

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาพฤติกรรมการบริหารตามกรอบมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
2. พฤติกรรมการบริหาร
3. มาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา
4. การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา
5. สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. การบริหารสถานศึกษา

##### 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารงานในสถานศึกษาเป็นเรื่องของการให้บริการ ผู้บริหาร คือ ผู้ให้บริการและเป็นผู้ดูแล รับผิดชอบการให้บริการของทีมงาน การทำงานต้องเป็นลักษณะที่ต้องก่อให้เกิดสำนึกของการทำงานร่วมกัน สำนึกแห่งจุดหมายเดียวกัน และต้องมีสำนึกของความเป็นเจ้าของการบริหารสถานศึกษา หลักสำคัญ คือการบริหารกระบวนการเป็นงานประสาน กระบวนการต่างๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกันเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน เพราะสถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับปฏิบัติ ที่สำคัญที่สุด ผลการจัดการศึกษาจะเป็นเช่นใดขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของสถานศึกษา และบุคคลที่สำคัญที่สุดที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ภิญโญ สาธร (2526 : 365) กล่าวว่า การจัดการศึกษาจะเป็นเช่นใดขึ้นอยู่กับ การดำเนินงานของผู้บริหารเป็นหลัก ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลสำคัญและมีบทบาท ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้บรรลุจุดมุ่งหมายการจัดการศึกษา ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องรับผิดชอบในการพัฒนาประชากรของประเทศ โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งประเทศไทย ซึ่งมีประชากรส่วนใหญ่ของประเทศได้รับการศึกษาอยู่ในระดับขั้นพื้นฐาน จากสถานศึกษาเพียงระดับประถมศึกษา ถ้าสถานศึกษาขาดประสิทธิภาพ ประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ ก็จะพลอยขาดคุณภาพด้วย

การบริหารสถานศึกษา เป็นการบริหารภายในสถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความรับผิดชอบต่อเด็กนักเรียนเป็นสำคัญ หวน พิณรุฬพันธ์ (2528 : 7) ได้สรุป ความหมาย ของการบริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคม เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม นพพงษ์ บุญจิตราคูล (2524 : 15-16) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารการศึกษาที่จัดให้มีขึ้นในระบบสถานศึกษา เป็นภารกิจของผู้บริหารและครูร่วมกันดำเนินงาน เลือกรสรรและควบคุมสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ ทักษะคติ ค่านิยม คุณธรรม ตลอดจนการถ่ายทอดวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีให้แก่เด็กและเยาวชน เพื่อให้เป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม ดังเจตนารมณ์ของหลักสูตรที่กำหนดไว้

ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษา งานวิจัยหลายชิ้นได้ระบุตรงกันว่า ผู้บริหารที่ให้ความเอาใจใส่ต่องานวิชาการ ทุ่มเทให้กับงานพัฒนาการเรียนการสอน มีคุณธรรม และมีภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ทำให้ผู้เรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี บุคลากรได้รับการพัฒนา และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาจึงพอสรุปได้ว่า เป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานให้บริการ หรือการจัดการด้านการเรียนการสอน การปกครอง การปรับปรุงแก้ไขพัฒนาสมาชิกในสังคม ในด้านการศึกษาร่วมกับผู้อื่นเพื่อประสิทธิภาพและจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ อันจะยังประโยชน์ แก่สมาชิกของสังคมนั่นเอง

ส่วนในหลักการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพย่อมบริหารงานอย่างมีหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการดำเนินงานได้

## 1.2 หลักการบริหารงานที่ประสบผลสำเร็จ

กิติมา ปรีดีติลล (2532 : 19) ได้สรุปหลักการบริหารงานที่ประสบผลสำเร็จไว้ดังนี้

1. ต้องกำหนดนโยบายไว้ชัดเจน แน่นนอน เพื่อให้ผู้ร่วมงานจะได้เข้าใจและปฏิบัติ ตามนโยบายอย่างถูกต้อง
2. มีศูนย์กลางอำนาจการ จัดบุคคลให้รับผิดชอบทำงานนั้น ๆ โดยตรง
3. ระบุหน้าที่การทำงานชัดเจน
4. จัดให้มีระบบทำงานอย่างเหมาะสม

5. มีการอำนวยความสะดวก
6. จัดบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน
7. จัดให้หน่วยงานสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
8. ควรมีการวางแผนในการทำงานทุกขั้นตอน
9. ต้องคำนึงถึงหลักประสานงาน เพื่อให้งานรุกไปข้างหน้าและคล่องตัว
10. จะต้องสร้างงานและติดตามงาน
11. พิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม
12. คำนึงถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ขวัญ กำลังใจ การสื่อความหมาย ความขัดแย้งและความพึงพอใจ เป็นต้น

สรุปการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องศึกษาและดำเนินการตามหลักการบริหารให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่วางแผนร่วมกัน โดยมีผู้บริหารคอยอำนวยความสะดวก ติดตาม และให้ความยุติธรรม สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

### 1.3 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

สถานศึกษาถือว่าเป็นสถาบันทางสังคมหนึ่งซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย ทำกิจกรรมปฏิบัติงานในระบบกลุ่มบุคคล และประสานประโยชน์ให้เกิดแก่บุคคลและกลุ่มบุคคลนั้น ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เพื่อที่จะยังผลให้เกิดการทำงานที่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การที่มนุษย์ได้มา อยู่ร่วมกันเพื่อทำงานดังกล่าว ย่อมเกิดความขัดแย้งและการร่วมมือกันทำงาน ดังได้กล่าวมาแล้ว และเพื่อการบริการต้องเกี่ยวข้องกับมนุษย์ การรวบรวมการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ในหน่วยงานหรือสถานศึกษาตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานจึงจำเป็นต้องเกิดขึ้น เรื่องของการบริหารหรือการจัดการนับเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการบริหาร หรือการจัดการ มีบทบาทที่สำคัญต่อการทำงานของมนุษย์ ให้มีการทำงาน มีประสิทธิภาพ และได้ผลมากที่สุด

การบริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยสั่งการ ควบคุม และการจัดการเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือกิจการในสถานศึกษา ให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายการศึกษาที่วางไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับ ครู นักเรียน บุคคลอื่น ๆ ในสถานศึกษา โปรแกรมการศึกษา กิจกรรมด้านต่างๆ หลักสูตร วิธีสอน วัสดุอุปกรณ์ ทั้งนี้สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดในการนำนโยบาย นำหลักสูตรไปปฏิบัติ เพื่อให้การศึกษาแก่เด็กโดยตรง และ สถานศึกษายังเป็นสถาบันที่รับผิดชอบในการสร้างเสริมบุคลิกภาพ อุปนิสัย และความรู้ความสามารถให้แก่พลเมืองทั้งชาติ (ภิญโญ สาร : 2526 : 199) ขณะเดียวกัน ก็มีหน้าที่เตรียมเยาวชนให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมอีกด้วย สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบ ต่อ

การจัดการศึกษาของชาติหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งมีนโยบายที่จะพัฒนาการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษาโดยเน้นกระบวนการ 3 ประการ คือ กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอนและ กระบวนการนิเทศการศึกษา จะเห็นได้ว่ากระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งและการจะ ดำเนินการให้บรรลุทั้ง 3 กระบวนการนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาของ สถานศึกษา เป็นสำคัญ (กองวิชาการ สปช. 2534 : 67)

ดังนั้นด้วยเหตุที่สถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติและผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำใน การจัดการ บริหารและเป็นผู้ใช้อำนาจการบริหารจัดการการศึกษา รวมทั้งด้วยเหตุแห่งความหมาย ของการศึกษา ความต้องการ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ เพื่อจุดมุ่งหมายและคุณภาพของการจัด การศึกษาและสถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่หล่อหลอมฝึกฝนบุคคล ให้เป็นพลเมืองที่ดีของสังคม ด้วยเหตุผลตามได้กล่าวมาข้างต้น การบริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญต่อ คุณภาพของผลผลิตทางการศึกษา และต่อพัฒนาการในทุก ๆ ด้านของมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ สำคัญยิ่ง

## 2. พฤติกรรมการบริหาร

พฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ เพื่อบรรลุ เป้าหมาย ที่ต้องการ (มานะ กัลพฤกษ์ : 2543 : 7)

การบริหาร หมายถึง การผสมผสานทรัพยากรอันประกอบด้วยคนและวัสดุปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้เกิดพลังร่วมในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มคนอย่างมีระบบ (มานะ กัลพฤกษ์ : 2543 : 7)

พฤติกรรมการบริหาร จึงหมายถึง ความสามารถในการแสดงออกหรือการกระทำของ ผู้นำในอันที่จะชักจูงบุคคลและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยประสบผลสำเร็จตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากพฤติกรรมการบริหารแล้วพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน ย่อมเป็น สิ่งที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในหน่วยงานเพราะพฤติกรรมของผู้นำ จะเป็นเครื่องมือแสดงให้เห็นว่า หน่วยงานนั้นมีลักษณะและการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพและข้อบกพร่องอย่างไร เพียงใด พฤติกรรมการบริหารที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารหน่วยงานย่อมแตกต่างกัน แล้วแต่ พิจารณาในด้านใดถ้าพิจารณาแนวโน้มรวม ๆ ในการบริหารของผู้นำว่าเน้นหนักด้านใดนั้น อาจ สรุปลงเป็นแบบไหนได้ 3 แบบ ตามผลการศึกษาของ เกตเซล (Getzels ) และกูบา(Guba) ซึ่งได้ กล่าวถึงเรื่องแบบของผู้นำไว้ว่า

1. ผู้นำที่ยึดถือสถาบันเป็นหลัก ( The Nomothetic Leaders ) คือผู้นำที่ถือเอาผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ
2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ( The Idiographic Leaders ) คือผู้นำที่ถือเอาบุคคลที่เกี่ยวข้อง ก่อนสิ่งใด
3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ ( The transactional Leaders ) คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันไป อีกแบบหนึ่งแนวพฤติกรรมการบริหารตามกลวิธีที่ผู้บริหารยึดถือในการนำคนซึ่งแบ่งออกเป็น 3 แบบ ตามที่ สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวคือ
  1. ผู้นำแบบอิตาธิปไตย ( Autocratic Leaders ) เป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่
  2. ผู้นำแบบเสรีนิยม ( laissez - faire Leaders ) เป็นผู้นำที่หาระเบียบกฎเกณฑ์และเหตุผลใด ๆ ไม่ได้ ปล่อยให้บังคับบัญชาเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการหรือหันเหให้เรื่องราวต่างๆ เป็นไปตามอัธยาศัย
  3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ( Democratic Leaders ) เป็นผู้นำแบบที่เรียกว่าเป็นพวกใจกว้าง คือ ถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าของตน

จากพฤติกรรมความเป็นผู้นำตามลักษณะต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาข้างต้นนั้นเมื่อนำมาเปรียบเทียบกันจะเห็นได้ว่า ผู้นำแบบอิตาธิปไตยมีลักษณะใกล้เคียงกับผู้นำแบบยึดสถาบัน เป็นหลัก ส่วนผู้นำแบบเสรีนิยมน่าจะเป็นผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำแบบประชาธิปไตยมีลักษณะใกล้เคียงกับแบบผู้นำที่ประสานประโยชน์

นอกจากนี้ ยังมีการแบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำอีกแบบหนึ่งซึ่งได้รับความสนใจกันอย่างกว้างขวางและมีผู้นำไปใช้ในการวิจัยกันมากถือเป็นการแบ่งโดยคำนึงถึงงานและลักษณะสัมพันธภาพประสานเป็นหลัก จากการศึกษาของ เฮมฟิลล์และคูนส์ ( Hemphill and Coons ) ดังนี้

1. พฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน ( Initiating Structure ) เป็นพฤติกรรมของผู้นำด้านการสร้างสัมพันธภาพ ระหว่างตัวเขากับสมาชิกของกลุ่ม โดยเน้นหนักไปทางด้าน การควบคุมงาน การประสานงาน การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย
2. พฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธภาพ ( Consideration ) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งทางด้าน การสร้างความพึงพอใจให้ผู้ร่วมงาน การสนองตอบความต้องการของผู้ร่วมงาน ความสนิทสนมไว้วางใจในผู้ร่วมงาน

สำหรับผู้บริหารที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำซึ่งให้ความสำคัญต่องานเป็นหลัก (Initiating Structure) จะมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความสนใจหรือความสำคัญต่องานที่ทำ
2. ถือว่าคนงานเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ที่จะช่วยให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้
3. เพื่อให้สำเร็จผลงานในงานที่ทำ เขาจึงต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด มิให้งานที่ทำนั้นต้องเสียหาย
4. จะไม่พยายามมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเลย และถือว่าอำนาจในการตัดสินใจจะเป็นสิทธิ์ขาดของเขาแต่ผู้เดียว

ส่วนผู้บริหารที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ซึ่งให้ความสำคัญต่อคนงานหรือผู้ร่วมงานเป็นหลัก (Consideration) จะมีลักษณะดังนี้

1. มีความมั่นคงในการเป็นผู้นำ และเห็นคุณค่าของคนงานเสมอ และจะสนใจในความสำเร็จและทุกข์สุขของคนในบังคับบัญชาของตน
2. จะไม่ทำตนเป็นผู้คอยขัดขวาง หรือรบกวนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตรงข้ามกลับจะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือเจือจุนและสนับสนุน
3. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และยินดีเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีอิสระเต็มที่ในการทำงานตามเป้าหมายที่ตนกำหนดไว้
4. พยายามเสริมสร้างให้คนงานมีความจงรักภักดีด้วยการใช้วิธีให้คนงานมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ และให้ร่วมในการตัดสินใจในปัญหาที่จะมีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของเขา

จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure จะเน้นความสำคัญของงานมากกว่าผู้ร่วมงาน ซึ่งย่อมทำให้มีการควบคุมงานมาก และผู้ร่วมงานจะมีอิสระเสรีน้อย ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Consideration จะเน้นความสำคัญที่ตัวผู้ร่วมงานมากกว่างานที่ทำ ผู้นำชนิดนี้จะเห็นความสำคัญของผู้ร่วมงานและพยายามจัดกลุ่มผู้ร่วมงานให้เหมาะสมที่สุดอย่างไรก็ตาม แม้พฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองแบบจะเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้ามและเป็นพฤติกรรมที่แตกต่างหากจากกันโดยสิ้นเชิง แต่ผู้บริหารส่วนมากจะมีพฤติกรรมผสมของผู้นำทั้งสองแบบแต่เป็นส่วนผสมที่มีปริมาณแตกต่างกันไป ทำให้บางคนมีแนวโน้มว่าจะเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) บางคนเป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ภาพ (Consideration) จากการแบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำเป็น 2 ด้าน คือ ด้านงาน และด้านสัมพันธ์ภาพ ดังกล่าวแล้ว เกิดมีผู้สนใจกันมาก และนำไปสู่การวิพากษ์วิจารณ์ ว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบใดดีที่สุด ฮาลบิน

(Halpin) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นผู้นำ สรุปได้ว่า หัวหน้างาน ที่พึงประสงค์จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นประสงค์สูงทั้งด้านงานและด้านสัมพันธภาพ ในทางทฤษฎีถือได้ว่าเป็นหัวหน้าที่ดีที่สุดในทางตรงข้ามถ้ามีพฤติกรรมที่แสดงออกต่ำ ทั้ง 2 ด้าน ก็ย่อมเป็นแบบที่ใช้ไม่ได้ จึงกล่าวได้ว่า ไม่ว่าพฤติกรรมของผู้นำจะมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธภาพก็ตาม นับเป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ดีด้วยกันทั้งนั้น ความสำคัญอยู่ตรงที่ว่าแต่ละแบบนำไปใช้เหมาะกับภาวะเงื่อนไขของเหตุการณ์หรือไม่ เพราะทั้งสองแบบจะนำไปใช้ได้ผลดีในทุกสถานการณ์ ย่อมเป็นไปได้ ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์แวดล้อม นอกจากนี้ ขนาดของกลุ่มผู้ร่วมงานก็มีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำ กล่าวคือ ถ้ากลุ่มผู้ร่วมงานมีขนาดใหญ่ พฤติกรรม มีแนวโน้มไปในทางที่ว่า ความสัมพันธภาพส่วนตัวกับผู้ร่วมงานจะลดลง ส่วนในกลุ่มผู้ร่วมงานขนาดเล็ก ผู้นำกับผู้ร่วมงานจะมีความสัมพันธภาพต่อกันมากขึ้น

### 3. มาตรฐานวิชาชีพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

คุรุสภาได้นำเสนอเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภา พุทธศักราช 2546 เสนอคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ) และ ก.ค.ศ. มีมติเห็นชอบและกระทรวงศึกษาธิการ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2546 และให้แต่ละกรมที่เกี่ยวข้องดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติตนและการปฏิบัติในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ตามเกณฑ์มาตรฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการประเมินตนเองและให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ประเมินผู้บริหารสถานศึกษา โดยได้กำหนดระดับคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา (EMQ : Education Manager Qualification) ซึ่งมีสาระสำคัญในการครอบคลุมเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา ระดับคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาแบ่งเป็น 5 ระดับ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา : 2546) ดังนี้

ระดับ 1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติการ

เป็นผู้บริหารที่ยึดถือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน ทั้งตัวงานและเป้าหมาย บริหารแบบสั่งการแต่ผู้เดียว โดยใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก มุ่งเน้นความครบถ้วนของงานตามข้อกำหนดที่มีไว้แล้วและถือตามความพอใจของตนเป็นสำคัญ เป้าหมายของการปฏิบัติงานเน้นความถูกต้องตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดและความพึงพอใจของตน ผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการ

เพียงเป็นไปตามที่กำหนด และตามความพอใจของตน ผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการเพียงเป็นไปตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ไม่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งกระบวนการ งานและผลปลายทางไปจากที่กำหนดไว้

ระดับ 2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการ

เป็นผู้บริหารที่ปรับปรุงกระบวนการทำงานและแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุผลงานที่ดีขึ้น มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย รู้จักกำหนดเป้าหมายของงานสำหรับผู้รับบริการที่แตกต่างกัน บริหารงานแบบชี้ค่าปริกษาแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิหรือบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ทีมงานเน้นคำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนของการทำงาน สามารถตรวจสอบได้เอง การแก้ไขปรับปรุงยังไม่เป็นอัตโนมัติทันทีทันใด เป้าหมายของการปฏิบัติงานคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้รับบริการมากขึ้นผลยังเป็นไปตามที่กำหนดไว้ เพียงแต่มีระดับคุณภาพมากขึ้น ยังไม่ขยายผลงานให้กว้างขวางไปสู่คุณภาพด้านอื่นๆ ของผู้รับบริการที่กำหนด

ระดับ 3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ

เป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนไปสู่เป้าหมายความคิดสร้างสรรค์ด้านวิธีการและกระบวนการของงาน มุ่งประสิทธิภาพของงานสูง บริหารงานโดยใช้นวัตกรรมและเทคนิควิธีกล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าพูดและกล้าทำ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพสอดคล้องกับศักยภาพของผู้รับบริการที่หลากหลายแต่ยังไม่มีการขยายกลุ่มเป้าหมายที่กว้างขวางยิ่งขึ้น เป้าหมายของการปฏิบัติงาน คำนึงถึงการพัฒนที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการอย่างรอบด้านทั่วถึงและสมดุลเต็มศักยภาพ

ระดับ 4 ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ

เป็นผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ยังไม่สามารถสร้างความเป็นเอกภาพงานและกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องได้อย่างเต็มที่ บริหารแบบผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม มุ่งเน้นให้ทุกคนร่วมวางแผนและปฏิบัติตามแผนจริงและสามารถบ่งชี้ได้อย่างชัดเจนว่า ผลงานส่วนใหญ่เกิดจากผู้ร่วมงานคนใด ขยายผลไปสู่กลุ่มบุคคลใกล้เคียงกับผู้รับบริการและผู้ร่วมงานซึ่งเป็นไปตามที่ตกลงร่วมกัน นอกจากผู้รับบริการจะได้รับการพัฒนาด้วยคุณประโยชน์ไปสู่กลุ่มบุคคลรอบ ๆ ผู้รับบริการและผู้ร่วมงาน

ระดับ 5 ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ

เป็นผู้บริหารที่ยึดถือกระบวนการพัฒนาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์เป็นระบบ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมพัฒนาและสร้างเอกภาพของงานและกลุ่ม รวมทั้งสร้างความสมดุลของสิ่งแวดล้อม บริหารงานแบบสร้างผู้นำ เน้นความสำเร็จของการสร้างงานและสร้างคน ให้ผู้ร่วมงานมีโอกาส ใช้ความสามารถสูงสุดของตนเอง ใช้วิธีการที่หลากหลายที่ตอบสนองต่อความสามารถและข้อจำกัดของผู้ร่วมงานแต่ละคนและทุกคนอย่างแท้จริง อย่างเป็นระบบรวมทั้งขยายผลจากกลุ่มผู้รับบริการ ไปสู่บุคคลอย่างกว้างขวางและสังคมโดยรวม เป้าหมายการปฏิบัติงาน

คำนึงถึงผลการพัฒนาที่ยืดยาว ถาวรทั้งระบบและพัฒนาวิชาชีพอย่างถาวรนำมาซึ่งเกียรติภูมิ  
ของนักบริหารเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านวิชาชีพ และชีวิตส่วนบุคคล

ทั้งนี้ได้กำหนด **มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย**

1. **มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ** (คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา.

2549 : 25-29)

**มาตรฐานความรู้**

1. **มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่าหรือคุณวุฒิ  
อื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ ดังต่อไปนี้**

- 1) หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา
- 2) นโยบายและวางแผนการศึกษา
- 3) การบริหารด้านวิชาการ
- 4) การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่
- 5) การบริหารงานบุคคล
- 6) การบริหารกิจการนักเรียน
- 7) การประกันคุณภาพการศึกษา
- 8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 9) การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน
- 10) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

2. **ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภา**

**รับรองมาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ**

- 1) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ
- 2) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติงานสอนและต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่ง  
หัวหน้าหมวด/หัวหน้าสาย/หัวหน้างาน/ตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2  
ปี

**สาระความรู้ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา**

1. **หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา**

**สาระความรู้**

- 1) หลักและทฤษฎีทางการบริหาร และการบริหารการศึกษา
- 2) ระบบและกระบวนการบริหารและการจัดการการศึกษายุคใหม่
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการการศึกษา

- 4) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- 5) บริบทและแนวโน้มการจัดการการศึกษา

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหาร
- 2) สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา
- 3) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา
- 4) สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

### 2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา

#### สาระความรู้

- 1) พื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีที่มีผลต่อการจัดการศึกษา
- 2) ระบบและทฤษฎีการวางแผน
- 3) การวิเคราะห์และการกำหนดนโยบายการศึกษา
- 4) การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนานโยบายการศึกษา
- 6) การประเมินนโยบายการศึกษา

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา
- 2) สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา
- 3) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งให้เกิดผลดี คู่มีค่าต่อการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม
- 4) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ
- 5) สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

### 3. การบริหารด้านวิชาการ

#### สาระความรู้

- 1) การบริหารจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2) หลักการและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร

- 3) การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น
- 4) หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ
- 5) กลยุทธ์การนิเทศการศึกษา
- 6) การวางแผนและการประเมินผลการนิเทศการศึกษา
- 7) ระเบียบวิธีการทางการศึกษา
- 8) หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา
- 9) สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้
  - 2) สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
  - 3) สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
  - 4) สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

#### สาระความรู้

- 1) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
- 2) การจัดวางระบบควบคุมภายใน
- 3) เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ
- 3) สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่าง

มีประสิทธิภาพ

- 4) สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

#### 5. การบริหารงานบุคคล

##### สาระความรู้

หลักการบริหารงานบุคคล

##### สมรรถนะ

- 1) สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
- 2) สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ

3) สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา

5) สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

#### 6. การบริหารกิจการนักเรียน

##### สาระความรู้

1) คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

2) ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

3) การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

##### สมรรถนะ

1) สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน

2) สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน

3) สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ

4) สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ

#### 7. การประกันคุณภาพการศึกษา

##### สาระความรู้

1) หลักการและกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา

2) องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา

3) มาตรฐานการศึกษา

4) การประกันคุณภาพภายในและภายนอก

5) บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา

##### สมรรถนะ

1) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

2) สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

ของสถานศึกษา

3) สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการ

ประเมินภายนอก

## 8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

### สาระความรู้

- 1) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
- 2) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ
- 3) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้

### สมรรถนะ

- 1) สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
- 2) สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ
- 3) สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

## 9. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

### สาระความรู้

- 1) หลักการประชาสัมพันธ์
- 2) กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

### สมรรถนะ

- 1) สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียนครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- 2) สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน
- 3) สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
- 4) สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
- 5) สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

## 10. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

### สาระความรู้

- 1) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร
- 2) จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- 3) การพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารให้ปฏิบัติตนในกรอบคุณธรรม
- 4) การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

### สมรรถนะ

1. เป็นผู้นำเชิงคุณภาพ จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
2. ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
3. ส่งเสริมและพัฒนาให้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

ดังนั้น สมรรถนะของผู้บริหารจึง เป็นความสามารถของผู้บริหารที่ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจ ทักษะและประสบการณ์ใช้ปฏิบัติงานให้เกิดผลดี และบรรลุวัตถุประสงค์ของงานนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานในสถานศึกษา ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ เทคนิควิธีการและประสบการณ์ มาเป็นองค์ประกอบในการบริหารจัดการ ซึ่งการบริหารงานจะประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคลที่มีงานต้องรับผิดชอบ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจธรรมชาติของงานเหล่านั้นผลการบริหารงานสถานศึกษาจะออกมา เป็นอย่างไรนั้น เป็นการบ่งบอกถึงสมรรถนะทางการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารงาน มีคุณภาพหรือไม่อย่างไร ผู้บริหารจะต้องกำหนดขอบเขตของการบริหารงานเหล่านั้นให้ชัดเจน เพื่อความสำเร็จของงานตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

### 2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา. 2549 : 38-41)

#### มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ การบริหารการศึกษา

มาตรฐานนี้แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงานหรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงานและเป็นผู้เผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณค่าประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กรตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยส่วนรวม ซึ่งแบ่งระดับคุณภาพเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 แสวงหาความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการบริหารการศึกษาอยู่เสมอ โดยพิจารณาจากการศึกษาเอกสาร ตำรา และนวัตกรรมต่าง ๆ การเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาทางบริหารการศึกษาและวิชาชีพ การเป็นสมาชิกขององค์กร สมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครูที่นอกเหนือจากที่ทางราชการจัดขึ้น และการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

ระดับ 2 มีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา โดยพิจารณาจากการเป็นสมาชิกและการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร สมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา และการพัฒนาวิชาชีพครูที่นอกเหนือจากที่ทางราชการจัดขึ้น ชักชวนให้ผู้อื่นเข้าร่วมเป็นสมาชิกและร่วมกิจกรรมขององค์กร สมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา และการพัฒนาวิชาชีพครูที่ นอกเหนือจากทางราชการจัดขึ้นและเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการด้านการบริหารการศึกษา

ระดับ 3 เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา โดยพิจารณาจากการเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานขององค์กรวิชาชีพด้านการบริหารการศึกษา และวิชาชีพครูที่นอกเหนือจากทางราชการจัดขึ้น การเป็นวิทยากรในการประชุม อบรม สัมมนา การพัฒนาวิชาชีพ การบริหารการศึกษาและวิชาชีพครู การสร้างความรู้ใหม่ ทางด้านบริหารการศึกษาและนำเสนอในการประชุมสัมมนา การมีผลงานทางวิชาการเผยแพร่อยู่เสมอ และการป้องกันเกียรติภูมิของครูและองค์กรวิชาชีพ

**มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน**

มาตรฐานนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ แสดงความรักความเมตตาและความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชนด้วยการตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กรโดยส่วนรวมผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธา และความรู้สึกเป็นที่พึงของคนทั้งปวง ซึ่งแบ่งระดับคุณภาพเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมโดยคำนึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียน และชุมชนเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา โดยพิจารณาจากกิจกรรมที่พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของครู พัฒนาสามารถของผู้เรียนและชุมชนได้จริง กิจกรรมที่สร้างนิสัยในการลงมือปฏิบัติงาน ให้แก่ ครู ผู้เรียนและชุมชน กิจกรรมที่สร้างคุณธรรมแก่ครู ผู้เรียนและชุมชน

ระดับ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียน และชุมชนทั้งด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมและงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา โดยพิจารณาจาก การเลือกกิจกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของครู ผู้เรียน และชุมชนทั้งกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

การเลือกปฏิบัติกิจกรรมตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยให้ความสำคัญต่อกิจกรรมที่มีผลต่อครู ผู้เรียนและชุมชน โดยตรงมากกว่ากิจกรรมที่มีผลโดยอ้อม

ระดับ 3 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมทุกด้านในหน้าที่ผู้บริหารการศึกษาทั้งด้านการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม ตลอดจนด้านสังคมสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชน โดยพิจารณาจาก กิจกรรมที่ครอบคลุมด้านการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม ตลอดจนด้านสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลต่อการพัฒนาการรอบด้านของครู ผู้เรียนและชุมชน กิจกรรมทุกอย่างสอดคล้องสัมพันธ์กันเป็นระบบนำไปสู่การพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชนโดยตรง

**มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ**

มาตรฐานนี้แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กรหรือผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมีอาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงานกำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ และใช้เทคนิคการบริหารการนิเทศภายใน ให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุง ให้ผู้ร่วมงานรู้ ศักยภาพเลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตนและลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้เกิดศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งนำไปสู่บุคคลแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งระดับคุณภาพเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 รู้จุดเด่นจุดด้อยของผู้ร่วมงาน และแก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงานโดยพิจารณาจากระบบข้อมูลของแต่ละบุคคลที่แสดงถึงคุณลักษณะส่วนตัว ความถนัด ความสนใจ และความสามารถในการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานได้เป็นรายคน การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องด้วยวิธีต่างๆ ที่เหมาะสมกับข้อจำกัดของหน่วยงาน เช่น การส่งเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาเอกสาร เป็นต้น

ระดับ 2 แก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงานและส่งเสริม พัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นอยู่เสมอ โดยพิจารณาจากการจัดกิจกรรมเสริมความสามารถของผู้ร่วมงาน โดยใช้วิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล การมอบหมายงานที่ท้าทายและสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จในงานนั้น ๆ การแสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงาน

ระดับ 3 พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนาตนเอง ได้เต็มขีดความสามารถของแต่ละบุคคล โดยพิจารณาจาก การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานประเมินและพัฒนาตนเอง จนเป็นปกตินิสัย โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกำหนดจุดพัฒนาเลือกเป้าหมายที่ท้าทายและเลือกวิธีพัฒนาด้วยตนเองจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถของผู้ร่วมงานโดยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละ

ละบุคคล การส่งเสริม ให้ผู้ร่วมงานจัดทำแฟ้มสะสมงาน ( Port folio ) ของตนเอง การจัดกิจกรรม ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ความคิด ผลงาน เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการ พัฒนาศักยภาพของแต่ละคน การแสดงความชื่นชมและเผยแพร่ผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงานต่อ สาธารณะเป็นประจำ

#### **มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง**

มาตรฐานนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีอาชีพวางแผนการพัฒนาองค์กรได้อย่างมี ยุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและ สิ่งแวดล้อมสอดคล้องกับนโยบายแนวทาง เป้าหมายของการพัฒนาเมื่อนำไปปฏิบัติจะเกิดผลต่อ การพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้อง กับเป้าหมาย กิจกรรมและผลงานถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสูงมี ความคุ้มค่าและเกิดผลอย่างแท้จริง ซึ่งแบ่งระดับคุณภาพเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 จัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหา และความต้องการของ หน่วยงานโดยพิจารณาจาก การใช้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงานที่ปัจจุบัน ในการจัดทำแผนงาน มีองค์ประกอบของแผนครบถ้วน การเป็นแผนที่เกิดจากความร่วมมือของ บุคลากรทุกฝ่าย

ระดับ 2 จัดทำแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความ ต้องการของหน่วยงานและชุมชน โดยพิจารณาจากกรณีแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและ ความต้องการของหน่วยงานและชุมชน การกำหนดเป้าหมาย และวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ที่ชัดเจน สอดคล้องกับภาระงาน เป็นแผนงานที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายเป็น แผนงานซึ่งใช้นวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายเหมาะสมกับศักยภาพการของหน่วยงานและชุมชน

ระดับ 3 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดผลคุ้มค่าต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณาจาก การเป็นแผนที่มีความหมายทำทนาย มีทิศทางการปฏิบัติ ที่สอดคล้องกันตลอดเป็นแผนที่ใช้นวัตกรรมแก้ปัญหาและพัฒนาได้สอดคล้องกับนโยบายสภาพ เศรษฐกิจ สังคม และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เป็นแผนที่มุ่งพัฒนาคูผู้เรียนและ ชุมชนทุกด้านอย่างคุ้มค่า เป็นแผนที่พัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและหน่วยงาน

#### **มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น เป็นลำดับ**

มาตรฐานนี้แสดงให้เห็นว่านวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารใน การไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องมีความรู้ใน การบริหารแนวใหม่ ๆ เลือกและปรับปรุง ใช้นวัตกรรมได้หลากหลายตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข

ข้อจำกัดของงานและองค์กรจนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความภูมิใจ ผลงานร่วมกันซึ่งแบ่งระดับคุณภาพเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 เลือกลือ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่างๆ ที่มีคุณภาพใช้ในการบริหารงาน ได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจาก ความทันสมัย และมีคุณภาพ ความเหมาะสม กับผู้ร่วมงาน องค์กร และกิจกรรมการบริหาร ความสอดคล้องกับสถานการณ์ ปัญหา เงื่อนไขและข้อจำกัดของงานและองค์กร

ระดับ 2 ใช้และพัฒนาสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพ อย่างหลากหลายและผู้ร่วมงานที่มีส่วนร่วม โดยพิจารณาจาก ผู้ร่วมงาน องค์กร ได้รับการพัฒนาด้วยนวัตกรรมการบริหารอย่างถูกต้องเหมาะสมและต่อเนื่อง ความหลากหลายของนวัตกรรมการบริหารที่ตอบสนอง ตามความต้องการของผู้ร่วมงาน องค์กร และปฏิบัติได้จริง ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วมในการใช้และปรับปรุง ให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

ระดับ 3 คิดค้นผลิตสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการในการบริหารการศึกษาโดยผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม โดยพิจารณาจาก ผู้ร่วมงานที่มีส่วนร่วมในการคิดค้น ผลิตสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการและตัดสินใจใช้ในการบริหารงาน ได้อย่างเหมาะสม ประเมินผลการใช้นวัตกรรม การบริหารและปรับปรุงให้มีคุณภาพสูงขึ้น ร่วมกันเผยแพร่การใช้ นวัตกรรมการบริหารและปรับปรุงให้มีคุณภาพสูงขึ้น ร่วมกันเผยแพร่การใช้ นวัตกรรมการบริหารที่ได้ผลแล้วด้วยความภาคภูมิใจ

#### มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานองค์กรโดยเน้นผลถาวร

ผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์กร จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายาม กระตุ้น ชักจูง ทำทาบ ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะ ๆ จึงควรเริ่มจากการริเริ่ม การร่วมพัฒนา การสนับสนุนข้อมูลและให้กำลังใจ ให้บุคลากรศึกษาค้นคว้าปฏิบัติ และปรับปรุงงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองจนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติ อันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กร รวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน ซึ่งแบ่งระดับคุณภาพเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 มีการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้จริง โดยพิจารณาจาก การใช้อำนาจสั่งการให้ปฏิบัติตามแผน การดำเนินกิจกรรมโดยใช้สื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการปัจจัยในการบริหาร และระยะเวลาการปฏิบัติตรงตามแผนที่กำหนดไว้โดยไม่เปลี่ยนแปลง

ระดับ 2 มีการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้จริง โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมตรวจสอบประเมินระหว่างปฏิบัติ และปรับปรุงงานเพื่อนำไปสู่ผลจริง โดยพิจารณาจาก การมีข้อมูลที่แสดงจุดเด่น จุดด้อย ข้อสังเกตของงานที่ได้ปฏิบัติการดำเนินงานโดยใช้สื่อเครื่องมือ เทคนิควิธีการ ปัจจัยในการบริหารที่มีการปรับเปลี่ยนจากที่กำหนดในแผนเพื่อนำไปสู่ผลจริง การประเมินผลระหว่างปฏิบัติงาน การปรับปรุงการปฏิบัติงานผู้บริหารร่วมกับผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบผลระหว่างปฏิบัติและแก้ไขการปฏิบัติร่วมกัน

ระดับ 3 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้ปฏิบัติงานดำเนินการเอง และปรับปรุงงานได้เอง จนสามารถนำไปสู่ผลได้จริงอย่างภาคภูมิใจ โดยพิจารณาจากผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและจุดเน้นของงาน กระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแผน ด้วยความเต็มใจ ผู้ปฏิบัติงานรวบรวมข้อมูล ประเมินตัดสินผลระหว่างการปฏิบัติด้วยตนเอง กำหนดแนวทางวิธีการพัฒนา ปรับปรุงสู่เป้าหมายด้วยตนเอง ปรับเปลี่ยนแก้ไขกิจกรรมเทคนิควิธีปฏิบัติด้วยตนเองและความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานร่วมกัน

#### มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

ผู้บริหารมีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้ว ด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุม การกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลการพัฒนาการลงมือปฏิบัติจริงและมีหลักฐานปรากฏยืนยันชัดเจนการนำเสนอรายงานเป็น โอกาสที่ผู้บริหารจะได้คิดทบทวน ถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีได้ระวังไว้ อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดี จะชื่นชม ภาคภูมิใจได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไร คุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดีคือการนำผลประเมินไปใช้ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของตน เป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน ซึ่งแบ่งระดับคุณภาพเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 เป็นการรายงานผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง มีหลักฐานการปฏิบัติชัดเจนแสดงถึงข้อดี ข้อเสีย ผลกระทบของงานที่ได้ปฏิบัติ โดยพิจารณาจาก รายงานแสดงถึงความสมบูรณ์ของข้อมูล ทุกองค์ประกอบของรายงาน รายงานมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องอย่างเป็นระบบ ข้อสรุปผลดี ผลเสีย ข้อจำกัด ผลกระทบของการปฏิบัติ หลักฐานร่องรอยการปฏิบัติที่แสดงถึงผลและกระบวนการปฏิบัติ

ระดับ 2 เป็นการรายงานผลที่เกิดจากการร่วมปฏิบัติจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ้งแสดงถึงความสำเร็จของงานที่ชื่นชมภูมิใจนำเสนอข้อปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ ในลักษณะต่าง ๆ ตามที่ได้ปฏิบัติจนเกิดผลจริง เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการในลักษณะต่าง ๆ ตามที่

ได้ปฏิบัติจนเกิดผลจริง เป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษ โดยพิจารณาจาก เป้าหมายระดับคุณภาพของผลผลิตที่เปรียบเทียบให้เห็นการพัฒนาที่สูงกว่าเดิม ที่เป็นความสำเร็จน่าชื่นชม ภูมิใจ ข้อมูลที่ผู้บริหารได้รับประโยชน์ในลักษณะต่างๆ ตามขอบข่ายของงานที่ได้ปฏิบัติเกิดผลจริง

ระดับ 3 เป็นการรายงานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงวิธีการ การปฏิบัติให้ได้ผลดีกว่าเดิม จากผลเสียและข้อจำกัดที่พบ ข้อเสนอแนะและการนำไปใช้ในสภาวะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยพิจารณาจาก แนวทางในการปรับปรุงในอนาคต ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับใช้ ในสภาวะต่างๆ

### มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดี

ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับ ดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณนั้น คำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร ในองค์กรผู้บริหารที่ปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วย ความพึงพอใจ ซึ่งแบ่งระดับคุณภาพเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 ปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยพิจารณาจากการแต่งกาย สุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกาลเทศะ การใช้วาจาสุภาพ การมีความประพฤติเรียบร้อย การดูแลสุขภาพ การมีความเมตตากรุณาต่อผู้อื่น ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และการให้ความยุติธรรมในการบริหาร

ระดับ 2 ปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ ให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องในลักษณะสร้างสรรค์ ตลอดจนสอดแทรกแบบอย่างในการปฏิบัติงานที่ดีในกระบวนการบริหาร โดยพิจารณาจาก การให้คำแนะนำอย่างสร้างสรรค์ การเชิญชวนให้ปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีเลือกสรรแล้ว ความพยายามแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นและแบบอย่างที่ดีได้สอดแทรกในกระบวนการบริหาร

ระดับ 3 ปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดีผู้อื่นเกิดความศรัทธาและปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีเลือกสรรแล้วจนเป็นปกตินิสัย โดยพิจารณาจาก การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้ร่วมงานเลือกและปฏิบัติตามพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ การเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ปฏิบัติแบบอย่างที่ดี การร่วมกันเผยแพร่กระบวนการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและคุณธรรม

### มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

หน่วยงานการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชนและเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ซึ่งมีองค์กรอื่น เป็นองค์ประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้นำแนวทางการพัฒนาสังคม ให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมีอาชีพต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่น ในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำปรับปรุงการปฏิบัติและแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิด ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ ด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถพร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือกัน ในสังคม การนำไปสู่การยอมรับและศรัทธา อย่างภาคภูมิใจ ซึ่งแบ่งระดับคุณภาพเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับองค์กรอื่น ๆ และชุมชน ตามที่ได้รับ มอบหมายได้ครบถ้วน บรรลุตามวัตถุประสงค์ของงาน โดยพิจารณาจาก การร่วมประชุมปรึกษากับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น การเสนอข้อคิดเห็น แนวทางปฏิบัติในโอกาสอื่น ๆ การเข้าร่วม กิจกรรมและผลสำเร็จของกิจกรรม

ระดับ 2 อาสาเข้าร่วมปฏิบัติงานในชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตาม ความสามารถและความถนัด โดยพิจารณาจากการเข้าร่วมประชุมวางแผน แบ่งงานกันทำ การ ปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถและผลดีเกิดกับชุมชน การร่วมมือกับหน่วยงานอื่นจัดกิจกรรมใน โอกาสต่างๆ

ระดับ 3 เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาชุมชนและร่วมมือกับหน่วยงานอื่นพัฒนาการศึกษา อย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจากภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติในฐานะผู้นำในการพัฒนา การปรับปรุงงาน ด้วยตนเองและชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมงานพัฒนา การเปิดโอกาสให้ชุมชนและ หน่วยงานอื่น ความศรัทธาและความไว้วางใจจากชุมชนและหน่วยงานอื่น

### มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

ความประทับใจจากผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่ง คือ ความรู้รอบ ทันสมัย ทันโลก รู้อย่างกว้างขวางและมองไกล ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นในโลกทุก ๆ ด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและนำข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้และการมีข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้ นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้ว ยังนำซึ่งการยอมรับและ

ความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงานอันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป ซึ่งแบ่งระดับคุณภาพเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 ความสามารถในการแสวงหาและใช้ประโยชน์จากข้อมูล ข่าวสาร ที่จำเป็นต่อการบริหาร เช่น ข้อมูลข่าวสารด้านเทคโนโลยี เทคนิควิธีการ นวัตกรรมในการบริหารและข้อมูลข่าวสารทางการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม วิถีชีวิตในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลกโดยพิจารณาจากการมีข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและการใช้ข้อมูลข่าวสารในการจัดกิจกรรมต่างๆ

ระดับ 2 สามารถรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบและนำมาใช้ในการพัฒนาและผู้ร่วมงานได้ โดยพิจารณาจาก ระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร การวิเคราะห์ข้อมูลและจัดเป็นระบบสารสนเทศ การเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

ระดับ 3 สามารถนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาได้เป็นปกติวิสัยและสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ร่วมงาน หน่วยงานและชุมชนได้อย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจากการมีระบบข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศที่ทันสมัยและไวต่อการให้บริการความต่อเนื่องในการใช้พัฒนาอย่าง เป็นระบบ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ความน่าเชื่อถือ ของข้อมูลข่าวสารสนเทศและการยอมรับ ของผู้รับบริการ

#### มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

ผู้บริหารมีอาชีพ สร้างวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำและจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เองของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรม แสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกระส่ำระสายความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคนจนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ซึ่งแบ่งระดับคุณภาพเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 เป็นผู้นำการพัฒนาที่ดี โดยพิจารณาจาก ความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน การมีภาพของงานชัดเจนและมียุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการพูดชักชวน ชี้นำ หรือนำเสนอเรื่องต่างๆ ได้อย่างชัดเจน การตัดสินใจที่ดี กล้าพูด กล้าทำและกล้ารับผิดชอบ ความสามารถในการได้ในทุกสถานการณ์ ความมีเกียรติภูมิและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานทุกคน

ระดับ 2 ปฏิบัติงานเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน โดยพิจารณาจากการปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารที่เน้นการสั่งการ โดยความคิดเห็น ของผู้บริหารคนเดียว เป็นการประสานงานเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน

ตั้งเป้าหมาย แนวทาง และการดำเนินงานด้วยกระบวนการ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาและร่วมพัฒนาเป็นสำคัญ การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสามารถคิดเองได้ ตัดสินใจเลือกกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาด้วยตนเอง ตลอดจนรู้จักทิศทางงานของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมและสนับสนุนผู้มีความรู้ความสามารถในแต่ละด้านให้เป็นผู้นำและเปิดโอกาสให้แสดงความเป็นผู้นำได้อย่างเต็มที่

ระดับ 3 ร่วมกันสร้างแนวทางหรือวัฒนธรรมการทำงานที่ต่อองค์กร โดยพิจารณาจาก ความเป็นผู้นำของผู้ร่วมงาน การจัดระบบหรือแนวทางในการให้รางวัลแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

### **มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์**

การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงและสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้สอดคล้อง สมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้อง ตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตาม การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่า การเสี่ยงในอนาคตจะมีการผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป ซึ่งแบ่งระดับคุณภาพเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 ตระหนักในปัญหาและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน โดยพิจารณาจากการมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล เหตุการณ์และสภาวะสิ่งแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรที่รับผิดชอบ การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ การมองเห็นปัญหาและข้อจำกัดเป็นสิ่งที่นำไปสู่การพัฒนา การแสวงหาแนวทางใหม่เพื่อการพัฒนา

ระดับ 2 เตรียมวางแผนแก้ปัญหา วางแผนการเปลี่ยนแปลงและปรับกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์รอบด้าน โดยพิจารณาจาก การประเมินและปรับปรุงงานที่ปฏิบัติเป็นระยะ ๆ การกำหนดทางเลือกหลากหลายที่สามารถใช้ได้เหมาะสมสถานการณ์ การมีแผนยุทธศาสตร์เชิงรุกและบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมปรับปรุงงานสอดคล้องกับสถานการณ์อยู่เสมอ

ระดับ 3 ดำเนินกิจกรรมขององค์กรได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตโดยพิจารณาจากจักเตรียมงานด้านอื่นได้สัมพันธ์ต่อเนื่องและส่งเสริมงานปัจจุบัน ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความก้าวหน้าของหน่วยงาน เพื่อร่วมงาน ผู้เรียน ชุมชน และองค์กรประกอบที่เกี่ยวข้อง

รอบด้าน การริเริ่มดำเนินดำเนินงานหรือกิจกรรมใหม่ที่ส่งผลต่างเป้าหมายได้มากกว่าเดิมและการริเริ่มดำเนินงานหรือกิจกรรมใหม่ที่ส่งผลต่อเป้าหมายที่สูงสุดในอนาคต

สรุปได้ว่า ตามเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวบ่งชี้ผู้บริหารสถานศึกษานั้น ถือได้ว่ามีความสำคัญมากเป็นเสมือนการวัดการไปถึงเส้นชัย ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติงานผู้บริหารทุกคนต้องไปให้ถึงและปฏิบัติให้ได้มาตรฐานทางการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของงาน มาตรฐานของการศึกษาและมาตรฐานความก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาเอง

### 3. มาตรฐานการปฏิบัติตน (คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา. 2549 : 44)

#### จรรยาบรรณต่อตนเอง

1. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอยู่เสมอ

#### จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

2. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

#### จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

3. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า

4. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ

5. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

6. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ

7. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

#### จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

8. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาพึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

### จรรยาบรรณต่อสังคม

9. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

## 4. การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

การให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ เพราะว่าอาชีพชั้นสูงหลายอาชีพ เช่น แพทย์ หนายความ วิศวกร ฯลฯ เป็นอาชีพชั้นสูง จำเป็นต้องมีการควบคุมเพื่ออนุญาตให้ประกอบวิชาชีพหรือเพิกถอนการประกอบวิชาชีพนั้น ๆ การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา จึงเป็นการควบคุมการประกอบวิชาชีพและพัฒนาวิชาชีพ โดยใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเป็นหลักฐานรับรองความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ทางวิชาชีพ และการมีจรรยาบรรณวิชาชีพ ของผู้ประกอบวิชาชีพ ทั้งเพื่อยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างแท้จริง และเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษา และคุ้มครองผู้รับบริการให้ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

### 4.1 ประเภทของใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

ในขั้นต้น กำหนดให้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูประเภทเดียว ออกให้กับผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งได้แก่ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ ต่อไปหากสภาวิชาชีพครู หรือคุรุสภาเห็นว่า มีความจำเป็นเพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพ และควบคุมการประกอบวิชาชีพเฉพาะทาง ก็ให้กำหนดประเภทใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเพิ่มขึ้นได้

คุณสมบัติของผู้ขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ผู้ขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพจะต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้

1. มีอายุไม่ต่ำกว่า 20 ปี บริบูรณ์
2. ไม่เป็นผู้มีความประพฤติเสื่อมเสียหรือบกพร่อง ในศีลธรรมอันดี
3. ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย

4. ไม่เคยต้องโทษจำคุกในคดีที่คุรุสภาเห็นว่าอาจนำมาซึ่งความเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์แห่งวิชาชีพ

5. มีคุณวุฒิปริญญาทางการศึกษาหรือปริญญาที่เทียบเท่า หรือมีวุฒิปริญญาสาขาอื่น หรือมีคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง

6. ผ่านการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านการประเมินปฏิบัติการสอนตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการกำหนด

การออกใบประกอบวิชาชีพให้ครูประจำการ กำหนดให้ผู้ที่เป็นครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาหรือบุคลากรทางการศึกษาอื่นอยู่แล้ว ก่อนพระราชบัญญัติสภาครู ฯ ใช้บังคับ มีสิทธิได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทุกคน ตามหลักเกณฑ์และวิธีการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและยังไม่มีวุฒิปริญญาทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษาภายใน 5 ปี

#### 4.2 การควบคุมและรักษามาตรฐานวิชาชีพ

การกำกับดูแลให้ผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ เพื่อให้ผู้ประกอบวิชาชีพปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน กำหนดให้มีมาตรการควบคุมและรักษามาตรฐาน ดังนี้

1. การพัฒนา ให้ผู้ประกอบวิชาชีพเข้ารับการพัฒนาตามความต้องการ ความจำเป็นในการประกอบวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

2. การประเมินศักยภาพ ให้ผู้ประกอบวิชาชีพเข้ารับการประเมินศักยภาพปฏิบัติงานทุก 5 ปี

3. การพักใช้ใบอนุญาต นำมาตรการพักใช้ใบอนุญาตบังคับใช้ผู้ประกอบวิชาชีพที่ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือประพฤติผิดจรรยาบรรณกรณีไม่ร้ายแรง

4. การเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ นำมาตรการการเพิกถอนใบอนุญาตบังคับใช้กับผู้ประกอบวิชาชีพที่ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง หรือประพฤติผิดจรรยาบรรณอย่างร้ายแรง

การรับรองครุวิชาชีพ หรือคุรุสภาตามแนวทางดังกล่าว จะทำให้องค์กรวิชาชีพครู มีความเข้มแข็ง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งให้กับวิชาชีพครูและผู้ประกอบวิชาชีพครูพร้อมกันไปด้วย ซึ่งจะเกิดผลดีต่อการพัฒนาการศึกษา และเยาวชนของประเทศในที่สุด (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา : 2545)

## 5. สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดดากแบ่งออกเป็น 2 เขต คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 1 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2

ที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 35/4 ถนนประสาทวิที อำเภอแม่สอด จังหวัดดาก มีอาคารที่ทำการ 1 หลัง จำนวน 2 ชั้น เป็นอาคารที่ทำการ อำนวยการจัดการศึกษา รับผิดชอบในพื้นที่ 5 อำเภอฝั่งตะวันตก คือ อำเภอแม่สอด อำเภอแม่ระมาด อำเภอท่าสองยาง อำเภอพบพระ และอำเภออุ้มผาง มีอาณาเขตดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ อำเภอสบเมย จังหวัดแม่ฮ่องสอน และอำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่

ทิศใต้ ติดต่อกับ อำเภอสังขละบุรี จังหวัดกาญจนบุรี อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี อำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร อำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ อำเภอเมืองดาก อำเภอบ้านดาก อำเภอสามเงา กิ่งอำเภอวังเจ้า จังหวัดดาก

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ประเทศสหภาพพม่า ระยะทางประมาณ 580 กิโลเมตร มีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 10,713.97 ตารางกิโลเมตร หรือ 6,696,231.25 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 65.30 ของพื้นที่ทั้งจังหวัดดาก โดยมีรายละเอียดดังนี้

อำเภอ	พื้นที่( ตารางกิโลเมตร )	คิดเป็นร้อยละ
แม่สอด	1,986.116	12.11
แม่ระมาด	1,475.542	8.99
ท่าสองยาง	1,920.387	11.71
อุ้มผาง	4,325.383	26.36
พบพระ	1,006.542	6.13
รวม	10,713.97	65.30

ตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนห้องเรียน จำนวนนักเรียน จำแนกตามชั้นเรียนและเพศปีการศึกษา

2550

ระดับชั้น	จำนวนนักเรียน			
	จำนวนห้องเรียน	ชาย	หญิง	รวม
อนุบาล 3 ขวบ	-	-	-	-
อนุบาลปีที่ 1	179	2,109	2,105	4,214
อนุบาลปีที่ 2	195	1,162	2,027	4,189
รวม	374	4,271	4,132	8,403
ประถมศึกษาปีที่ 1	230	2,993	2,559	5,552
ประถมศึกษาปีที่ 2	213	2,498	2,378	4,876
ประถมศึกษาปีที่ 3	204	2,481	2,314	4,795
ประถมศึกษาปีที่ 4	192	2,511	2,364	4,875
ประถมศึกษาปีที่ 5	168	2,123	2,042	4,165
ประถมศึกษาปีที่ 6	152	1,861	1,848	3,709
รวม	1,159	14,467	13,505	27,972
มัธยมศึกษาปีที่ 1	103	1,572	1,554	3,126
มัธยมศึกษาปีที่ 2	95	1,411	1,384	2,795
มัธยมศึกษาปีที่ 3	87	1,294	1,289	2,583
รวม	285	4,277	4,227	8504
มัธยมศึกษาปีที่ 4	33	548	675	1,223
มัธยมศึกษาปีที่ 5	31	483	575	1,058
มัธยมศึกษาปีที่ 6	30	379	570	949
รวม	94	1,410	1,820	3,230
รวมทั้งหมด	1,912	24,425	23,984	48,109

ที่มา : ข้อมูล 10 มิถุนายน 2549 กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2  
 จากตารางที่ 2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 มีจำนวนนักเรียนในความ  
 รับผิดชอบในปีการศึกษา 2550 รวมทั้งสิ้น 48,109 คน และมีห้องเรียน 1,912 ห้อง

ตารางที่ 2.2 แสดงจำนวนนักเรียน ห้องเรียน และอัตราส่วนครู : ห้องเรียน , ห้องเรียน : นักเรียน  
ปีการศึกษา 2550

อำเภอ	นักเรียน ทั้งหมด	ข้าราชการครู	ห้องเรียน	ครู : นักเรียน	ห้องเรียน : นักเรียน
แม่สอด	14,035	541	570	1 : 26	1 : 25
แม่ระมาด	6,028	237	281	1 : 25	1 : 21
ท่าสองยาง	10,785	255	436	1 : 42	1 : 25
อุ้มผาง	4,980	138	205	1 : 36	1 : 24
พบพระ	12,281	370	420	1 : 33	1 : 29
รวม	48,109	1,541	1,912	1 : 31	1 : 25

ที่มา ข้อมูล 10 มิถุนายน 2549 กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศ กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาดาก เขต 2

จากตารางที่ 2.2 แสดงให้เห็นว่า ในปีการศึกษา 2550 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 มีอัตราส่วนครู ต่อนักเรียน 1 : 31 และอัตราห้องเรียนต่อนักเรียนจำนวน 1 : 25

สภาพบริบท และปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 (2550 : 1-9) มีสภาพบริบทและสภาพปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษาที่แตกต่างกันไปจากพื้นที่อื่นพอสรุปได้ดังนี้

#### 1. ด้านภูมิศาสตร์

เนื่องจากสภาพพื้นที่เป็นภูเขาสูงสลับซับซ้อน การตั้งถิ่นฐานที่อยู่อาศัยกระจุกกระจาย เป็นหย่อมบ้านต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ทำให้การจัดการศึกษาทำได้ไม่ทั่วถึง นอกจากนี้ยังมีพื้นที่แนวตะเข็บชายแดนติดต่อกับประเทศพม่าเป็นระยะทางถึง 580 กิโลเมตร มีโรงเรียนตั้งอยู่ 28 โรงเรียน ประสบปัญหาการสู้รบ ปัญหายาเสพติด ปัญหาโรคระบาดต่าง ๆ มีความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ทำให้ไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่

## 2. การคมนาคม

จากสภาพพื้นที่ที่เป็นภูเขาสูง ความกระจัดกระจายของห้อมบ้านทำให้สถานศึกษาต้องกระจายไปตั้งในพื้นที่ต่าง ๆ กัน เส้นทางคมนาคมระหว่างสถานศึกษาและสถานศึกษากับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 จึงมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก ทั้งสภาพเส้นทาง พาหนะ และระยะเวลาในการเดินทาง โดยสภาพเส้นทางมีทั้งที่เป็นถนนลาดยาง ถนนคอนกรีต ถนนลูกรัง และเส้นทางธรรมชาติ พาหนะในการเดินทางมีทั้งรถยนต์ จักรยานยนต์ เรือ นั่งช้างและเดินเท้า สำหรับระยะเวลาในการเดินทางจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ไปยังสถานศึกษาที่ใกล้ที่สุด เหนือสุดและใต้สุดแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 2.3 สถานศึกษาที่ใกล้ที่สุด เหนือสุดและใต้สุด

สภาพที่ตั้งสถานศึกษา	ชื่อสถานศึกษา	ระยะทางจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2	ระยะเวลาเดินทาง	เส้นทางปกติ
ใกล้สุด	สรรพวิทยาคม	1 กิโลเมตร	2-3 นาที	2-3 นาที
เหนือสุด	บ้านแม่วะหลวง	183 กิโลเมตร	2.5 -3 ชั่วโมง	ไม่เกิน 2 ชั่วโมง
ใต้สุด	บ้านเป็งเค็ง	244 กิโลเมตร	6 - 7 ชั่วโมง	ไม่เกิน 7 ชั่วโมง

## 3. การสื่อสาร

นอกจากการคมนาคมที่มีความยากลำบากในบางพื้นที่แล้ว ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งวิทยุ โทรทัศน์ รวมทั้งการไปรษณีย์โทรเลข ยังไม่สามารถดำเนินการได้ครอบคลุมทุกพื้นที่จากอุปสรรคทางสภาพภูมิประเทศ รวมทั้งหลายพื้นที่ยังไม่มีระบบไฟฟ้าใช้ ทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 กับสถานศึกษาในสังกัดทำได้ไม่ทั่วถึง การประสานงานล่าช้า

การติดต่อสื่อสารด้วยระบบ IT ยังทำได้ค่อนข้างจำกัดจากสภาพความพร้อมของเครื่องมือในสถานศึกษามีความแตกต่างกันทั้งจำนวนและความทันสมัย นอกจากนี้แล้ว ภาษาที่แตกต่างกันทำให้เกิดความยุ่งยากในการจัดการศึกษามีมากขึ้นด้วย

## 4. ด้านเศรษฐกิจ

จากรายได้ของประชากรเพียง 17,540 บาท/คน/ปี แสดงให้เห็นว่าประชากรส่วนใหญ่ยังมีฐานะยากจน จำเป็นต้องดิ้นรนในการประกอบอาชีพ มีการอพยพไปประกอบอาชีพนอกพื้นที่ในบางฤดูกาล บางครอบครัวนำเอาบุตรหลานไปด้วย บางครอบครัวทิ้งให้บุตรหลานอาศัยอยู่กับบุคคลอื่น ความสนใจต่อการศึกษาของบุตรหลานมีน้อย ทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับนักเรียน เช่น

การขาดเรียน การออกกลางคันเป็นต้น นอกจากนี้ การระดมทรัพยากรจากชุมชนในการพัฒนา การศึกษาก็เป็นไปได้ค่อนข้างจำกัด

#### 5. ด้านสังคม

ความแตกต่างทางด้านภาษา วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีและวิถีชีวิตที่แตกต่างกันของประชากรในเขตพื้นที่ แม้จะเป็นส่วนหนึ่งแต่ก็เป็นปัญหายั่งยืนในการจัดการศึกษา คือการสื่อสารระหว่างครูกับนักเรียน สภาพสังคมของอำเภอแม่สอดเป็นลักษณะของสังคมเมือง แต่อำเภออื่น ๆ ยังมีสภาพของสังคมชนบท ความไม่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกทำให้นักเรียนประสบปัญหาต่าง ๆ เช่น การติดยาเสพติด การมีพฤติกรรมไม่เหมาะสมต่าง ๆ เป็นต้น

#### 6. ด้านสาธารณูปโภค

6.1 ระบบไฟฟ้า ยังมีไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่

6.2 ระบบประปา มีมาครอบคลุมและที่มีอยู่ยังไม่สมบูรณ์เป็นเพียงระบบประปาหมู่บ้านเท่านั้น

6.3 ระบบโทรศัพท์ยังไม่ทั่วถึง

6.4 ระบบวิทยุสื่อสาร ยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่

#### 7. ด้านสุขภาพอนามัย

จากการที่ประชากรตั้งถิ่นที่อยู่อาศัยกระจุกกระจายระบบสาธารณูปโภคและบริการ สาธารณสุข ยังไม่สามารถให้บริการได้ทั่วถึง รวมทั้งมีชายแดนติดต่อกันกับประเทศเพื่อนบ้าน เป็นระยะทางยาว ตลอดแนวและปัญหาการอพยพของผู้ลี้ภัยสงครามและผู้ลักลอบเข้าเมือง ทำให้เกิดปัญหาด้านสุขภาพอนามัย ของประชากรเป็นอย่างมาก โรคระบาดยังคงมีอยู่ เช่น ไข้เลือดออก ไข้มาลาเรีย โรคเท้าช้างและไข้กาฬหลังแอ่น เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีปัญหาภาวะทุพโภชนาการ ของนักเรียนในพื้นที่สูง

#### 8. ด้านบุคลากร

จำนวนข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ปัจจุบัน อัตรากำลัง 1,541 คน ซึ่งตามเกณฑ์ควรจะมี 2,588 คน ยังขาดอัตรากำลังอีก 1,060 คน สำหรับบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ปัจจุบันมีอัตรากำลัง 50 คน ตามเกณฑ์ควรจะมี 110 คน ยังขาดอีก 60 คน นอกจากอัตรากำลังครูในสถานศึกษาที่ขาดแคลนแล้ว ยังมีอัตราว่างที่ยัง ไม่สามารถบรรจุแต่งตั้งอีกจำนวน 24 อัตรา ทำให้มีความขาดแคลนสูงขึ้นอีก ถึงแม้จะมีครูอัตราจ้างชั่วคราว อีก 163 อัตรา แต่ก็ยังไม่เพียงพอทำให้สถานศึกษาบางแห่ง

ต้องจัดการเรียนการสอนแบบครูคนเดียว สอนหลายชั้นและความขาดแคลนครูตามวิชาเอกยังมีอยู่เป็นจำนวนมาก

ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่เป็นคนต่างถิ่น มีอัตราการขอย้ายกลับภูมิลำเนาสูงมาก ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินอันเกิดจากโรคภัยไข้เจ็บ การสู้รบตามแนวชายแดนและปัญหายาเสพติดตามสภาพพื้นที่ แต่สวัสดิการที่ได้รับจากทางราชการไม่ได้รับการสนับสนุนเป็นพิเศษ ทำให้บั่นทอนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานก็เป็นสาเหตุสำคัญในการโยกย้ายด้วย

#### 9. ด้านงบประมาณ

จากสภาพพื้นที่ที่เป็นภูเขาสูง ทुरกันดาร ยุ่งยากในการเดินทาง การติดต่อสื่อสาร โรคภัยไข้เจ็บการสู้รบตามแนวชายแดนและความขาดแคลนต่าง ๆ ที่มีอยู่ หากจะพัฒนาการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะต้องได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการบริหารจัดการมากเป็นพิเศษกว่าพื้นที่อื่น ๆ แต่ในสภาพปัจจุบันการสนับสนุนในเรื่องนี้ยังคงเป็นไปเช่นเดียวกับพื้นที่ปกติทั่วไป ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการนำเสนอข้อมูลของเขตพื้นที่ที่อาจยังไม่สามารถชี้ให้เห็นความจำเป็นในการขอรับการสนับสนุนงบประมาณเป็นพิเศษก็ได้

#### 10. ด้านการบริหารจัดการศึกษา

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต 2 นอกจากการจัดการศึกษาให้กับเด็กปกติทั่วไป ยังมีเด็กพิการเรียนร่วม เด็กที่อยู่ในท้องถิ่นห่างไกลกันดารและด้อยโอกาสอีกเป็นจำนวนมากและในจำนวนนี้มีทั้งเด็กที่มีหลักฐานของทางราชการ(ทร.13,ทร.14) และเด็กที่ไม่มีหลักฐานใด ๆ รวมทั้งผู้พลัดถิ่นสัญชาติพม่าอีกเป็นจำนวนมากที่ต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้

การตั้งถิ่นที่อยู่อาศัยกระจุกกระจายทำให้มีความยุ่งยากในการจัดการศึกษา จำเป็นต้องพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา เช่น ห้องเรียนสาขา ศูนย์การเรียน เป็นต้น นอกจากนี้ระบบการตรวจราชการ การนิเทศติดตาม การกำกับกำกับการดำเนินงานของสถานศึกษายังทำได้ไม่ทั่วถึง จะต้องมีกรปฏิรูป การดำเนินงานต่อไป

ภาระหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาก สรุปโดยย่อได้ดังนี้ (แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตากเขต 2 พ.ศ. 2550-2552 : 7)

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษา ของเขตพื้นที่การศึกษาตาก ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาตาก และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับ ตรวจสอบ ติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตร ร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาตาก
4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผล สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่ การศึกษาตาก
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาตาก
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อการ ส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาตาก
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาตาก
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่น ที่จัดในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษาตาก
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และการพัฒนา การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาตาก
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้าน การศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน รวมทั้ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่ การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจกรรมภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็น หน้าที่ของผู้ใด

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

ผู้ศึกษาได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารตามกรอบมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2 ดังต่อไปนี้

ประถม แสงสว่าง (2524 : บทคัดย่อ) ได้วิจัย ลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์โดยทำการศึกษา 7 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ทางวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือสัมพันธภาพ ระหว่างด้านการดำเนินงานและ การบังคับบัญชา ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ ด้านคุณธรรม ความประพฤติ ความรับผิดชอบ ปราบกฏผลการวิจัย ดังนี้ พฤติกรรมของนักบริหารการศึกษา ของไทยที่พึงประสงค์ 10 อันดับแรกคือ

1. กล้ายอมรับผิด เมื่อได้ทราบว่สิ่งที่สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง
2. มีความสามารถ และกล้าแสดงออก ความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุม หรือ

ผู้อื่น

3. โอบอ้อมอารี รู้จักให้ ไม่เอาเปรียบผู้อื่น
4. มีความสุขุม รอบคอบ ในการตัดสินใจ
5. มีความคิดลึกซึ้งกว้างไกลและมองการณ์ไกล
6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
7. มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี
8. กระตือรือร้นในการทำงาน
9. ไม่ใช่หรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ใส่ตน
10. ไม่หุนเหมา เชื่อ หรือกระทำตามคำพูดโดยไม่มีสืบสวนข้อเท็จจริง

และได้เปรียบเทียบความสำคัญและความจะเป็นของคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ของนักบริหารการศึกษาโดยเรียงลำดับ ดังนี้ ด้านคุณธรรม ความประพฤติ ความรับผิดชอบ ด้านการดำเนินงานและ การปกครองบังคับบัญชา ด้านความรู้ทางวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์หรือ ด้านสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านบุคลิกภาพและด้านธุรการ

เกรียงไกร วณภูมิ (2527 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณสมบัติที่พึงปรารถนาของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนคติของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนศึกษานิเทศก์ ครู และคณะกรรมการศึกษา ในเขตการศึกษา 12 ประกอบด้วยกลุ่มกลุ่มตัวอย่างจำนวน 866 คน จากผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ในทฤษฎีของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ ครู และกรรมการศึกษา ต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรับผิดชอบ มีความเป็นประชาธิปไตย คุณสมบัติด้านวิชาชีพ ต้องให้ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล มีความรู้ทั่วไป และมีประสบการณ์ทางการบริหาร เมื่อเปรียบเทียบทฤษฎีของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละจังหวัดไม่แตกต่างกัน

สมพงษ์ วันดี (2528 : 54-59) ก็ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่จะส่งผลให้เกิดความพอใจในงานสูงสุดของครู โดยผลการวิจัยสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานสูงสุดของครูนั้น ได้แก่

1. เป็นผู้ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาให้กับทางราชการอยู่เสมอ
2. รักความยุติธรรมซื่อสัตย์สุจริต
3. มีความรับผิดชอบสูง
4. มีความสามารถในการตัดสินใจ เชื่อมั่นในตนเอง
5. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเจริญก้าวหน้าและใฝ่หาความรู้ โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน การอ่าน และได้รับการนิเทศ ฯลฯ อย่างสม่ำเสมอ
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันที่จะปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ
7. ปฏิบัติงานโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
8. มีความจริงใจและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา
9. ส่งเสริมให้ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยขวัญและกำลังใจที่ดี
10. มีความเด็ดเดี่ยว เข้มแข็ง หนักแน่น มีเหตุผล

จิรภา สงวนสุข (2540: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยและสรุปว่า คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษาคือ ความริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยให้เหตุผลว่าผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำสถานศึกษาให้ทันสมัย เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป และนำสถานศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน

ประพันธ์ ทศนิยากร (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในอำเภอเมืองเชียงราย พบว่าครูโรงเรียนเอกชนในอำเภอเมืองเชียงราย มีการรับรู้ว่าคุณสมบัติผู้นำทางมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในลำดับที่มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง โดยที่ครูมีความคาดหวังว่าผู้บริหารควรมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านในลำดับบ่อยครั้ง

สะอาด ราชเฉลิม(2540 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาแบบภาวะผู้นำ ความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำ และความมีประสิทธิภาพในการใช้แบบภาวะผู้นำ

ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ ผลการวิจัยพบว่า(1) แบบภาวะผู้นำหลักของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่คือแบบเกื้อหนุนผู้นำมีพฤติกรรมเกื้อหนุนสูงบงการต่ำ แบบภาวะผู้นำรอง คือ แบบแนะนำกำกับดูแล ผู้นำมีพฤติกรรมบงการสูงเกื้อหนุนสูง ส่วนแบบภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาคือ แบบมอบหมายงาน ผู้นำมีพฤติกรรมเกื้อหนุนต่ำ บงการต่ำ (2) ความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนการใช้แบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ในการบริหารงานได้ตามสมควร ไม่ได้ยึด ภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตายตัว ผู้บริหารที่มีอายุมากขึ้น(3) ความมีประสิทธิภาพในการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้แบบภาวะผู้นำเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความมุ่งมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ระดับปานกลางผู้บริหารที่มีอายุ 41-50 ปี และมีประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี มีประสิทธิภาพในการใช้แบบภาวะผู้นำสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ

วสันต์ สาระนั้นท์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมเป็นผู้นำ แบบมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง แบบผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และแบบผู้นำ แบบมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำ ด้านประสิทธิผลของผู้นำ ในภาพรวมพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำประเภทมีประสิทธิผลมากมีจำนวนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำประเภทมีประสิทธิผลน้อยและพบว่าแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิสิทธิ์ บุญญา (2541: บทคัดย่อ) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นแบบผสมผสาน คือมิตรสัมพันธ์สูงกับกิจสัมพันธ์สูง วิธีที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกแก้ไขปัญหาคือการประนีประนอมรองลงมาได้แก่การหลีกเลี่ยงการร่วมมือ การยอมให้และการเอาชนะตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์สูงกับด้านกิจสัมพันธ์สูงเลือกวิธีแก้ไขปัญหาคือการประนีประนอม รองลงมาได้แก่การหลีกเลี่ยงและการยอมให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .10

สกุล กังวานไกล (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อ (1) ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการและ

(2) เปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนตามคุณลักษณะส่วนตัวและสถานภาพของโรงเรียนผลการวิจัยพบว่า(1) ประสิทธิภาพผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับปานกลาง (2) ค่าเฉลี่ยผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลางสำหรับโรงเรียนจำแนกตามกลุ่มต่อไปนี้อย่างไรก็ตามโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โรงเรียนกลุ่มที่ 1 โรงเรียนกลุ่มที่ 2 โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง (3) ค่าเฉลี่ยผลประเมินอยู่ในระดับมากสำหรับผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามกลุ่มต่อไปนี้คือ โรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนสังกัดเทศบาล โรงเรียนสังกัดกรมสามัญสูงกว่าในโรงเรียนสังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (4) ประสิทธิภาพผลการบริหารงานของผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยมากในด้านการจัดการเรียนการสอน(5) ประสิทธิภาพผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่สูงกว่าในโรงเรียนขนาดเล็ก (6) ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มที่ 1 และผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มที่ 2 มีประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน(7) ประสิทธิภาพผลการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร ที่ได้รับการแต่งตั้งด้วยวิธีการต่างกันไม่แตกต่างกัน

สุทิน ฉิ่งทองคำ(2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชา โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 1 ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ และมุ่งงานในระดับ ปานกลาง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 1 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สายพิณ ภูผล (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนตัว ด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารควรมีปฏิภาณไหวพริบ รับรู้ และเข้าใจความสัมพันธ์ต่าง ๆ ได้ดี มีความมั่นใจ และมีความเป็นตัวของตัวเองสูง ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมที่จริงใจ น่าเชื่อถือ และแสดงอัธยาศัยไมตรีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น ๆ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์สุจริต และมีจิตสำนึกใฝ่ดี และด้านความเป็นผู้นำ ผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล คุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนวิชาชีพ พบว่า ด้านความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ผู้บริหารควรมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร และการสอน รวมทั้งงานวิชาการต่าง ๆ เป็นอย่างดี สามารถจัดทำและนำหลักสูตรท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนได้อย่างแท้จริง และสนองตอบต่อ

ความต้องการของชุมชน ด้านทักษะและความสามารถในการบริหารงาน ผู้บริหารควรมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหาเพื่อการตัดสินใจ อย่างมีวิจารณญาณ มีเหตุผล และเป็นระบบ

## 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนในต่างประเทศที่น่าสนใจพอสรุปได้ดังนี้

ดอลล์ ( Doll 1968 : 153-155 ) ได้วิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่อง เกี่ยวกับลักษณะของการเป็นผู้นำได้สรุปว่า ผู้บริหารทางการศึกษควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ควรเป็นคนที่มีความเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม
2. ควรเป็นคนที่มีชีวิตจิตใจ มีความต้องการส่วนตน เป็นคนที่มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ไร่แรงแถมใส
3. ควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่า เป็นสมาชิกของกลุ่ม และพฤติกรรมของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ย ( Norms ) ของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก

4. ควรเป็นที่พึงของสมาชิกได้
5. สามารถควบคุมตัวเองได้
6. เป็นผู้ที่มีสติปัญญา
7. สนใจและรู้ในบทบาทของการเป็นผู้บริหารเป็นอย่างดี
8. มีความรับผิดชอบสูง

แมกนุสัน ( Magnusn 1971 : 78-91 ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะคือ คุณลักษณะด้านอาชีพ ( Professional characteristics ) และคุณลักษณะส่วนตัว ( Personal characteristics ) ได้สรุปคุณลักษณะ ทั้ง 2 ลักษณะไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้
  - 1.1 มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี
  - 1.2 มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี
  - 1.3 รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ
  - 1.4 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
  - 1.5 ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
  - 1.6 เป็นผู้นำเข้าใกล้และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน

- 1.7 มีความสนใจในบุคคลอื่น ๆ
- 1.8 มีความสามารถในการวางแผน และการจัดระเบียบงาน
- 1.9 รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น
- 1.10 รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่
2. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้
  - 2.1 มีวิจาร์ณญาณ และมีความยุติธรรม
  - 2.2 มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี
  - 2.3 มีความรู้กว้างขวาง
  - 2.4 เป็นผู้มีความไม่ใช้อารมณ์
  - 2.5 มีความจริงใจ
  - 2.6 ความเป็นมิตร
  - 2.7 มีอารมณ์ขัน
  - 2.8 มีใจกว้างและเปิดเผย
  - 2.9 มีความเสมอต้นเสมอปลาย
  - 2.10 มีความเมตตาปราณี และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

เอ็ดชาร์ท ( Echardt 1978: 562-563 ) ได้ศึกษาเกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาของคณะกรรมการการศึกษาในรัฐอิลลินอยส์ พบว่าคณะกรรมการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาและมัศึกษามีเกณฑ์ในการคัดเลือกครูใหญ่ไม่แตกต่างกัน และมีความต้องการครูใหญ่ที่มีคุณสมบัติ 10 ประการ คือ

1. การรับรู้ในตำแหน่งหน้าที่
2. มีทักษะในการตัดสินใจ
3. มีอารมณ์มั่นคง
4. มีทักษะในการสื่อสาร
5. มีบุคลิกภาพดี
6. สามารถปรับตัวได้ดี
7. มีคุณธรรม
8. สถิติปัญญาดี
9. สุขภาพดี
10. มีมนุษยสัมพันธ์

ลิปสกี (Lipsky.1996:138) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารพฤติกรรมของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ในโอกาสทองของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและพฤติกรรมในตัวบุคคลที่ประสบความสำเร็จเฉพาะภาวะผู้นำจากปริญยานิพนธ์ได้รวบรวมความก้าวหน้า มีอำนาจโน้มน้าวเครือข่ายเพิ่มเงินเดือน วางแผนให้ความสมหวังของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการประเมินพฤติกรรมเชื่อมกันในการบริหารจัดการภาวะผู้นำฝึกฝนวิธีการให้เงินเดือนให้ความสำคัญผู้บริหารจัดการมีไหวพริบเลียบแหลมในระดับประเทศ ตัวอย่างปริญยานิพนธ์ ค.ศ.1996 ผู้บริหารจัดการบริหารเชี่ยวชาญ อัตราความดี พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานมีเกณฑ์การบริหารเปลี่ยนแปลง ไม่ใคร่เทียบเท่า คือ หัวใจการบริหารมนุษย์ พฤติกรรมการปฏิบัติ ประสิทธิภาพ ซึ่งยืนยันการสำรวจตรวจค้นพยากรณ์ ผู้บริหารมีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์เน้นการประเมิน โดยการปฏิบัติเป็นหน้าที่สำคัญผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

ฟูลเลอร์ (Fuller.1997:2160-A) ได้ศึกษา พฤติกรรมภาวะผู้นำส่วนใหญ่ใช้ทฤษฎีการเปลี่ยนกลยุทธ์ วิธีการ เป้าหมาย ปรัชญา หลักปรัชญา เรื่องสำนักงานใช้ระบบวิทยาศาสตร์ เป็นจุดความสนใจของผู้มีปัญญาสูงต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในการรายงานการวิจัย อารมณ์ สังคม คือเอกลักษณ์ลักษณะเฉพาะตัวในการเปลี่ยนแปลงและ การใช้ทฤษฎีส่วนใหญ่ทำให้สำเร็จ ข้อมูลแรกที่สำคัญคือ ข้อมูลซึ่งรวบรวมไว้ในโรงเรียน การสำรวจตรวจค้นครู พ่อแม่ (บรรพบุรุษ)และบอร์ดการศึกษาข้อมูล ในเดือนธันวาคมและที่ขอบประศู หน้าต่าง เสา ชั้นสอง ข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต การเพิ่มชื่อในส่วนใหญ่โรงเรียนตั้งอยู่ในมหาวิทยาลัยแคนดา การสัมภาษณ์ ส่วนน้อยที่สุดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบ วิธีการ ทฤษฎี หลักการใช้ข้อมูล และทฤษฎีอธิบายภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือใช้ในการปฏิบัติตามขั้นตอน

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ได้แนวคิดข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้ได้ข้อมูล ที่หลากหลาย และเพื่อใช้ กับการศึกษาพฤติกรรมบริหารตามกรอบมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน