวคิดปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพ: เรือนแก้วการพิมพ์, ๒๕๓๙.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารวิชาการ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพมหานคร,

๒๕๔๕.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘.
- พรชัย ลิขิตจธรรมโรจน์. พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเคียนสตรี, ๒๕๕๕.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพมหานคร: ธรรมมลการพิมพ์, ๒๕๕๗.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). ทำอย่างไรจึงจะเรียนเก่ง. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- \_\_\_\_\_ . ท ศ ว ร ร ช ฐ ร ร ม ท ศ น์ พ ร ะ ธ ร ร ม ปิฎ ก ห ม ว ด คี ก ษ า ศ า ส ต ร์ . กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๕๓.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บริษัท เอส.อาร์.พรินต์ติ้งแมสโปรดักส์จำกัด, ๒๕๕๑.
- พระราชวรมณี. ปรัชญาการศึกษาของไทย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วรพากย์พินิจ, ๒๕๒๑.
- เยาวดี วิบูลย์ศรี. การประเมินโครงการ แนวคิด และแนวปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๖.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ.๒๕๕๒. กรุงเทพมหานคร: บริษัทนานมีบุ๊คส์พลัสเคชั่นส์ จำกัด, ๒๕๕๖.
- รุจิรี ภู่อาระ และจันทรานี สงวนนาม. การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บริษัทบุ๊ค พอยท์ จำกัด ๒๕๕๕.
- ลาวรรณ รพีไพศาล. หลักการจัดการ กรุงเทพมหานคร:เจ้าพระยาระบบการพิมพ์. ๒๕๕๒.
- วัชรภรณ์ สุริยาภิวัดน์. วิจัยธุรกิจยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วี เอส., ๒๕๕๗.
- วิชัย ธรรมเจริญ. คู่มือปฏิบัติงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา.
- วีระยุทธ ชาดะกาญจน์. เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส. สารานุกรมพระพุทธศาสนา. กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

สมศักดิ์ บุญปู. พระสงฆ์กับการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). **คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ประชุมช่าง จำกัด, ๒๕๕๓.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ., ๒๕๕๘.

สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. **คู่มือสมรรถนะหลัก**. นนทบุรี: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด, ๒๕๕๒.

สุจิตรา ธนานันท์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐.

สุทธิ ภิบาลแทน. **การทำงานเป็นทีม**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. นนทบุรี: ไทยร่มเกล้า, ๒๕๕๑.

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร. **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : วิ.เจ.พรินติ้ง, ๒๕๕๖.

สุวิมล ว่องวานิช. **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (ดร.). **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๑.

อุดม เขยกิจวงศ์. **หลักสูตรท้องถิ่น : ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ ๑๙๙๑, ๒๕๕๒.

## (๒) บทความวิชาการ/วารสาร

ประวิต เอราวรรณ์. “การวิจัยปฏิบัติการการเรียนรู้ของครู และการสร้างพลังร่วมในโรงเรียน”, **ดอกหญ้าวิชาการ**. ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๑๒ (ตุลาคม ๒๕๕๔): ๕.

ปรียา คงฤทธิ์ศึกษากร. “การสร้างทีมงาน”, **นิตยสารท้องถิ่น**. ปีที่ ๓๓ ฉบับที่ ๑๗ (ตุลาคม ๒๕๓๖): หน้า ๔๘.

พิชัย เล่งพานิชย์. “การสร้างทีมงาน” **วารสารวิทยาลัยหนองคาย มหาวิทยาลัยขอนแก่น**. ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑ (สิงหาคม ๒๕๔๑): ๕๕-๕๖.

ยุทธนา ปฐมวรชาติ. “การวิจัยในชั้นเรียน : แนวคิดการปฏิบัติสู่การพัฒนาผู้เรียนที่แท้จริง”, **วารสารวิชาการ**. ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑๐ (ตุลาคม ๒๕๕๗): ๕๙.



อนงค์พร สถิตภาคีกุล. “๕ คำถามน่ารู้สำหรับการวิจัยในชั้นเรียน”, วารสารวิชาการ. ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๑๒ (พฤศจิกายน ๒๕๕๖): ๒๒.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

### (๓) วิทยานิพนธ์:

- กนกวรรณ โกมลิตธิพงศ์. “การบริหารกิจการของคณะสงฆ์จีนนิกายในประเทศไทย”. วิทยานิพนธ์  
พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต. สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- กรรณิกา เจริญชัย. “การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล  
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข”. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา.  
บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘.
- เกื้อ กระแสสม. “การพัฒนาระบบรองรับผู้ประเมินภายนอกตามแนวคิดที่เน้นสมรรถภาพสำหรับ  
การประเมินสถานศึกษา”. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต. สาขาการจัดการและ  
ประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗.
- ชนิดา ทองมณโฑ. “รูปแบบการไหลเวียนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. วิทยานิพนธ์ปรัชญา  
ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔.
- ณาน ตรรกวิจารณ์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”. วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต  
(รัฐประศาสนศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.
- ฐิติวรรณ สิ้นธนู. “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับ  
องค์กรเอกชนในประเทศไทย”. ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาดุสิตบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย :  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒.
- ดิเรก วรรณเศียร. “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕.
- เดโชพล เหมนาไลย. “สัมมาอาชีวะในพระไตรปิฎก”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ดุสิตบัณฑิต.  
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ๒๕๕๖.
- ธีระ รุญเจริญ อ่างโน สมาน อัครภูมิ. “การใช้วิจัยพัฒนารูปแบบในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญา  
เอก”. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ม.ป.ป.

- นงลักษณ์ เรือนทอง. “รูปแบบการการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐.
- นริศนันท์ เดชสุระ. “รูปแบบการการบริหารโรงเรียนสาธิตปฐมวัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ”. **วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.
- บุญส่ง หาญพานิช. “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- บุญส่ง หาญพานิช. “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- ปรัชญา ชุมนาสีเยว. “รูปแบบกลยุทธ์การจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๓.
- พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. “ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การบริหารจัดการของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร: ตัวแบบสมการโครงสร้าง”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔.
- พระครูใบฎีกาบุญชู ชุตินฺธโร (บุญยงค์). “รูปแบบการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, ๒๕๕๔.
- พระมหาปัญญา ปญญาสิริ (ลักษณะจันทร์). “ประสิทธิผลการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๒”. **พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาการจัดการเชิงพุทธ. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- พระมหาสหัส ฐิตสาโร. “การบริหารองค์กรคณะสงฆ์”. **รายงานวิจัย, คณะครุศาสตร์** : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.
- พระมหาสุทิน สุทิน. “การบริหารจัดการเครือข่ายเชิงพุทธ ของกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๑”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- พระมหาอำนาจ ปวตฺตโน. “การพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- พันตรี เสนีย์ พรหมวิวัฒน์. “โครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ของศาลทหาร”. **ปริญญานิติศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๓.
- พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง. “ตัวแบบสมรรถนะองค์การบริหารส่วนตำบล”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๓.

