

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและทำให้สามารถกำหนดกรอบแนวคิดการศึกษาได้ดังนี้

1. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหาร
 - 1.1 ความหมายการบริหาร
 - 1.2 ความหมายผู้บริหาร
 - 1.3 กระบวนการบริหารการศึกษา
2. ความหมายและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
3. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาใหม่
 - 3.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่
 - 3.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่
4. การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่
 - 4.1 คุณสมบัติการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหาร
 - 4.2 กระบวนการสรรหา
 - 4.2.1 นโยบายและเป้าหมายในการสรรหาบุคคลากร
 - 4.2.2 ความสำคัญของการสรรหาบุคคลากร
 - 4.2.3 วัตถุประสงค์ของการสรรหาบุคคลากร
 - 4.2.4 ระบบการสรรหาและการบรรจุบุคคลากร
 - 4.2.5 กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลากร
 - 4.3 เส้นทางการวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

4.4 เส้นทางเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ระยะสะสม หมายถึง ช่วงก่อนตัดสินใจที่ต้องการเป็นผู้บริหาร
สถานศึกษา

1.1 เจตคติต่อการเป็นผู้บริหาร

1.2 ความรู้

1.3 ประสบการณ์

1.4 คุณลักษณะ

1.5 ผลงานความสำเร็จ

ระยะที่ 2 ระยะตัดสินใจ หมายถึง ช่วงตัดสินใจที่ต้องการจะเป็นผู้บริหาร
สถานศึกษา

2.1 ความพร้อมด้านคุณสมบัติ

2.1.1 วุฒิการศึกษา

2.1.2 ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษา

2.2 แรงจูงใจในการตัดสินใจที่ต้องการจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

ระยะที่ 3 ระยะเข้าสู่ระบบการคัดเลือก หมายถึง ช่วงระยะเวลาการเตรียมการ
ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

3.1 ระยะเวลา การจัดสรรเวลา

3.2 วิธีการพัฒนาตนเองที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยภายในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

6. การกำหนดกรอบแนวคิดการศึกษา

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหาร

1. ความหมายการบริหาร

การบริหาร (Administration) ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้ต่าง ๆ กันไปตามแนวทางที่นักบริหารแต่ละท่านที่ได้ศึกษา ซึ่งแต่ละความหมายก็สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญคือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม (วิโรจน์ สารรัตน์, 2542, หน้า 3)

การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 ขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างร่วมกัน (Herbert A.Simon, 1958, p.3 อ้างอิงใน ภาวดี อนันต์นาวิ, 2551, หน้า 1)

การบริหาร คือการร่วมมือกันทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปโดยมีวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน ในการร่วมมือทำงานนั้นจะต้องมีบุคคลที่เป็นหัวหน้าที่เราเรียกว่า ผู้บริหาร และการร่วมมือกันนั้นจะจัดในรูปองค์การประเภทต่าง ๆ แล้วแต่วัตถุประสงค์ที่มีในองค์การนั้น ๆ (นิพนธ์ กินาวงศ์, 2536, หน้า 16)

การบริหาร เป็นกระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคลซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่าง ๆ งบประมาณและเทคโนโลยี เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย (Hersey.Blanchard and Johnson, 2001 อ้างอิงใน ภาวดี อนันต์นาวิ, 2551, หน้า 25)

การบริหาร หมายถึงเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานในองค์การทางการศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่ตั้งไว้ (Carter V. Good, 1973, p.13 อ้างอิงใน ภาวดี อนันต์นาวิ, 2551, หน้า 1)

การบริหารมีความหมายในลักษณะที่เป็นกระบวนการทางสังคมในด้านโครงสร้างหน้าที่และการปฏิบัติ (Getzels.Jacop w., et al, 1968 อ้างอิงใน จันทธานี สงวนนาม, 2551, หน้า 24)

การบริหารเป็นความพยายามที่จะสั่ง ณะ และผสมผสานความพยายามของมนุษย์ซึ่งมีจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายบางอย่าง (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2545, หน้า 39)

สรุปได้ว่า การบริหารเป็นกิจกรรมของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งใช้โดยอาศัยกระบวนการทางสังคมในด้านโครงสร้าง หน้าที่และการปฏิบัติหน้าที่ การบริหารที่สำคัญคือการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมเทคนิค

และวิธีการต่าง ๆ ซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหาร ลักษณะที่เป็นความพยายามที่จะสั่ง แนะ และผสมผสานความพยายามของมนุษย์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเดียวกัน

2. ความหมายผู้บริหาร

บทบาทสำคัญของผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีการบริหารจัดการองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามเป้าหมายที่องค์การได้วางไว้ มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้มากมาย ใน แนวคิดที่หลากหลายสรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Massie and Douglas, 1981, อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545, หน้า 5)

ผู้บริหาร หมายถึงบุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งในองค์การธุรกิจมักเรียกว่าบุคคลนี้ว่า ผู้จัดการ (manager) แต่ในองค์การของรัฐมักเรียกว่า ผู้บริหาร (administrator) (Massie & Douglas, 1981 อ้างอิงใน อนุชา กอนพวง, 2550, หน้า 23)

ผู้บริหารเป็นผู้ที่แสดงบทบาทในเชิงสัมพันธ์บุคคล บทบาทเชิงสารสนเทศ และ บทบาทเชิงตัดสินใจ (Bartol, et al, 1998 อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546, หน้า 5)

สรุปได้ว่า ผู้บริหาร หมายถึงผู้บริหารเป็นผู้ที่แสดงบทบาทในเชิงสัมพันธ์บุคคล บทบาทเชิงสารสนเทศ และบทบาทเชิงตัดสินใจ มีอำนาจสั่งการ บริหารจัดการ มีหน้าที่ และ ควบคุมดูแลกิจการภายในองค์การและเป็นผู้ที่สามารถทำให้คนอื่นทำงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การ และรับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์การให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. กระบวนการบริหารการศึกษา

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านพบว่า กระบวนการการบริหารเป็นกระบวนการ ที่มีลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้เกี่ยวกับ กระบวนการบริหารซึ่งมีนักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาได้กล่าวถึงกระบวนการบริหาร การศึกษา ดังนี้ (Campbell, et al, 1968 ; Henry Fayol, 1976 ; Luther Gulick and Lyndall Urwick,; Ordway Tead,; The American Association of School Administrator : AASS ; อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 34-39)

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์กระบวนการบริหารการศึกษา

ลำดับ ที่	นักวิชาการ/กระบวนการ บริหาร	ของรี ฟาโยล์ (Henry Fayol)	ลูเธอร์ กูลิค และสันแดนเดอริวิต	ออร์ตเวย์ ทีด (Ordway Tead)	สมาคมผู้บริหารการศึกษาของ สหรัฐอเมริกา	แคมป์เบลล์และคณะ
1	Planning การวางแผน	/	/	/	/	
2	Organizing การจัดองค์การ	/	/			
3	Command การบังคับบัญชา	/				
4	Coordinating การประสานงาน	/	/		/	/
5	Control การควบคุมงาน	/		/		
6	Staffing การบริหารงานบุคคล		/	/		
7	Directing การอำนวยการ		/			
8	Reporting การรายงานผล		/			
9	Budgeting การงบประมาณ		/	/		
10	Goal and Objectives การกำหนดเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้ ชัดเจน			/		
11	Clear Deligation and Allocation of Authority การกระจายงานและมอบหมาย อำนาจหน้าที่แก่ผู้ร่วมงานให้ เป็นส่วนชัดเจน			/		

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	นักวิชาการ/กระบวน การบริหาร	ฮอว์ริ ฟาโยล์ (Henry Fayol)	ลูเธอร์ กูลิค และดันแดล เออร์วิค	ออร์ตเวย์ ทีด (Ordway Tead)	สมาคมผู้บริหารการศึกษาของ สหรัฐอเมริกา	แคมป์เบลล์และคณะ
12	Standardization การควบคุมมาตรฐานและ คุณภาพการปฏิบัติงาน			/		
13	Stimulation การบำรุงขวัญ ให้ กำลังใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ			/	/	
14	Evaluation of the Total Outcome การประเมินผลรวม ของผลผลิต			/		
15	To Look Ahead การเตรียม วางแผนงานในอนาคต			/		
16	Allocating คือ การสรรหา ทรัพยากรที่เป็นปัจจัย ที่จำเป็นในการบริหารงาน				/	
17	Evaluation คือ การประเมินผล งานและติดตามผลการ ปฏิบัติงาน				/	
18	Decision Making คือ การ ตัดสินใจสั่งการเพื่อดำเนินการ					/

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	นักวิชาการ/กระบวน การบริหาร	อองรี ฟาโยล์ (Henry Fayol)	ลูเธอร์ กูลิค และสันแดล เออร์วิค	ออร์ดเวย์ ทีด (Ordway Tead)	สมาคมผู้บริหารการศึกษาของ สหรัฐอเมริกา	แคมป์เบลล์และคณะ
19	Programming คือ การปฏิบัติตาม โครงการที่กำหนดไว้					/
20	Stimulation คือ การกระตุ้นให้ ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ					/

สรุปจากหลักการ แนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นผู้ศึกษาได้พบว่า การบริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาและนำกระบวนกรต่าง ๆ เพื่อจะได้นำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้เหมาะสมกับประเภทขององค์กรนั้น ๆ และสอดคล้องกับสังคม ซึ่งสภาพของแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันทั้งในด้านปัจจัย ดังนั้นผู้ศึกษาได้พบว่า กระบวนการบริหาร การศึกษาและสรุปผลการสังเคราะห์กระบวนการบริหารการศึกษาจากนักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาได้ว่า กระบวนการบริหารการศึกษามี 10 ขั้นตอน มีดังนี้

1. การวางแผน
2. การจัดองค์การ
3. การบริหารงานบุคคล
4. การงบประมาณ
5. การดำเนินการตามแผน
6. การอำนวยการ การประสานงาน การวินิจฉัยสั่งการ
7. การควบคุม การสรรหาทรัพยากร
8. การจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจ
9. การติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน
10. การรายงานผลการปฏิบัติงาน

ความหมายและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่เปรียบเสมือนหลักประกันของความสำเร็จในการจัดการศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน, 2547, หน้า 4) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาได้ให้คำนิยามคำว่า “ ผู้บริหารโรงเรียน ” ไว้ในเชิงอุปมาอุปไมยหลายลักษณะด้วยกัน เช่น เปรียบเทียบผู้บริหารโรงเรียน เป็นเช่น นักการศึกษา (as educator) เป็นเช่นผู้นำ (as leader) เป็นเช่น ผู้จัดการ (as manager) และเป็นเช่นผู้มีความเชื่อและหลักการในตัวเอง (as inner person) (Speck M., 1999 อ้างอิงในนิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ , 2545, หน้า 24) หากพิจารณาในมุมมองของนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาจากต่างประเทศนั้นมิได้ให้คำนิยามของคำนี้โดยตรง แต่ให้คำนิยามในเชิงอุปมา อุปไมย เปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาในแง่มุมต่าง ๆ เช่น เป็นนักการศึกษา เป็นผู้นำ เป็นผู้บริหารโอกาส เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำทางวัฒนธรรม ผู้นำทางการเรียนการสอน (Speck, 1999 อ้างอิงใน อนุชา กอนพวง, 2550, หน้า 23) รวมทั้งมีการเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาว่าเป็นดังเช่นศิลปิน เป็นสถาปนิกและผู้ตรวจการ (Hughes, 1999 อ้างอิงใน อนุชา กอนพวง, 2550 หน้า 23)

อนุชา กอนพวง (2550, หน้า 23) ให้คำจำกัดความของคำว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ แต่มุ่งเน้นไปที่ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาของรัฐ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาของรัฐที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับงานการศึกษาค้นคว้านี้ ผู้ศึกษาจึงได้ให้คำจำกัดความของคำว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา แต่ละแห่งของรัฐและเอกชน บนพื้นฐานของความเชื่อและหลักการในการเป็นผู้ที่รับผิดชอบความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยบริหารงานเกี่ยวกับ งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปและการกระจายอำนาจทางการศึกษาจากส่วนกลางไปสู่ระดับสถานศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับอำนาจการตัดสินใจเพื่อการบริหารจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น หลักการสำคัญของการบริหารสถานศึกษา คือ การกระจายอำนาจการบริหารให้สถานศึกษาอย่างแท้จริงบุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของของสถานศึกษา เป็นการบริหารด้วยตนเองของสถานศึกษา หัวใจของการบริหารสถานศึกษาคือ ผู้บริหารต้องการบริหารงานเป็นไปตามความจำเป็นของสถานศึกษาในรูปคณะกรรมการเพื่อแก้ปัญหาและจัดกิจกรรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อการพัฒนาโรงเรียนเอง ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนำสถานศึกษามุ่งไปสู่เป้าหมายสูงสุดในการจัดการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Sergiovanni ได้กล่าวเปรียบเทียบว่า โรงเรียนเป็นเช่นชุมชนแห่งคุณธรรมหรือองค์การแห่งศีลธรรมจรรยา (school as moral) ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทหน้าที่พัฒนาไปสู่ความเป็นโรงเรียนในสภาพนั้น โดยจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในเชิงพัฒนาจะต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนที่ประสบผลสำเร็จจะต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนที่ประสบผลสำเร็จจะต้องสร้างจิตสำนึกความเป็นชุมชนจะต้องให้ความสำคัญกับมาตรฐานและการประเมินผล การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจูงใจ การสร้างควมมีพันธะผูกพันและการจัดสภาพแวดล้อม การทำงานของครูและการมุ่งสู่กระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลง Ubben & other ได้กล่าวถึงโรงเรียน เป็นเช่นเครื่องจักร (school as machines) เป็นเช่นร่างกาย (as organism) และเป็นเช่นสมอง (as brains) โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกลไกสำคัญที่จะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำ (leadership) เพื่อสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้มีกระบวนการตัดสินใจโดยอาศัยโรงเรียนเป็นฐาน ให้มีการพัฒนาโรงเรียนโดยการวางแผนที่เป็นระบบให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนในทางบวก ให้มีการบริหารหลักสูตรการส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถ การให้บริการนักเรียนพิเศษ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารจัดการองค์การทั้งด้านบุคลากร เวลา งบประมาณ อาคารสถานที่และเทคโนโลยี เป็นต้น (Sergiovann. T J. Burlinggame. M . Coombs . F.S. and Thurston. P.W.,1999 ; Ubben, G.C,Huges.L.W., and Norris,C.J., 2001, อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พุกษ์, 2545, หน้า 25-26) นอกจากนั้น สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด ที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพเป็นหน่วยงานในการปฏิบัติ ซึ่งผลการจัดการศึกษาของชาติเป็นเช่นใดให้ดูผลการปฏิบัติ งานในสถานศึกษา หน้าที่หลักของสถานศึกษา คือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้

บรรลุดมมุ่งหมายตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ ซึ่งสำนักงานพัฒนาระบบการบริหารได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารต้องตระหนัก และเข้าใจในหลักการบริหารการจัดการศึกษา โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านวิธีการหลากหลายในอันที่จะส่งผลให้สถานศึกษา พัฒนาสู่มาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานสถานศึกษา (สำนักงานพัฒนาระบบการบริหาร, 2545, หน้า 111) หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในเรื่อง 1) การพัฒนาและส่งเสริมใน งานวิชาการ ได้แก่ การแนะนำสายงานบังคับบัญชาของโรงเรียน การพัฒนาหลักสูตร การนิเทศ การศึกษา การประเมินผล 2) การพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การกลับเข้าทำงาน การบำรุงรักษา และการพ้นจากงาน การเลือกสรรครู การอบรมระหว่างปฏิบัติงาน การปรับปรุงความสัมพันธ์ ของผู้ร่วมงาน 3) ความสัมพันธ์ชุมชน ได้แก่ การสนับสนุนชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ กาดติดต่อสื่อสาร กับศิษย์เก่า พ่อแม่ ผู้ปกครองและบุคคลที่ให้ความช่วยเหลือ ประเมินผลความสนใจและการ สนับสนุนการศึกษาของชุมชน การพัฒนาความสนใจและสนับสนุนการเรียนการสอนของชุมชน 4) การบริการนักเรียน ได้แก่ การเงินและการเบิกจ่าย การรายงาน การบำรุงรักษาอาคาร สถานที่ การจัดสวัสดิภาพภายในโรงเรียน การจัดสำนักงานโรงเรียน 5) ความสัมพันธ์ของ โรงเรียนกับระบบโรงเรียน ได้แก่ แปลความนโยบายของผู้บริหารและสถิติ รวมทั้งความเห็นของ คณะกรรมการโรงเรียน การหาตัวแทนและผู้สนับสนุนโรงเรียน สนับสนุนและใช้ประโยชน์จาก บุคคล วัสดุและการบริหาร สร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้ร่วมงาน รวมทั้งงานในระบบและ นอกกระบบ (Sergiovanni and Others. 1980 : 291 อ้างอิงใน อนุพงษ์ ผลสุวรรณ, 2528, หน้า 31- 32) เป็นผู้ที่รับผิดชอบในการงานทุกอย่างในโรงเรียน เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน เป็นผู้นิเทศหรือให้การแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ พยายามปรับปรุงงานด้าน ต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้นเพราะภารกิจนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความรู้จักคิดสร้างสรรค์ และ การปรับปรุงให้ดีขึ้น เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาระดับสูงของโรงเรียน จำเป็นต้องพิจารณา วิจัยจัด ให้รอบคอบ จากข้อมูล หรือจากการประเมินสถานการณ์ ไว้อย่างดีแล้ว (พนัส หันนาคินทร์, 2524, หน้า 59 - 61 อ้างอิงในอนุพงษ์ ผลสุวรรณ, 2528, หน้า 31-32)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุด ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ในเชิงพัฒนาตระหนัก และเข้าใจในหลักการบริหารการจัดการศึกษาและแสดงภาวะความเป็น ผู้นำและสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ในการจัด การศึกษา โดยอาศัยทักษะที่สำคัญ 3 ประการได้แก่ ทักษะทางเทคนิค (Technical skill) คือ

ต้องมีความสามารถที่จะทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) คือการรู้จักการจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจและศิลปะการเกลี้ยกล่อม ทักษะทางคตินิยม (Conceptual Skill) รู้ดูทางอย่างทะลุปรุโปร่งเกี่ยวกับองค์การโดยรวม ยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทางสังคม ที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานของตน

แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาใหม่

1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่

ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่เป็นบุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา สำหรับการศึกษาค้นคว้าการศึกษาเส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่นั้น ผู้ศึกษามุ่งเน้นการศึกษาไปที่ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ หมายถึงผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกที่บริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษา ตั้งแต่เริ่มเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในปีงบประมาณ 2547 - 2552 ระยะเวลาภายใน 5 ปีงบประมาณ

2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่

ผู้บริหารโรงเรียนหากเปรียบเทียบกับผู้บริหารในองค์กรประเภทอื่นๆ แล้วถือว่ามี ความสำคัญมากกว่า ทั้งนี้เพราะโรงเรียนเป็นองค์กรที่ให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องการสอน และการเรียนรู้ เป็นหลักเป้าหมายสุดท้าย (ultimate goal) ของโรงเรียนก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน (Hoy and Miskey, 2001, อ้างอิงในวิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2545, หน้า 6) ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้บริหารสถานศึกษาจึงได้รับความสนใจและความคาดหวังจากสังคมอยู่ในระดับสูง

ผู้บริหารโรงเรียนในยุคสมัยใหม่ ในปัจจุบันจะมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวพันกับการ เสริมสร้างสิ่งต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียนอย่างน้อยประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ คือ การเสริมสร้างควมมี ประสิทธิภาพของโรงเรียน การเสริมสร้างความเป็นองค์กรวิชาชีพ การเสริมสร้างการตัดสินใจร่วม และการมีส่วนร่วม การเสริมสร้างกลุ่มบริหารตนเอง การเสริมสร้างการติดต่อสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ การเสริมสร้างการจูงใจเพื่อการสร้างสรรค์ การเสริมสร้างความเป็นผู้นำแห่งการ เปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กรในทางบวก การเสริมสร้าง กระบวนการบริหารหลักสูตรและการสอนที่มีประสิทธิภาพและการเสริมสร้างการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผู้กล่าวถึงไว้อย่างมากมาย อย่างไรก็ตามในบรรดาผู้บริหารโรงเรียนประเภทต่าง ๆ ถือว่าผู้บริหารใหม่เป็นประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของประเทศ เป็นกลุ่มบุคคลที่ควรได้มีการศึกษาวิจัยกันให้มากขึ้น ทั้งเพื่อเป็นการสร้างสรรค์องค์ความรู้ และเพื่อการพัฒนา (Parkay and Hal, 2001, อ้างอิงในวิโรจน์ สารวัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2545, หน้า 7) ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่หรือผู้บริหารโรงเรียนในระยะเริ่มแรก เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของประเทศที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นกลุ่มบุคคลที่อยู่ในช่วงสำคัญของชีวิตการทำงานที่เปลี่ยนจากผู้ปฏิบัติตามหรือผู้ตามมาเป็นผู้บริหารหรือผู้นำ วิถีชีวิตจากที่มีความสัมพันธ์เฉพาะในวงจำกัดผู้ปฏิบัติตามกลายเป็นมีความสัมพันธ์ซับซ้อนในวงกว้างหลายระดับมากขึ้น ทั้งภายในโรงเรียน ชุมชน และสังคม ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ย่อมมีความสับสน และคับข้องใจในตัวเองสูง และมีปัญหาการบริหารงานในระดับที่มากและอาจทำให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาดเนื่องจากขาดประสบการณ์และความพร้อมในด้านต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา ทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หากผู้บริหารสถานศึกษาใหม่มีจุดเริ่มต้นที่ดี และเดินไปอย่างถูกต้องทิศทางย่อมส่งผลดีต่อการจัดการศึกษา หากผู้บริหารสถานศึกษาใหม่มีจุดเริ่มต้นที่ไม่ดีและไม่ถูกต้องไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารงานแล้วย่อมส่งผลเสียหายตามมาในระยะยาวเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารใหม่เหล่านี้ส่วนใหญ่อายุน้อย และมีอายุราชการที่ทำงานต่อไปอีกยาวนาน ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาใหม่จึงมีความสำคัญอย่างมาก ในการทำให้การจัดการศึกษารบรรลุเป้าหมายส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศไทย

การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่

การเข้าสู่ตำแหน่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคลขององค์การ นโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเข้าสู่ตำแหน่งย่อมชี้ให้เห็นว่า องค์การมีความมุ่งมั่นที่จะจัดให้ผู้มีคุณวุฒิ ประสบการณ์ ความสามารถ ได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับคุณสมบัติของแต่ละบุคคล แต่สำหรับการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ ไม่มีวิธีการใดที่บอกว่าดีที่สุด และถูกต้องที่สุด แต่เท่าที่ผู้ศึกษาได้ศึกษาคือวิธีการที่ทุกองค์การปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันและเป็นที่ยอมรับกันทุกองค์การ

การเข้าสู่ตำแหน่งมีขั้นตอนที่สำคัญ 2 ขั้นตอนกล่าวคือ เป็นการแสวงหาขั้นตอนแรกเป็นการค้นหา ชักชวน จูงใจ บุคคลมาทำงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยประกาศให้ทราบทางสื่อมวลชน พร้อมทั้งการกำหนดรายละเอียดของตำแหน่งลักษณะของงาน โดยตรวจสอบคุณสมบัติ เช่น วุฒิการศึกษา การตรวจสอบใบสมัคร กระบวนการประเมิน การสอบสัมภาษณ์

เบื้องต้น การทดสอบทางจิตวิทยา การตรวจสอบสุขภาพ และอื่น ๆ เพื่อที่จะคัดคนออกและชี้ขาดเหลือไว้แต่บุคคลที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่จะจ้างไว้ เข้ามาทำงานที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (อุทัย หิรัญโต, 2532, หน้า 292-302 อ้างอิงใน อนุพงศ์ ผลสุวรรณ, 2528, หน้า 7 Flippo. 1982 : 131 Werther and Davis. 1982 : 152-150 อ้างอิงใน อนุพงศ์ ผลสุวรรณ, 2528, หน้า 8 ไพโรจน์ สิตปรีชา, 2523 : 28 อ้างอิงใน อนุพงศ์ ผลสุวรรณ, 2528, หน้า 8 Branford. 1968 : 45 อ้างอิงใน อนุพงศ์ ผลสุวรรณ, 2528, หน้า 8 อ้างอิงใน พรพรรณ สุทธานนท์, 2538, หน้า 32)

การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ เป็นการดำเนินการเพื่อเสาะแสวงหาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนเจตคติที่เหมาะสมกับงานในหน้าที่ จนในที่สุดองค์การจะตัดสินใจคัดเลือกบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ผู้ศึกษาจึงจะกล่าวถึงความเชื่อมโยงของคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา กระบวนการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาและเส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา ในปีงบประมาณ 2547-2552 ระยะเวลาภายใน 5 ปีงบประมาณ โดยจะแบ่งเป็น 3 ช่วง ดังนี้
 ระยะเวลาที่ 1 ระยะเวลาสะสม หมายถึงช่วงก่อนตัดสินใจที่ต้องการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเวลาที่ 2 ระยะเวลาตัดสินใจ หมายถึงช่วงตัดสินใจที่ต้องการจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ระยะเวลาที่ 3 ระยะเวลาเข้าสู่ระบบการคัดเลือก หมายถึงช่วงระยะเวลาการเตรียมการที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

1. คุณสมบัติการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหาร

คุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualification) ควรที่จะมีสุขภาพดี ทั้งกายและใจ มีสติปัญญาสูงเฉลียวฉลาด มีอารมณ์มั่นคง มีความประพฤติที่ดี มีคุณธรรมสูงไม่เห็นแก่ตัว มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็น มีความรู้ความสามารถในด้านทฤษฎีและภาคปฏิบัติ สามารถสาธิตการสอนได้ ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีเสน่ห์ในตัวเองและมีประสบการณ์ในการสอนมาก่อน

คุณสมบัติทางวิชาชีพ (Professional Qualification) มีความรู้ด้านวิชาการ ระดับความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน มีการฝึกอบรม ความสามารถในการบริหาร จัดองค์การ นิเทศ ประสานงาน และตัดสินใจในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (พนัส หันนาคินท์, 2524 หน้า 63-67, จากอบสัน ลอกสดอนและวิกแมน (Jacobson, Logsdon and Weigman) อ้างอิงในวินัย ทองมัน, 2548, หน้า 18)

นอกจากนั้นยังมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ ของหลักเกณฑ์ และวิธีการคัดเลือกข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อบรรจุ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ

สถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยที่มาตรา 57 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ดังนี้

ตาราง 2 แสดงคุณสมบัติการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ตั้งแต่ปี 2547-2552

ลำดับ ที่	ประเด็น	ปี 2547-2549	ปี 2550-2552
1	คุณสมบัติ	<p>1. ต้องเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>2. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้</p> <p>3. ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาชั้นพื้นฐาน หรือดำรงตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่มมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือดำรงตำแหน่งครูชำนาญการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า</p> <p>4. มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา</p>	<p>1. เหมือนกับปี 2547-2549</p> <p>2. เหมือนกับปี 2547-2549</p> <p>3. ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาชั้นพื้นฐาน หรือดำรงตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือดำรงตำแหน่งครูที่มีชำนาญการ หรือดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ที่มีหรือเคยมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่านิเทศก์ชำนาญการ หรือดำรงตำแหน่งอื่น ที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า</p> <p>4. เหมือนกับปี 2547-2549</p>

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น	ปี 2547-2549	ปี 2550-2552
2	เอกสาร หลักฐาน การสมัคร	1. ใบสมัคร 2. สำเนา ก.พ. 7 หรือ สมุดประวัติ จำนวน 1 ฉบับ 3. รูปถ่ายหน้าตรง ขนาด 1 นิ้ว ซึ่งถ่ายไว้ไม่เกิน 6 เดือน จำนวน 3 รูป 4. กรณีที่ได้รับวุฒิปริญญาตรี วิชาชีพอื่น ให้แนบหลักฐานที่แสดง ว่า ก.ค.ศ.(ก.ค.) รับรองวุฒิแล้ว 5. มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา	1. ใบสมัคร 2. สำเนา ก.พ. 7 หรือ สมุดประวัติจำนวน 1 ฉบับ 3. รูปถ่ายหน้าตรง ขนาด 1 นิ้ว ซึ่ง ถ่ายไว้ไม่เกิน 6 เดือน จำนวน 3 รูป 4. สำเนาปริญญาบัตรหรือสำเนา ใบรับรองปริญญาบัตร จำนวน 1 ฉบับ 5. มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร สถานศึกษา
3	หลักสูตร การสอบ ข้อเขียน ภาค ก	ภาค ก. การสอบข้อเขียน (คะแนนเต็ม 300 คะแนน) 1. ความรู้ความสามารถด้านการ บริหารงานในหน้าที่ (คะแนนเต็ม 100 คะแนน) 1.1 การบริหารและการจัด การศึกษา 1.1.1 การจัดระบบข้อมูล สารสนเทศในหน่วยงาน 1.1.2 การวางแผนพัฒนา การศึกษา 1.1.3 การส่งเสริมและ พัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษา	ภาค ก. การสอบข้อเขียน (คะแนนเต็ม 300 คะแนน) 1. ความรู้ความสามารถด้านการ บริหารงานในหน้าที่ (คะแนนเต็ม 100 คะแนน) 1.1 การบริหารและการจัด การศึกษา เหมือนกับปี 2547-2549

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น	ปี 2547-2549	ปี 2550-2552
3	หลักสูตรการ สอบข้อเขียน ภาค ก	1.1.4 การส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว เอกชน องค์กรต่างๆ สถาบัน และสถานประกอบการ	
3	หลักสูตรการ สอบข้อเขียน ภาค ก	1.2 การบริหารแผนและ งบประมาณ 1.2.1 การวางแผนการ พัฒนาการศึกษา 1.2.2 การบริหาร งบประมาณ การเงิน บัญชี และ สินทรัพย์ 1.2.3 การระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษา 1.2.4 การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการใช้ งบประมาณ 1.2.5 การจัดระบบการ ควบคุมภายในสถานศึกษา	1.2 การบริหารแผน และงบประมาณเหมือนกับปี 2547-2549
3	หลักสูตรการ สอบข้อเขียน ภาค ก	1.3 การบริการงานบุคคล 1.3.1 การวางแผนและ ดำเนินการบริหารงานบุคคล 1.3.2 การส่งเสริม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ บุคลากร	1.3 การบริการงานบุคคล เหมือนกับปี 2547-2549

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น	ปี 2547-2549	ปี 2550-2552
3	หลักสูตรการ สอบข้อเขียน ภาค ก	1.3.3 การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน	
3	หลักสูตรการ สอบข้อเขียน ภาค ก	1.4 การบริหารงานวิชาการ 1.4.1 การจัดทำและ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 1.4.2 การจัดกระบวนการ เรียนรู้ 1.4.3 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการ ศึกษา 1.4.4 การวัดและ ประเมินผล 1.4.5 การนิเทศ ติดตาม กำกับ 1.4.6 การประกัน คุณภาพการศึกษา	1.4 การบริหารงาน วิชาการ เหมือนกับปี 2547-2549
3	หลักสูตรการ สอบข้อเขียน ภาค ก	1.5 การบริหารงานทั่วไป 1.5.1 การจักระบบข้อมูล สารสนเทศ 1.5.2 การจักระบบงาน ธุรการในสถานศึกษา 1.5.3 การจักระบบการ บริหารและพัฒนาองค์กร	1.5 การบริหารงาน ทั่วไป เหมือนกับปี 2547-2549

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น	ปี 2547-2549	ปี 2550-2552
3	หลักสูตรการ สอบข้อเขียน ภาค ก	1.5.4 การพัฒนาอาคาร สถานที่ และสิ่งแวดล้อม 1.5.5 การประสาน ความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น	
3	หลักสูตรการ สอบข้อเขียน ภาค ก	2. ความรู้ความเข้าใจด้าน กฎหมายและระเบียบที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (คะแนนเต็ม 100 คะแนน) 2.1 รัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 2.2 พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 2.3 พระราชบัญญัติ การศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 2.4 พระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 2.5 พระราชบัญญัติสภาครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 2.6 พระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา พ.ศ. 2547	2. สมรรถนะทางการบริหาร (คะแนนเต็ม 100 คะแนน) 2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2.2 การบริการที่ดี 2.3 การพัฒนาตนเอง 2.4 การทำงานเป็นทีม 2.5 การวิเคราะห์และ สังเคราะห์ 2.6 การสื่อสารและการจูง ใจ 2.7 การพัฒนาศักยภาพ บุคลากร 2.8 การมีวิสัยทัศน์

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น	ปี 2547-2549	ปี 2550-2552
3	หลักสูตรการ สอบข้อเขียน ภาค ก	<p>2.7 พระราชบัญญัติเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำ ตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา พ.ศ. 2547</p> <p>2.8 พระราชบัญญัติจัดตั้งศาล ปกครองและวิธีพิจารณาคดีทาง ปกครอง พ.ศ. 2539</p> <p>2.9 พระราชบัญญัติความรับผิด ทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539</p> <p>2.10 พระราชบัญญัติข้อมูล ข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540</p> <p>2.11 พระราชบัญญัติคุ้มครอง สิทธิเด็ก พ.ศ. 2546</p> <p>2.12 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546</p> <p>2.13 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย พนักงานราชการ พ.ศ. 2547</p> <p>2.14 กฎกระทรวง กฏ ก.ค.ศ. ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน</p>	

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น	ปี 2547-2549	ปี 2550-2552
3	<p>หลักสูตรการ สอบข้อเขียน ภาค ก</p>	<p>3. ความรอบรู้ทั่วไป (คะแนนเต็ม 100 คะแนน)</p> <p>3.1 นโยบายรัฐบาล แผนการ บริหารราชการแผ่นดิน และวาระ แห่งชาติ</p> <p>3.2 แผนปฏิบัติราชการของ กระทรวงศึกษาธิการ และส่วน ราชการที่สังกัด</p> <p>3.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ</p> <p>3.4 พลวัตทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง</p> <p>3.5 การบริหารยุคใหม่ และการ บริหารการเปลี่ยนแปลง</p> <p>3.6 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ การบริหาร</p> <p>3.7 การพัฒนาระบบราชการ</p>	

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น	ปี 2547-2549	ปี 2550-2552
หลักสูตรการ สอบข้อเขียน ภาค ข	ภาค ข. การประเมินความเหมาะสม กับตำแหน่ง (คะแนนเต็ม 100 คะแนน) 1. ประเมินผลการปฏิบัติงาน (คะแนนเต็ม 50 คะแนน) 2. สัมภาษณ์ (คะแนนเต็ม 50 คะแนน) ทั้งนี้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา อาจกำหนดรายละเอียดหลักสูตรแต่ละ ภาคเพิ่มเติมได้ ตามความเหมาะสม	ภาค ข. ความรู้ทั่วไปและกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (คะแนนเต็ม 200 คะแนน) ให้ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา หรือ อ.ก.ค.ศ.ส่วนราชการ แล้วแต่ กรณีดำเนินการสอบข้อเขียน หรือวิธี ใดวิธีหนึ่งดังต่อไปนี้ 1. ความรู้ความเข้าใจด้าน กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงาน (คะแนนเต็ม 100 คะแนน) 1.1 พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 1.2 พระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการ พ.ศ. 2546 1.3 พระราชบัญญัติสภาครูและ บุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 1.4 พระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา พ.ศ. 2547 1.5 พระราชบัญญัติเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำ ตำแหน่งข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา พ.ศ. 2547	

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น	ปี 2547-2549	ปี 2550-2552
	หลักสูตรการ สอบข้อเขียน ภาค ข		1.6 พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง กฎ ก.ค.ศ. และระเบียบที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงาน
	หลักสูตรการ สอบข้อเขียน ภาค ข		2. ความรอบรู้ทั่วไป (คะแนนเต็ม 100 คะแนน) 2.1 นโยบายรัฐบาล แผนการ บริหารราชการแผ่นดิน และวาระ แห่งชาติ 2.2 แผนปฏิบัติราชการของ กระทรวงศึกษาธิการและส่วน ราชการที่สังกัด 2.3 พลวัตทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง 2.4 การบริหารยุคใหม่ และ การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2.5 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ การบริหาร (เฉพาะปี 2550) 2.6 การพัฒนาระบบราชการ
	หลักสูตรการ สอบข้อเขียน ภาค ค		ภาค ค. การประเมินความ เหมาะสมกับตำแหน่ง (คะแนนเต็ม 100 คะแนน) 1. ประเมินผลการปฏิบัติงาน (คะแนนเต็ม 50 คะแนน) 2. สัมภาษณ์ (คะแนนเต็ม 50 คะแนน)

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น	ปี 2547-2549	ปี 2550-2552
4	เกณฑ์การ ตัดสินผู้ได้รับ การคัดเลือก	ผู้ที่ถือว่าเป็นผู้สอบผ่านจะต้องได้ คะแนนการสอบข้อเขียนและการ ประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง แต่ละภาคไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60	ผู้ที่ถือว่าเป็นผู้สอบผ่านจะต้องได้ คะแนนการสอบภาค ก (ปี 50 ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ปี 52 ไม่ ต่ำกว่าร้อยละ 50)
5	การขึ้นบัญชี	จะขึ้นบัญชีผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็น เวลา 2 ปี นับตั้งแต่วันประกาศขึ้น บัญชี	สำนักงานคณะกรรมการชั้นพื้นฐานจะ ประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบผ่านเกณฑ์ภาค ก ดังนี้ 1. บัญชีจังหวัดไว้ที่สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเขต 1 (เขตเดียว) โดยให้เป็น ผู้บริหารจัดการขึ้นบัญชีผู้สอบผ่านการ คัดเลือก ภาค ก 2. บัญชีสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาชั้นพื้นฐาน (บัญชีภาค ก รวม ทุกจังหวัด) บัญชีผู้สอบผ่านภาค ก จะขึ้น บัญชีไว้ไม่เกิน 2 ปี นับตั้งแต่วัน ประกาศขึ้นบัญชี ทั้งนี้ถ้ามีการสมัคร สอบภาค ก. ของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาชั้นพื้นฐานครั้ง ใหม่และประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบผ่านการ คัดเลือกภาค ก ครั้งใหม่เมื่อใด ก็ให้ ยกเลิกการขึ้นบัญชีผู้สอบผ่านภาค ก และภาค ข และภาค ค ในทุกบัญชี ด้วย

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น	ปี 2547-2549	ปี 2550-2552
5	การขึ้นบัญชี		<p>การนำผลการสอบคัดเลือก (ภาค ก) ใช้ไปมีเงื่อนไข</p> <ol style="list-style-type: none"> ผู้ผ่านการคัดเลือกภาค ก ที่ขึ้นบัญชีทุกจังหวัด ต้องสมัครและเข้ารับการคัดเลือกภาค ข และภาค ค ตามประกาศรับสมัครของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา การศึกษาในเขตใดเขตหนึ่งหรือหลายบัญชีจังหวัดไว้ หากไม่สมัครและไม่เข้ารับการคัดเลือกภาค ข และภาค ค ตามข้อ 1 ก่อนถือว่าเป็นการสละสิทธิ์บัญชี ก ในครั้งนั้น หากผ่านการคัดเลือกภาค ข และภาค ค แล้วสละสิทธิการบรรจุแต่งตั้งใน อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาให้ถือว่าเป็นผู้สละสิทธิ์เฉพาะบัญชีเขตพื้นที่การศึกษานั้น หากสมัครและเข้ารับการคัดเลือกภาค ข และภาค ค แล้วแต่ไม่ผ่านการคัดเลือกหรือผ่านการคัดเลือกแต่ยังไม่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง หรือสละสิทธิการบรรจุและแต่งตั้งรวมทั้งกรณีไม่มี อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาใด ในจังหวัดที่ตนขึ้นบัญชี ภาค ก เปิดรับสมัครคัดเลือกภาค ข และภาค ค ให้ผู้นั้นมีสิทธิไปสมัครเข้ารับการคัดเลือกภาค ข และภาค ค ตามประกาศรับสมัครของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาใด ๆ ก็ได้

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเด็น	ปี 2547-2549	ปี 2550-2552
6	การยกเลิกผู้ ได้รับการ คัดเลือก	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้ยื่นไม่ไปรายงานตัวปฏิบัติหน้าที่ ตามกำหนด 2. ผู้ยื่นได้รับการแต่งตั้งในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาแล้ว 3. ผู้ยื่นขอสละสิทธิ์ 4. ผู้ยื่นยื่นหนังสือลาออกจาก ราชการ 	6. เหมือนกับปี 2547-2549
7	การตรวจสอบ	<p>หากตรวจสอบพบภายหลังว่าเป็นผู้ ขาดคุณสมบัติ สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะไม่พิจารณาแต่งตั้งหรือยกเลิก คำสั่งแล้วแต่กรณี จะเรียกร้องสิทธิ ใดๆ มิได้</p>	7. เหมือนกับปี 2547-2549

ที่มา: ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2548 , 2550 , 2552

2. กระบวนการสรรหา

องค์การที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการ เพราะสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการสรรหาและคัดเลือกที่ดี ซึ่งองค์การจะต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ ดังที่ ฟลิปโป (Flippo, 1982, หน้า 131) ได้ให้ความสำคัญขององค์การต่อการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานไว้ว่า องค์การหลายแห่งมีความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่จะประกันความยุติธรรมให้แก่กลุ่มคนงาน พยายามพัฒนาขอบเขตของระเบียบ (อ้างอิงใน อนุพงศ์ ผลสุวรรณ, 2528, หน้า 9)

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของหน่วยงาน เนื่องจากคนเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดผลผลิตหรือผลงานโดยการใช้วัสดุอุปกรณ์และเงิน หน่วยงานจะสามารถดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ด้วยความสามารถในการใช้คน อย่างไรก็ตามการที่หน่วยงานจะสามารถใช้คนได้ดีเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานนั้นมีคนดี ที่มีความรู้ความสามารถหรือไม่ เพราะคนดีมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ สามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่หน่วยงาน แต่ในทางกลับกันถ้าหน่วยงานใดมีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอ นอกจากจะไม่สร้างความเจริญก้าวหน้าแก่หน่วยงานแล้ว ยังจะเป็นภาวะผูกพันที่หน่วยงานจะต้องให้การดูแล จนกว่าจะออกจากงานไป การที่หน่วยงานจะมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติเพียงใดนั้นผู้มีความสามารถในการสรรหาเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานเป็นสำคัญ การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญอันหนึ่งของการบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน (พรเพ็ญ รตโนภาส. 2530 : 1 อ้างอิงใน จำรูญ บุญเย็น, 2533, หน้า 28)

กระบวนการสรรหา เป็นการดำเนินการหาคนดีมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เหมาะสมกับงานที่ถูกต้องครบถ้วน ผ่านการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง และมีการตรวจสอบ ประเมิน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ (พะยอม วงษ์สารศรี, 2538, หน้า 114-115 อ้างอิงในวินัย ทองมัน, 2548, หน้า 39-40)

ในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาสมัครทำงานในองค์การ จำเป็นต้องมีระบบที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการสรรหาจำเป็นต้องทำงานที่เป็นระบบที่มีขั้นตอน บัณฑิต อินทร์ชื่น (2546, หน้า 25 อ้างอิงใน วินัย ทองมัน, 2548, หน้า 38-39) ได้แบ่งกระบวนการสรรหาไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. แหล่งกำลังคน สิ่งที่จะต้องพิจารณาคือ จะหาบุคคลมาจากที่ใด การสรรหาบุคคลจะมีแหล่งใหญ่ ๆ 2 แหล่ง ได้แก่

1.1 การสรรหาจากแหล่งภายใน (Recruitment from Inside) คือเปิดโอกาสให้บุคคลภายในองค์กรก่อน เมื่อมีตำแหน่งว่าง

1.2 การสรรหาจากแหล่งภายนอก (Recruitment from Outside) หมายถึงการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กรโดยพยายามชักจูงบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาสมัครโดยการโฆษณา (Advertising) ใช้วิธีสมัครจากสถานศึกษา หรือวิธีการหาจากแหล่งจัดหางาน เป็นต้น

2. การจัดทำใบสมัคร ให้ผู้สมัครกรอกข้อความที่ต้องการอันเป็นหลักฐานขั้นต้นก่อน

3. การประกาศรับสมัคร เพื่อประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร ระยะเวลาของการเปิดรับสมัคร สถานที่เปิดรับสมัคร

4. การรับและพิจารณาใบสมัคร เพื่อแยกประเภทของใบสมัคร พิจารณาว่าผู้สมัครมีสิทธิตามประกาศหรือไม่ และตรวจคุณสมบัติของตำแหน่ง พร้อมทั้งหลักฐานสำคัญต่าง ๆ ให้ครบถ้วน

5. ประกาศรายชื่อผู้สมัครสอบ เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ แล้วก็ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบให้ทราบล่วงหน้าในระยะเวลาอันควร

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษารูปได้ว่าการบวนการสรรหาผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาผ่านการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง มีการตรวจสอบ ประเมิน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ แหล่งที่มาของกำลังคน การจัดทำใบสมัคร

2.1 นโยบายและเป้าหมายในการสรรหาบุคคล

นโยบายของการสรรหาบุคคลคือ การส่งเสริมให้มีการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการด้วยความเสมอภาค ยุติธรรม โดยประหยัด และรวดเร็ว เพื่อให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและอุปนิสัยที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เข้ารับราชการ

จากนโยบายดังกล่าว เป้าหมายในการเลือกสรรบุคคลอยู่ที่คนดี ซึ่งคนดีในที่นี้คือคนที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัยและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และในการดำเนินการตามนโยบายให้บรรลุเป้าหมายนั้น ได้คำนึงถึงหลักคุณธรรมมาตรฐานและความเหมาะสม รวมถึงความรวดเร็วและประหยัดด้วย โดยในด้านคุณธรรมนั้นจะต้องคำนึงถึงความเสมอภาคในโอกาสเป็นประการสำคัญ ประการแรกให้ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันในการเป็นข้าราชการ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคลด้วย ประการต่อมาคือความยุติธรรม จะต้องดำเนินการโดยสุจริตไม่เห็นแก่หน้าผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ ส่วนการดำเนินการเลือกสรรจะต้องยึดหลักมาตรฐานในทุก ๆ ด้านคือ วิธีการ หลักสูตร เครื่องมือ รวมถึงเทคนิคการเลือกสรรต่าง ๆ ต้องมีหลักเกณฑ์ อาศัยหลักวิชาด้วย ซึ่งความสำเร็จของการสรรหา

และเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน ตลอดจนทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เหมาะสม เพื่อปฏิบัติงานใดงานหนึ่งในเวลาที่ต้องการ นั่นคือ Put the Right Man in the Right Job at the Right Time ซึ่งผลที่ได้ก็คือ คนดีที่เหมาะสม (พรเพ็ญ รตโนภาส. 2530 : 1 อ้างอิงใน จำรูญ บุญเย็น, 2533, หน้า 29)

2.2 ความสำคัญของการสรรหาคณาการ

1. มีการจัดตั้งสถานศึกษาขึ้นมาใหม่หรือขยายหน่วยงานเพิ่มขึ้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสรรหาคณาการเพื่อจะได้เข้ามาช่วยกันดำเนินงาน
2. มีการลาออก โอน ย้าย เกษียณอายุ หรืออื่น ๆ ที่ทำให้หน่วยงานนั้นขาดบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ในบางตำแหน่ง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสรรหาคณาการเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนเพื่อให้กิจการดำเนินต่อเนื่องกันไป
3. มีการเลื่อนบุคลากรไปจากตำแหน่งเดิม จึงจำเป็นจะต้องสรรหาคณาการเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน

2.3 วัตถุประสงค์ของการสรรหาคณาการ

1. เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานซึ่งเชื่อว่าจะให้ประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อันเนื่องมาจากความไม่พอใจในงานการเกิดอุบัติเหตุ การหย่อนความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความขัดแย้งของบุคคลต่าง ๆ ในสถานศึกษา ซึ่งถ้ามีหลักการสรรหาคณาการที่ดีก่อนเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว ปัญหาต่าง ๆ อาจไม่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นน้อยที่สุด
3. เพื่อประโยชน์สูงสุดของบุคลากรในด้านการปฏิบัติงานที่ตนพึงพอใจ และเป็นประโยชน์สูงสุดแก่ฝ่ายบริหารและสถานศึกษา

2.4 ระบบการสรรหาและบรรจุบุคลากรโดยทั่วไปมีอยู่ 2 ระบบ คือ

1. ระบบคุณธรรม (Merit system) มีหลักการอยู่ 4 ประการ ได้แก่ หลักความเสมอภาค (equality) หลักความสามารถ (Competence) หลักความมั่นคง (security) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (political neutrality) (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2534, หน้า 37-39 ; อ้างอิงในวินัย ทองมัน, 2548, หน้า 34 ; อ้างอิงใน จำรูญ บุญเย็น, 2533, หน้า 28)
2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) หลักการของระบบอุปถัมภ์มี 3 วิธี ได้แก่ ระบบสืบสายโลหิต ระบบแลกเปลี่ยน ระบบขอบพอบพิเศษ ซึ่งสรุปได้ว่า เป็นระบบที่มีหลักเกณฑ์ที่ไม่แน่นอน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2534, หน้า 37-39 ; อ้างอิงในวินัย ทองมัน, 2548, หน้า 32-33 ; อ้างอิงใน จำรูญ บุญเย็น, 2533, หน้า 28)

2.5 กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร สรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน (Job analysis) โดยการจัดกลุ่มงานและกำหนดตำแหน่ง
2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning)
3. การสรรหา (Recruitment)
4. การกลั่นกรอง (Initial screening)
5. การคัดเลือก (Selection)
6. การปฐมนิเทศ (Orientation)
7. การบรรจุ (Placement)
8. การฝึกอบรม (Training)
9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)

จากหลักการแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญและละเอียดอ่อน ผู้ที่รับผิดชอบต่อการดำเนินการอย่างรอบคอบและระมัดระวัง เพราะถ้าการสรรหาผิดพลาดย่อมหมายถึง การได้บุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถที่ตรงกับงาน เข้ามาทำงานในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลทำให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาไม่ประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

3. เส้นทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

กระบวนการทางวิชาชีพของผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษา และในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นระยะต่าง ๆ ดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตน์ และสัมพันธ์ พันธุ์ฤกษ์, 2545, หน้า 20-24)

ระยะที่ 1 ระยะสะสม (Accumulation) ในความรู้ ประสบการณ์ และผลงานก่อนการเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกเป็นผู้บริหาร โดยการศึกษาด้วยตนเอง การทุ่มเททำงานในหลายด้าน การเรียนรู้จากผู้บริหารหรือจากเพื่อนร่วมงาน และความพยายามแสดงบทบาทเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมความพยายามเข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหาร และความพยายามในการสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับและไว้วางใจ

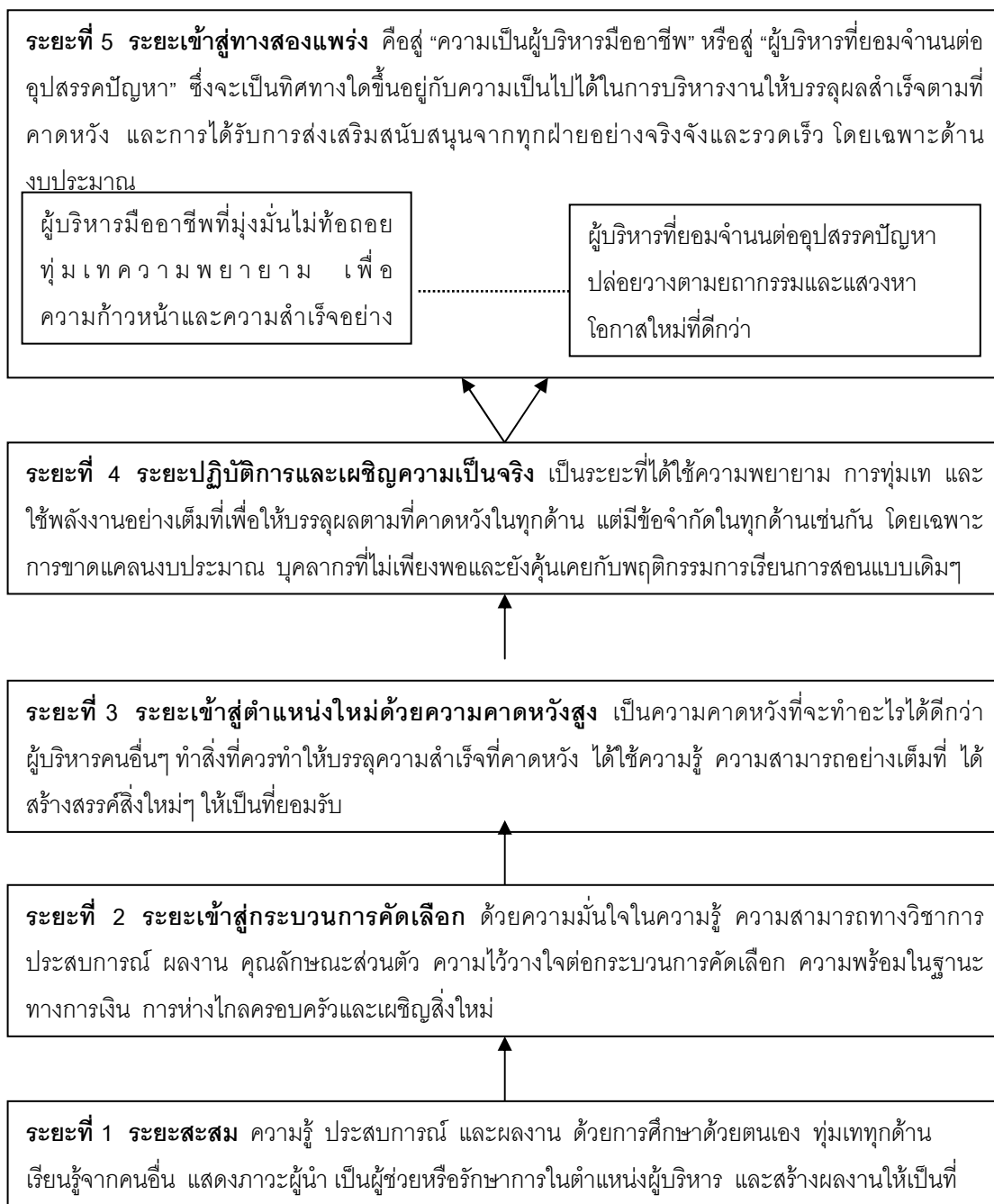
ระยะที่ 2 ระยะเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก (Process of recruitment) ด้วยความมั่นใจในความรู้ความสามารถทางวิชาการ ประสบการณ์ ผลงาน คุณลักษณะส่วนตัว ความไว้วางใจกับกระบวนการคัดเลือกว่าเป็นไปอย่างโปร่งใส ปราศจากระบบเส้นสาย หรือระบบอุปถัมภ์ เนื่องจากส่วนหนึ่งของกระบวนการคัดเลือกได้ใช้วิธีการตรวจสอบ และด้วยความมั่นใจในความพร้อมในฐานะการเงินของครอบครัว การที่จะต้องห่างไกลครอบครัว และการที่จะเผชิญกับปัญหาและสิ่งท้าทายใหม่ๆ

ระยะที่ 3 ระยะเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ด้วยความคาดหวังสูง (high job expectation) เป็นความคาดหวังว่าจะทำอะไรได้ดีกว่าผู้บริหารเก่า ๆ ที่เคยประสบมา เป็นความคาดหวังที่จะทำอะไรในสิ่งที่ไม่ควรทำ เป็นความคาดหวังที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ เป็นความคาดหวังที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน และเป็นความคาดหวังที่จะให้ผลงานเป็นที่ยอมรับจนได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือจากชุมชนและองค์กรต่าง ๆ

ระยะที่ 4 ระยะปฏิบัติการและเผชิญความเป็นจริง (real world of work life) เป็นระยะที่ได้ใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุตามที่คาดหวังอย่างเต็มที่ เป็นระยะของการทุ่มเทความพยายามและทำงานหนัก ทั้งด้านที่เกี่ยวกับคน เงิน งาน เทคโนโลยี และวัฒนธรรม ซึ่งทุกด้านต่างต้องการ การปรับปรุงและพัฒนาทั้งสิ้น แต่ด้วยความขาดแคลนในทรัพยากรทางการบริหาร โดยเฉพาะด้านงบประมาณและบุคลากร (กรณีบุคลากรมีปัญหาทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ) แม้จะพยายามแสวงหาความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ในชุมชน แต่ก็ดูเหมือนจะช่วยเหลืออะไรได้ไม่มากนักเพราะโดยบริบททางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนก็แทบจะช่วยเหลือตนเองไม่ได้อยู่แล้ว และการสนับสนุนจากภาครัฐในบางเรื่อง บางกรณีมีความล่าช้าและไม่เพียงพอต่อระดับความขาดแคลนที่มี จึงยากที่จะพัฒนาสู่มาตรฐานความคาดหวังของตนเองหรือหน่วยงานต้นสังกัดได้ ผลการวิจัยจึงได้พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ “ยัง” ไม่สามารถบริหารงานให้บรรลุตามที่คาดหวังด้วยสาเหตุต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น

ระยะที่ 5 ระยะเข้าสู่ทางสองแพร่ง (deal with continuum choices) ระหว่างข้อความับมือบริหารมืออาชีพกับข้อความับมือบริหารที่ยอมจำนนต่ออุปสรรคปัญหาแล้ววางเฉย ประเด็นนี้เป็นผลสืบเนื่องจากระยะที่ 2 และเป็นผลการวิเคราะห์จากทฤษฎีการจูงใจซึ่งทีมผู้วิจัยเห็นว่า หากสิ่งที่ผู้บริหารใหม่ทำแล้วประสบผลสำเร็จได้มากขึ้นได้รับส่งเสริมและสนับสนุนที่มากขึ้น ไม่ถูกปล่อยปะละเลยตามยถากรรมผู้บริหารใหม่นั้นก็จะ “มีแรงจูงใจ” พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพต่อไปนี้ แต่หาก “ยัง” ไม่สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังหรือที่ควรจะเป็น และหากสภาพการณ์ดังกล่าวมีทำที่ที่เป็นไปได้ยาก อาจเนื่องจากขาดแคลนงบประมาณและบุคลากร ตลอดจนขาดการสนับสนุนอย่างรวดเร็วและจริงจัง ผู้บริหารใหม่จะเกิดความเครียดและ “ขาดแรงจูงใจ” ในการทำงานจนเกิดสภาวะลดความคาดหวังลง หรือหากถึงระดับที่เลวร้ายคือ การยอมจำนนต่ออุปสรรคปัญหา ปล่อยให้เป็นไปตามยถากรรม ขณะเดียวกันก็แสวงหาช่องทางหรือโอกาสที่จะโยกย้ายไปสู่โรงเรียนอื่นที่มีสภาพดีกว่า ซึ่งกระบวนการทางวิชาชีพของผู้บริหารใหม่ที่สังเกตได้จากผลการวิจัยและบทวิเคราะห์ทางทฤษฎีดังกล่าว ดังภาพประกอบในหน้าถัดไป

กระบวนการทางวิชาชีพของผู้บริหารใหม่ : ข้อสังเกตจากผลการวิจัย



ภาพ 1 แสดงกระบวนการทางวิชาชีพของผู้บริหารใหม่

ที่มา: วิโรจน์ สารวัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2545, หน้า 134-137

Parkay & Hall (1992) ได้ศึกษาวิจัยผู้บริหารใหม่ ในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ข้อมูลในสิ่งที่เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้บริหารใหม่ไปช่วยเหลือผู้บริหารใหม่ในอนาคต และเพื่อให้เสนอแนวทางการสนับสนุนใหม่

ผลการวิจัยของ Parkay & Hall ได้เสนอตัวแบบการพัฒนาอาชีพ (a career development) ของผู้บริหารใหม่ ซึ่งตัวแบบนี้ได้อธิบายให้เห็นระยะต่าง ๆ ของการพัฒนาอาชีพของผู้บริหารใหม่เป็น 5 ระยะดังนี้ ระยะที่ 1 เป็นระยะเพื่อความอยู่รอด (survival) เป็นระยะที่ผู้บริหารใหม่ที่เพิ่งก้าวเข้ามาสู่โรงเรียนจะเกิดอาการ "ช็อก" จากการเป็นผู้บริหารใหม่จะให้ความสนใจกับทุกสิ่งทุกอย่าง ซึ่งมีสนใจความสัมพันธ์กับตัวบุคคล และมีแนวโน้มที่จะมีปฏิกิริยาต่อสิ่งต่าง ๆ (overreact) อยู่ในระดับสูง มีความกังวลเกี่ยวกับความไม่มั่นคงในอาชีพ บางรายอาจรู้สึกว่ามีอำนาจมาก (overwhelmed) บางรายอาจรู้สึกคับข้องใจ รู้สึกว่าขาดอำนาจ และอาจรู้สึกขาดความรู้ความสามารถที่เพียงพอ ระยะที่ 2 เป็นระยะการควบคุม (control) เป็นระยะที่ความกังวลเกี่ยวกับความอยู่รอดลดน้อยลง เริ่มมีการจัดลำดับความสำคัญ (setting priorities) และค้นหาวิธีการดำเนินงาน เน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่งมากกว่าอำนาจจากความเป็นผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 3 ระยะมีเสถียรภาพ (stability) เป็นระยะที่ความรู้สึกคับข้องใจที่มีอยู่เดิมลดน้อยลง ทุกสิ่งทุกอย่างเริ่มเข้าที่เข้าทาง บริหารงานเน้นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง การประนีประนอม ตัวผู้บริหารจะมีสถานะ "คนแก่วัด" หรือเป็นผู้มีประสบการณ์มากขึ้น (veteran status) ระยะที่ 4 ระยะเป็นผู้นำทางการศึกษา (education leadership) เป็นระยะที่ให้ความสำคัญกับเรื่องวิสัยทัศน์ โดยเน้นเรื่องของหลักสูตรและการสอน โดยได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอก (เช่น คณะครู บุคคลในชุมชน บุคคลในวิชาชีพ เป็นต้น) พฤติกรรมการบริหาร จะอาศัยอำนาจเชิงเป็นผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ มากกว่าอำนาจโดยตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนที่ 4 นี้ Parkay & Hall ให้ความเห็นว่า อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้ง (conflict) ขึ้นได้มากกว่าระยะที่ 3 ซึ่งเน้นความประนีประนอม (compromis) ระยะที่ 5 ระยะตระหนักในความเป็นวิชาชีพ ความเป็นวิชาชีพ (professional actualization) เป็นระยะที่ผู้บริหารใหม่จะเกิดแรงขับ หรือแรงกระตุ้นจากปัจจัยภายในตัวเอง เน้นการส่งเสริมสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การกระจายอำนาจ ความก้าวหน้า และการตรวจสอบได้

รูปแบบการพัฒนาอาชีพจากระยะที่ 1 ถึงระยะที่ 5 ดังกล่าว เป็นการพัฒนาการที่เกิดขึ้นจากการใช้อำนาจโดยตำแหน่ง (positional power) ไปสู่การใช้อำนาจส่วนตัวหรืออำนาจเชิงผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ (personal/expertise power) หรือพฤติกรรมการบริหารแบบเข้มงวด (restriction) ไปสู่พฤติกรรมแบบส่งเสริมการเรียนรู้และความก้าวหน้า (learning and growth)

ทั้งนี้ มีข้อตกลงในเบื้องต้นว่า 1) ผู้บริหารใหม่ อาจจะมีอยู่ในระยะใดระยะหนึ่งที่แตกต่างกัน 2) ผู้บริหารใหม่ จะต้องมียุทธศาสตร์พัฒนาการในแต่ละระยะที่ต่างกัน 3) การพัฒนาในระยะหนึ่ง ๆ มิได้เกิดจากปัจจัยเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง และ 4) ผู้บริหารใหม่ อาจแสดงพฤติกรรมในหลายระยะพร้อม ๆ กัน

สรุปได้ว่า จากงานวิจัยของนักวิจัย (วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พุกฤษ, 2545) Parkay & Hall (1992) Daresh and Plarko (1992) สามารถที่จะโยงเส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาได้ตามระยะดังนี้

1. ในระยะก่อนประจำการ ประกอบด้วย
 - 1.1 ระยะที่ 1 ระยะสะสม (Accumulation)
 - 1.2 ระยะที่ 2 ระยะเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก (Process of recruitment)
2. ในระยะเริ่มประจำการ ประกอบด้วย
 - 2.1 ระยะเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ด้วยความคาดหวังสูง (high job expectation)
 - 2.2 ระยะเพื่อความอยู่รอด (survival)
 - 2.3 ระยะการควบคุม (control)
 - 2.4 ระยะมีเสถียรภาพ (stability)
 - 2.5 ระยะปฏิบัติการและเผชิญความเป็นจริง (real world of work life)
3. ในระยะประจำการ
 - 3.1 ระยะเข้าสู่ทางสองแพร่ง (deal with continuum choices)
 - 3.2 ระยะเป็นผู้นำทางการศึกษา (education leadership)
 - 3.3 ตระหนักในความเป็นวิชาชีพ (professional actualization)

การศึกษาเส้นทางเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ ในระยะก่อนประจำการ เดิมแบ่งเป็น 2 ระยะคือ

ระยะที่ 1 ระยะสะสม (Accumulation) หมายถึง ช่วงก่อนตัดสินใจที่ต้องการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

ระยะที่ 2 ระยะเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก (Process of recruitment) หมายถึง ช่วงเตรียมการที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ใช้กรอบแนวคิดที่เป็นกรอบความคิดเบื้องต้น แต่เพิ่มระยะการตัดสินใจเข้าสู่กระบวนการสรรหา เนื่องจากกรณีที่ผู้บริหารใหม่ เลือกว่าจะมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีเหตุผล แรงจูงใจต่าง ๆ ในการตัดสินใจ ผู้ศึกษาจึงเห็นว่าระยะที่ศึกษาเพิ่มขึ้นอีก

1 ระยะเวลา คือ ระยะตัดสินใจเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก จึงสามารถกำหนดกรอบเนื้อหาหลัก การศึกษาเส้นทางการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ได้ดังนี้

1. ระยะสะสม มุ่งศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ
 - 1.1 เจตคติต่อการเป็นผู้บริหาร
 - 1.2 ความรู้
 - 1.3 ประสบการณ์
 - 1.4 คุณลักษณะส่วนตัว
 - 1.5 ผลงานความสำเร็จ
2. ระยะตัดสินใจเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก มุ่งศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ
 - 2.1 ความพร้อมด้านคุณสมบัติ
 - 2.1.1 วุฒิการศึกษา
 - 2.1.2 ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษา
 - 2.2 แรงจูงใจในการตัดสินใจที่ต้องการจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา
3. ระยะการเตรียมการ เพื่อเข้าสู่ระบบการคัดเลือก มุ่งศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ
 - 3.1 ระยะเวลา การจัดสรรเวลา
 - 3.2 วิธีการพัฒนาตนเองที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่

4. เส้นทางเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ ในการศึกษาครั้งนี้ จะ ทำการศึกษาในระยะก่อนประจำการซึ่งแบ่งเป็นระยะ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ระยะสะสม หมายถึงช่วงก่อนตัดสินใจที่ต้องการเป็นผู้บริหาร สถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

1.1 เจตคติต่อการเป็นผู้บริหาร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารใหม่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 และเขต 2 จำนวน 7 คนในเรื่องของเจตคติต่อการเป็นผู้บริหาร พอที่จะสรุปได้ว่าสาเหตุที่ อยากรจะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารเพราะว่า ความก้าวหน้าทางวิชาชีพเพราะว่าการได้เป็น ผู้บริหารก็ได้เป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ การได้มีอำนาจและอภิสิทธิ์เหนือกว่าการเป็นครูผู้สอน รวมทั้งการเป็นตัวแทนของโรงเรียน เป็นหน้าเป็นตาของโรงเรียน วงศ์ตระกูล มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีคนนับหน้าถือตา เป็นที่ยอมรับของสังคม หากว่าเราประพฤติตัวดี การปรับตัวเข้ากับสังคม เพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียน โดยให้สังคมและชุมชนเห็นความสำคัญของโรงเรียน ให้ชุมชนเห็นว่าตัว เขาเป็นเจ้าของโรงเรียน ที่คิดเช่นนี้เพราะว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่สามารถที่จะทำได้ การที่ได้พบ

เจอปัญหาของการบริหารงานของผู้บริหารคนรุ่นเก่าที่ผ่านมาไม่ค่อยเป็นที่น่าพอใจเท่าที่ควรแต่หากว่าเราได้บริหารเองก็น่าจะเป็นการทำทนายดี และน่าจะเป็นที่พึงพอใจกว่านี้ในบางเรื่อง เพราะบางเรื่องจะต้องอาศัยประสบการณ์ โดยเฉพาะในเรื่องของการตัดสินใจหรือตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ที่ครูผู้สอนไม่สามารถตัดสินใจเองได้ เป็นเรื่องที่ทำทนายสำหรับผู้บริหาร การที่เราไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บริหาร ทำให้เกิดความคิดว่าการแบ่งปันและการให้ความยุติธรรมกับคนทุกคนน่าจะมีมากกว่านี้ในระบบการบริหารบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารรุ่นเก่าไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลงไม่ทันต่อเหตุการณ์ในการปรับตัวเข้ากับยุคโลกาภิวัตน์

ดังนั้นหากได้เป็นผู้บริหารก็จะดำเนินการในสิ่งผู้บริหารส่วนใหญ่บกพร่องมาเป็นกระฉกในการปรับปรุงตัวเอง เพื่อพัฒนาการบริหารงานด้านวิชาการ พัฒนาคณาจารย์ พัฒนาการงบประมาณ และพัฒนาการบริหารงานทั่วไป ให้ดียิ่งขึ้น

อิทธิพลของคำว่า “ ผู้บริหาร ” ที่มีต่อการตัดสินใจมาเป็นผู้บริหารโรงเรียน **กรณีผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษา** ได้รับอิทธิพลจากเหตุผลดังนี้

1. ผู้บริหารเป็นผู้นำองค์กรที่สามารถจะตัดสินใจทำหรือไม่ทำอะไรใดเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเพื่อพัฒนาใดๆในโรงเรียนได้
2. ผู้บริหารเป็นผู้รับเกียรติและอภิสิทธิ์และอำนาจมากกว่าบุคคลอื่นในองค์กร
3. ผู้บริหารเป็นผู้ถูกทำทนายให้ใช้ความรู้ความสามารถทำอะไรให้ดีกว่าที่เคยเป็นมาได้
4. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษในการทำงานกับคนที่มีความต้องการที่หลากหลายให้บรรลุเป้าหมายทั้งของบุคคลและขององค์กรได้
5. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ได้รับการยอมรับจากสังคม
6. ผู้บริหารเป็นผู้ดูแลงานการศึกษาของประเทศในระดับหนึ่ง เป็นผู้ที่สามารถจะผูกความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในหน่วยงานได้
7. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีโอกาสจะก้าวหน้าในอาชีพและมีความกว้างขวางในสังคมได้มากกว่าครูผู้สอน

กรณีผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้รับอิทธิพลจากเหตุผลดังนี้

1. ผู้บริหารเป็นผู้นำหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายเป็นผู้สำคัญที่สุดในองค์กรและเป็นผู้มีอำนาจในการมอบหมายงานจึงทำทนายต่อการสร้างอำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้เป็นที่ยอมรับและเกิดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย

2. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความอดทนเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ว่า มีทั้งดีและไม่ดี เก่งและไม่เก่งแต่เชื่อว่าทุกคนสามารถพัฒนาได้
3. ผู้บริหารมีความก้าวหน้า มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี ได้พิสูจน์ความสามารถและทฤษฎีที่คิดไว้มีโอกาสได้ทำงานร่วมงานมากกว่าคนในครอบครัวหรือญาติ
4. ผู้บริหารเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถต้องรับผิดชอบสูงและเป็นแบบอย่างที่ดี
5. ผู้บริหารสามารถสร้างโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนที่ดีได้
6. ผู้บริหารมีโอกาสได้พัฒนาตนเองและพัฒนางานได้มากกว่า (วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2545, หน้า 117-118)

จากประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีส่วนให้กลายมาเป็นผู้บริหารประกอบด้วย

1. การเคยเป็นผู้ช่วยผู้บริหารมาก่อน
 2. การพัฒนาตนเอง ทั้งการเรียนต่อในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา การศึกษาด้วยตนเอง การร่วมฝึกอบรม การสัมมนา และการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน
 3. การมีโอกาสเรียนรู้จากผู้บริหารหลายคนที่แตกต่างกัน และแต่ละคนมีจุดดีที่ถือเป็นแบบอย่างได้
 4. การมีผลงานที่ทำให้ได้รับความเชื่อถือและสนับสนุน
 5. การมีบุคลิกภาพส่วนตัวที่มุ่งทำงาน มีความร่าเริง และมีมนุษยสัมพันธ์
 6. การได้รับอิทธิพลจากพ่อซึ่งเคยเป็นผู้บริหารที่ดี ทุ่มเทให้กับงาน
- (วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2545, หน้า 97)

จากการสัมภาษณ์และศึกษาจากนักการศึกษาผู้ศึกษาจึงสรุปเจตคติต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาได้ว่า บุคคลที่ตัดสินใจที่จะมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเชื่อว่าผู้บริหารจะต้อง เป็นผู้นำองค์การได้ พร้อมทั้งสามารถจะตัดสินใจทำหรือไม่ทำสิ่งใดเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเพื่อพัฒนาใดๆในโรงเรียนได้ ทั้งยังเป็นผู้รับเกียรติและอภิสิทธิ์และอำนาจมากกว่าบุคคลอื่นในองค์การผู้บริหาร เป็นผู้ถูกท้าทายให้ใช้ความรู้ความสามารถทำอะไรให้ดีกว่าที่เคยเป็นมาได้ เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษในการทำงานกับคนที่มีความต้องการที่หลากหลาย ให้บรรลุเป้าหมายทั้งของบุคคลและขององค์การได้ เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ได้รับการยอมรับจากสังคม เป็นผู้ดูแลงานการศึกษาของประเทศในระดับหนึ่ง เป็นผู้ที่สามารถจะผดุงความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในหน่วยงานได้เป็นผู้ที่มีโอกาสจะก้าวหน้าในอาชีพและมีความกว้างขวางในสังคมได้มากกว่าครูผู้สอนเป็นผู้นำหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายเป็นผู้สำคัญที่สุดขององค์การและเป็นผู้มีอำนาจในการมอบหมายงานจึงท้าทายต่อการสร้างอำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้เป็นที่

ยอมรับและเกิดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียเป็นผู้ที่มีความอดทนเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ว่ามีทั้งดีและไม่ดี เก่งและไม่เก่งแต่เชื่อว่าทุกคนสามารถพัฒนาได้มีความก้าวหน้า มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถต้องรับผิดชอบสูงและเป็นแบบอย่างที่ดีสามารถสร้างโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนที่ดีได้ มีโอกาสได้พัฒนาตนเองและพัฒนางานได้มากกว่า เป็นผู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จของคุณภาพสถานศึกษา และเป็นบุคคลที่มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม

1.2 ความรู้

วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2545, หน้า 121) ได้ทำการศึกษาคุณสมบัติการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณสมบัติโดดเด่นมากในเรื่องการความรู้ความสามารถที่เป็นพื้นฐานในการบริหารสถานศึกษา ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารโรงเรียน

กรณีผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญดังนี้

1. ความรู้ความสามารถทางวิชาการ
2. ประสบการณ์ในการทำงานหลายด้าน
3. การพัฒนาตนเองอย่าสม่ำเสมอ
4. ระบบการสอบคัดเลือกที่ยึดหลักคุณธรรม
5. ผลงานที่เคยทำมาและเป็นที่ยอมรับ
6. บุคลิกภาพส่วนตัวและคุณสมบัติที่เป็นไปตามเกณฑ์
7. ความมุ่งมั่นและตั้งใจอันเป็นแรงผลักดันภายใน
8. การสนับสนุนจากครอบครัว ญาติและเพื่อน

กรณีผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

1. ความรู้ ความสามารถ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความตั้งใจ ใฝ่รู้ การปฏิบัติงานที่รวดเร็ว ชยัน กล้าคิดกล้าทำ กล้าตัดสินใจ ริเริ่มสร้างสรรค์และเสียสละ
2. ความยุติธรรมในกระบวนการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งซึ่งพิจารณาจากการสอบจากศักยภาพและภูมิหลัง และจากประสบการณ์ทำให้ปลอดจากระบบเส้นสายหรือระบบอุปถัมภ์
3. ประสบการณ์ที่เคยทำงานในฐานะผู้ช่วยผู้บริหารหรือหัวหน้างานด้วยความตั้งใจ และมีประสิทธิภาพทำให้เรียนรู้วิธีการทำงาน
4. ผู้ความเป็นผู้นำตั้งแต่เป็นนักเรียนมีวัยที่เหมาะสมมีความรู้ความสามารถที่ผ่านเกณฑ์ และมีมนุษยสัมพันธ์ดี
5. การเรียนรู้จากการเรียนต่อหรือจากผู้บริหารอาวุโส
6. มีบุคลิกภาพ อุปนิสัยและความพร้อมส่วนตัว

วิโรจน์ สารรัตน์ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2545, หน้า 135) ได้ทำการศึกษาระบบงานทางวิชาชีพของผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษา และในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นระยะต่าง ๆ ดังนี้ ระยะสะสม (Accumulation) ในความรู้ ประสบการณ์ และผลงาน ก่อนการเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกเป็นผู้บริหาร โดยการศึกษาด้วยตนเอง การทุ่มเททำงานในหลายด้าน การเรียนรู้จากผู้บริหารหรือจากเพื่อนร่วมงาน และความพยายามแสดงบทบาทเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมความพยายามเข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหาร และความพยายามในการสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับและไว้วางใจ

คุรุสภา ได้กำหนดเกณฑ์ โดยกำหนดวิชาชีพครูโดยระบุคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพไว้ 4 ประการคือ (กองมาตรฐานวิชาชีพครู สำนักเลขาธิการคุรุสภา, 2537 อ้างอิงใน วิรุบล เสมาทอง, และคณะ 2543 หน้า 16)

1. รอบรู้
2. สอนดี
3. มีคุณธรรม
4. มุ่งมั่นพัฒนา

เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สถาบันควบคุมมาตรฐานการผลิตครู สถาบันการผลิตครู สถาบันควบคุมมาตรฐานการใช้ครู และสถาบันการใช้ครู ตลอดจนผู้ประกอบวิชาชีพครูเอง ให้มีเป้าหมายการปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน และถือเป็นหลักร่วมกัน

ตาราง 3 แสดงคุณลักษณะ พฤติกรรมหลัก และพฤติกรรมบ่งชี้ ตามเกณฑ์มาตรฐาน
วิชาชีพครูหมวดที่ 1 รอบรู้ สอนดี

คุณลักษณะหลัก	พฤติกรรมหลัก	พฤติกรรมบ่งชี้
1. ด้านความรู้และ ความสามารถใน วิชาชีพครู	1.1 รู้แผนการศึกษา แห่งชาติ	1.1.1 รู้นโยบายการศึกษาในระดับที่ตน รับผิดชอบ 1.1.2 รู้จุดมุ่งหมายของการศึกษา
	1.2 รู้หลักสูตร	1.2.1 รู้หลักการ รู้จุดมุ่งหมาย และ โครงสร้างของหลักสูตร 1.2.2 รู้แผนพัฒนา และนโยบายหลักการ ของท้องถิ่นหรือจังหวัดที่ปฏิบัติงาน 1.2.3 สามารถปรับหลักสูตรการเรียนการ สอนให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนา และ 1.2.4 เข้าใจหลักสูตรและสามารถ เชื่อมโยงหลักสูตรกับการสอนในระดับ ต่าง ๆ ได้
1.3 รู้เนื้อหา วิชาที่สอน	1.3 รู้เนื้อหา วิชาที่สอน	1.3.1 มีความแม่นยำและละเอียดลึกซึ้ง ในเนื้อหาวิชา และปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ เสมอ
		1.3.2 ผ่านการศึกษาหรือผ่านการอบรม ในวิชาที่สอน
		1.3.3 จัดทำเอกสารประกอบการ สภาพแวดล้อมของท้องถิ่นสอน และคู่มือ ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ
		1.3.4 ศึกษาหาความรู้ใหม่ ที่เกี่ยวกับ เนื้อหาวิชาที่สอน
		1.3.5 สามารถประยุกต์ความรู้ไป ใช้ในการสอน

ตาราง 3 (ต่อ)

คุณลักษณะหลัก	พฤติกรรมหลัก	พฤติกรรมบ่งชี้
1.4 ทำการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ	1.4.1 เตรียมการสอนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบครบขั้นตอน 1.4.2 วางแผนและจัดสภาพแวดล้อมของห้องเรียนได้เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียน 1.4.3 นำหลักจิตวิทยามาใช้ในการเรียน 1.4.4 ใช้ภาษาไทยสื่อความหมายได้อย่างถูกต้องทั้งการพูด การเขียน การถ่ายทอดความรู้ การใช้คำถาม การออกความคิดเห็น และการอภิปราย 1.4.5 ใช้สื่อการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับจุดประสงค์ และเนื้อหาวิชาที่สอน 1.4.6 ใช้คำถามที่ทำให้เด็กคิดเป็น 1.4.7 รู้วิธีการสอนหลายรูปแบบและเลือกมาสอนได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมกับผู้เรียน 1.4.8 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 1.4.9 ใช้เทคนิคการสอนเสริมแรงได้อย่างถูกต้อง	

ตาราง 3 (ต่อ)

คุณลักษณะหลัก	พฤติกรรมหลัก	พฤติกรรมบ่งชี้
1.5 รู้หลักการวัดและประเมินผล		1.5.1 มีความรู้เกี่ยวกับแบบทดสอบตามหลักการวัดและประเมินผล และสามารถออกข้อสอบ และปรับปรุงแบบทดสอบรวมทั้งนำมาใช้ได้จริง เหมาะสมกับระดับชั้นและความสามารถของผู้เรียน
		1.5.2 ใช้การวัดและประเมินผลหลายวิธีให้เหมาะสมกับสภาพการเรียนรู้
		1.5.3 ดำเนินการวัดผลและประเมินผลได้อย่างถูกต้อง และมีคุณภาพ
		1.5.4 นำผลการวัดและประเมินผลมาปรับปรุงการเรียนการสอน
1.6 สอนซ่อมเสริม		1.6.1 วิเคราะห์ วินิจฉัยปัญหา และความต้องการจำเป็นของผู้เรียน
		1.6.2 สามารถใช้วิธีการสอนซ่อมเสริมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน
1.7 การพัฒนาการสอน		1.7.1 ใช้ระบบข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนการสอนให้เป็นประโยชน์
		1.7.2 วิจัยการเรียนการสอน และนำผลการวิจัยมาใช้ปรับปรุงวิธีการสอนแก้ปัญหาการเรียนการสอน
		1.7.3 เผยแพร่เทคนิควิธีการสอนใหม่ตลอดจนผลงานทางวิชาการให้แก่เพื่อนครูตามสมควร

ตาราง 3 (ต่อ)

คุณลักษณะหลัก	พฤติกรรมหลัก	พฤติกรรมบ่งชี้
2. ด้านการสนับสนุนการเรียนการสอน	2.1 บริการเชิงแนะแนว	2.1.1 สังเกต และรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคลและให้ความช่วยเหลือตามความจำเป็น
		2.1.2 บันทึกกระเป๋เย็บประวัตินักเรียน
		2.1.3 จัดกิจกรรมเพื่อสร้างประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา
		2.1.4 ใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการให้คำปรึกษาแก้ปัญหาให้นักเรียน
		2.1.5 ให้ความสนใจดูแลช่วยเหลือด้านสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของเด็กนักเรียน
		2.1.6 บริการด้านสารสนเทศ
	2.2 บริการด้านกิจการ	2.2.1 เป็นอาจารย์ที่ปรึกษากิจกรรมชุมชนของนักเรียนและกิจกรรมพิเศษ
		2.2.2 จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะประชาธิปไตย
		2.2.3 จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างจริยธรรม
		2.2.4 จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ตาราง 3 (ต่อ)

คุณลักษณะหลัก	พฤติกรรมหลัก	พฤติกรรมบ่งชี้
	2.3 บริการด้านสื่อการเรียนการสอน	2.3.1 ดูแลบำรุงรักษาอุปกรณ์ และสื่อการเรียนการสอนให้อยู่ในลักษณะที่ใช้งานได้ 2.3.2 จัดมุมห้องสมุดหรือมุมเสริมประสบการณ์ 2.3.3 จัดสื่อที่ส่งเสริมความถนัด ศิลปะ ดนตรี กีฬา แก่ผู้เรียน
	2.4 งานธุรการ	2.4.1 ทำเอกสารประจำชั้นได้ดี และเป็นปัจจุบัน 2.4.2 จัดทำระเบียบสะสมนักเรียนเอกสารเป็นหมวดหมู่และเป็นระบบ 2.4.3 มีเอกสารหลักฐานการติดต่อระหว่างครูกับผู้ปกครอง
3. ด้านรอบรู้ สถานการณ์ บ้านเมืองและความ เปลี่ยนแปลงที่ สำคัญ	3.1 ติดตามความ เคลื่อนไหวและ สถานการณ์บ้านเมืองใน ปัจจุบัน	3.1.1 ติดตามข่าวและความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ทั้งด้านการศึกษาการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม 3.1.2 วิเคราะห์และให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับข่าวสารและประเด็นปัญหาต่าง ๆ ได้ 3.1.3 พยายามใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารและการสรุปประเด็นปัญหาที่สำคัญ มาใช้ในการเรียนการสอน
	3.2 จับประเด็นปัญหา และความเปลี่ยนแปลงที่ สำคัญของสังคมได้	

ตาราง 3 แสดงคุณลักษณะ พฤติกรรมหลัก และพฤติกรรมบ่งชี้ ตามเกณฑ์มาตรฐาน
วิชาชีพครู หมวดที่ 2 : มีคุณธรรม จรรยาบรรณ

คุณลักษณะหลัก	พฤติกรรมหลัก	พฤติกรรมบ่งชี้	
1. มีความเมตตา กรุณา	1.1 มีความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ ช่วยเหลือเพื่อน ร่วมงาน	1.1.1 ไม่นิ่งดูดายและเต็มใจช่วยเหลือตาม กำลังความสามารถ	
	1.2 มีความสนใจและ ห่วงใยในการเรียนและ ความประพฤติของ ผู้เรียน	1.2.1 แนะนำเอาใจใส่ช่วยเหลือเด็กและ เพื่อนร่วมงานให้ได้รับความสุขและพึงทุกซ์ 1.2.2 เป็นกันเองกับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียน มีความรู้สึกเปิดเผย ไว้วางใจและเป็นที่ยัง ของผู้เรียนได้	
	2. มีความยุติธรรม	2.1 ความเป็นธรรมต่อ นักเรียน	2.1.1 เอาใจใส่และปฏิบัติต่อผู้เรียนและ เพื่อนร่วมงานทุกคนอย่างเสมอภาคและไม่ ลำเอียง 2.1.2 ตัดสินปัญหาของผู้เรียนอย่างเป็น ธรรม
		2.2 ความเป็นกลาง	2.2.1 ยินดีช่วยเหลือผู้ร่วมงาน และ ผู้บริหารโดยไม่เลือกที่รักมัก ที่ชัง
3. มีความ รับผิดชอบ	3.1 มุ่งมั่นในผลงาน	3.1.1 มีวิธีการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์	
	3.2 ใช้เวลาอย่างมี คุณค่า	3.2.1 วางแผนการใช้เวลาว่างอย่าง เหมาะสมและปฏิบัติงานได้ทันเวลา 3.2.2 ใช้เวลาคู่มือค่าและมีประสิทธิภาพ	

ตาราง 3 (ต่อ)

คุณลักษณะหลัก	พฤติกรรมหลัก	พฤติกรรมบ่งชี้
	3.3 ปฏิบัติหน้าที่ ครบถ้วน	3.3.1 วางแผนปฏิบัติงานอย่างมีระบบ 3.3.2 ปฏิบัติงานตามแผนได้เสร็จและมี ประสิทธิภาพ 3.3.3 มีความรอบครอบระมัดระวังในการ ปฏิบัติหน้าที่ทุกด้าน 3.3.4 ปฏิบัติภารกิจทุกด้านได้ครบถ้วนตาม ความสามารถ 3.3.5 ประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่าง เหมาะสม
4. มีวินัย	4.1 วินัยในตนเอง	4.1.1 ควบคุมตนเองให้ปฏิบัติตนอย่าง ถูกต้องตามทำนองครองธรรม 4.1.2 มีวิธีการทำงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้อื่นได้
	4.2 ปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ	4.2.1 ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบของ หน่วยงานและสถานศึกษา
5. มีความขยัน	5.1 มีความตั้งใจ	5.1.1 กระตือรือร้น และปฏิบัติงานเต็ม ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ 5.1.2 ไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคในการทำงาน
	5.2 มีความพยายาม	5.2.1 มีความพยายามที่จะสอนเด็กให้ บรรลุจุดมุ่งหมาย

ตาราง 3 (ต่อ)

คุณลักษณะหลัก	พฤติกรรมหลัก	พฤติกรรมบ่งชี้
6. มีความอดทน	6.1 อดทนเมื่อเกิดอุปสรรค	6.1.1 ปฏิบัติงานเต็มที่ที่ไม่ทิ้งขว้าง กลางคัน
	6.2 มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์	6.2.1 ไม่โกรธง่ายและสามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม 6.2.2 อดทน อดกลั้น ต่อคำวิพากษ์วิจารณ์
7. มีความประหยัด	7.1 รู้จักประหยัดและออม	7.1.1 ช่วยรักษาและใช้ของส่วนรวมอย่างประหยัด 7.1.2 ไม่ใช้จ่ายฟุ่มเฟือยเกินฐานะของตน 7.1.3 รู้จักเก็บออมทรัพย์ เพื่อความมั่นคงของฐานะ
	7.2 ใช้ของคุ้มค่า	7.2.1 ช่วยรักษาและใช้ของส่วนรวมอย่างประหยัด
8. มีความรักและศรัทธาในอาชีพครู	8.1 เห็นความสำคัญของอาชีพครู	8.1.1 สนับสนุนการดำเนินงานขององค์การวิชาชีพครู 8.1.2 เข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาชีพครู 8.1.3 ร่วมมือและส่งเสริมให้มีการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู
	8.2 รักษาชื่อเสียงวิชาชีพครู	8.2.1 ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลดีและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญ 8.2.2 รักษาความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในหน้าที่การงาน
	8.3 เกิดความสำนึกและตระหนักที่จะเป็นครูที่ดี	8.3.1 ปฏิบัติตนให้เหมาะสมที่เป็นปูชนียบุคคล

ตาราง 3 (ต่อ)

คุณลักษณะหลัก	พฤติกรรมหลัก	พฤติกรรมบ่งชี้
9. มีความเป็น ประชาธิปไตย ใน การปฏิบัติงานและ การดำรงชีวิต	9.1 รับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น	9.1.1 เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น
		9.1.2 รับฟังความคิดเห็นและข้อโต้แย้งของ ผู้อื่น
	9.2 มีเหตุผล	9.2.1 ยอมรับและปฏิบัติตามความคิดเห็น ที่มีเหตุผลโดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็น หลัก
9.2.2 ใช้หลักการและเหตุผลในการ ตัดสินใจและแก้ปัญหา		

ตาราง 3 แสดงคุณลักษณะ พฤติกรรมหลัก และพฤติกรรมบ่งชี้ ตามเกณฑ์มาตรฐาน
วิชาชีพครู หมวดที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนา

คุณลักษณะหลัก	พฤติกรรมหลัก	พฤติกรรมบ่งชี้
1. การพัฒนา ตนเอง	1.1 รู้จักสำรวจและ ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ	1.1.1 รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์และนำมา ปรับปรุงตนเอง 1.1.2 ประเมินผลและปรับปรุงการทำงาน ของตนเองตลอดเวลา 1.1.3 ยอมรับความเปลี่ยนแปลงและ ปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม อย่างมีเหตุผลทางคุณธรรม
	1.2 ใส่ใจใฝ่รู้	1.2.1 ศึกษาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่ง ความรู้ต่าง ๆ 1.2.2 เข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อ แลกเปลี่ยนความรู้และความคิด 1.2.3 สนใจติดตามเหตุการณ์ปัจจุบันและ ติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษา
	1.3 เพิ่มพูนวิทยฐานะ	1.3.1 สนใจกระตือรือร้นในการที่จะเข้ารับ การอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่จะนำมาใช้ ประโยชน์ในการเรียนการสอน
	1.4 คิดค้นคว้าวิทยาการ ใหม่ ๆ	1.4.1 คิดเทคนิควิธีการสอนหรือประดิษฐ์ ผลงานแปลกใหม่มาใช้ในการเรียนการสอน 1.4.2 นำผลที่ได้จากการทดลองมาปรับปรุง ใช้พัฒนางานและเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์ ต่อการเรียนการสอน

ตาราง 3 (ต่อ)

คุณลักษณะหลัก	พฤติกรรมหลัก	พฤติกรรมบ่งชี้
2. การพัฒนาชุมชน	2.1 บำเพ็ญประโยชน์แก่ชุมชน	<p>2.1.1 เข้าร่วมประชุมและกิจกรรมของชุมชนตามความเหมาะสม</p> <p>2.1.2 ส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามวิถีทางประชาธิปไตยแก่ชุมชนโดยประพฤติตนเป็นแบบอย่างและชักชวนผู้อื่นให้ปฏิบัติตนในโอกาสอันควร</p> <p>2.1.3 มีส่วนร่วมให้โรงเรียนเป็นแหล่งวิชาการชุมชนพร้อมทั้งพยายามใช้แหล่งวิทยาการชุมชนให้เป็นประโยชน์</p> <p>2.1.4 ประสานกับผู้ปกครองนักเรียนเพื่อทำประโยชน์ต่อชุมชน</p> <p>2.1.5 นำความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาสู่ชุมชน</p> <p>2.1.6 เป็นผู้นำในการริเริ่มกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน</p>

ที่มา: กองมาตรฐานวิชาชีพครู สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา , 2537, อ้างอิงใน วีรบุล เสมาทอง, และคณะ 2543 หน้า 17-26

จากการศึกษาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถทางวิชาการ มีความรู้ด้านวิชาชีพครู ความรู้เรื่องนโยบายและการวางแผน การศึกษา รู้จุดมุ่งหมายและโครงสร้างของหลักสูตร รู้เนื้อหาวิชาที่สอน หลักสูตรความรู้ในเนื้อหาวิชาที่รับผิดชอบการสอน รู้เทคนิคการสอน วิธีสอนความรู้เกี่ยวกับสื่อและเทคโนโลยี การศึกษาความรู้เกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษา รู้หลักการวัดและประเมินผล มีความรู้ที่ได้จากการทำงานหลายด้าน ความรู้ความสามารถจากการสอบ การเรียนรู้จากการเรียนต่อหรือจากผู้บริหารอาวุโส ความรอบรู้ด้านสถานการณ์บ้านเมืองและความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ มีความรู้ความสามารถที่ผ่านเกณฑ์และมีมนุษยสัมพันธ์ดี ความรู้เรื่องโครงการและการประเมินโครงการ ความรู้เรื่องวิจัยบริหาร ความรู้เรื่องการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับความเคลื่อนไหวและการ

เปลี่ยนแปลงทางการศึกษาความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาและการดูแลช่วยเหลือนักเรียนด้านวิธีการเรียนรู้โดยมีวิธีการเรียนรู้จากการอ่าน การเรียนรู้จากการสนทนาแลกเปลี่ยนการเรียนรู้จากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การเรียนรู้จากการศึกษาต่อ

1.3 ประสบการณ์

ประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีส่วนช่วยให้ได้กลายมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษากรณีนี้นักบริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษา ก็คือประสบการณ์จากการเป็นครูมืออาชีพ

นอกจากความรู้ทางวิชาชีพซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับครูมืออาชีพแล้ว ประสบการณ์ในการสอนถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ครูมืออาชีพมีทักษะ ความเชี่ยวชาญ จากการสะสมประสบการณ์ตรงในการจัดกระบวนการเรียนการสอน โดยสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ประกาศเป็นข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ประกอบด้วย 3 ด้านคือ มาตรฐานด้านความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน ซึ่งในมาตรฐานด้านประสบการณ์นั้นได้กำหนดไว้เพื่อให้ครูพร้อมที่จะประกอบวิชาชีพทางการศึกษา โดยได้กำหนดไว้ดังนี้

1. มีวุฒิปริญญาตรีทางการศึกษาที่สภามหาวิทยาลัยรับรองหรือ
2. วุฒิปริญญาตรีทางวิชาการหรือวิชาชีพอื่น และได้ศึกษาวิชาการหรือฝึกอบรมวิชาชีพทางการศึกษาไม่น้อยกว่า 24 หน่วยกิต
3. ผ่านการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติการสอนตามหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด ดังนี้

3.1 การฝึกปฏิบัติวิชาชีพระหว่างเรียน

3.2 การปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ

ผู้ที่เป็นครูมืออาชีพนั่นคือผู้ที่ศึกษาจนมีความรู้ในเรื่องนั้นอย่างลึกซึ้ง อันเกิดจากการรับการศึกษาและการฝึกฝน ฝึกปฏิบัติในสาขานั้นเป็นเวลาอันยาวนาน อย่างมืออาชีพ มีมาตรฐาน ของหลักสูตร มีการประเมินผล ตลอดจนการเรียนรู้ร่วมกันในสังคมของโรงเรียน การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านหลักสูตรและทักษะอยู่เสมอ (เบอร์ลินเนอร์ (Berliner , 1992, P. 227) ไฟร์สโตนและริชาร์ด(Bliss, Firestone & Richards, 1991 , P. 144) เซเยอร์ (Seyer, 1996, P.18) Scirbner, 1999, P. 240 ; อ้างอิงใน ปรานี จันทราราชัย, 2551, หน้า 46)

ดังนั้นกล่าวได้ว่าผู้ที่ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากจะมีความรู้เฉพาะทางในการจัดการเรียนการสอนแล้ว ยังต้องมีประสบการณ์ในการปฏิบัติกิจกรรมการสอน

ในสถานศึกษาที่สภาวิชาชีพรับรอง ทั้งยังศึกษาวิชาการหรือฝึกอบรมวิชาชีพทางการศึกษาไม่น้อยกว่า 24 หน่วยกิต ผ่านการปฏิบัติการสอน เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติการสอนตามหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด การฝึกปฏิบัติวิชาชีพระหว่างเรียน การปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ

ประสบการณ์สอนจึงหมายถึง ระยะเวลาในการฝึกฝน หรือการปฏิบัติการสอนเป็นระยะเวลาที่ยาวนานนั้นย่อมมีทักษะในการจัดการเรียนการสอน และเกิดการพัฒนาทักษะ อีกทั้งสร้างข้อค้นพบ หรือความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ให้การจัดการเรียนการสอน บรรลุวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์วิญญูชาติทางการศึกษาที่สภาวิชาชีพรับรอง

นอกจากประสบการณ์จากการเป็นครุมืออาชีพแล้วประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีส่วนช่วยให้ได้กลายมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษากรณีผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย

1. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การรับการฝึกอบรม และการเรียนรู้ในสถาบันการศึกษา

2. การที่เคยทำงานร่วมกับผู้บริหารหลายคนซึ่งที่ทั้งที่ถูกใจและไม่ถูก
3. การทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานในทุกด้าน
4. การเป็นกรรมการในระดับต่าง ๆ
5. การเป็นผู้ช่วยผู้บริหาร
6. การเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหาร
7. การเป็นวิทยากร พิธีกร หรือศึกษานิเทศก์
8. การย้ายโรงเรียน
9. การเป็นหัวหน้างาน

ประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีส่วนช่วยให้ได้กลายมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษากรณีผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. การเป็นผู้ช่วยผู้บริหาร
2. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การฝึกอบรมและการเรียนรู้ในสถาบันการศึกษา และการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน
3. มีโอกาสเรียนรู้จากผู้บริหารหลายคนที่แตกต่างกัน แต่แต่ละคนมีจุดดีที่ถือเป็นแบบอย่างได้
4. การมีผลงานที่ทำให้ได้รับความเชื่อถือ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่สังสมประสบการณ์ เรียนรู้งานต่าง ๆ จากการเคยเป็นผู้ครูสายปฏิบัติงาน ทำให้มีความรอบรู้ และมั่นใจในภูมิรู้ของตนเอง เกิดการเรียนรู้ และซึมซับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในรูปแบบของผู้บริหารโดยไม่รู้ตัว ประกอบด้วยอิทธิพลของคำว่า “ ผู้บริหาร ” ที่มีความพิเศษ และความสำคัญว่ามีอิสระ และความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ แล้วทำให้เกิดการตัดสินใจมาเป็นผู้บริหารโรงเรียน (วิโรจน์ สารรัตน์ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2545, หน้า 113)

โดยผู้ศึกษาสรุปว่า เส้นทางเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีส่วนช่วยให้ได้กลายมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษา มาจากการสังสมประสบการณ์สอน เป็นครูประจำชั้น ครูผู้สอนประจำสาระการเรียนรู้ นอกเหนือจากประสบการณ์งานสอนแล้วยังมีประสบการณ์ในด้านการทำงานเป็น เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่แผนงาน เจ้าหน้าที่แนะแนว เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ประสบการณ์ในการบริหาร เช่น หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้ากลุ่มงาน ซึ่งได้แก่งานวิชาการ งานบริหารงานงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงานทั่วไป ผู้ช่วยผู้บริหาร รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา / ผู้บริหารหน่วยงาน ปรธาน / หัวหน้าคณะทำงาน วิทยากร พิธีกร คณะกรรมการ / คณะทำงาน และประสบการณ์อื่น ๆ

1.4 คุณลักษณะส่วนตัว

พระบรมราชาธิราชของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (สำนักงาน ก.ค., 2544, หน้า 5) ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่นิสิต และนักศึกษามหาวิทยาลัยวิชาการศึกษาเมื่อวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2505 ซึ่งทรงเน้นให้ครูยึดมั่นในคุณธรรม และศีลธรรมเสมอ ที่ว่า... “...ท่านทั้งหลายซึ่งจะออกไปทำหน้าที่ครู จะต้องยึดมั่นในหลักศีลธรรมและถ่ายทอดวิชาความรู้แก่เด็กให้ดีที่สุดที่จะทำได้ นอกจากนี้จึงวางตนให้เหมาะสมกับที่เป็นครู ให้นักเรียนมีความเคารพนับถือ และเป็นທີ່เลื่อมใสไว้วางใจของผู้ปกครองนักเรียนด้วย...”

ธีระพงศ์ แก่นอินทร์และคณะ (2529, หน้า 86-102) (อ้างอิงใน ปรานี จันทรรราชัย, หน้า 46-47) ได้ศึกษาคุณลักษณะของครู โดยการวิเคราะห์ประวัติครูดีเด่นจากหนังสือประวัติครูพบว่าคุณลักษณะเด่นของครูดีที่เป็นลักษณะรวมกว้าง ๆ ดังนี้

1. มีความตั้งใจในการทำงานอย่างจริงจังด้วยความรักและรับผิดชอบ
2. มีความขยัน แข็งแรง
3. มีความเสียสละ
4. เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน
5. อุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ

6. มีกิริยามารยาทเรียบร้อย
7. มีความเมตตากรุณา มีความซื่อสัตย์สุจริต
8. มีอารมณ์แจ่มใสร่าเริง มีอารมณ์ขัน มีธรรมาศยดี มีมนุษยสัมพันธ์ ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีความรักศิษย์ ห่วงใยศิษย์
9. มีจิตใจโอบอ้อมอารี วางตนอยู่ในศีลธรรม
10. เป็นคนไม่ถือตัว มักน้อย มีจิตใจแน่วแน่มั่นคง
11. มีความคิดกว้างไกล สุขุมรอบคอบ มีความยุติธรรมแก่ทุกคน
12. ทำงานโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน มัธยัสถ์ ตรงต่อเวลา
13. ให้เกียรติยกย่องผู้อื่น มีน้ำใจเป็นนักกีฬา
14. มีความเป็นผู้นำ มีขันติ มีระเบียบวินัย

อนุชา กอนพวง (2550, หน้า 122 - 123) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลในทั้งจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และในส่วนของที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ทำให้สรุปและจัดกลุ่มคุณลักษณะส่วนบุคคล ออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ได้แก่ 1)คุณลักษณะทั่วไป 2) คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน โดยมีกำหนดขอบข่ายดังนี้

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงลักษณะนิสัยประจำตัวของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 2 ตัว ได้แก่ 1) คุณลักษณะโดยทั่วไป และ 2) คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะโดยทั่วไป หมายถึงลักษณะประจำตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ทางกาย บุคลิกภาพ สติปัญญาและลักษณะทางสังคมโดยเกี่ยวกับเรื่องสุขภาพกายแข็งแรง บุคลิกภาพที่ดี มีความมั่นใจในตนเอง มีปฏิภาณ และไหวพริบ สนใจใฝ่รู้ มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์

คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน หมายถึงลักษณะประจำตัวของผู้บริหารสถานศึกษาที่ช่วยส่งเสริมความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการตัดสินใจ และแก้ปัญหา มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ สุจริต มีความยุติธรรม มีความมุ่งมั่น ตั้งใจและอุทิศตน มีความวิริยะอุตสาหะ เป็นประชาธิปไตย มีความอดทน อดกลั้น มีความกระตือรือร้น ตื่นตัวเสมอ มีความประหยัด และอนุรักษ์ศาสนาศิลปวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม

1.5 ผลงานความสำเร็จ

วิโรจน์ สารรัตน์ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2545, หน้า 103) ทำการศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานในหลาย ๆ ด้านก็จะได้งานในสิ่งที่ทำแล้วประสบผลสำเร็จมากที่สุดและน้อยที่สุด

สิ่งที่ทำแล้วประสบผลสำเร็จมากที่สุด ประกอบด้วย

1. การระดม กำลังหาเงินซื้อคอมพิวเตอร์
2. การพัฒนาการประกันคุณภาพภายใน
3. ความร่วมมือกับชุมชนในการสร้างลานเอนกประสงค์
4. การปรับปรุงบริเวณโรงเรียนให้น่าอยู่น่าเรียน
5. การพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ
6. การชนะเลิศรางวัลหลายประเภท ทั้งด้านวิชาการ การกีฬา และยูวกาชาด
7. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของคุณ ให้เป็นแบบทำงานเป็นทีม กล้า

คิดกล้าทำ กล้าตัดสินใจ

8. การให้นักเรียนมีส่วนร่วม ในการรักษาสภาพแวดล้อมละความเป็นระเบียบเรียบร้อยในโรงเรียน

9. การส่งเสริมการทำงานและความร่วมมือจากคณะครู

สิ่งที่ทำแล้วประสบผลสำเร็จน้อยที่สุด ประกอบด้วย

1. การให้ครูพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ เนื่องจากต้องทำงานหลายหน้าที่ สอนหลายวิชา สอนไม่ตรงวิชาเอก

2. การพัฒนาสภาพแวดล้อม เนื่องจากถูกปล่อยปละละเลยมานานและขาดแคลน

น้ำ

3. การแก้ไขปัญหาหยาเสพติด
4. การรักษาความสะอาด
5. การแก้ปัญหาการสอนแบบสบายไปวัน ๆ ชอบสนุก มีหนี้สินและเงินเดือนติดลบ
6. การแก้ปัญหาการขาดแคลนน้
7. การส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการสอนที่หลากหลาย
8. การบริหารบุคลากรให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่
9. การไม่สนใจการเรียนของนักเรียน

ดังนั้นผู้ทำการศึกษาค้นคว้าจึงสรุปว่าผลงานในด้านความสำเร็จที่ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารควรที่จะมีคือ มีผลงานความสำเร็จทางด้านงานสอน งานด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากงานสอน

ความสำเร็จในด้านบริหาร โดยมีการพัฒนางานหลักของโรงเรียนทั้ง งานวิชาการ งานบริหารงานงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงานทั่วไป ให้เกิดความสำเร็จเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของสถานศึกษาต่อไป

ระยะที่ 2 ระยะตัดสินใจ หมายถึงช่วงตัดสินใจที่ต้องการจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 ความพร้อมด้านคุณสมบัติ

2.1.1 วุฒิการศึกษา คุณสมบัติตามเกณฑ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมีคุณสมบัติ ตามหลักเกณฑ์ของหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยที่มาตรา 57 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ดังนี้ (ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552, หน้า 2)

คุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

1. ต้องเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือทางอื่น ที่ ก.ค.ศ. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งนี้
3. ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือดำรงตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่ม หรือดำรงตำแหน่งครูที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการหรือดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ที่มี หรือเคยมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศึกษานิเทศก์ชำนาญการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ.เทียบเท่า

4. มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติ ที่เป็นปัจจัยภายในตัวผู้บริหารเองเป็นคุณสมบัติที่สำคัญคือ การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีประสบการณ์ทางการบริหารและมีบุคลิกภาพส่วนตัว รวมถึงคุณสมบัติตามเกณฑ์

2.1.2 ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษา

1. ความหมายของใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษา
ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เป็นหลักฐานการอนุญาตให้ผู้ประกอบวิชาชีพควบคุม

ตามมาตรา 43 ของพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 เป็นผู้มีสิทธิในการประกอบวิชาชีพ ซึ่งได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ทั้งนี้ เป็นไปตามมาตรา 53 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2552 ที่กำหนดให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ทั้งของรัฐและเอกชนต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ยกเว้น ผู้มิได้ประกอบวิชาชีพหลักด้านการเรียนการสอน บุคลากรทางการศึกษาที่จัดการศึกษาตามอัธยาศัย การจัดการศึกษาในศูนย์การเรียน ผู้บริหารการศึกษาเหนือเขตพื้นที่การศึกษาและวิทยากรพิเศษทางการศึกษา รวมทั้งคณาจารย์ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ระดับปริญญา

ผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาหรือบุคลากรทางการศึกษาอื่น ซึ่งเป็นวิชาชีพควบคุม โดยไม่ได้รับอนุญาต หรือแสดงด้วยวิธีการใด ๆ ให้ผู้อื่นเข้าใจว่าตนมีสิทธิหรือพร้อมที่จะประกอบวิชาชีพ รวมทั้งสถานศึกษาที่รับผู้ที่มีได้รับใบอนุญาตเข้าประกอบวิชาชีพควบคุมในสถานศึกษา จะต้องได้รับโทษตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546

2. ผู้ที่ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ที่ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนดประกอบด้วย ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น(ศึกษานิเทศก์)ที่จัดการศึกษา ในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา ทั้งของรัฐและเอกชน

3. ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู หมายถึงใบอนุญาตที่ออกให้แก่ครู ซึ่งประกอบวิชาชีพหลักทางด้านการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นผู้ดำรงตำแหน่งครูอยู่ก่อนแล้วตามพระราชบัญญัติครู พุทธศักราช 2488 ผู้ที่เป็นครู หรือผู้ที่ประกอบวิชาชีพครูตามพระราชบัญญัติสภาครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546

4. ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงใบอนุญาตที่ออกให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัยขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา ทั้งของรัฐและเอกชน

5. อายุใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษา กำหนดไว้ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ พ.ศ. 2547 ให้มีอายุใช้ได้คราวละ 5 ปี นับแต่วันออกใบอนุญาต

การพิจารณาความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามเงื่อนไขที่กำหนดมาตรา 84 มาตรา 85 และมาตรา 88 แห่งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 เมื่อประสงค์ขอต่ออายุใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพดังนี้

ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ที่ประสงค์ขอต่ออายุใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง
2. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี และมีวุฒิประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษาที่คุรุสภารับรอง หรืออยู่ระหว่างศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว
3. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี และผ่านการรับรองความรู้ตามมาตรฐานความรู้วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาหรืออยู่ในระหว่างการเสนอรับรอง
4. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี และอยู่ในระหว่างการศึกษาให้มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา
5. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี
6. มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีและมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี

สำหรับผู้ที่ไม่มีวุฒิการศึกษา หรือคุณวุฒิและประสบการณ์วิชาชีพตามที่กำหนดดังกล่าวให้นำเสนอคณะกรรมการคุรุสภาพิจารณาอนุมัติเป็นรายกรณี (คู่มือผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา การต่ออายุใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ สำนักเลขาธิการคุรุสภา)

สรุปได้ว่าคุณสมบัติตามเกณฑ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมีคุณสมบัติ ตามหลักเกณฑ์ของหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยที่มาตรา 57 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 (ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552, หน้า 2)

2.2 แรงจูงใจในการตัดสินใจในการตัดสินใจที่ต้องการจะเป็นผู้บริหาร

สถานศึกษา

จากการศึกษาพบว่า แรงจูงใจเป็นแรงขับ ที่ออกมาโดยการแสดงออกทางพฤติกรรม เป็นความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Desire) ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยานมักใหญ่ใฝ่สูงเป็นสิ่งที่ดี ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษ จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจ พบว่าซึ่งมีนัก มีนักวิชาการทางจิตวิทยาได้ทำการศึกษาไว้หลายท่าน ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ที่สำคัญได้แก่ มาสโลว์ (Maslow's) แมคเคลแลนด (McClelland) และที่ได้ศึกษาเพิ่มเติมจากนักวิชาการทางจิตวิทยาที่สำคัญอีกส่วนคือ แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) เฮอริชเบอร์ก (Herzberg) โดยแต่ละท่านได้จะมีคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจที่แตกต่างกันออกไป แต่ผู้ศึกษาสรุปแนวคิดของนักจิตวิทยาที่กล่าวข้างต้นได้ว่า แรงจูงใจ(motivation) อาจแบ่งได้ออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1. แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการทางกายภาพ
2. แรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากความต้องการภายในจิตใจ

โดยหากย้อนกลับมาดูในเรื่องของ เส้นทาง การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ แล้ว

แรงจูงใจ หมายถึงแรงจูงใจเป็นแรงขับ ที่ออกมาโดยการแสดงออกทางพฤติกรรม เป็นความต้องการ ความปรารถนา ความทะเยอทะยาน มักใหญ่ใฝ่สูง มีความสนใจพิเศษ ที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาจะพบว่าแรงจูงใจที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ต้องการที่จะเป็นผู้บริหาร อาจสรุปได้ว่า เกิดจากความต้องการของตนเองในด้านต่าง ๆ อาจที่จะจำแนกได้ดังนี้

1. ความต้องการอำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลง และอำนาจทำทนายให้ใช้ความรู้ความสามารถ
2. ความต้องการเงิน
3. ความต้องการเกียรติยศ การยกย่องจากสังคม และอภิสิทธิ์
4. ความต้องการมีตำแหน่ง ก้าวหน้าในอาชีพ
5. ความต้องการบังคับหรือผู้นำ
6. ความต้องการความสัมพันธ์ การยอมรับจากสังคม ความกว้างขวางในสังคม ความรัก และการมีส่วนร่วมในสังคม

7. ความต้องการเป็นผู้ดูแลงานการศึกษาของประเทศ
8. ความต้องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งของบุคคลและขององค์การ
9. ความต้องการเป็นแบบอย่างที่ดี
10. ความต้องการความสำเร็จ และสมหวังในชีวิต
12. ความต้องการด้านร่างกาย
13. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย

สรุปได้ว่า แรงจูงใจมีผลและมีความสำคัญต่อการที่จะตัดสินใจในการที่จะเป็นผู้บริหาร เพราะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงผลักดัน ซึ่งแรงจูงใจนั้นมาจากทั้งภายในและภายนอก จนเกิดความพึงพอใจที่จะเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกเป็นผู้บริหารต่อไป อีกทั้งยังเกิดความต้องการในหลาย ๆ ด้านซึ่งอาจกล่าวความต้องการและแรงจูงใจได้ดังนี้ เป็นความต้องการได้มาซึ่งอำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาหน่วยงาน /บุคคลากร ค่าตอบแทนจากการบริหารงาน ด้านการเงิน พัสดุ ของสถานศึกษา มีทัศนคติ ทางความคิด และการปฏิบัติงาน ไม่ตรงกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ต้องการเกียรติยศ การยกย่องจากสังคม ต้องการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา ได้รับการชักชวนจากเพื่อนหรือผู้อื่น การมีตำแหน่ง และความก้าวหน้าในวิชาชีพ การบังคับบัญชา สั่งการ ตัดสินใจ และเป็นผู้นำแก่ผู้อื่น การส่งเสริมผลักดันการทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งระดับบุคคลและองค์การ การเป็นผู้ดูแลงานการศึกษาของประเทศ เป็นแบบอย่างที่ดี แก่บุคคลอื่น มีความเบื่อหน่าย ระบบบริหารงานของหน่วยงานเดิม ทดลองเข้าสู่การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาให้ได้ก่อน แล้วจึงตัดสินใจภายหลัง ต้องการความสัมพันธ์ และการยอมรับจากผู้อื่นและสังคม ตัดสินใจเพราะได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมจากครอบครัว ญาติ และเพื่อน มีความพร้อมด้านเวลา ทรัพย์สิน และความต้องการของตนเอง ต้องการเป็นผู้นำทางความคิด และการปฏิบัติของผู้อื่น

แรงจูงใจ (Motivation) มีส่วนเกี่ยวข้องกับความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drives) ซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ส่วนเครื่องล่อหรือสิ่งจูงใจ (incentives) เกิดจากการจูงใจภายนอก เช่น การให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน เป็นต้น เมื่อบุคคลเกิดความต้องการ ทำให้เกิดแรงขับ แรงขับที่เกิดขึ้นจะไปกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา ด้วยการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อสนองความต้องการ เมื่อสามารถสนองความต้องการได้แล้ว แรงขับจะลดลงบุคคลก็จะเกิดความพึงพอใจที่ความต้องการได้รับการตอบสนอง แต่ถ้าความต้องการไม่ได้รับการตอบสนองก็จะวนเข้าสู่การเกิดแรงขับอีกครั้งหนึ่ง และดำเนินเป็นกระบวนการเรื่อยไป จนสู่ความพึงพอใจ (พยอม วงศ์สารศรี, (2526) สมพงษ์ เกษมสิน, (2516)

ลูทธานส์ (Luthans, (1985) เดล เอส. บีช (Dale S. Beach, 1965) อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม , หน้า 252-253)

ประเภทของการจูงใจ นักจิตวิทยา แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึงสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใด ๆ มากกระตุ้น ซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Needs) ความต้องการให้เกิดแรงขับ แรงขับจะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่เกิดก็คือ ความสบายใจ ความพอใจ

1.2 ความปรารถนา (Desire) เป็นความต้องการชนิดหนึ่ง แต่จะทำให้เกิดแรงขับที่น้อยกว่าความต้องการ (Needs) หากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมด ก็ารู้สึกเฉย ๆ

1.3 ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยานมักใหญ่ใฝ่สูง เป็นสิ่งที่ดี เป็นความต้องการ ความอยากได้ ที่ช่วยให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมาย

1.4 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษ ก็จะมีความตั้งใจในการทำงาน ช่วยให้งานประสบความสำเร็จ ได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.5 ทศนคติหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึงความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใด สิ่งหนึ่ง ถือว่าเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติที่มีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะเป็นผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึงสภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอกได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

บีช (Beach, 1965) แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ การจูงใจในแง่บวก และการจูงใจในแง่ลบ

1. การจูงใจในแง่บวก (Positive Motivation) หรือบางครั้งเรียกว่า การจูงใจที่ช่วยลดความกระวนกระวายใจ หรือการจูงใจแบบใช้ไม้รวม การจูงใจในแง่นี้บุคคลจะได้รับสิ่งที่มีคุณค่า เช่น การยกย่องสรรเสริญสำหรับการกระทำหรือพฤติกรรมอันเป็นที่ยอมรับ

2. การจูงใจในแง่ลบ (Negative Motivation) บางครั้งเรียกว่า การจูงใจแบบใช้ไม้แข็ง (Stick Approach) มักใช้วิธีการจูงใจที่ตรงกันข้าม คือ มักจะเป็นการขู่ การลงโทษ การตำหนิตัวเตียน ถ้าพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลนั้นไม่เป็นที่ยอมรับ

ระยะที่ 3 ระยะเข้าสู่ระบบการคัดเลือก หมายถึงช่วงระยะเวลาเตรียมการที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

ในการเตรียมความพร้อมจะต้องมีการเตรียมหลาย ๆ ด้าน เพื่อเข้าสู่ระบบการคัดเลือกให้ผ่าน ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้ศึกษาการเตรียมความพร้อมเพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านคุณภาพและทักษะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของ ระยะเวลา การจัดสรรเวลา และการปรับเวลา วิธีการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง

3.1 ระยะเวลา การจัดสรรเวลา

ระยะเวลาในการเตรียมตัวหลังจากที่สมัครแล้วผู้ที่เข้าสู่การเตรียมการสอบจะมีเวลาในการเตรียมตัวเพียงไม่กี่เดือน เท่าที่ผ่านมา ระยะเวลาในการเตรียมตัวหลังจากมีหนังสือราชการแจ้งมาว่าจะมีการสมัครสอบผู้บริหาร ระยะเวลาเพียง 1 เดือนเท่านั้น

การจัดสรรเวลาในการเตรียมตัวสอบ จากการสอบถามผู้ที่เข้ารับการทดสอบส่วนใหญ่พบว่า ตั้งแต่เวลา 19.30 น. เป็นต้นไปจะดูข่าวจากโทรทัศน์ เพื่อให้ทราบข่าวสารบ้านเมือง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เวลา 22.00 น. เป็นต้นไปเป็นเวลาในการเตรียมตัวในเรื่องของการดูหนังสือจนถึงเวลา 02.00 น. และบางคนก็ใช้เวลาเช้า ๆ

สาเหตุที่อ่านหนังสือในช่วงกลางคืนเพราะว่าในวัน และเวลาราชการก็ทำงานตามปกติ ซึ่งมีบางกลุ่มก็ใช้เวลาช่วงว่างจากการสอนอ่านบ้างเป็นบางส่วน และบางคนก็ใช้เวลาอันเหมาะสมแล้วแต่ความสะดวก เพราะว่าทุกคนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารก็มีการปรับเวลาตามที่ตนเองคิดว่าจะทำให้ได้ซึ่งเวลาของแต่ละคนจะว่างไม่ตรงกัน ที่สำคัญคือทุกคนได้มีกระบวนการปรับตนเองให้มีเวลาในการอ่านหนังสือเพราะว่าเวลามีจำกัด

3.2 วิธีการพัฒนาตนเองจะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่

มีวิธีการที่หลากหลายที่ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในการที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้ศึกษาจะสรุปเป็นวิธีการพื้นฐานที่จะนำไปสู่การพัฒนาโดยทั่วไป ซึ่งวิธีการเหล่านี้ ยังมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการฝึกฝนคุณภาพและทักษะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. วิธีการพัฒนาตนเองที่ไม่เป็นทางการ
2. วิธีการพัฒนาตนเองที่กึ่งเป็นทางการ
3. วิธีการพัฒนาตนเองที่เป็นทางการ

และวิธีการในการอ่านหนังสือ และการพัฒนาตนเองในด้านหลักสูตรก็จะมี การวิเคราะห์หลักสูตรการคัดเลือกผู้บริหาร เพื่อจำแนกเนื้อหาการสอบ มีการจัดหาหนังสือ ตำรา ระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิชาในการสอบ จัดตารางเวลาในการศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทำการศึกษาค้นคว้า และสรุป ย่อเกี่ยวกับใจความสำคัญของเนื้อหาทำการศึกษา และทบทวนอย่างน้อย 2 รอบฝึกทำข้อสอบ อย่างหลากหลาย

ตาราง 4 แสดงวิธีการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่

วิธีการที่	วิธีการพัฒนาตนเองที่ ไม่เป็นทางการ	วิธีการพัฒนาตนเองที่ กึ่งเป็นทางการ	วิธีการพัฒนาตนเองที่ เป็นทางการ
1	การจดบันทึก	สมัครเป็นสมาชิกสมาคม และองค์กรวิชาชีพ	การเข้ารับการฝึกอบรมตาม หลักสูตร
2	การอ่าน	การสอนและฝึกผู้อื่น	การทำโครงการ
3	การฟัง	การร่วมงานกับคนที่แตกต่าง จากท่าน	การเรียนรู้ใน สถาบันการศึกษา
4	การเปิดใจให้กว้าง	การเข้ากลุ่ม การร่วมงานกับ เพื่อนร่วมสนทนา	การเป็นกรรมการในระดับ ต่าง ๆ
5	การปรับปรุง ความสามารถด้านการ คิดอย่างมีเหตุผล		การเป็นวิทยากร พิธีกร หรือศึกษานิเทศก์
6	การทดลองความ ประพจน์แบบใหม่		การเป็นผู้รักษาการใน ตำแหน่งผู้บริหาร
7	การปรับปรุงพลังตั้งใจ		
8	ความกล้าในการลองสิ่ง ใหม่		
9	วิธีจดจำสิ่งต่าง ๆ		
10	การสร้างตารางประมวล ความรู้		
11	การปรับปรุงอารมณ์		

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิโรจน์ สารรัตน์ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2545) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อตัวผู้บริหารใหม่หรือต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านชุมชน ผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้บังคับบัญชา 2) การสร้างแรงบันดาลใจของตนเอง และวิชาชีพ งานที่ผู้บริหารใหม่ให้ความสำคัญและเผชิญความท้าทายในรอบปีประกอบด้วย งานพัฒนาวิชาการ การยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม งานความสัมพันธ์กับชุมชน และงานกิจการนักเรียน นอกจากนี้ยังมุ่งพัฒนาตนเองซึ่งเป็นมาอย่างต่อเนื่องก่อนที่จะเป็นผู้บริหารทั้งโดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การเรียนรู้ในงาน เป็นต้น จนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยให้ได้กลายมาเป็นผู้บริหาร อย่างไรก็ตามเมื่อได้เป็นผู้บริหารแล้วผู้บริหารใหม่ส่วนใหญ่ เห็นว่าตนเองยังขาดทักษะเชิงเทคนิคทางการบริหารใหม่ ๆ และทักษะเชิงมนุษย์แต่ก็ใช้ความพยายามพัฒนาตนเองตลอดจนขอคำปรึกษาจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย

3) ประสพการณ์เรียนรู้จากการเป็นผู้บริหาร ผู้บริหารใหม่ส่วนใหญ่ตัดสินใจมาเป็นผู้บริหารเนื่องจากเห็นว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำองค์การที่สามารถจะทำอะไรให้บรรลุผลตามที่คาดหวังไว้ได้ ทำงานท้าทายความสามารถเป็นบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติ มีความรับผิดชอบและมีความก้าวหน้า

อนุชา กอนพวง (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สร้างขึ้นประกอบด้วยตัวแปรแฝง จำนวน 8 ตัว ซึ่งสามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกต จำนวน 33 ตัว

2) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อยู่ในเกณฑ์ดี โดยตัวแปรแฝงอื่น ๆ ในรูปแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของผู้บริหารมืออาชีพได้ ร้อยละ 93 โดยที่ภูมิหลังของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมการนำ การสนับสนุนภายในสถานศึกษา และบรรยากาศของสถานศึกษาส่งอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ในขณะที่เดียวกันแรงจูงใจคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา และพฤติกรรมการนำส่งอิทธิพลทางอ้อม ต่อความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สำหรับพฤติกรรมการนำส่งอิทธิพลทางตรงต่อการสนับสนุนภายในสถานศึกษา ส่วนภูมิหลังของผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจ ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการสนับสนุนภายในสถานศึกษาและบรรยากาศของสถานศึกษา ในขณะที่การ

สนับสนุนภายในสถานศึกษา ส่งอิทธิพลทางตรงเชิงผกผันต่อพฤติกรรมการนำ และสภาพแวดล้อมภายนอกส่งอิทธิพลทางตรงต่อการสนับสนุนภายในสถานศึกษา 3) ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปประยุกต์ใช้นั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ คุรุสภา คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการนำตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกตได้ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษา โดยตรง ได้แก่ ภูมิหลังของผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจ พฤติกรรมการนำ และความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มาพิจารณาทบทวน การกำหนดคุณสมบัติ มาตรฐานวิชาชีพ นโยบาย หลักเกณฑ์และวิธีการในการผลิตและสรรหา การพัฒนา และการธำรงรักษาผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้แล้วผลการวิจัยยังอาจนำไปพัฒนาหลักสูตรการบริหารการศึกษาระดับต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษา

ปราณี จันทราราชัย (2551) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นครูมืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของความเป็นครูมืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาเอกสารที่เป็นแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ครู ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของความเป็นครูมืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงตรวจสอบรูปแบบโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และปรับปรุงรูปแบบ ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของความเป็นครูมืออาชีพกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 756 คน ที่ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐานการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์เส้นทาง

ผลการวิจัย พบว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของความเป็นครูมืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพแปรปรวนในความเป็นครูมืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังนี้ 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นครูมืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ปัจจัยภูมิหลัง มีขนาดอิทธิพลสูงที่สุดเท่ากับ 0.89 รองลงมา คือ ปัจจัยการสนับสนุนในสถานศึกษา ปัจจัยการพัฒนาตนเอง มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.39, 0.31 ตามลำดับ ส่วนปัจจัย

การจัดกระบวนการเรียนรู้ มีอิทธิพลเชิงลบหรือผกผันมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ -0.39 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม ต่อความเป็นครูมืออาชีพในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.05$ คือ ปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีขนาดอิทธิพลสูงสุดเท่ากับ 0.08 รองลงมา คือ ปัจจัยการมีส่วนร่วมของชุมชน มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.07 ส่วนปัจจัยการพัฒนาตนเอง ปัจจัยภูมิหลัง ปัจจัยการสนับสนุนในสถานศึกษา มีอิทธิพลเชิงลบ หรือผกผัน มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ -0.16 , -0.15 และ -0.14 ตามลำดับ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมสูงที่สุดต่อความเป็นครูมืออาชีพในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$ คือ ปัจจัยภูมิหลัง มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.74 รองลงมา คือ ปัจจัยการสนับสนุนในสถานศึกษา มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.25 และปัจจัยการพัฒนาตนเอง ปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ ปัจจัยการมีส่วนร่วมของชุมชน มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.15 , 0.08 , 0.07 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีอิทธิพลเชิงลบหรือผกผันมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ -0.39

วินัย ทองมัน (2548) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบ การสรรหาผู้บริหารการศึกษาชั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเชี่ยวชาญจำนวน 8 คน ผู้บริหารสถานศึกษาเชี่ยวชาญและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 6 คน ผู้บริหารกรรมการบริษัทองค์กรเอกชนที่สนใจด้านการศึกษา จำนวน 5 คน ใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi technique) เพื่อการตรวจสอบรูปแบบ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้างและแบบสอบถามความคิดเห็น มาตรฐานประเมินค่า 5 ระดับ และการปรึกษาหารือเพื่อการปรับปรุงรูปแบบ โดยผู้เข้าร่วมประชุมที่เป็นนักวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารนอกสถานศึกษา ครู-อาจารย์ กรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 63 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) การกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาชั้นพื้นฐาน องค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาชั้นพื้นฐาน เพิ่มเติมเป็นการเฉพาะโดยพิจารณาข้อเสนอจากการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาและองค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) การสรรหาคณะกรรมการสรรหา จำนวน 5-10 คน จากบุคคลอย่างน้อย 3 ฝ่าย คือ กรรมการจากสถานศึกษา กรรมการจากเขตพื้นที่และผู้ทรงคุณวุฒิ กำหนดแนวทาง วิธีการและเกณฑ์การสรรหาผู้บริหารการศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยพิจารณาข้อเสนอจากการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาและองค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) ผู้เข้ารับการสรรหาเป็นข้าราชการที่

มีความรู้ด้านการศึกษาและการบริหารการศึกษา 4) การคัดเลือก ใช้วิธีการทดสอบความรู้ด้านการศึกษาและการบริหารการศึกษาทดสอบเจตคติทางการบริหารการศึกษา ทดสอบความรู้ด้านกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาการสัมมนาและแสดงวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษา การทดสอบหรือตรวจสุขภาพกายสุขภาพจิต โดยคณะกรรมการสรรหำนำผลมาประเมินพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้งเป็นรายสถานศึกษาโดยไม่มีกรขึ้นบัญชี

พรพรรณ สุทธานนท์ (2538) ได้ศึกษาคุณลักษณะและวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลเมืองในเขตการศึกษา 12 การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความมุ่งหมาย คือ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะ ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลเมืองในเขตการศึกษา 12 ที่มีความจำเป็นตามความคิดเห็นของกลุ่มสายงานนักบริหารการศึกษา กลุ่มสายงานผู้สอนและกลุ่มสมาชิกสภาเทศบาล และเพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการเข้าสู่ตำแหน่ง ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลเมือง ในเขตการศึกษา 12 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นบุคลากรทางการศึกษาของเทศบาลเมือง และตัวแทนประชาชนในท้องถิ่นในเขตการศึกษา 12 จำนวน 387 คน โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ นักบริหารการศึกษาจำนวน 18 คน ผู้สอนจำนวน 259 คน และสมาชิกสภาเทศบาลจำนวน 110 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น แล้วจัดส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง และได้รับแบบสอบถามจำนวน 387 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วทำการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way anova) และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการทดสอบของเซฟเฟ

ผลการศึกษาค้นพบว่า 1) คุณลักษณะที่มีความจำเป็นระดับมาก ได้แก่ การมีความคิดก้าวหน้าทันสมัยมีประสบการณ์ทางด้านการบริหาร มีมนุษยสัมพันธ์เข้ากับประชาชนได้ดี มีความสุขุมรอบคอบมีความเอื้อเฟื้อ มีความยุติธรรมต่อผู้ร่วมงาน ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี จิตวิทยาต่อผู้ร่วมงานได้ดี กล้าแสดงความคิดเห็นชี้นำผู้ร่วมงาน ควบคุมอารมณ์เก่ง มีความเป็นประชาธิปไตย และเป็นคนคิดการณ์ไกล 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ของนักบริหารการศึกษากับสมาชิกสภาเทศบาล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับ วิธีการเข้าสู่ตำแหน่ง ของผู้บริหารด้านการสรรหาบุคคลที่อยู่ในระดับเหมาะสมมาก ได้แก่ การสรรหาจากบุคคลภายในหน่วยงาน เรียกประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อแจ้งการสรรหา คณะครุมีส่วนร่วมในการสรรหา และตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจขึ้นมาสรรหาบุคคล

ส่วนด้านการเลือกสรรบุคคล ได้แก่ ทำการสอบคัดเลือกโดยการสอบเขียนตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อการเลือกสรร คณะครูมีส่วนร่วมในการเลือกสรร ทำการคัดเลือกโดยใช้เสียงข้างมาก และทำการคัดเลือกโดยการให้ทดลองปฏิบัติราชการ

วีรบูล เสมาทอง และคณะ ได้ศึกษาใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามความคิดเห็นของครู จังหวัดพิษณุโลก การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นของครู ที่มีต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ในจังหวัดพิษณุโลก และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีใบต่ออนุญาตประกอบวิชาชีพครูจังหวัดพิษณุโลก โดยจำแนกตามสังกัดซึ่งจำแนกออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ลักษณะใบอนุญาตประกอบอาชีพครู การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู การพัฒนาวิชาชีพครู และองค์กรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอนได้ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 365 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ตรวจสอบรายการ มาตรฐานประมาณค่าสถิติที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว จากการศึกษา พบว่า ครูทุกสังกัดในจังหวัดพิษณุโลกมีความเห็นต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ด้านลักษณะใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ด้านการออกใบอนุญาต ประกอบวิชาชีพครู ด้านการพัฒนาวิชาชีพครู ด้านองค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูทุกสังกัดในจังหวัดพิษณุโลก เกี่ยวกับใบประกอบวิชาชีพครู ด้านลักษณะใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ด้านการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ด้านการพัฒนาวิชาชีพครูและด้านองค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การกำหนดกรอบแนวคิดการศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นกรอบการศึกษาค้นคว้าได้ดังนี้

