

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามเกณฑ์มาตรฐานของคุรุสภา พ.ศ.2540 ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนระดับช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานความรู้ในการศึกษา โดยนำเสนอเป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542
2. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร
3. เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ.2540
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542 ข, หน้า 14) เป็นกฎหมายหลักทางด้านการจัดการศึกษาฉบับแรกของประเทศไทยที่ได้ให้ความสำคัญกับประชาชนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเนื้อหาสาระต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของประเทศ ซึ่งจะมีผลกระทบที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาของชาติเป็นอย่างมากจะเห็นได้จาก มาตรา 29 กำหนดไว้ว่า ให้สถานศึกษาร่วมมือกับบุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน สถานประกอบการ องค์กรวิชาชีพ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันศาสนา และสถาบันทางสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษา อบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญา เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการพัฒนาชุมชน

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

เสนาะ ตีเขาร (2543, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารที่ดีต้องให้ความสำคัญตระหนักถึงความสำคัญของประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยต้องคำนึงถึงปริมาณและคุณภาพที่เกิดขึ้นในตัวนักเรียนและนักศึกษา รวมถึงคุณภาพด้านการให้บริการที่

จะส่งเสริมให้เกิดความสมบูรณ์ ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของหน่วยงาน

การบริหารโรงเรียน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจและทรัพยากรต่าง ๆ จัดการดำเนินงานของโรงเรียนให้ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ฉะนั้น การบริหารโรงเรียนจึงมีขอบข่ายอำนาจหน้าที่ ที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้ผู้บริหารได้ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานต่อไป

การบริหารงาน ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่และบทบาทสำคัญในการนำเอานโยบาย และหลักการศึกษามาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ผู้บริหารจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เหมาะสมกับความสำคัญดังกล่าวได้เพียงใด ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนต่อสถานศึกษา ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้นำไปพร้อม ๆ กับฐานะผู้บริหาร ซึ่งต้องสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา ในเรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารได้มีนักวิชาการ กล่าวถึงไว้หลายทัศนะดังนี้

อิสรัตน ศรีวัฒนา (2540, หน้า 19 –20) ได้กล่าวถึง การกำหนดบทบาทผู้บริหารไว้ 6 ประการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีสมรรถภาพสูง ในทุก ๆ บทบาทจะขาดด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้และยังได้ระบุนายละเอียดของบทบาทที่จำเป็นไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้จัดการด้วยในฐานะของการเป็นผู้จัดการนั้น ได้แก่ การคาดหวังว่าผู้บริหารจะต้องเป็นผู้จัดหาจัดทำโครงการบริหารโดยกำหนดหน้าที่ ตำแหน่งต่าง ๆ ประสานงานทรัพยากรที่เป็นมนุษย์ (Human resource) และที่มิใช่มนุษย์ (Non – human resource) เข้าด้วยกันเพื่อให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาเสริมสร้างนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้จะต้องบริหารงานตามหลักของเศรษฐศาสตร์การศึกษา (Economies of Education) ในแง่ของค่าใช้จ่าย (Cost) และผลที่ได้รับ (Benefit) รวมทั้งผลที่กลับคืนมาในระยะยาวด้วย (Rate of return)

กล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้จัดการต้องเป็นผู้ที่สามารถทำให้สิ่งต่าง ๆ ในองค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่นโดยอาศัยทักษะและหลักวิชาการเข้าช่วยนั่นเอง

2. ต้องเป็นผู้นำทางการบริหาร เมื่อเอ่ยถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาที่ย่อมหมายถึง ผู้บริหารนั้นเป็นผู้นำทางการศึกษาและเป็นผู้นำทางการบริหารด้วย

3. ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวินัยและรักษาวินัย นับเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารในสายตาของบุคลากรและชุมชน แต่ผู้บริหารมักมองข้ามความสำคัญของบทบาทนี้เพราะมองเห็นว่าเป็นบทบาทในทางลบ トラバドก็ตามที่ยังมีบุคลากรในองค์กรที่ย่อมต้องมีปัญหา และปัญหาสำคัญ คือ เรื่องวินัย ดังนั้นผู้บริหารก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงหน้าที่และบทบาทนี้

4. ผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์และให้ความช่วยเหลือ ในระยะไม่กี่สัปดาห์มานี้ การบริหารการศึกษาเริ่มต้นตัวและเน้นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องได้รับการฝึกฝนให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับทุกคน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ การบริหารให้ได้ผลดี การมีมนุษยสัมพันธ์จะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรได้ 2 ประการ คือ การสร้างขวัญและการให้กำลังใจแก่บุคลากรในหน่วยงาน ในองค์กรจะเต็มไปด้วย การอยู่ร่วมกันเยี่ยงมนุษย์ เพราะผู้บริหารจะไม่มองเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคลากรในหน่วยงาน เป็นสิ่งที่ไม่มีชีวิตจิตใจ

5. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสมัยใหม่ต้องมีลักษณะการเป็น ผู้นำ การเป็นผู้นำต้องนำทางให้มีการเปลี่ยนแปลง เหตุผลสำคัญในการที่ผู้บริหารต้องมีบทบาท ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงนี้ ก็เพราะความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงงาน หรือกำหนดการศึกษา ขององค์กรเพื่อให้ทันต่อความต้องการของชุมชนมากขึ้น ผู้รับผิดชอบโดยตรงในการเปลี่ยนแปลงนี้ ก็คือ ผู้บริหาร

6. ผู้บริหารต้องเป็นคนกลาง ที่จะจัดหรือประสานงานในเรื่องความขัดแย้งต่าง ๆ บทบาทนี้ดูจะเป็นภาระอันหนักมากกว่าบทบาทที่จะริเริ่ม ผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาข้อขัดแย้ง ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ผู้ใต้บังคับบัญชา และชุมชน ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องตัดสินใจอย่างสุขุม รอบคอบ ต้องยึดมั่นในความเป็นกลาง รักษาความเที่ยงตรง บทบาทนี้ผู้บริหารไม่สามารถ หลีกเลียงได้และไม่ควรหลีกเลียงด้วยตราบไต่ที่ยังรับผิดชอบการบริหารอยู่

เคนเซวิช (Knezevich 1984, หน้า 16-18, อ้างอิงในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2542, หน้า 73) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารงาน ซึ่งหมายถึงการบริหารสถานศึกษาไว้ 17 บทบาท แต่ละบทบาทได้ระบุความสามารถที่จำเป็นไว้ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้ หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบ โครงการ (PBBS) และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน (MBO/R)

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader – Catalyst) จะต้องมีความสามารถใน การจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรและมีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมี ความรู้ ความเข้าใจในการวางแผน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทปฏิบัติต่าง ๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์กร (Organizer) จำเป็นต้องออกแบบขยายงานและกำหนดโครงสร้างขององค์กรขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์กรและพฤติกรรมขององค์กรด้วย
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้บริหารจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไร และควรที่จะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีการนิเทศงานที่พึงปรารถนาเข้าใจระบบรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร และควรมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์
9. บทบาทเป็นผู้แก้ไขความขัดแย้ง (Conflict Manager) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) นอกจากปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งแล้ว ยังมีปัญหาอีกมากมายที่ผู้บริหารจะต้องแก้ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา และแก้ปัญหา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) จะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำบทปฏิบัติทางการบริหารมาใช้ประโยชน์
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจบทปฏิบัติการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการเงิน และงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทการเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relater) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักและเข้าในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ มาใช้เพื่อแสดงในบทบาทนี้

รุ่ง แก้วแดง (2544, หน้า 54-58) ได้เสนอภารกิจในการบริหารสถานศึกษาแบบใหม่ไว้ 2 รูปแบบ คือ

รูปแบบหนึ่ง ให้งานวิชาการเป็นศูนย์กลางของภารกิจทั้งหลาย และมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนภารกิจอื่น ๆ ที่จะมาสนับสนุน การเรียนรู้อย่างคงเดิม แต่ให้เพิ่มความสำคัญกับงานที่เกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ที่จะมาสนับสนุน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และงานด้านสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่จะเข้ามามีบทบาทสำคัญสนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถสืบค้นและแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง

รูปแบบที่สอง ภารกิจของสถานศึกษาในอนาคต แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

1) ภารกิจด้านการเรียนรู้ เป็นภารกิจที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา
2) ภารกิจด้านการสอนเป็นภารกิจของครู และบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการสอนทั้งหมด

3) ภารกิจด้านการบริหาร คือ งานของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ได้แก่ งานบริหารทั่วไป งานการเงิน การคลัง พัสดุ งานอาคารสถานที่

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าการบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหาร ที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติไว้อย่างเป็นระบบ นักบริหารที่ดีต้องรู้จักวิธีการบริหารที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของผู้บริหารนั้น จะต้องมีความบทบาทหน้าที่ที่หลากหลายและต้องพัฒนาตนให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำ และต้องเป็นผู้สร้างผู้นำ ให้เป็นที่ยอมรับของครูภายในโรงเรียน ดังนั้น ผู้ศึกษาค้นคว้า จึงมีความเห็นว่า ผู้บริหารควรรับรู้และปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540

เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ.2540

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540, หน้า 1-35) ได้จัดจัดทำเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภาเป็นครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2540 โดยยึดถือแนวคิดและความเชื่อที่ว่าผู้บริหารการศึกษาเป็น “ผู้จัดการ” ทางการศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรอื่น ๆ ดำเนินการพัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา และตามความคาดหวังของสังคม เกณฑ์ดังกล่าวมีลักษณะเป็นเกณฑ์ของการปฏิบัติงานมากกว่าเกณฑ์ของคุณสมบัติ เกณฑ์แต่ละข้อกำหนดคุณลักษณะพฤติกรรมและการแสดงออกที่นำไปสู่ผลสำเร็จและประกันคุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยคุรุสภามุ่งหวังจะให้ผู้บริหารการศึกษาใช้เกณฑ์นี้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของตน ของผู้ร่วมงานและของผู้ได้บังคับบัญชา จึงได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาขึ้น มีจำนวน 12 มาตรฐาน ดังต่อไปนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงานหรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงาน และเผยแพร่ผลงานขององค์กรเพื่อให้สมาชิก ยอมรับและเห็นคุณประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยรวม

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 แสดงหาความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการบริหารการศึกษาอยู่เสมอ โดยพิจารณาจาก

- 1.1 การศึกษาเอกสาร ตำรา และนวัตกรรมต่าง ๆ
- 1.2 การเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาทางการศึกษาบริหารการศึกษาและวิชาชีพครู
- 1.3 การเป็นสมาชิกขององค์กร สมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครูที่นอกเหนือจากที่ราชการจัดขึ้น
- 1.4 นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

ระดับ 2 มีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา โดยพิจารณาจาก

- 2.1 การเป็นสมาชิกขององค์กร สมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครูที่นอกเหนือจากที่ราชการจัดขึ้น
- 2.2 ชักชวนให้ผู้อื่นเข้าร่วมเป็นสมาชิก และร่วมกิจกรรมขององค์กร สมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครูที่นอกเหนือจากที่ทางราชการจัดขึ้น

2.3 การเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการด้านการบริหารการศึกษา

ระดับ 3 เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา โดยพิจารณาจาก

3.1 การเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานขององค์กรวิชาชีพทางด้านการบริหารการศึกษาและวิชาชีพครูที่นอกเหนือจากที่ทางราชการจัดขึ้น

3.2 การเป็นวิทยากรในการประชุม อบรม สัมมนา การพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาและวิชาชีพครู

3.3 การสร้างความรู้ใหม่ทางด้านการบริหารการศึกษาและนำเสนอในการประชุม อบรม สัมมนา

3.4 การมีผลงานทางวิชาการเผยแพร่อยู่เสมอ

3.5 การปกป้องเกียรติภูมิของครูและองค์กรวิชาชีพครู

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

ผู้บริหารมืออาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชนด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กรโดยรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธา และความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียน และชุมชน เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา โดยพิจารณาจาก

1.1 กิจกรรมที่พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของครู พัฒนาความสามารถของผู้เรียนและชุมชนได้จริง

1.2 กิจกรรมที่สร้างนิสัยในการลงมือปฏิบัติงานให้แก่ครู ผู้เรียนและชุมชน

ระดับ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรม โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียน และชุมชน ทั้งงานด้านการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมและงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและนอกสถานที่ โดยพิจารณาจาก

2.1 การเลือกปฏิบัติกิจกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของครู ผู้เรียนและชุมชน ทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.2 การเลือกปฏิบัติกิจกรรมที่ตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่มีผลต่อครู ผู้เรียนและชุมชนโดยตรงมากกว่ากิจกรรมที่มีผลโดยอ้อม

ระดับ 3 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมทุกด้านในหน้าที่ผู้บริหารการศึกษา ทั้งด้านการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม ตลอดจนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชน โดยพิจารณาจาก

3.1 กิจกรรมที่ครอบคลุมด้านการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมตลอดจนด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาการรอบด้านของครู ผู้เรียนและชุมชน

3.2 กิจกรรมทุกอย่างสอดคล้องสัมพันธ์กันเป็นระบบ นำไปสู่การพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชน

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

ความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กร หรือผู้ร่วมงาน ได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมีอาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษา จุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหาร และการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุง ให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตน และลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 รู้จุดเด่นจุดด้อยของผู้ร่วมงาน และแก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน โดยพิจารณาจาก

1.1 ระบบข้อมูลของบุคลากรที่แสดงถึงคุณลักษณะส่วนตัว ความถนัด ความสนใจ และความสามารถในการปฏิบัติงาน

1.2 การแนะนำเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานได้เป็นรายบุคคล

1.3 การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับข้อจำกัดของหน่วยงาน เช่น การส่งเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาเอกสาร เป็นต้น

ระดับ 2 แก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน และส่งเสริมพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นอยู่เสมอ โดยพิจารณาจาก

2.1 การจัดกิจกรรมเสริมความสามารถของผู้ร่วมงาน โดยใช้วิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับความถนัด และความสนใจของแต่ละคน

2.2 การมอบหมายงานที่ท้าทาย และสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จในงานนั้น ๆ

2.3 การแสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงาน

ระดับ 3 พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มขีดความสามารถของแต่ละคน โดยพิจารณาจาก

3.1 การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานประเมินและพัฒนาตนเองจนเป็นปกตินิสัย โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกำหนดจุดพัฒนาเลือกเป้าหมายที่ท้าทายและเลือกวิธีพัฒนาตนเอง

3.2 การจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถของผู้ร่วมงานโดยใช้วิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน

3.3 การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานจัดทำแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) ของตนเอง

3.4 การจัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ความคิด เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพของแต่ละคน

3.5 การแสดงความชื่นชมและเผยแพร่ผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงาน ต่อสาธารณะเป็นประจำ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

ผู้บริหารมีอาชีพวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบายแนวทาง เป้าหมายของการพัฒนา เมื่อนำไปปฏิบัติจะเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมาย กิจกรรม และผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่าและเกิดผลอย่างแท้จริง

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 จัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหา และความต้องการของหน่วยงาน โดยพิจารณาจาก

1.1 การใช้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงานที่เป็นปัจจุบันในการจัดทำแผน

1.2 การมีองค์กรประกอบของแผนครบถ้วน

1.3 การเป็นแผนที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย

ระดับ 2 จัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหา และความต้องการของหน่วยงาน และชุมชน โดยพิจารณาจาก

2.1 การมีแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหา และความต้องการของหน่วยงานและชุมชน

2.2 การกำหนดเป้าหมาย และวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับ
ภาระงาน

2.3 เป็นแผนที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย

2.4 เป็นแผนที่ใช้นวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายเหมาะสมกับศักยภาพของหน่วยงาน
และชุมชน

ระดับ 3 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดผลคุ้มค่าต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังคม และ
สิ่งแวดล้อม โดยพิจารณาจาก

3.1 การเป็นแผนที่มีความหมายท้าทาย

3.2 การเป็นแผนที่ทิศทางการปฏิบัติสอดคล้องกันตลอดแนว

3.3 การเป็นแผนที่ใช้นวัตกรรมแก้ปัญหาและพัฒนาได้สอดคล้องกับนโยบาย

เศรษฐกิจ สังคม และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3.4 การเป็นแผนที่มุ่งพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชนทุกด้านอย่างคุ้มค่า

3.5 การเป็นแผนที่พัฒนาและเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรและหน่วยงาน

**มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูง
เป็นลำดับ**

นวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพ
และประสิทธิภาพสูงเป็นลำดับ ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ ๆ เลือก
และปรับปรุง ใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของงานและองค์กร
จนนำไปสู่ความจริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพ
ของตนอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เลือกลือ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานได้อย่าง
เหมาะสม โดยพิจารณาจาก

1.1 ความทันสมัย และมีคุณภาพ

1.2 ความเหมาะสมกับผู้ร่วมงานองค์กรและกิจกรรมการบริหาร

1.3 ความสอดคล้องกับสถานการณ์ ปัญหา เงื่อนไข และข้อจำกัดของงานและองค์กร

ระดับ 2 ใช้และพัฒนาสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพอย่างหลากหลาย และ
ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม โดยพิจารณาจาก

2.1 ผู้ร่วมงาน องค์กร ได้รับการพัฒนาด้วยนวัตกรรมการบริหารอย่างถูกต้อง
เหมาะสมและต่อเนื่อง

2.2 ความหลากหลายของนวัตกรรมการบริหาร ตอบสนองความต้องการของ
ผู้ร่วมงาน องค์กร และปฏิบัติได้จริง

2.3 ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการใช้และปรับปรุงได้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ
ระดับ 3 คิดค้นผลิตภัณฑ์ เครื่องมือ เทคนิควิธีการในการบริหารการศึกษาโดยผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม
โดยพิจารณาจาก

3.1 ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการคิดค้น ผลิตภัณฑ์ เทคนิควิธีการและตัดสินใจใช้ในการ
บริหารงานได้อย่างเหมาะสม

3.2 ประเมินผลการใช้นวัตกรรมการบริหารและปรับปรุงให้มีคุณภาพสูงขึ้น

3.3 ร่วมกันเผยแพร่การใช้นวัตกรรมบริหารที่ได้ผลแล้วด้วยความภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร

ผู้บริหารมืออาชีพ เลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของ
บุคลากรและองค์กร จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียร
พยายาม กระตุ้น ชี้แนะ ทำทนาย ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จ เป็นระยะ ๆ
จึงควรเริ่มจากการริเริ่ม การร่วมพัฒนา การสนับสนุนข้อมูล และให้กำลังใจ ให้บุคลากรศึกษา
ค้นคว้า ปฏิบัติ และปรับปรุงงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตาม
ภาวะปกติ อันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กร รวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชม
และศรัทธาในความสามารถของตน

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยพิจารณาจาก

1.1 การใช้อำนาจสั่งการให้ปฏิบัติตามแผน

1.2 การดำเนินกิจกรรมโดยใช้สื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการปัจจัยการบริหารระยะเวลา

การปฏิบัติตรงตามแผนที่กำหนดไว้โดยไม่เปลี่ยนแปลง

ระดับ 2 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมตรวจสอบ
ประเมินระหว่างปฏิบัติ และปรับปรุงงานเพื่อนำไปสู่ผลจริง โดยพิจารณาจาก

2.1 การมีข้อมูลที่แสดงจุดเด่น จุดด้อย ข้อสังเกตของงานที่ได้ปฏิบัติ

2.2 การดำเนินกิจกรรมโดยใช้สื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการปัจจัยการบริหารที่มี
การปรับเปลี่ยนจากที่กำหนดในแผนเพื่อนำไปสู่ผลจริง

2.3 การประเมินระหว่างปฏิบัติงาน

2.4 การปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2.5 ผู้บริหารร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน ตรวจสอบผลระหว่างปฏิบัติ และแก้ไขการปฏิบัติ ร่วมกัน

ระดับ 3 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้ปฏิบัติงานดำเนินการเอง ตรวจสอบ ประเมินระหว่างการทำงานด้วยตนเอง และปรับปรุงงานได้เอง จนสามารถนำไปสู่ผลได้จริง อย่างภาคภูมิใจ โดยพิจารณาจาก

- 3.1 ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและจุดเน้นของงาน
- 3.2 ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแผนด้วยความเต็มใจ
- 3.3 ผู้ปฏิบัติงานรวบรวมข้อมูล ประเมินตัดสินผลระหว่างการทำงานด้วยตนเอง
- 3.4 ผู้ปฏิบัติงานกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา ปรับปรุงมาสู่เป้าหมายด้วยตนเอง
- 3.5 ผู้ปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนแก้ไขกิจกรรม เทคนิควิธีปฏิบัติด้วยตนเอง
- 3.6 ความภูมิใจในผลสำเร็จของงานร่วมกัน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

ผู้บริหารมีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้วด้วยการรายงานผลที่แสดงถึง การวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุม การกำหนดงาน ที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนา การลงมือปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็นโอกาสที่ผู้บริหาร จะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่า มีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีได้ระวางไว้ อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดีจะชื่นชม ภาคภูมิใจได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้ อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำประสบการณ์ที่ได้พบไป ใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไร คุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำ ผลการประเมินไปใช้ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วม ปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของตน เป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เป็นการรายงานผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง มีหลักฐานการปฏิบัติชัดเจน แสดงถึงข้อดี ข้อเสีย ผลกระทบของงานที่ได้ปฏิบัติ โดยพิจารณาจาก

- 1.1 รายงานแสดงความสมบูรณ์ของข้อมูลทุกองค์ประกอบของรายงาน
- 1.2 รายงานมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องอย่างเป็นระบบ
- 1.3 ข้อสรุป ผลดี ผลเสีย ข้อจำกัด ผลกระทบของการปฏิบัติ
- 1.4 หลักฐาน ร่องรอยการปฏิบัติที่แสดงถึงผลและกระบวนการปฏิบัติ

ระดับ 2 เป็นการรายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ้งแสดงถึงความสำเร็จของงานที่ชื่นชมภูมิใจ นำเสนอข้อปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการลักษณะต่าง ๆ ตามที่ได้ปฏิบัติจนเกิดผลจริง เป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษ โดยพิจารณาจาก

2.1 เป้าหมายระดับคุณภาพของผลผลิตที่เปรียบเทียบให้เห็นการพัฒนาที่สูงกว่า ที่เป็นความสำเร็จน่าชื่นชมภูมิใจ

2.2 ข้อมูลสาระที่ผู้รับบริการได้รับประโยชน์ในลักษณะต่าง ๆ ตามขอบข่ายของงานที่ได้ปฏิบัติเกิดผลจริง

ระดับ 3 เป็นการรายงานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงวิธีการ การปฏิบัติให้ได้ผลดีกว่าเดิม จากผลเสียและข้อจำกัดที่พบ และมีข้อเสนอแนะในการนำไปปรับใช้ในสภาวะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยพิจารณาจาก

3.1 แนวทางในการปรับปรุงงานอนาคต

3.2 ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับใช้ในสภาวะต่าง ๆ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแล บุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำ ตักเตือน หรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยพิจารณาจาก

1.1 แต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ

1.2 การใช้วาจาสุภาพ

1.3 การมีความประพฤติเรียบร้อย

1.4 การดูแลสุขภาพ

1.5 การมีเมตตากรุณาต่อผู้อื่น

1.4 ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

1.5 การมีความยุติธรรมในการบริหาร

ระดับ 2 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ ให้คำแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องในลักษณะสร้างสรรค์ ตลอดจนสอดแทรกแบบอย่างการปฏิบัติงานที่ดีในกระบวนการบริหาร โดยพิจารณาจาก

- 2.1 การให้คำแนะนำอย่างสร้างสรรค์
- 2.2 การเชิญชวนให้ปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีที่เลือกสรรแล้ว
- 2.3 ความพยายามในการแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น
- 2.4 แบบอย่างที่ดีที่ได้สอดแทรกในกระบวนการบริหาร

ระดับ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้อื่นเกิดศรัทธาและปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีที่เลือกสรรแล้วจนเป็นปกตินิสัย โดยพิจารณาจาก

- 3.1 การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร
- 3.2 ผู้ร่วมงานเลือกและปฏิบัติตามพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ
- 3.3 การเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ที่ปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดี
- 3.4 การร่วมกันเผยแพร่กระบวนการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

หน่วยงานการศึกษา เป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ซึ่งมีองค์กรอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้นำแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมีอาชีพต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตย และการร่วมมือกันในสังคม นำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับองค์กรอื่นๆ และชุมชน ตามที่ได้รับมอบหมายได้ครบถ้วน บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โดยพิจารณาจาก

- 1.1 การร่วมประชุมปรึกษากับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น
- 1.2 การเสนอแนะข้อคิดเห็น แนวทางปฏิบัติในโอกาสอื่น
- 1.3 การเข้าร่วมกิจกรรมและผลสำเร็จของกิจกรรม

ระดับ 2 อาสาเข้าร่วมปฏิบัติงานในชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามความสามารถ และความถนัด โดยพิจารณาจาก

- 2.1 การเข้าร่วมประชุมวางแผน แบ่งงานกันทำ
- 2.2 การปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถและผลดีที่เกิดกับชุมชน
- 2.3 การร่วมมือกับหน่วยงานอื่นจัดกิจกรรมในโอกาสต่าง ๆ

ระดับ 3 เป็นผู้นำในการพัฒนาชุมชน และร่วมมือกับหน่วยงานอื่นพัฒนา การศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

- 3.1 ภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติในฐานะผู้นำในการพัฒนา
- 3.2 การปรับปรุงงานด้วยตนเอง และชักจูงให้ผู้อื่นเข้าร่วมงานพัฒนา
- 3.3 การเปิดโอกาสให้ชุมชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเสนอความต้องการในการพัฒนา และตอบสนองความต้องการของชุมชนและหน่วยงานอื่น
- 3.4 ความศรัทธา และความไว้วางใจจากชุมชนและหน่วยงานอื่น

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

ความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์การอย่างหนึ่ง คือ ความเป็นผู้รอบรู้ ทันสมัย ทันโลก รู้อย่างกว้างขวาง และมองไกล ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุก ๆ ด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่น ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับ มาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้ นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 สามารถแสวงหาและใช้ประโยชน์จากข้อมูล ข่าวสาร ที่จำเป็นต่อการบริหาร เช่น ข้อมูลข่าวสารด้านเทคโนโลยี เทคนิค วิธีการ นวัตกรรมในการบริหาร และข้อมูลข่าวสารทางการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม วิถีชีวิต ในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก โดยพิจารณาจาก

- 1.1 การมีข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน
- 1.2 การใช้ข้อมูลข่าวสารในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

ระดับ 2 สามารถรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และนำมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงานได้ โดยพิจารณาจาก

- 2.1 ระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร
- 2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลและจัดเป็นระบบสารสนเทศ
- 2.3 การเลือกใช้อุปกรณ์ข่าวสารในการพัฒนา

ระดับ 3 สามารถนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาได้เป็นปกติวิสัย และสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ร่วมงาน หน่วยงาน และชุมชนได้อย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

- 3.1 การมีระบบข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศที่ทันสมัยและไวต่อการให้บริการ
- 3.2 ความต่อเนื่องในการใช้ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศในการพัฒนางาน
- 3.3 การนำข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทันท่วง

การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

- 3.4 ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ การยอมรับของผู้รับบริการ

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

ผู้บริหารมืออาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เอง ของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออก และชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกประสบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคน และทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เป็นผู้นำการพัฒนาที่ดี โดยพิจารณาจาก

- 1.1 ความมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการทำงาน
- 1.2 การมีภาพของงานชัดเจน และมียุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน
- 1.3 ความสามารถในการพูดชักชวน ชี้แนะ หรือนำเสนอเรื่อง ต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน
- 1.4 การตัดสินใจที่ดี กล้าพูด กล้าทำและกล้ารับผิดชอบ
- 1.5 ความสามารถในการจัดการได้ทุกสถานการณ์
- 1.6 การมีเกียรติภูมิ และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานทุกคน

ระดับ 2 ปฏิบัติงานเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน โดยพิจารณาจาก

- 2.1 การปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม
- 2.2 การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารที่เน้นการสั่งการ โดยความคิดของคนเดียว

เป็นการประสานงานเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน ตั้งเป้าหมาย แนวทางและการดำเนินงานด้วยกระบวนการ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนาเป็นสำคัญ

- 2.3 การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสามารถคิดได้เอง ตัดสินใจเลือกกิจกรรมที่จะก่อให้เกิด

การพัฒนาด้วยตนเอง ตลอดจนรู้จักทิศทางของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

2.4 การส่งเสริมและสนับสนุนผู้มีความรู้ความสามารถในแต่ละด้าน ให้เป็นผู้นำ และเปิดโอกาสให้แสดงความเป็นผู้นำได้อย่างเต็มที่

ระดับ 3 ร่วมกันสร้างแนวทาง หรือวัฒนธรรมการทำงานที่ดีขององค์กร โดยพิจารณาจาก

3.1 ความเป็นผู้นำของผู้ร่วมงาน

3.2 การจัดระบบและแนวทางให้บุคลากรในองค์กรได้ร่วมกันทำงานอย่างมีความสุข ส่งผลต่อการพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายคุณภาพของงานที่สูงขึ้นอยู่เสมอ

3.3 การจัดระบบหรือแนวทางในการให้รางวัลแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สอดคล้อง สมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอมองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตามการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่า การเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ตระหนักในปัญหาและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน โดยพิจารณาจาก

1.1 การมีข้อมูล สารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล เหตุการณ์และสภาวะแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรที่รับผิดชอบ

1.2 การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ

1.3 การมองเห็นปัญหาและข้อจำกัดเป็นสิ่งที่นำไปสู่การพัฒนา

1.4 การแสวงหาแนวทางใหม่เพื่อการพัฒนา

ระดับ 2 เตรียมวางแผนแก้ปัญหา วางแผนการเปลี่ยนแปลง และปรับกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์รอบด้าน โดยพิจารณาจาก

2.1 การประเมิน และปรับปรุงงานที่ปฏิบัติเป็นระยะ ๆ

2.2 การกำหนดทางเลือกหลากหลายที่สามารถเลือกใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์

2.3 การมีแผนยุทธศาสตร์เชิงรุก

2.4 บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมปรับปรุงได้สอดคล้องกับสถานการณ์อยู่เสมอ

ระดับ 3 ดำเนินกิจกรรมขององค์กรได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยพิจารณาจาก

3.1 จัดเตรียมงานด้านอื่นได้สัมพันธ์ต่อเนื่อง และส่งเสริมงานปัจจุบัน

3.2 ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความก้าวหน้าของหน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน
ผู้เรียน ชุมชนและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องรอบด้าน

3.3 การริเริ่มดำเนินงานหรือกิจกรรมใหม่ที่ส่งผลต่อเป้าหมายได้มากกว่าเดิม

3.4 การริเริ่มดำเนินงานหรือกิจกรรมใหม่ที่ส่งผลต่อเป้าหมายที่สูงขึ้นในอนาคต

คุรุสภา ได้ออกข้อบังคับของคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พุทธศักราช 2548 ข้อ 11 โดยกำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหาร การศึกษา ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ทั้ง 12 มาตรฐาน ดังกล่าวด้วย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2548, หน้า 6)

อาจพอสรุปได้ว่า เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พุทธศักราช 2540 เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ครอบคลุมงานในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีระดับ คุณภาพในแต่ละมาตรฐานอย่างชัดเจนทุกด้าน ดังนั้นการจะเป็นผู้บริหารมืออาชีพ จำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องบริหารจัดการสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานทั้ง 12 มาตรฐาน ของสำนักงานเลขาธิการคุรุ สภา พ.ศ.2540 เพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2542, หน้า 52-54) ได้ทำการศึกษาโครงสร้างการจัดองค์การ ที่ แบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายปฏิบัติการกับฝ่ายบริหาร จะมีบุคคลที่เรียกว่าผู้บริหาร คอยจัดการดูแล ให้ฝ่ายปฏิบัติการดำเนินด้วยความสะดวกรวดเร็ว เรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร การศึกษา โดยทั่วไป เป็นการเรียกภาพรวมของผู้มีตำแหน่งหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา อาจ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ผู้บริหารที่ไม่สังกัดสถานศึกษา หมายถึง ผู้มีหน้าที่กำกับ ควบคุม ดูแลจัดการ ศึกษาตามนโยบายที่กำหนดไว้

2. ผู้บริหารที่สังกัดสถานศึกษา หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้ช่วยในตำแหน่งนั้น ๆ รวมถึงผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา หัวหน้าภาค คณบดี

อดิศร เสริมสุนทรศิลป์ (2546, อ้างอิงใน เคลือวัลย์ โคมขวัญ, 2551, หน้า 36) ได้วิจัย เรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนระของครูในโรงเรียนสังกัดกรม สามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อการศึกษาพฤติกรรมการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนระของครูในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี และเพื่อ

เปรียบเทียบพฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนนะของครูในโรงเรียนสังกัด กรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดย ยึดกรอบเกณฑ์มาตรฐาน ผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญ ศึกษา จังหวัดชลบุรี ปีการศึกษา 2545 จำนวน 33 โรงเรียน จำนวน 1,888 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ใน การวิจัย คือ ครูในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จำนวน 320 คน ซึ่งได้จากตารางกำหนดขนาด ของ Krejcie & Mogan และได้ทำการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสุ่มแบบชั้น (Stratified random sample) แล้วเทียบบัญญัติไตรยางศ์จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียน ขนาดใหญ่ 161 คน โรงเรียนขนาดกลาง 122 คน และโรงเรียนขนาดเล็ก 37 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนนะของครูในโรงเรียนสังกัด กรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี ในภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก
2. ครูในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรีในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีทัศนนะต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน

สัณห์พิชชา ชวนสำราญ (2549, หน้า 05-31) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา จังหวัดเพชรบุรี การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่ามีคุณลักษณะด้านใดบ้าง ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร ในการ ปรับปรุงและพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็นข้อมูลในการ เสริมสร้างสมรรถภาพในการบริหารงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป

กำจัต ชลสวัสดิ์ (2549, หน้า 05) ได้ทำการศึกษาเรื่องศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารที่ เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ซึ่งการวิจัยนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศ สำหรับพัฒนาผู้บริหารและใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้งผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่ง ผู้บริหาร เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดี มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน เพื่อนำไปสู่ความ ร่วมมือในการปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในอนาคต

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่า การศึกษาการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานของคุรุสภา พ.ศ. 2540 มีความสำคัญเป็น

อย่างมาก เพราะเกณฑ์ดังกล่าวจะเป็นแนวในการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการบริหาร และพัฒนา ศักยภาพด้านการจัดการศึกษาของผู้บริหาร การที่จะจัดการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ต้อง อาศัยปัจจัยหลายด้านด้วยกัน ปัจจัยที่สำคัญด้านหนึ่ง คือ บทบาทและพฤติกรรมของผู้บริหารเป็น ส่วนประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียนที่จะสามารถบริหารงานให้บรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารเพียงคนเดียวไม่สามารถดำเนินงานทุกอย่างได้ ต้องอาศัยความ ร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร และการทำงาน การที่ผู้บริหารจะได้รับความร่วมมือด้วยดีจากบุคลากรทุกฝ่าย จะต้อง ประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่าง โดยเฉพาะคุณลักษณะและพฤติกรรมกรรมการบริหาร ในสิ่งที่แสดงถึง ความรู้ความสามารถ มนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีภาวะความเป็นผู้นำในการบริหารที่เหมาะสม กล่าวคือ สามารถครองตน ครองคน และครองงานได้