- ไพบุลย์ บุญยเกียรติ. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน บรรยากาศโรงเรียน และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนดนตรีเอกชนในประเทศไทย”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาแขนงวิชาการพัฒนานักบริหารระดับสูง. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ๒๕๕๒.
- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต**. มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. “สมรรถนะสำหรับนักบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรภาคธุรกิจในประเทศไทย”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑.
- วรรณ อังสิทธิพูนพร. “รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีผลต่อภาวะผู้นำของคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”. **วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑.
- วันทนา เนาว์วัน. “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต** สาขารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล. “การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔.
- ศุภลักษณ์ เศษชะพานิช. “การนำเสนอรูปแบบการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาล”. **วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต** สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๔๔.
- สบพันธ์ ชิดานนท์, “การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจอาคาร”, **ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑.
- สมคิด สกุลสถาปัตย์. “รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน”. **วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.
- สมจิตรา กิตติมานนท์. “การบริโภคอาหารเจเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทางไตรสิกขา”. **พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** พระพุทธศาสนา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.
- สมชาย ไมตรี. “การศึกษาของพระสงฆ์ในประเทศไทย : กรณีศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลี”. **งานค้นคว้าอิสระ**. สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ, ๒๕๓๙.
- สมุทรา ชำนาญ, “การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน”, **ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต**, มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๖.
- สีบวงศ์ กาพวงค์. “ตัวแบบสมรรถนะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนายกองค์การบริหาร”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์คุณวุฒิบัณฑิต**. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔.

สุดารัตน์ ครุฑกะ. “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าพยาบาลในระบบบริการสุขภาพในอนาคต”. **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.

สุภาวี่ อวสกุสสุทธิ. “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน”. **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒.

สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์. “การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาโท** สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๐.

อุทัย โล้วมั่นคง. “แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๓.

#### (๔) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่:

กรมการศาสนา. “เอกสารสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องการศึกษาของคณะสงฆ์”. ๒๕๒๑. (เอกสารอัดสำเนา).

กองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. **แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการพัฒนาการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา**. (พ.ศ. ๒๕๕๓ – พ.ศ. ๒๕๖๒).

กองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. **เอกสารประกอบการชี้แจงเสนอต่อคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗**.

กิตติ ธีรคันต์. **เทคนิคการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาม.ต้น-ม.ปลาย**. กรุงเทพมหานคร: กรมการศาสนา, ๒๕๓๘.

จิตตินันท์ เตชะคุปต์. **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับจิตวิทยาบริการ** เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาการบริการ เล่มที่ ๑ หน่วยที่ ๑-๗ นนทบุรี สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐.

จิระ หงส์ดารมภ์. **เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ ๑-๖**. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. “การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)”. **รวมบทความวิชาการ ๑๐๐ ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย**. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓.

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์”. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๓.

- นิสตาร์ เวชยานนท์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”. เอกสารประกอบการสอนวิชา  
 รศ. ๖๒๐ การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร  
 ศาสตร์, ๒๕๔๘.
- บรรจง ชูสกุลชาติ. “เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับสังคม  
 อุตสาหกรรมในทศวรรษหน้า”. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยครูจันทระเกษมและวิทยาลัยครู  
 พระนคร, ๒๕๓๔.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. “เอกสารคำสอนรายวิชาการพัฒนาตนเอง”. ชลบุรี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ  
 หมู่บ้านจอมบึง, ๒๕๔๑.
- วัฒนาพร ระวังทุกข์, แผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร :  
 แอล ที เพรส, ๒๕๔๒.
- สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. “สถิติข้อมูลโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาปี  
 การศึกษา ๒๕๔๖”. ๒๕๔๖, (เอกสารอัดสำเนา)

#### (๕) เว็บไซต์:

- Woman. อิทธิบาท ๔. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://thaifamilymental.blogspot.com/๒๐๐๗/๑๐/๔.html>[๒๘ ตุลาคม ๕๘].
- กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร. [ออนไลน์].  
 แหล่งที่มา: [www.train.cdd.go.th/idp57/photo/competency\\_idp.pdf](http://www.train.cdd.go.th/idp57/photo/competency_idp.pdf)[๕ มีนาคม ๒๕๕๗].
- กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงมหาดไทย. คู่มือความรู้ความสามารถ ทักษะ และ  
 สมรรถนะ. [online]. แหล่งที่มา: [www.disaster.go.th](http://www.disaster.go.th)[๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๘]
- ชัชรินทร์ ชวนวัน. การพัฒนาหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา. [ออนไลน์].  
 แหล่งที่มา: <http://www.google.co.th/search?q=สมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา>[๓ มีนาคม ๒๕๕๗].
- ดร.รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม. สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
[http://training.prd.go.th/document\\_public/](http://training.prd.go.th/document_public/)[๒๑ เมษายน ๒๕๕๕].
- พระมหาธราบุ คุจินดา. การบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
[http://www.kpv.ac.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=๑๑๐&Itemid=๑๖๘](http://www.kpv.ac.th/index.php?option=com_content&view=article&id=๑๑๐&Itemid=๑๖๘) [๒๗ กรกฎาคม ๕๕]
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :<http://www.moe.go.th/main๒/plan/p-r-b๔๒-๐๑.htm>[๙ สิงหาคม ๕๕]
- วิโรจน์ อุ่นทรัพย์. คำกล่าวรายงาน พิธีเปิดประชุมสัมมนาผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาสงฆ์  
 ประจำปี ๒๕๕๕. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :<http://www.onab.go.th/>[๙ สิงหาคม ๕๕]
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คู่มือการประเมินสมรรถนะครู. [ออนไลน์].  
 แหล่งที่มา: <http://gpa.tmk.ac.th/teacher/capacity.pdf>[๕ มีนาคม ๒๕๕๗].

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **คู่มือการประเมินสมรรถนะครู**. [ออนไลน์].  
แหล่งที่มา: <http://gpa.tmk.ac.th/teacher/capacity.pdf>[๕ มีนาคม ๒๕๕๗].
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **คู่มืออบรมผู้บริหารสถานศึกษาแนวใหม่**. [ออนไลน์],  
แหล่งที่มา: <social.obec.go.th/library/document/asean/ภาคผนวกคู่มือผู้บริหาร.pdf>  
[๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗]

## ๒. บรรณานุกรมภาษาอังกฤษ

- Adranam H. Maslow. “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review* 50, 1943.
- Bardo J.W. and Hardman J.J. **Urban Sociology : A Systematic introduction**. New York : F.E. Peacock Publishers, 1982.
- Boyatzis, R.E. **The Competent Manager**. New York: McGraw-Hill, 1982.
- Brown and Moberg. อ้างใน สมาน อัครภูมิ “การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗.**
- D. Goulet. **The Cruel Choice : A New Concept in the Theory of Development**. New York : Athenum, 1971.
- Dales, M and Hes, K. **Creating Training miracles**. Sydney: Prentice Hall, 1995.
- David Mc Clelland. อ้างใน คณิงนิจ อนุโรจน์, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กองทัพอากาศ”. **ดุขฎิณิพนธ์ปรัชญาดุขฎิณิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑.**
- David Mc Clelland. อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based, Learning**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๘.
- Donna Blancer, John Boroski and Lee Dyer. “Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization : Results of a Field Study” **Human Resource Management** no. 35 July 1996.
- Frederick Harris Harbison. **Human Resources as the Wealth of Nations**. New York : Oxford University Press, 1973.

- G. Bohlander, S. Snell and A. Sherman. **Managing Human Resources**. 12<sup>th</sup> edition, Cincinnati OH : South – Western College, 2001.
- George T. Milkovich and John W. Boudreau. **Human Resource Development**, 6<sup>th</sup> Edition. Boston : Homewood, 1991.
- Good, Carter V. **Dictionary of Education**. New York: Mc Graw Hill Book, Co, Inc.
- Greg Hearn, et. Al. “Defining Generic Professional Australia: Toward a Framework for Professional”. **Journal of Human Resources** January 1997.
- Hausser, D. L. **Comparison of Different Models for Organizational Analysis**. New York: John Wiley & Son, 1980.
- Ireland, Gary Donald. “Assessing the Importance of Human Resources Management Competencies from Practitioners Perspectives M. Ed.”. **University of Alberta (Canada)**. 2001.
- Ivancevich, J. H. et al. (1989). **Management : Principles and Functions**. 4th ed. Boston: MA.: Richard D. Irwin. Retrieved July 20, 2005, from <http://www.norvathesdubeez.hu/letot/tresek/eng/col.doc>
- Jame A.F. **Stoner and Char Wankel, Management**, 3<sup>rd</sup> ed. New Delhi: Prentice-Hall, 1986.
- Joyce B. and Weil M. **Model of Teaching**(2<sup>nd</sup> ed). New Delhi : Prentice – Hall of India Private Limited, 1985.
- Keeves P.J. **Education Research Methodology, and Measurement : An International Handbook**. Oxford : Pergamam Press, 1988.
- Lindner, James R. “Competency Assessment and Human Resourced Management Of Extension County Chairs”. **Texas A7M University**. 2001.
- Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D. **Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment development and reward**. London: McGraw-Hill, 1992.
- Richard E. Boyatzis. "Competencies in the 21st century". **Journal of Management Development**, Vol. 27 Iss: 1, 2008.
- Richard S. Williams. **Performance Management : Perspectives on Employee Performance**. An International Thomson Publishing Company, 1996.
- Scott Parry. อ่างใน สุภัญญา รัศมีธรรมโชติ, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency based HRM**, กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๕๐.
- Spencer & Spencer, **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. **Competency at work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Son, 1993.

- Stanton, John Ellsworth. "Personnel Management Competencies of Selected Public School Superintendents". Ed.D., **University of South Dakota**. January 1994.
- Steiner, E. **Methodology of Theory Construction**. Sydney : Educology Associates, 1988.
- Stoner, A. F., & Wankel, C. **Management**. 3<sup>rd</sup> ed. New Delhi: Prentice – Hill Privated, 1986.
- T.Husen,and N.T.Postlethwaite. **The International Encyclopedia of Education**. 2<sup>rd</sup> ed. New York : Simon and Schuster,Inc.,1975.
- Tosi H.L. and Carroll S.J.,**Management**. ( 2<sup>nd</sup> ed.), New Yok : John Wiley & Sons,1982.
- Tosi, H.L., & Carrol, S.J. **Management**. 2nd ed, New York: John Wiley and Sons,1982.
- Victoria Neufeldt, **Webster's New World Dictionary**,3<sup>rd</sup> Edition New York : Simon and Schuster,Inc.
- Virtanen, T. **The competencies of new public managers**. In D. Farnham,S.Horton,J., 1996.
- Willer, R.H. **Leader and Leadership Process**. Boston: Irwin / McGraw-Hill,1967.
- Woodcock, Mike. **Team Development Manual** 2<sup>nd</sup> edition. England:Gower Publishing, 1989.



ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

๑. พระราชธรรมมุนี ร่องผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง โรงเรียนบาลีเตรียม  
อุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตตปญโญ ดร.  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. ดร.พิเชฐ ทั่งโต  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาการจัดการเชิงพุทธ คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕. ดร.สมาน งามสนิท  
อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**ภาคผนวก ข**  
รายนามผู้ให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย

๑. พระราชธีรคุณ รักษาการผู้อำนวยการ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. พระราชธรรมมุนี รองผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง โรงเรียนบาลีเตรียม  
อุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. พระวิมลรัตนภรณ์ รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีเตรียม  
อุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. พระครูสิทธิมงคล ผู้อำนวยการโรงเรียนวชิรมุกฎ
๕. พระอุตรคณารักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๖. พระสมุห์ไกรยะ วิโจนธมโม ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศรีบุญเรือง
๗. พระมหาธงชัย จิรสีโล ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา
๘. พระครูกาญจนกิจจารักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดกาญจนสิงหาสน์
๙. พระกานต์ชนะ สุนติกาโร รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
วัดธรรมมงคล
๑๐. พระรัฐพงษ์ ฐิตวิโส ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดเวตะวันธรรมवास
๑๑. พระครูวิริยานุวัตร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดม่วงพลอยวิริยราม
๑๒. พระศรีวัชรภรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ
๑๓. พระสุนทร วรสาโร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเสน่หา
๑๔. พระครูสังฆพิชัย ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดมหาสวัสดิ์วิทยา
๑๕. พระครูวินัยธรศิลปิน สิปปสมปนโน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม
๑๖. พระมหาสมพงษ์ กนตธมโม ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดพระราหูล
๑๗. พระมหาวิจิตร กลยุณจิตโต ประธานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑
๑๘. พระสมนึก ฐิตาจาโร รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียน  
บาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๑๙. พระมหาสุเมธ สุจิตโต รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒๐. พระมหามนตรี วิสุทธิมนโต รองผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒๑. พระมหาอุดม ปญญาโก รองผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒๒. พระทอง ฐิตปญโญ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบาลีเตรียมศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒๓. พระวิษณุวัณ สิริญาโณ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร - สถานที่  
โรงเรียนเตรียมพุทธศาสตร์
๒๔. นายวัชรวุฒิ ทำไว นักริชาการ กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑
๒๕. นายโอวาท สุธาวา นักริชาการ โรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ

**ภาคผนวก ค**  
รายนามผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

๑. พระครูปริยัติรัตนารักษ์ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ
๒. พระครูโสภณพุทธศาสตร์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. รศ.ดร. สมชัย ศรีนอก ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต การสอนสังคมศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. ดร.บุญเลิศ โสภา ผู้อำนวยการกองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ
๕. ดร.รัฐพล เย็นใจมา อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์
๖. ดร.ฉัตรชัย ธรรมครบุรี ผู้อำนวยการโรงเรียนวิเชียรกลิ่นสุคนธ์อุปถัมภ์
๗. ดร.ชนันภรณ์ อารีกุล อาจารย์ประจำโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๘. นายประวัตี โสณิราช อาจารย์ประจำโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



**ภาคผนวก ง**

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๖๖

วันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

นมัสการ พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร

ด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ขยวฑโฒ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออาราธนาพระคุณท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ขยวฑโฒ

โทรติดต่อ ๐๘๖-๕๕๑-๓๐๘๔  
๐๒๐-๐๕๙-๕๖๓๖

ตรวจ/แก้ไข/พิมพ์เสร็จ  
15/3/57/1/15

พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.

๒๕/๓.ค./๕๗



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๐๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๖๖

วันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์

ด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ชยวฑฺฒโฒ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

๕๖๐๑๑๖๖  
ณ.ศธ.๒๐๒  
๓๑ ม.ย. ๒๕๕๗

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ชยวฑฺฒโฒ

โทรติดต่. ๐๘๖-๕๕๓-๓๐๘๔  
๐๙๐-๐๕๙๙-๙๖๓๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๓๕๖



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนกน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๖-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๕ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน งามสนธิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โคร่งร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย พระมหาสุทนต์ ฉายา ขยวฑูโฒ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

๗๕๑๕๓๗๓  
ประเสริฐ งาม  
๒๕-๓-๕๗

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุทนต์ ฉายา ขยวฑูโฒ

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๖-๕๕๑-๓๐๘๔





## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๐๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๖๖

วันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

นมัสการ พระสุวรรณภวนี, ดร

ด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ขยวุฑโฒ รัทสประจำตัวนิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขออาราธนาพระคุณท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ขยวุฑโฒ  
โทรติดต่อก. ๐๘๖-๕๕๑-๓๐๘๔

**ภาคผนวก จ**

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๐๒๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนา  
ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรมาราม แขวงบางขุนนนท์  
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐  
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรามัญ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๙ สิงหาคม ๒๕๕๗

โรงเรียนพระปริยัติธรรมพระมหาธีรญาณ
เลขที่รับ..... ๑๒๗
วันที่..... 10 สิงหาคม ๕๗
เวลา..... 12.00 / 1
ผู้รับ..... C6n

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพระปริยัติธรรมวัดพระมหาธีรญาณ กรุงเทพมหานคร  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ขยวุฑโฒ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตร  
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา”  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงขอความ  
อนุเคราะห์เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลการทำวิจัยในครั้งนี้  
อันจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนา มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความ  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความเคารพ

ผู้อำนวยการ  
โปรดพิจารณา  
เห็นสมควรเรียน  หลักสูตรบริหารงานวิชาการไว้  
หน้า ๖๓ ๓ / ๑๒๗ / ๑๒๗ / ๑๒๗  
๑๐๗๐๐๐  
พระมหาสุตใจ  
ผู้อำนวยการ  
๒๙ / ๘ / ๕๕๗

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาปรัชญาศาสนา (วัดศรีสุธรรมาราม)

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ขยวุฑโฒ  
โทรติดต้อ. ๐๘๐-๐๔๙-๘๖๓๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๐๒๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์  
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐  
อยุธยา : หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๙ สิงหาคม ๒๕๕๗

โรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา วัดเสนาหา  
เลขที่ ๕๗  
รังสิต ๑๕๑๓๐  
๑๐.๓๐

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเสนาหา จังหวัดนครปฐม  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุทนต์ ฉายา ขยฑุโท รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตร  
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา"  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงขอความ  
อนุเคราะห์เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้ผลิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลการทำวิจัยในครั้งนี้  
อันจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความ  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

๑.ใน.ความอนุเคราะห์ให้  
เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
พระสุนทร วรรคโร  
ผู้อำนวยการ  
๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรียนมาด้วยความเคารพ

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุทธาราม)

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุทนต์ ฉายา ขยฑุโท  
โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๐-๐๔๙-๘๖๓๖



ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๐๒๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์  
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐  
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนกน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๙ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาวัดเวตวันธรรมวาส กรุงเทพมหานคร  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ขยวฑูโฒ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตร  
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา”  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงขอความ  
อนุเคราะห์เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลการทํวิจัยในครั้งนี้  
อันจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความ  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความเคารพ

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุทธาราม)

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ขยวฑูโฒ  
โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๐-๐๔๙-๘๖๓๖

ขอขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์  
วันที่  
ผู้อำนวยการโรงเรียน

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๐๒๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยู่ชยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๖๖-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๙ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา กรุงเทพมหานคร  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ขยวฑฺฒโน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตร  
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา”  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงขอความ  
อนุเคราะห์เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลการทำวิจัยในครั้งนี้  
อันจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความ  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความเคารพ

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญฺโณ, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธรรม)

25 ก.ค. ๕๗

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ขยวฑฺฒโน  
โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๐-๐๔๙-๘๖๓๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๐๒๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์

ภาควิชาปรัชญา ศนศ.สังคมนาจารย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุตาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๙ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา กรุงเทพมหานคร  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ขยวุฑโฒ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตร  
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา”  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงขออนุมัติ  
คราะห์เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลการทำวิจัยในครั้งนี้  
อันจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความ  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความเคารพ

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุตาราม)

25 ก.ค. 57

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ขยวุฑโฒ  
โทรติดต่อก. ๐๘๐-๐๕๙-๘๖๓๖



ที่ ศธ ๖๑๐๕๒/๑๐๒๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์  
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐  
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลสำโห อำเภอรังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๗๑๗๐  
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๙ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวชิรมกุฏ กรุงเทพมหานคร  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุทนต์ ญาญ ชยวฑฺฒ โธ รัทสประจําตัวนิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตร  
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา”  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงขอความ  
อนุเคราะห์เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลการทำวิจัยในครั้งนี้  
อันจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความ  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความเคารพ

(พระมหาบุญเลิศ อินทปโล, รศ.)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธรรม)

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุทนต์ ญาญ ชยวฑฺฒ  
โทรติดต่อ. ๐๘๐-๐๕๕-๘๖๓๖

๐๗/๑๓/๒๕๕๗  
พระมหาสุทนต์ ญาญ ชยวฑฺฒ  
วันจันทร์ที่ ๑๓ สิงหาคม ๒๕๕๗



## บันทึกข้อความ

แผนกสารบรรณ
โรงเรียนเบ็ญสทิธีศึกษา
รับที่... ๗๑
รับวันที่... ๒๕ ก.ย. ๕๗
เวลา... ๑๕.๑๖ น.
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๕๗๘

วันที่ ๒๙ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเบ็ญสทิธีศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ชยวุฑโฒ รัตสประจำตวันิลิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงขอความอนุเคราะห์เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลการทำวิจัยในครั้งนี้ อันจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

หม่อมไฉ่น้อยฝ่ายบริหาร  
 ๕๖ ก.ย. ๕๗ (พระมหาบุญเลิศ อินทปโล, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
 สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธาราม)

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ชยวุฑโฒ

โทรติดต่อก. ๐๘๐-๐๔๙-๘๖๓๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๐๒๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์  
ภาควิชาประวัติศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์  
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐  
อยู่ภายใน : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอยางน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๕๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๙ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดกาดกุ่มจันทาสันวิทยา กรุงเทพมหานคร  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ขยวุฑโฒ รัชสประจําตัวนิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตร  
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา”  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงขอความ  
อนุเคราะห์เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลการทำวิจัยในครั้งนี้  
อันจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความ  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

พระมหาสุตใจ  
ฉายา ขยวุฑโฒ

SN. ๕๐. ร.ร.วัดกาดกุ่มจ  
๒๕๖.๕.๕๓

เรียนมาด้วยความเคารพ

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาปรัชญาประวัติศาสตร์ (วัดศรีสุธรรม)

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ขยวุฑโฒ  
โทรติดต่อก. ๐๘๐-๐๔๔-๘๖๓๖



ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๐๒๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์  
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐  
อายุยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๒๙ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดกาญจนสิงหาสน์วิทยา กรุงเทพมหานคร  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ขยวุฑโฒ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตร  
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา”  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงขอความ  
อนุเคราะห์เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้ผลิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลการทำวิจัยในครั้งนี้  
อันจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความ  
เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

*(Handwritten signature of Phrommahasutjai Chaya)*

SN. ๗๐. ร.ร.วัดจันทบุรี  
๒๕๖.๕.๕๗

เรียนมาด้วยความเคารพ

*(Handwritten signature of Phrommahabunleat Inthapanyo)*

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุทธาราม)

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ขยวุฑโฒ  
โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๐-๐๕๙-๘๖๓๖

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๓๕๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
 ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
 กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุदारม แขวงบางขุนนนท์  
 เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐  
 อยูธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
 โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๘ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
 เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโกเมศรัตนาราม จังหวัดปทุมธานี  
 ลิงที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ขยวุฑโฒ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗  
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
 วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
 แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่  
 ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย  
 ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ  
 ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

พระมหาสุตใจ ฉายา ขยวุฑโฒ  
 เก็บข้อมูล เพื่อ การวิจัย

พระมหาสุตใจ ฉายา ขยวุฑโฒ  
 ๗๐ ๕.๖.๕๕

เรียนมาด้วยความเคารพ

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
 สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุदारม)

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ขยวุฑโฒ

โทรติดต่อก. ๐๙๘-๕๕๑-๕๕๘๗



ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๓๕๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์  
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐  
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนกน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๘ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ กรุงเทพมหานคร  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ขยวุฑโฒ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗  
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่  
ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย  
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ  
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

อ.สุภาว  
ท่านอธิการบดี  
ผู้ให้อนุญาต  
โรงเรียนพระปริยัติธรรม  
พรหมวชิรญาณ

เรียนมาด้วยความเคารพ

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุทธาราม)

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ขยวุฑโฒ  
โทรติดต่อกับ ๐๙๘-๕๕๑-๕๕๘๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๗๕๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์  
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐  
อยุธยา : หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนกน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๘ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดกาญจนสิงหาสน์ กรุงเทพมหานคร  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ชยวฑูโฒ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗  
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่  
ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย  
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ  
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

*(Handwritten signature and name in blue ink)*  
พระครูไพศาลกิจจาภิรมย์  
ภ.มอ. ร.ร.  
๑๗ มิ.ย. ๕๘

เรียนมาด้วยความเคารพ  
*(Handwritten signature in blue ink)*  
(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุทธาราม)

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ชยวฑูโฒ  
โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๙๘-๕๔๑-๕๔๘๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๗๕๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุตาราม แขวงบางขุนนนท์  
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐  
อยู่ย่อ : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนกน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๘ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดธรรมมงคล กรุงเทพมหานคร  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ชยวฑฺฒโน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗  
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มี ความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่  
ขอความอนุเคราะห์ที่ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บัณฑิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย  
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ  
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

รับทราบแล้ว  
๑๖ มิ.ย. ๕๘

เรียนมาด้วยความเคารพ

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญฺโญ, รศ.)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุตาราม)

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ชยวฑฺฒโน  
โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๙๘-๕๔๑-๕๔๘๗



ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๗๕๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์  
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐  
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอนับน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๘ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธศาสตร์วิทยา กรุงเทพมหานคร  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ชยวุฑโฒ รัชสประจำตวันนิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗  
นิตินิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นที่ต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่  
ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย  
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ  
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

*วิฑฒน  
พุทธ  
19 ม.ค. 59*

เรียนมาด้วยความเคารพ

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุทธาราม)

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ชยวุฑโฒ  
โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๙๘-๕๔๑-๕๔๘๗



## บันทึกข้อความ

สำนักงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๓๐๖

วันที่ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขออนุมัติอนุญาตให้ผลิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

กราบเรียน พระเดชพระคุณพระราชาธรรมณี รองผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ขยวฑโฒ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขออนุมัติอนุญาตให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ผลิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงกราบเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุदारาม)

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
โทร/โทรสาร ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน ๒๑๓๗, ๒๑๓๘  
ผู้ประสานงาน: พระมหาสุตใจ ขยวฑโฒ โทรติดต่อ.๐๙๘-๕๔๑-๕๔๘๗

๑๙ มิ.ย. ๒๕๕๘  
19 มิ.ย. 2559



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๗๐๓

วันที่ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิติศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน พระวิมลรัตนภรณ์ รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ชยวฑูโฒ รหัสประจำตัวนิติ ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗  
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
 วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
 แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่  
 ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิติศึกษาดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย  
 ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ  
 ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
 สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุदारาม)

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
 สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
 โทร/โทรสาร ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน ๒๑๓๗, ๒๑๓๘  
 ผู้ประสานงาน: พระมหาสุตใจ ชยวฑูโฒ โทรติดต่อ.๐๙๘-๕๔๑-๕๔๘๗

ออกโดย [Signature]  
 พระมหาวิมลรัตนภรณ์  
 รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและพัฒนา  
 ศธ ม.จ. ๕๕๗





## บันทึกข้อความ



ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๗๐๒

วันที่ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน พระมหาสมนึก ฐิตาจาโร รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา  
โรงเรียนบาลีสาริตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ชยวุฑโฒ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มี ความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ที่ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระมหาบุญเลิศ อินทปโย, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุदारาม)

อนุญาตให้ศึกษาวิจัย  
พระครู...  
๑๗ มิ.ย. ๕๘

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
โทร/โทรสาร ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน ๒๑๓๗, ๒๑๓๘  
ผู้ประสานงาน: พระมหาสุตใจ ชยวุฑโฒ โทรติดต่อ.๐๙๘-๕๔๑-๕๔๘๗



## บันทึกข้อความ



ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๙/๙

วันที่ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์อนุญาตให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน พระมหาสุเมธ สัจจิตโต รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ  
โรงเรียนบาลีสถาธิศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ชยวฑูโฒ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บัณฑิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุदारาม)

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
โทร/โทรสาร ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน ๒๑๓๗, ๒๑๓๘  
ผู้ประสานงาน: พระมหาสุตใจ ชยวฑูโฒ โทรติดต่อ.๐๙๘-๕๔๑-๕๔๘๗

๐๙๘๒๒-๒๑๓๗  
๑๙ มิ.ค. ๒๕๕๙





## บันทึกข้อความ



ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๓/๐๒

วันที่ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ชยวฑฒโฒ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีควมจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

อนุชา  
พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.  
๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๘

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุदारาม)

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
โทร/โทรสาร ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน ๒๑๓๗, ๒๑๓๘  
ผู้ประสานงาน: พระมหาสุตใจ ชยวฑฒโฒ โทรติดต่อ.๐๙๘-๕๔๑-๕๔๘๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๗๕๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์  
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐  
อยู่เยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๓๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๘ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศรีบุญเรือง กรุงเทพมหานคร  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ขยวฑูโฒ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗  
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดมหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่  
ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย  
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ  
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

๑๗๖ ๒๒ ไร่ ๕๖ ไร่ ๖๐ ไร่  
๒๒/๒  
พระครูปลัดไกรษะ วิจิตรานันโท  
ผู้ดำเนินการ  
๒๖ / ๓ / ๒๕๕๘

เรียนมาด้วยความเคารพ  
  
(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุทธาราม)

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ขยวฑูโฒ  
โทรติดต้อ. ๐๙๘-๕๕๑-๕๕๘๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๗๕๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนนท์  
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐  
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังนกน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๘ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศรีบุญเรือง กรุงเทพมหานคร  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ขยวุฑโฒ รัทสประจัตวินิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗  
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีคามจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่  
ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย  
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ  
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอสงวนไว้สัมภาษณ์  
พระครูปลัดไกรยศ วิจารณ์ทมิโล  
ผู้อำนวยการ  
16 / 3 / 2559

เรียนมาด้วยความเคารพ

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธาราม)

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ขยวุฑโฒ  
โทรศัพท์ต่อ. ๐๙๘-๕๔๑-๕๔๘๗





## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๐๖

วันที่ ๕ มกราคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบให้ผลิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน พระทอง รุติปณฺโญ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ชยวฑฺฒโน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขออนุมัติขอความเห็นชอบให้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ผลิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระมหาบุญเลิศ อินทปณฺโญ, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุดาราม)

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

โทร/โทรสาร ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

ผู้ประสานงาน: พระมหาสุตใจ ชยวฑฺฒโน โทรติดต่อ.๐๙๘-๕๔๑-๕๔๘๗

อนุเคราะห์ให้สัมภาษณ์  
และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยได้

(พระทอง รุติปณฺโญ)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

๑๘ ม.ค. ๒๕๕๙



# บันทึกข้อความ

แผนกส่งเสริม  
โรงเรียน...  
รับที่...  
รับวันที่...  
เวลา...  
มหาวิทยาลัย...

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๐๖

วันที่ ๕ มกราคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้ผลิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน พระมหามนตรี วิสุทธิมนต์ รองผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ชยวุฑโฒ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ผลิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระมหาบุญเลิศ อินทปณฺโณ, รศ.)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุदारาม)

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
โทร/โทรสาร ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน ๒๑๓๗, ๒๑๓๘  
ผู้ประสานงาน: พระมหาสุตใจ ชยวุฑโฒ โทรติดต่อ.๐๙๘-๕๔๑-๕๔๘๗

อนุสฺรทสิริ มณฑลวิ  
พจนน ๒๓๗ ๑๖๕๖๓๗  
19 มค 59





## บันทึกข้อความ



ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/ ๐๐๖

วันที่ ๕ มกราคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน พระมหาอุดม ปณฺญาโก รองผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ โรงเรียนบาลีสาธิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ชยวฑฺฒโน รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗  
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีควมจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่  
ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บันทึกดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย  
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี  
และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญฺโญ, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธาราม)

สำนักงานหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

โทร/โทรสาร ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

ผู้ประสานงาน: พระมหาสุตใจ ชยวฑฺฒโน โทรติดต่อ.๐๙๘-๕๔๑-๕๔๘๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๐๖



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์  
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐  
อยู่ชานา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๕ มกราคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์อนุญาตให้ผลิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เจริญพร นายโอวาท สุธาวา นักวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรมพรหมวชิรญาณ  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ขยวุฑโฒ รัทสประจําตัวนิตินิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗  
นิตินิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่  
ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ผลิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย  
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ  
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพราเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

อินดีในลวิ ๓๗๗/๕๖๗/๕๖๗  
ใน(๓๗๗/๕๖๗)  
๑๐๓ ลข๗  
๐๓ / ๐๓๗/๕๖๗

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วัดศรีสุธรรม)

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ขยวุฑโฒ  
โทรศัพท์ต่อ. ๐๙๘-๕๔๑-๕๔๘๗

**ภาคผนวก ช**

หนังสือเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ





## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร.โทรสาร ๐ - ๓๕๒๔ - ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๕๔

วันที่ ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

นมัสการ พระครูปริยัตริคณาภรณ์ ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ชยวฑฺฒ โรหฺสประจําตัวนิตี ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออาราธนาพระคุณท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา” ในวันเสาร์ ที่ ๒๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๓๐ น. เป็นต้นไป ห้อง ๔๒๔ อาคารสังฆิกเสนาสน์ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดศรีสุดารามวรวิหาร แขวงบางขุนนนท์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อขออาราธนาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

อ.สุพล สุธะพรหม  
๒๐ ต.ค. ๕๙

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ชยวฑฺฒ

โทรติดต่อกับ ๐๘๙-๕๕๑-๕๕๘๗



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โท., โทรสาร ๐ - ๓๕๒๔ - ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๕๕๕

วันที่ ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

นมัสการ พระครูโสภณพุทธศาสตร์ คณบดีคณะครุศาสตร์

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ขยวฑฺฒ โรหฺสประจําตัวนลิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นลิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวจัยเรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออาราธนาพระคุณท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา" ในวันเสาร์ ที่ ๒๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๓๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้อง ๔๒๔ อาคารสังฆิกเสนาสน์ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดศรีสุदारามวรวิหาร แขวงบางขุนนนท์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อขออาราธนาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ขยวฑฺฒ

โทรติดตอ. ๐๘๙-๕๕๑-๕๕๘๗



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โพร.,โท رسาร ๐ - ๓๕๒๔ - ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๗๖๘

วันที่ ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สมชัย ศรีนอก ผอ. หลักสูตร พธ.ม. การสอนสังคม

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ชยวฑฺฒโธ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา” ในวันเสาร์ ที่ ๒๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๓๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้อง ๔๒๔ อาคารสังฆิกเสนาสน์ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดศรีสุदारามวรวิหาร แขวงบางขุนนนท์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ชยวฑฺฒโธ  
โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙-๕๕๑-๕๔๘๗

ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ  
  
 (รศ.ดร.สมชัย ศรีนอก)  
 ๒๙/๑๐/๕๙



ที่ ศธ ๒๑๐๕.๒/๑๔๒๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์  
ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงบางขุนนนท์  
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐  
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๗๑๗๐  
โทร. ๐๒-๘๖๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)  
เรียน ดร.บุญเลิศ โสกา ผู้อำนวยการกองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ  
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ  
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ชยวฑูโธ รัชสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗  
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์  
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้  
มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร  
ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา” ในวันเสาร์ ที่ ๒๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๓๐  
น. เป็นต้นไป ณ ห้อง ๔๒๔ อาคารสิ่งฝึกเสนาสน์ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬ  
าลงกรณราชวิทยาลัย วัดศรีสุทธาวาสวรวิหาร แขวงบางขุนนนท์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร  
หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ  
มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนศาสตร์

๑.  ทราบ  ลงนิต

๒. มอบ.....

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ชยวฑูโธ

โทรติดต่อก่อน ๐๘๙-๕๕๑-๕๕๘๗

  
(นายบุญเลิศ โสกา)

ผู้อำนวยการกองพุทธศาสนศึกษา



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร.,โทรสาร ๐ - ๓๕๒๔ - ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๖๓๔

วันที่ ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน อาจารย์ ดร.สุรพล เย็นใจมา อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ขยวฑฺฒโฒ รัศสประจําตัวนิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา” ในวันเสาร์ ที่ ๒๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๓๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้อง ๔๒๔ อาคารสังฆิกเสนาสน์ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดศรีสุทธาวาสวรวิหาร แขวงบางขุนนนท์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ: Podus, ๘

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ขยวฑฺฒโฒ

โทรติดตอ. ๐๘๙-๕๔๑-๕๔๘๗

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๔๒๑



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอรังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)  
 เรียน ดร.ฉัตรชัย ธรรมครบุรี ผู้อำนวยการโรงเรียนวิเชียรกลิ่นสุคนธ์อุปถัมภ์  
 สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ  
 ๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ชยวุฑโฒ รัชสประจําตัวนํลิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗  
 นํลิตหลักสุตรพุทธศาศตรคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาศสตร์ มหาวิทาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
 วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
 แผนกสามัญศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคามหลักสุตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสุตรพุทธศาศตรคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาศสตร์  
 พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่งตียง จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้  
 มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร  
 ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา” ในวันเสาร์ ที่ ๒๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๓๐  
 น. เป็นต้นไป ห้อง ๔๒๔ อาคารสังฆิกเสนาสน์ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทาลัยมหาจุฬ  
 ลงกรณราชวิทยาลัย วัดศรีสุทธารามวรวิหาร แขวงบางขุนนนท์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร  
 หลักสุตรพุทธศาศตรคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาศสตร์ มหาวิทาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
 หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ  
 มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ในชื่อหัวหน้าสนทนากลุ่มเฉพาะ

ขอแสดงความนับถือ

๑๗ ต.ค. ๕๙

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ชยวุฑโฒ

โทรติดต่อ. ๐๘๙-๕๕๑-๕๕๘๗



ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๔๒๑



## ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์  
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐  
อยุธยา : ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอบางน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๔ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘

๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)  
เรียน อาจารย์ ดร.ชนันภรณ์ อารีกุล อาจารย์ประจำโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา  
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ  
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ชยวฑฺฒโฒ รัหฺสประจําตัวนิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๓๗  
นิตินิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม  
แผนกสามัญศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้  
มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร  
ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา” ในวันเสาร์ ที่ ๒๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๓๐  
น. เป็นต้นไป ห้อง ๔๒๔ อาคารสังฆิกเสนาสน์ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วัดศรีสุทธารามวรวิหาร แขวงบางขุนนนท์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร  
หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการ  
มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ชยวฑฺฒโฒ  
โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙-๕๕๑-๕๕๘๗

ยินดีเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

ธันภรณ์ อารีกุล

อาจารย์ ดร.ชนันภรณ์ อารีกุล

๒๕ / ๓.ค. / ๕๙

ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์  
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐  
อยู่เยื้อง : ๓๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๘๘๒-๓๑๕๕ ต่อ ๒๑๓๐, ๒๑๓๗, ๒๑๓๘



ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๕๒๑

๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง **ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)**  
เรียน **นายประวัติ โสณิราช อาจารย์ประจำโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา**  
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ  
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย พระมหาสุตใจ ฉายา ขยวฑฺฒโธ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๙๐๑๕๐๔๖๓๗  
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา” ในวันเสาร์ ที่ ๒๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๓๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้อง ๔๒๔ อาคารสังฆิกเสนาสน์ โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดศรีสุทธารามวรวิหาร แขวงบางขุนนนท์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : พระมหาสุตใจ ขยวฑฺฒโธ  
โทรติดต่อก. ๐๘๙-๕๔๑-๕๔๘๗

อนันต์ เจริญ Focus group  
ศ.อ.อ.  
๑๘ ต.ค. ๕๙



ภาคผนวก ซ  
แบบสอบถาม

### แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

**คำชี้แจง** ขอความอนุเคราะห์ในการกรอกข้อมูล

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับเป็นข้อมูลและแนวทาง สำหรับผู้วิจัย เพื่อที่จะได้นำผลการวิจัยที่ได้ไปปรับให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อื่นๆ และหน่วยงานอื่นต่อไป

ข้อมูลที่ได้จะแปลผลการวิจัยในภาพรวมและจะเก็บข้อมูลฉบับนี้เป็นความลับและใช้ประโยชน์เฉพาะการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่ประการใด

**ตอนที่ ๑** ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน ของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ ๒** ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ๓ สาย ได้แก่ สายผู้บริหาร และผู้สอน และสายเจ้าหน้าที่

**ตอนที่ ๓** ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์ ครั้งนี้เป็นอย่างดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

พระมหาสุตใจ ชยวุฑโฒ

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขารัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ตอนที่ ๑ : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดให้ข้อมูล หรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ให้ตรงกับสถานภาพของท่าน

หน่วยงานที่ตอบแบบสอบถาม .....

๑. เพศ

 ๑. บรรพชิต ๒. คฤหัสถ์ชาย ๓. คฤหัสถ์หญิง

๒. อายุ

 ๑. ๒๐-๒๕ ปี ๒. ๒๖-๓๐ ปี ๓. ๓๑-๓๕ ปี ๔. ๓๖-๔๐ ปี ๕. ๔๑ ปีขึ้นไป

๓. ระดับการศึกษา

 ๑. ต่ำกว่าปริญญาตรี ๒. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ๓. สูงกว่าปริญญาตรี

๔. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

 ๑. ๑ - ๕ ปี ๒. ๖ - ๑๐ ปี ๓. ๑๑ - ๑๕ ปี ๔. มากกว่า ๑๕ ปี

๕. ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

 ๑. ผู้บริหาร ๒. ครู - อาจารย์ ๓. เจ้าหน้าที่

๖. รายได้ต่อเดือน

 ๑. ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท ๒. ๑๐,๐๐๑ - ๑๕,๐๐๐ บาท ๓. ๑๕,๐๐๑ - ๒๐,๐๐๐ บาท ๔. มากกว่า ๒๐,๐๐๐

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามปลายปิด และเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ๕

ระดับดังนี้

๕ หมายถึง ระดับปฏิบัติมากที่สุด

๔ หมายถึง ระดับปฏิบัติมาก

๓ หมายถึง ระดับปฏิบัติปานกลาง

๒ หมายถึง ระดับปฏิบัติน้อย

๑ หมายถึง ระดับปฏิบัติน้อยที่สุด

ให้ท่านพิจารณาการดำเนินงานในแต่ละรายการพฤติกรรมของสมรรถนะผู้รับการประเมิน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสภาพการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินตามสภาพความเป็นจริง

๑. สมรรถนะหลัก ๕ สมรรถนะ

สมรรถนะ/รายการพฤติกรรม	สมรรถนะ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
<b>๑. สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน</b>					
๑. ท่านมีความพึงพอใจและพยายามทำหน้าที่ให้ดีที่สุด					
๒. ท่านทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือ เป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ					
๓. ท่านปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพมากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
๔. ท่านบริหารจัดการและทุ่มเทเวลาตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้					
<b>๒. สมรรถนะการบริการที่ดี (ผู้รับบริการนอกจากบุคคลภายนอกองค์กรแล้วยังรวมถึงนักเรียนด้วย)</b>					
๕. ท่านให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ ด้วยความเต็มใจ และให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง					
๖. ท่านช่วยแก้ปัญหา หรือให้แนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ					
๗. ท่านให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ					
๘. ท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของผู้รับบริการ					
<b>๓. สมรรถนะการพัฒนาตนเอง</b>					
๙. ท่านพยายามศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา งานในสาขาอาชีพของตน					
๑๐. ท่านสามารถนำวิชาการ ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้					
๑๑. ท่านมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะสหวิชาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง					
๑๒. ท่านสนับสนุนในการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนางาน และวิทยาการใหม่ๆ					

<b>๔. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม</b>					
๑๓. ท่านมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น					
๑๔. ให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม					
๑๕. ท่านมีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล/กลุ่มบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาและในทุกสถานที่					
๑๖. ท่านปรับเปลี่ยน/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงาน					
<b>๕. สมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม</b>					
๑๗. ท่านยึดมั่นในอุดมการณ์ของวิชาชีพ ปกป้องเกียรติและศักดิ์ศรีของอาชีพ					
๑๘. ท่านเสียสละ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียน					
๑๙. ท่านซื่อสัตย์ ตรงเวลา รักษาคำพูด					
๒๐. ท่านยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งผลประโยชน์ต่อโรงเรียน					

## ๒. สมรรถนะผู้บริหาร ๕ สมรรถนะ

สมรรถนะ/รายการพฤติกรรม	สมรรถนะ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
<b>๑. สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์</b>					
๒๑. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของงานหรือของสถานศึกษา					
๒๒. ผู้บริหารมีวิธีการเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกันแก้ไขที่เหมาะสมกับสภาพปัญหาและสภาพบริบทของสถานศึกษา					
๒๓. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ตรวจสอบวิธีการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานและหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
๒๔. ผู้บริหารสามารถวางแผน กำหนดกิจกรรม คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้					
<b>๒. สมรรถนะด้านการสื่อสารและการจูงใจ</b>					
๒๕. ผู้บริหารมีความสามารถพูดในโอกาสต่างๆ					
๒๖. ผู้บริหารมีความสามารถเขียนในโอกาสต่างๆ					

๒๗. ผู้บริหารมีความสามารถสื่อสารผ่านเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม					
๒๘. ผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร					
<b>๓. สมรรถนะการพัฒนาศักยภาพบุคลากร</b>					
๒๙. ผู้บริหารให้คำปรึกษา แนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่บุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม					
๓๐. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร					
๓๑. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและสร้างเครือข่ายพัฒนาบุคลากร					
๓๒. ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้โอกาสบุคลากรได้พัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ					
<b>๔. สมรรถนะด้านการมีวิสัยทัศน์</b>					
๓๓. ผู้บริหารรู้ เข้าใจ ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างไร					
๓๔. ผู้บริหารอธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการทำงานของโรงเรียนได้					
๓๕. ผู้บริหารริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ					
๓๖. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ					
<b>๕. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>					
๓๗. ผู้บริหารมีความคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
๓๘. ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นทางปัญญาแก่บุคลากร					
๓๙. ผู้บริหารประพฤติตนเหมาะสมกับเป็นผู้นำ					
๔๐. ผู้บริหารนำทีมงานก้าวไปสู่พันธกิจของโรงเรียน					

**๓. สมรรถนะผู้สอน ๖ สมรรถนะ**

สมรรถนะ/รายการพฤติกรรม	สมรรถนะ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
<b>๑. สมรรถนะการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้</b>					
๔๑. ท่านสามารถใช้รูปแบบ/เทคนิควิธีการสอนอย่างหลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ					

๔๒. ท่านได้จัดกิจกรรมเรียนรู้ที่ปลูกฝัง/ส่งเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์และสมรรถนะของผู้เรียน					
๔๓. ท่านได้ใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีหลากหลายและเหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้					
๔๔. ท่านได้นำผลการประเมินการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาจัดการเรียนรู้					
<b>๒. สมรรถนะการพัฒนาผู้เรียน</b>					
๔๕. ท่านสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมในการสอนแก่ผู้เรียน					
๔๖. ท่านได้จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนด้านการดูแลตนเอง มีทักษะในการเรียนรู้ การทำงาน การอยู่ร่วมกันในสังคม และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง					
๔๗. ท่านได้นำข้อมูลนักเรียนไปใช้ช่วยเหลือ/พัฒนาผู้เรียนทั้งด้านการเรียนรู้และปรับพฤติกรรมเป็นรายบุคคล					
๔๘. ท่านได้ส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมกับค่านิยมที่พึงาม					
<b>๓. สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน</b>					
๔๙. ท่านสามารถจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทั้งห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
๕๐. ท่านได้ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับผู้เรียนและผู้เรียนกับผู้เรียน					
๕๑. ท่านได้ตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียนให้พร้อมใช้และปลอดภัย					
๕๒. ท่านสามารถนำสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ					
<b>๔. สมรรถนะการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยพัฒนาผู้เรียน</b>					
๕๓. ท่านได้สำรวจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน เพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน					
๕๔. ท่านสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา ระบุสภาพปัจจุบัน					
๕๕. ท่านมีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน					
๕๖. ท่านมีการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่นๆ ที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน					
<b>๕. สมรรถนะภาวะผู้นำครู</b>					
๕๗. ท่านสามารถกระตุ้นจูงใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการ					

กระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน					
๕๘. ท่านเห็นคุณค่า ให้ความสำคัญในการคิดเห็นหรือผลงาน และให้เกียรติผู้อื่น					
๕๙. ท่านให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นปัจจุบันโดยมีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน					
๖๐. ท่านได้ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม					
<b>๖. สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้</b>					
๖๑. ท่านมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองและชุมชนในการติดต่อสื่อสารเพื่อการจัดการเรียนรู้					
๖๒. ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในระดับชั้นเรียน					
๖๓. ท่านได้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ประชาชนชาวบ้านหรือภูมิปัญญาชาวบ้านในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม					
๖๔. ท่านมีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการจัดการ					

#### ๔. สมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน ๓ สมรรถนะ

สมรรถนะ/รายการพฤติกรรม	สมรรถนะ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
<b>๑. สมรรถนะด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน</b>					
๖๕. ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพงานที่ยากลำบากหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานได้					
๖๖. ท่านสามารถยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น					
๖๗. ท่านมีวิจรรย์ญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน					
๖๘. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้ได้					
<b>๒. สมรรถนะด้านความถูกต้องของงาน</b>					
๖๙. ท่านมีความตั้งใจทำงานให้ถูกต้อง สะอาด เรียบร้อย					
๗๐. ท่านตระหนักถึงผลเสียที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองหรือโรงเรียน					



จากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของตน					
๗๑. ท่านได้ให้ความเห็นและชี้แนะผู้อื่นให้ปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่วางไว้เพื่อความถูกต้องของงาน					
๗๒. ท่านสามารถระบุข้อบกพร่อง หรือข้อมูลที่ขาดหายไป และกำกับดูแลข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้ผลลัพธ์หรือผลงานที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด					
<b>๓. สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์</b>					
๗๓. ท่านสามารถวางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็น ส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้					
๗๔. ท่านสามารถกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
๗๕. ท่านสามารถคาดการณ์ถึงปัญหา อุปสรรค และวางแผนวางแนวทางป้องกันแก้ไขในกิจกรรมหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้					
๗๖. ท่านสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วนๆ ได้					

ส่วนที่ ๓ : ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง : โปรดให้ข้อมูลในแต่ละประเด็นตามความคิดเห็นของท่าน

**๑. สมรรถนะด้านผู้บริหาร**

๑.๑ ปัญหาอุปสรรค .....

.....

.....

.....

.....

๑.๒ ข้อเสนอแนะ .....

.....

.....

.....

.....

.....

**๒. สมรรถนะด้านผู้สอน**

๒.๑ ปัญหาอุปสรรค .....

.....  
.....  
.....  
.....

๒.๒ ข้อเสนอแนะ .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**๓. สมรรถนะด้านผู้ปฏิบัติงาน**

๓.๑ ปัญหาอุปสรรค .....

.....  
.....  
.....  
.....

๓.๒ ข้อเสนอแนะ .....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ตอบแบบสอบถาม  
พระมหาสุดีใจ ชยวฑฺฒโต  
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขารัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์  
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ญ  
แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ตอนที่ ๑ ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ ..... นามสกุล .....

อายุ ..... พรรษา ..... ระดับการศึกษา ..... ตำแหน่ง .....

ที่อยู่ ..... ตำบล/แขวง .....

อำเภอ/เขต ..... จังหวัด.....

วัน เดือน ปี ที่ให้สัมภาษณ์ .....

ตอนที่ ๒ หัวข้อสัมภาษณ์ “ สภาพปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”

๑. ด้านสมรรถนะหลัก
๒. ด้านสมรรถนะผู้บริหาร
๓. ด้านสมรรถนะผู้สอน
๔. ด้านด้านสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน

ตอนที่ ๓ “การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ด้วยหลักอิทธิบาท ๔

ด้วยความเคารพ

พระมหาสุตใจ ชยวุฑฺโฒ (คณาพันธ์)

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## ประวัติผู้ศึกษาวิจัย



ชื่อผู้วิจัย

พระมหาสุตใจ คุณาพันธ์ (ชยวุฑโฒ)

วัน เดือน ปีเกิด

๓ สิงหาคม ๒๕๑๙

สถานที่เกิด

จังหวัดเพชรบูรณ์

## วุฒิการศึกษา

ระดับปริญญาตรี

พุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาพุทธจิตวิทยา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ระดับปริญญาโท

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สำหรับนักบริหาร

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

## ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ. ๒๕๔๓-๒๕๔๗

เป็นครูพระสอนศีลธรรมในโรงเรียนวัดทองศาลางาม

พ.ศ. ๒๕๔๗

เป็นผู้ช่วยเลขานุการโรงเรียนพุทธศาสนาวันอาทิตย์  
วัดทองศาลางาม

พ.ศ. ๒๕๔๘

เป็นเลขานุการโรงเรียนพุทธศาสนาวันอาทิตย์  
วัดทองศาลางาม

พ.ศ. ๒๕๔๘-๒๕๔๙

เป็นครูสอนคอมพิวเตอร์เบื้องต้น ศูนย์การศึกษาออก  
ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เขตภาษีเจริญ

พ.ศ. ๒๕๔๗-๒๕๕๐

เป็นเจ้าหน้าที่ธุรการ กองกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พ.ศ. ๒๕๕๑-๒๕๕๖

เป็นนายทะเบียน โรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พ.ศ. ๒๕๕๗ ถึงปัจจุบัน

เป็นอาจารย์ประจำโรงเรียนบาลีเตรียมอุดมศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## อุปสมบท

๕ กรกฎาคม ๒๕๔๑

วัดทองศาลางาม ภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร

## ปีที่เข้าศึกษา

ปีการศึกษา ๒๕๕๔

## ปีที่สำเร็จการศึกษา

ปีการศึกษา ๒๕๕๙

## ปัจจุบันสังกัด

วัดประยูรวงศาวาสวรวิหาร

แขวงวัดกัลยาณ์ เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร