

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาศึกษาปัญหาการบริหารงานและความต้องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ดำเนินการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้สามารถกำหนดกรอบแนวคิดการศึกษาดังนี้

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
  - 3.3 การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่
    - 3.3.1 เส้นทางเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา
    - 3.3.2 คุณสมบัติการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา
    - 3.3.3 กระบวนการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษา
    - 3.3.4 เส้นทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
  - 3.4 การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่
    - 3.4.1 บทบาท หน้าที่ ภารกิจ การบริหารสถานศึกษา
    - 3.4.2 การบริหารงานสถานศึกษา
  - 3.5 การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาใหม่
    - 3.5.1 ความหมายการพัฒนาผู้บริหาร
    - 3.5.2 ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาผู้บริหาร

- 3.5.3 จุดมุ่งหมายการพัฒนาผู้บริหาร
- 3.5.4 สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ควรพัฒนา
- 3.5.5 วิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาใหม่
- 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
    - 4.1.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาใหม่
    - 4.1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา
    - 4.1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหาร

**ความหมายการบริหาร** การบริหาร (Administration) มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองการบริหารของนักการศึกษาซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกัน ความหมายของการบริหารนั้นมีทั้งในแง่มุมมองที่เป็นกระบวนการทำงานร่วมกับบุคคล และกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือกัน ดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (Carter V. Good, 1973; Hersey, Blanchard and Johnson, 2001, อ้างอิงใน ภาวดี อนันต์นาวิ, 2551, หน้า 1 ; Banard Chester I, 1972 ; Harold D Koontz, 1972 ; Sergiovanni Thomas J, 1980 ; อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 24 -25) การบริหารเป็นการใช้ศิลปะของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย (Herbert A. Simon, 1985 อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 24) นอกจากนี้การบริหารมีความหมายในลักษณะที่เป็นกระบวนการทางสังคมในด้านโครงสร้างหน้าที่และการปฏิบัติ (Getzels. Jacop w., et al, 1968 อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 24) การบริหารเป็นความพยายามที่จะสั่ง แนะ และผสมผสานความพยายามของมนุษย์ซึ่งมีจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายบางอย่าง (ซาญชัย อาจิมสมาจาร, 2545, หน้า 39)

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ศิลปะรวมถึงเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ โดยอาศัยความร่วมมือกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

**ความหมายผู้บริหาร** ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญการบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่องค์การได้วางไว้ มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้มากมาย ในแนวคิดที่หลากหลายสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารในความหมายเป็นผู้ที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Massie and Douglas, 1981,

อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546, หน้า 2) ผู้บริหารในแง่มุมมองของการแสดงออกในบทบาทต่าง ๆ หมายถึง ผู้ที่แสดงบทบาทในเชิงสัมพันธ์บุคคล บทบาทเชิงสารสนเทศ และบทบาทเชิงตัดสินใจ (Bartol, et al, 1998 อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546, หน้า 5)

สรุปได้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลผู้มีอำนาจสั่งการและเป็นผู้ที่สามารถทำให้คนอื่นทำงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยมีผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีหน้าที่บริหารจัดการ และควบคุมดูแลกิจการซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขององค์การและการเป็นผู้บริหารนั้นเป็นการเข้ามาสู่บริบทของความแตกต่างระหว่างสิ่งที่น่าจะเป็นกับสิ่งที่เป็นจริง

**กระบวนการบริหารการศึกษา** การบริหารเป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารซึ่งมีนักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารการศึกษาไว้อย่างหลากหลาย(Campbell, et al, 1968; Henry Fayol, 1976; Luther Gulick and Lyndall Urwick,; Ordway Tead.; The American Association of School Administrator : AASA; อ้างอิงใน จันทราณี สงวนนาม, 2551, หน้า 34-39 ) โดยผู้ศึกษาค้นคว้าได้ดำเนินการสังเคราะห์กระบวนการบริหารการศึกษาจากนักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารการศึกษา มี 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การและงบประมาณ (Organizing and Budgeting)
3. การดำเนินการตามแผน (Programming)
4. การอำนวยการประสานงาน วินิจฉัยสั่งการ ควบคุม (Directing and Coordinating)
5. การจูงใจและสร้างขวัญ กำลังใจ (Stimulation)
6. การติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน (Evaluation)
7. การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting)

กระบวนการบริหารการศึกษาที่สังเคราะห์ได้ทั้ง 7 ขั้นตอนนั้นเป็นกระบวนการบริหารการศึกษาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทของการศึกษาในปัจจุบันได้

### **ความหมายและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา**

**ความหมายผู้บริหารสถานศึกษา** ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่เปรียบเสมือนหลักประกันของความสำเร็จในการจัดการศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 )พ.ศ.2545 (สำนักงานรับรองมาตรฐาน

และประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน, 2547, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาได้ให้คำนิยามคำว่า “ผู้บริหารโรงเรียน ” ไว้ในเชิงอุปมาอุปไมยหลายลักษณะด้วยกัน เช่น เปรียบเทียบผู้บริหารโรงเรียน เป็นเช่นนักการศึกษา (as educator) เป็นเช่นผู้นำ (as leader) เป็นเช่น ผู้บริหารจัดการ (as manager) และเป็นเช่นผู้มีความเชื่อและหลักการในตัวเอง(as inner person) (Speck M., 1999 อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2545, หน้า 24)

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารที่มีวิชาชีพในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อและหลักการในการเป็นผู้ที่รับผิดชอบความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

**ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา** การบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปและการกระจายอำนาจทางการศึกษาจากส่วนกลางไปสู่ระดับสถานศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับอำนาจการตัดสินใจเพื่อการบริหารจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น หลักการสำคัญของการบริหารสถานศึกษา คือ การกระจายอำนาจการบริหารให้สถานศึกษาอย่างแท้จริง บุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาเป็นการบริหารด้วยตนเองของสถานศึกษา หัวใจของการบริหารสถานศึกษาคือผู้บริหารต้องการบริหารงานเป็นไปตามความจำเป็นของสถานศึกษาในรูปคณะกรรมการเพื่อแก้ปัญหาและจัดกิจกรรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อการพัฒนาโรงเรียนเอง ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนำสถานศึกษามุ่งไปสู่เป้าหมายสูงสุดในการจัดการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ Sergiovanni (Sergiovanni.T J. Burlingame. M . Coombs . F.S. and Thurston. P.W.,1999 อ้างอิงในวิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2545, หน้า 25-26) Sergiovanni ได้กล่าวเปรียบเทียบว่า โรงเรียนเป็นเช่นชุมชนแห่งคุณธรรมหรือองค์กรแห่งศีลธรรมจรรยา (school as moral) ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทหน้าที่พัฒนาไปสู่ความเป็นโรงเรียนในสภาพนั้น โดยจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในเชิงพัฒนาจะต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนที่ประสบผลสำเร็จ จะต้องสร้างจิตสำนึกความเป็นชุมชนจะต้องให้ความสำคัญกับมาตรฐานและการประเมินผล การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจูงใจ การสร้างความมีพันธะผูกพันและการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานของครูและการมุ่งสู่กระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลง Ubben & other (Ubben, G.C,Huges.L.W., and Norris,C.J.,

2001, อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตน์ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2545, หน้า 25-26) ได้กล่าวถึงโรงเรียน เป็นเช่นเครื่องจักร (school as machines) เป็นเช่นร่างกาย (as organism) และเป็นเช่นสมอง (as brains) โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกลไกสำคัญที่จะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำ (leadership) เพื่อสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้มีกระบวนการตัดสินใจโดยอาศัยโรงเรียนเป็นฐาน ให้มีการพัฒนาโรงเรียนโดยการวางแผนที่เป็นระบบให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนในทางบวกให้มีการบริหารหลักสูตรการส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถ การให้บริการนักเรียนพิเศษ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารจัดการองค์การทั้งด้านบุคลากร เวลางบประมาณ อาคารสถานที่และเทคโนโลยี เป็นต้น นอกจากนี้สำนักงานพัฒนาระบบการบริหาร (สำนักงานพัฒนาระบบการบริหาร, 2545, หน้า 111) ได้กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพเป็นหน่วยงานในการปฏิบัติซึ่งผลการจัดการศึกษาของชาติเป็นเช่นใดให้ดูผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา หน้าที่หลักของสถานศึกษา คือ การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ซึ่งสำนักงานพัฒนาระบบการบริหาร ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารต้องตระหนัก และเข้าใจในหลักการบริหารการจัดการศึกษา โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านวิธีการหลากหลายในอันที่จะส่งผลให้สถานศึกษาพัฒนาสู่มาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานสถานศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในเชิงพัฒนาตระหนักและเข้าใจในหลักการบริหารการจัดการศึกษาแสดงภาวะความเป็นผู้นำและสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดในการจัดการศึกษา

นอกจากที่กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวแล้ว ผู้ศึกษาค้นคว้าจะเน้นศึกษาเจาะจงเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จากความหมายและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการจัดการศึกษาจะบรรลุเป้าหมายได้นั้นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน, 2547, หน้า 2- 4) มาตรา 4 วรรค 2 ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ การศึกษาชั้นพื้นฐาน หมายความว่า การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา และวรรค 5 กล่าวว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน หมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาชั้นพื้นฐาน

วรรค 12 กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน จากเนื้อหาสาระตามมาตรา 4 วรรค 2 วรรค 5 และวรรค 12 สามารถสรุปความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง บุคลากรทางวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชนที่จัดการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาในระดับที่เป็นรากฐานสำคัญในการต่อยอดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาซึ่งการจัดการศึกษาจะเป็นไปในรูปแบบใดในอนาคตย่อมขึ้นอยู่กับการวางรากฐานและการเชื่อมโยงระหว่างการศึกษาระดับพื้นฐานและการศึกษาระดับอุดมศึกษามีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันโดยเป็นการสร้างพื้นฐานในการเตรียมคนให้มีคุณภาพเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป ฉะนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะวางรากฐานการศึกษาให้เข้มแข็งและสามารถต่อยอดได้เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายสูงสุดคือ การทำให้คนมีคุณภาพเพื่อการพัฒนาประเทศต่อไป

## แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาใหม่

### ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่

ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่เป็นบุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา ส่วนในด้านการศึกษาค้นคว้าการศึกษาปัญหาการบริหารและความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่นั้น ผู้ศึกษาค้นคว้ามุ่งเน้นการศึกษาไปที่ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกที่บริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่เริ่มเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ในปีงบประมาณ 2547 - 2552 ระยะเวลาภายใน 5 ปีงบประมาณ

ความเป็นมาในการนิยามศัพท์เฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ โดยระบุเป็น 5 ปีงบประมาณนั้นเนื่องจากมีนักวิจัยได้ดำเนินการจัดทำงานวิจัยของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ทั้งในต่างประเทศและภายในประเทศ โดยผู้ศึกษาค้นคว้าได้ดำเนินการอ้างอิงงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็นกรอบกำหนดระยะเวลาในการนิยามศัพท์ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ดังนี้

งานวิจัยของ Reves & others และ Weindling (Reves, et al,1998; Weindling, 2000 อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2545, หน้า 56) ได้พยายามศึกษาถึงกรอบของเวลาที่ผู้บริหารใหม่ในแต่ละช่วงของขั้นตอนการพัฒนาการทางอาชีพและระบุถึงประเด็นที่

ผู้บริหารใหม่ได้เข้าร่วมในระหว่างช่วง 6 ถึง 12 เดือนแรกของการเข้าไปบริหารงานจนกระทั่งเขาพ้นจากตำแหน่งผู้บริหารในช่วง 8 – 10 ปีต่อมา

งานวิจัยของ Parkay and Hall (Parkay and Hall , 1992 อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2545, หน้า 55) ที่ประเทศอเมริกา ได้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหารใหม่ในช่วง 3 ปีแรกของการบริหารของเขา

งานวิจัยต่างประเทศของกลุ่มนักวิจัยแห่งชาติได้ริเริ่มที่จะศึกษาข้ามประเทศคือการศึกษาระหว่างประเทศเรื่อง ผู้บริหารใหม่ (IBPS : International beginning principal study อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2545, หน้า 57) ข้อมูลที่วัดคือประสบการณ์ด้านสังคมประภคิตของผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกาในหลายรัฐและข้อมูลที่เกิดขึ้นและวิเคราะห์ในประเทศอื่น ๆ ด้วย กรอบแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลอยู่ที่รูปแบบการพัฒนาการทางอาชีพและความต้องการเรียนรู้ในปีแรกของการเป็นผู้บริหารใหม่ ทีมผู้วิจัยจากหลายประเทศได้ดำเนินการต่อการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหารใหม่กลุ่มเดิมในช่วงปีที่ 2 ของการบริหารของเขาโดยมีจุดสนใจอยู่ที่การหาข้อสรุปของแบบฉบับพัฒนาการและกระบวนการทางสังคมประภคิตของผู้บริหารใหม่ในระยะเริ่มแรก

งานวิจัย ออนุชา กอนพวง (2550, หน้า 295 -296 ) เรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กล่าวถึง การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอยู่ให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพโดยการพัฒนาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและการพัฒนาต่ออดหลังเข้าสู่ตำแหน่งซึ่งควรมีการพัฒนาเป็นระยะ ๆ ในช่วง 5 ปีแรกของการเข้าสู่ตำแหน่ง

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของช่วงระยะเวลาการศึกษาปัญหาการบริหารงานและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเริ่มแรกตั้งแต่ 6 เดือน 1 ปี 2 ปี 3 ปี 5 ปี 8 ปี สูงสุด 10 ปี ในงานศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาความเหมาะสมในช่วงระยะเวลากรอบเวลาที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นระยะเวลากลาง ๆ คือ ในช่วง 5 ปีแรกหลังเข้าสู่ตำแหน่ง เป็นช่วงที่ผู้บริหารยังขาดทักษะความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารสามารถเรียกได้ว่าเป็นผู้บริหารใหม่ ฉะนั้นระยะเวลาที่เหมาะสมในการให้ความหมายรวมทั้งนิยามคำศัพท์ของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงกำหนดระยะเวลาตั้งแต่เริ่มเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในปีงบประมาณ 2547 – 2552 ระยะเวลาภายใน 5 ปีงบประมาณ

### **ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่**

ผู้บริหารโรงเรียนหากเปรียบเทียบกับผู้บริหารในองค์กรประเภทอื่นๆแล้วถือว่ามี ความสำคัญมากกว่าทั้งนี้เพราะโรงเรียนเป็นองค์กรที่ให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องการสอนและการ

เรียนรู้เป็นหลักเป้าหมายสุดท้าย(ultimate goal)ของโรงเรียนก็คือการเรียนรู้ของนักเรียน (Hoy and Miskey, 2001, อ้างอิงในวิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤษฯ, 2545, หน้า 6) ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้บริหารสถานศึกษาจึงได้รับความสนใจและความคาดหวังจากสังคมอยู่ในระดับสูง

ผู้บริหารโรงเรียนในยุคสมัยใหม่ในปัจจุบันจะมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวพันกับการเสริมสร้างสิ่งต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียนอย่างน้อยประเด็นต่างๆดังนี้ คือ การเสริมสร้างความมีประสิทธิผลของโรงเรียน การเสริมสร้างความเป็นองค์การวิชาชีพ การเสริมสร้างการตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วม การเสริมสร้างกลุ่มบริหารตนเอง การเสริมสร้างการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างการจูงใจเพื่อการสร้างสรรค์ การเสริมสร้างความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การในทางบวก การเสริมสร้างกระบวนการบริหารหลักสูตรและการสอนที่มีประสิทธิภาพและการเสริมสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผู้กล่าวถึงไว้อย่างมากมาย อย่างไรก็ตาม ในบรรดาผู้บริหารโรงเรียนประเภทต่างๆถือว่าผู้บริหารใหม่เป็นผู้บริหารประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของประเทศเป็นกลุ่มบุคคลที่ควรได้มีการศึกษาวิจัยกันให้มากขึ้น ทั้งเพื่อเป็นการสร้างสรรค์องค์ความรู้และเพื่อการพัฒนา (Parkay and Hall, 2001, อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤษฯ, 2545, หน้า 7) ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่หรือผู้บริหารโรงเรียนในระยะเริ่มแรกเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของประเทศที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นกลุ่มบุคคลที่อยู่ในช่วงสำคัญของชีวิตการทำงานที่เปลี่ยนจากผู้ปฏิบัติตามหรือผู้ตามมาเป็นผู้บริหารหรือผู้นำ วิธีชีวิตจากที่มีความสัมพันธ์เฉพาะในวงจำกัดผู้ปฏิบัติตามกลายเป็นมีความสัมพันธ์ซับซ้อนในวงกว้างหลายระดับมากขึ้นทั้งภายในโรงเรียน ชุมชน และสังคม ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ย่อมมีความสับสนและคับข้องใจในตัวเองสูงและมีปัญหาการบริหารงานในระดับที่มาก และอาจทำให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาดเนื่องจากขาดประสบการณ์และความพร้อมในด้านต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หากผู้บริหารสถานศึกษาใหม่มีจุดเริ่มต้นที่ดีและเดินไปอย่างถูกต้องเหมาะสมส่งผลดีต่อการจัดการศึกษา หากผู้บริหารสถานศึกษาใหม่มีจุดเริ่มต้นที่ไม่ดีและไม่ถูกต้องไม่สามารรถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารงานแล้วย่อมส่งผลเสียหายตามมาในระยะยาวเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาใหม่เหล่านี้ส่วนใหญ่อายุยังน้อยและมีอายุราชการที่ทำงานต่อไปอีกยาวนาน ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาใหม่จึงมีความสำคัญ

อย่างมากในการทำให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศไทย

### **การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่**

การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ เป็นการกล่าวถึงความเชื่อมโยงของการเข้ามาสู่เส้นทางเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา คุณสมบัติการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา กระบวนการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาและเส้นทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ทราบถึงความเป็นมาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ ผู้ศึกษาค้นคว้าขอสรุปย่อ ๆ ไว้ดังนี้

#### **เส้นทางเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา**

จากผลงานวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ เรื่อง ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาผลการวิจัยเพื่อการวิพากษ์ กล่าวถึง เส้นทางเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาใหม่โดยผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2545, หน้า 113-118)

ประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีส่วนช่วยให้ได้กลายมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษากรณีผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย

1. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การรับการฝึกอบรม และการเรียนรู้ในสถานประกอบการศึกษา
2. การที่เคยทำงานร่วมกับผู้บริหารหลายคน
3. การทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานในทุกด้าน
4. การเป็นกิจกรรมในระดับต่าง ๆ
5. การเป็นผู้ช่วยผู้บริหาร
6. การเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหาร
7. การเป็นวิทยากร พิธีกร หรือศึกษานิเทศก์
8. การย้ายโรงเรียน
9. การเป็นหัวหน้างาน

ประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีส่วนช่วยให้ได้กลายมาเป็นผู้บริหารสถานศึกษากรณีผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. การเป็นผู้ช่วยผู้บริหาร
2. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การรับการฝึกอบรม และการเรียนรู้ในสถานประกอบการศึกษา และการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน

3. มีโอกาสเรียนรู้จากผู้บริหารหลายคนที่แตกต่างกันแต่ละคนมีจุดดีที่ถือเป็นแบบอย่างได้

4. การมีผลงานที่ทำให้ได้รับความเชื่อถือ

อิทธิพลของคำว่า “ ผู้บริหาร ” ที่มีต่อการตัดสินใจมาเป็นผู้บริหารโรงเรียน กรณีผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษา ได้รับอิทธิพลจากเหตุผลดังนี้

1. ผู้บริหารเป็นผู้นำองค์การที่สามารถจะตัดสินใจทำหรือไม่ทำอะไรสักอย่างใดเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเพื่อพัฒนาใด ๆ ในโรงเรียนได้

2. ผู้บริหารเป็นผู้รับเกียรติและอภิสิทธิ์และอำนาจมากกว่าบุคคลอื่นในองค์การ

3. ผู้บริหารเป็นผู้ถูกท้าทายให้ใช้ความรู้ความสามารถทำอะไรให้ดีกว่าที่เคยเป็นมาได้

4. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษในการทำงานกับคนที่มีความต้องการที่หลากหลายให้บรรลุเป้าหมายทั้งของบุคคลและขององค์การได้

5. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ได้รับการยอมรับจากสังคม

6. ผู้บริหารเป็นผู้ดูแลงานการศึกษาของประเทศในระดับหนึ่ง เป็นผู้ที่สามารถจะผดุงความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในหน่วยงานได้

7. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีโอกาสจะก้าวหน้าในอาชีพและมีความกว้างขวางในสังคมได้มากกว่าครูผู้สอน

กรณีผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้รับอิทธิพลจากเหตุผลดังนี้

1. ผู้บริหารเป็นผู้นำหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายเป็นผู้สำคัญที่สุดในองค์การและเป็นผู้มีอำนาจในการมอบหมายงานจึงท้าทายต่อการสร้างอำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้เป็นที่ยอมรับและเกิดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย

2. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความอดทนเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ว่า มีทั้งดีและไม่ดี เก่งและไม่เก่งแต่เชื่อว่าทุกคนสามารถพัฒนาได้

3. ผู้บริหารมีความก้าวหน้า มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี ได้พิสูจน์ความสามารถและทฤษฎีที่คิดไว้มีโอกาสได้ทำงานร่วมงานมากกว่าคนในครอบครัวหรือญาติ

4. ผู้บริหารเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถต้องรับผิดชอบสูงและเป็นแบบอย่างที่ดี

5. ผู้บริหารสามารถสร้างโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนที่ดีได้

6. ผู้บริหารมีโอกาสได้พัฒนาตนเองและพัฒนางานได้มากกว่า

จากผลการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า เส้นทางเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้อันมีส่วนร่วมช่วยให้ได้กลายมาเป็นผู้บริหาร

สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่สั่งสมประสบการณ์เรียนรู้งานต่าง ๆ จากการเคยเป็นครูสายปฏิบัติงาน ทำให้มีความรอบรู้และมั่นใจในภูมิรู้ของตนเองเกิดการเรียนรู้ และซึมซับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในรูปแบบของผู้บริหารโดยไม่รู้ตัวประกอบด้วยอิทธิพลของคำว่า “ผู้บริหาร” ที่มีความพิเศษและความสำคัญกว่ามีอิสระและความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้เกิดการตัดสินใจมาเป็นผู้บริหารโรงเรียน

### คุณสมบัติการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณสมบัติการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณสมบัติโดดเด่นมากในเรื่องการความรู้ความสามารถที่เป็นพื้นฐานในการบริหารสถานศึกษา ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนกรณีผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2545, หน้า 121)

#### ความรู้ความสามารถทางวิชาการ

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

#### กรณีผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

1. ความรู้ความสามารถ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความตั้งใจ ใฝ่รู้ การปฏิบัติงานที่รวดเร็ว ชยัน กล้าคิดกล้าทำ กล้าตัดสินใจ วิริเริ่มสร้างสรรค์และเสียสละ
2. ความยุติธรรมในกระบวนการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งซึ่งพิจารณาจากการสอบจากศักยภาพและภูมิหลังและจากประสบการณ์ทำให้ปลอดจากระบบเส้นสายหรือระบบอุปถัมภ์
3. ประสบการณ์ที่เคยทำงานในฐานะผู้ช่วยผู้บริหารหรือหัวหน้างานด้วยความตั้งใจและมีประสิทธิภาพทำให้เรียนรู้วิธีการทำงาน
4. ผู้มีความเป็นผู้นำตั้งแต่เป็นนักเรียนมีวัยที่เหมาะสมมีความรู้ความสามารถที่ผ่านเกณฑ์และมีมนุษยสัมพันธ์ดี
5. การเรียนรู้จากการเรียนต่อหรือจากผู้บริหารอาวุโส
6. มีบุคลิกภาพ อุปนิสัยและความพร้อมส่วนตัว

นอกจากนั้นยังมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมีคุณสมบัติ ตามหลักเกณฑ์ของหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยที่มาตรา 57 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552, หน้า 2)

คุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

1. ต้องเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาหรือทางอื่นที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งนี้
3. ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือดำรงตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่มหรือดำรงตำแหน่งครูที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการหรือดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ที่มีหรือเคยมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศึกษานิเทศก์ชำนาญการหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ.เทียบเท่า
4. มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติที่เป็นปัจจัยภายในตัวผู้บริหารเองเป็นคุณสมบัติที่สำคัญคือ การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีประสบการณ์ทางการบริหารและมีบุคลิกภาพส่วนตัว รวมถึงคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ของหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

#### **กระบวนการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษา**

การสรรหาและการบรรจุบุคลากร เป็นกระบวนการขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารบุคคลหรือการจัดการหาบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร การสรรหาและการบรรจุบุคลากรถือเป็นภารกิจที่สำคัญขององค์กรเนื่องจากเป็นภารกิจที่ทำให้สถานศึกษาได้รับบุคลากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน หากการสรรหาและบรรจุบุคลากรไร้ประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรไร้คุณภาพตามไปด้วย การสรรหาบุคลากรคือ กระบวนการแสวงหา ชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาสู่สถานศึกษาดังนั้นในหลักการของกระบวนการนี้ คือ“หาคนดีมีความรู้ความสามารถที่สุดเท่าที่จะหาได้”

โดยตั้งอยู่บนรากฐานของความเสมอภาค และการดำเนินการอย่างมีมาตรฐานเข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา

ความสำคัญของการสรรหาบุคลากร

1. มีการจัดตั้งสถานศึกษาขึ้นมาใหม่หรือขยายหน่วยงานเพิ่มขึ้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสรรหาบุคลากรเพื่อจะได้เข้ามาช่วยกันดำเนินงาน
2. มีการลาออก โอน ย้าย เกษียณอายุ หรืออื่นๆ ที่ทำให้หน่วยงานนั้นขาดบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ในบางตำแหน่ง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน เพื่อให้กิจการดำเนินต่อเนื่องกันไป
3. มีการเลื่อนบุคลากรไปจากตำแหน่งเดิม จึงจำเป็นจะต้องสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน

วัตถุประสงค์ของการสรรหาบุคลากร

1. เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานซึ่งเชื่อว่าจะให้ประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อขจัดปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อันเนื่องมาจากความไม่พอใจในงาน การเกิดอุบัติเหตุ การหย่อนความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความขัดแย้งของบุคคลต่างๆ ในสถานศึกษา ซึ่งถ้ามีหลักการสรรหาบุคลากรที่ดีก่อนเข้ามาปฏิบัติงานแล้วปัญหาต่างๆ อาจไม่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นน้อยที่สุด
3. เพื่อประโยชน์สูงสุดของบุคลากรในด้านการปฏิบัติงานที่ตนพึงพอใจและเป็นประโยชน์สูงสุดแก่ฝ่ายบริหารและสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547, หน้า136) ได้กล่าวถึงระบบการสรรหาและบรรจุบุคลากรโดยทั่วไปมีอยู่ 2 ระบบ ดังนี้

1. ระบบคุณธรรม (Merit system) มีหลักการอยู่ 4 ประการ คือ หลักความเสมอภาค (equality) หลักความสามารถ (ability) หลักความมั่นคง (security) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (political neutrality)
2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) หลักการของระบบอุปถัมภ์มี 3 วิธี คือ ระบบสืบสายโลหิต ระบบแลกเปลี่ยน ระบบขอบพอบพิเศษ

กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547 หน้า 142-144) สรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน (Job analysis) โดยการจัดกลุ่มงานและการกำหนดตำแหน่ง

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

แหล่งสรรหาบุคลากร

1. แหล่งกำลังแรงงานภายในสถานศึกษา
2. แหล่งกำลังแรงงานภายนอก

นอกจากนั้นยังมีกระบวนการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้ศึกษาขอเสนอกระบวนการสรรหาตามหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่ตามมติคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552)

คุณสมบัติตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาหรือทางอื่นที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

หลักสูตรการสอบข้อเขียน ภาค ก สมรรถนะและความรู้ความสามารถทางการบริหาร ซึ่งแยกเป็นสมรรถนะทางการบริหาร 8 ด้าน คือ 1)การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2)การบริการที่ดี 3)การพัฒนาตนเอง 4)การทำงานเป็นทีม 5)การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6)การสื่อสารและการจูงใจ 7)การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 8)การมีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถด้านบริหารงานในหน้าที่ 5 ด้าน คือ 1) การบริหารวิชาการ 2)การบริหารแผนและงบประมาณ 3)การบริหารงานบุคคล 4)การบริหารงานทั่วไป 5)การบริหารและการจัดการศึกษา เมื่อผ่านการสอบภาค ก ตามหลักสูตรดังกล่าวแล้วจะต้องสมัครเข้ารับการคัดเลือก ภาค ข และภาค ค ตามประกาศของ อ.ก.ค.ศ เขตพื้นที่การศึกษาเขตใดเขตหนึ่งต่อไป

สรุปได้ว่ากระบวนการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันใช้ระบบคุณธรรม (Merit system) โดยใช้ หลักความเสมอภาค (equality) หลักความสามารถ (ability) หลักความมั่นคง (security) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (political neutrality) และสอดคล้องกับแนวคิดของ เวิร์เธอร์ และเดวิส (Werther and Davis 1996, 183 อ้างอิงใน สมาน อัครวภูมิ, 2551, หน้า 256) กล่าวถึงขั้นตอนในการสรรหาบุคลากรไว้ว่าเป็นขั้นตอนที่ดำเนินการต่อเนื่องจากการวางแผนบุคลากรในกรณีที่ตำแหน่งที่ต้องการเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ องค์กรก็จะกำหนดตำแหน่งที่จะประกาศรับสมัคร หลังจากนั้นก็จะกำหนดเกณฑ์และเงื่อนไขการรับบุคลากร เริ่มสรรหาและได้บุคลากรมาสมัครเข้าทำงานส่วนข้อจำกัดในการสรรหาบุคลากรอาจมีดังนี้ ความมั่นคงและความก้าวหน้าของงาน นโยบายขององค์กร ตำแหน่งงานที่เปิดรับ เงินเดือนและค่าตอบแทนอื่นๆ เป็นต้น

### เส้นทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาใหม่หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นมืออาชีพย่อมมีเส้นทางทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาเหมือนกันซึ่งผู้ศึกษาค้นคว้าได้สังเคราะห์เส้นทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ ได้กล่าวถึง กระบวนการทางวิชาชีพของผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษา และในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นระยะต่าง ๆ ดังนี้(วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2545, หน้า 135-137)

ระยะที่ 1 ระยะสะสม (Accumulation) ในความรู้ ประสบการณ์ และผลงาน ก่อนการเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกเป็นผู้บริหาร โดยการศึกษาด้วยตนเองการทุ่มเททำงานในหลายด้าน การเรียนรู้จากผู้บริหารหรือจากเพื่อร่วมงาน และความพยายามแสดงบทบาทเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมความพยายามเข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหาร และความพยายามในการสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับและไว้วางใจ

ระยะที่ 2 ระยะเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก (Process of recruitment) ด้วยความมั่นใจในความรู้ความสามารถทางวิชาการ ประสบการณ์ ผลงาน คุณลักษณะส่วนตัว ความไว้วางใจกับกระบวนการคัดเลือกว่าเป็นไปอย่างโปร่งใสปราศจากระบบเส้นสายหรือระบบอุปถัมภ์ เนื่องจากส่วนหนึ่งของกระบวนการคัดเลือกได้ใช้วิธีการตรวจสอบ และด้วยความมั่นใจในความพร้อมในฐานะการเงินของครอบครัว การที่จะต้องห่างไกลครอบครัว และการที่จะเผชิญกับปัญหาและสิ่งท้าทายใหม่ ๆ

ระยะที่ 3 ระยะเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ด้วยความคาดหวังสูง (high job expectation) เป็นความคาดหวังว่าจะทำอะไรได้ดีกว่าผู้บริหารเก่าๆ ที่เคยประสบมา เป็นความคาดหวังที่จะทำอะไร

ในสิ่งที่ไม่ควรทำ เป็นความคาดหวังที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ เป็นความคาดหวังที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน และเป็นความคาดหวังที่จะให้เกิดผลงานเป็นที่ยอมรับจนได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือจากชุมชนและองค์กรต่าง ๆ

ระยะที่ 4 ระยะปฏิบัติการและเผชิญความเป็นจริง (real world of work life) เป็นระยะที่ได้ใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุตามที่คาดหวังอย่างเต็มที่ เป็นระยะของการทุ่มเทความพยายามและทำงานหนัก ทั้งด้านที่เกี่ยวกับคน เงิน งาน เทคโนโลยี และวัฒนธรรม ซึ่งทุกด้านต่างต้องการการปรับปรุงและพัฒนาทั้งสิ้น แต่ด้วยความขาดแคลนในทรัพยากรทางการบริหาร โดยเฉพาะด้านงบประมาณและบุคลากร (กรณีบุคลากรมีปัญหาด้านปริมาณและด้านคุณภาพ) แม้จะพยายามแสวงหาความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ในชุมชน แต่ก็ดูเหมือนจะช่วยเหลืออะไรได้ไม่มากนักเพราะโดยบริบททางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนก็แทบจะช่วยเหลือตนเองไม่ได้อยู่แล้วและการสนับสนุนจากภาครัฐในบางเรื่อง บางกรณีมีความล่าช้าและไม่เพียงพอต่อระดับความขาดแคลนที่มี จึงยากที่จะพัฒนาสู่มาตรฐานความคาดหวังของตนเองหรือหน่วยงานต้นสังกัดได้ ผลการวิจัยจึงได้พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ “ยัง” ไม่สามารถบริหารงานให้บรรลุตามที่คาดหวังด้วยสาเหตุต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น

ระยะที่ 5 ระยะเข้าสู่ทางสองแพร่ง (deal with continuum choices) ระหว่างซึ่งความเป็นผู้บริหารมืออาชีพกับซึ่งผู้บริหารที่ยอมจำนนต่ออุปสรรคปัญหาแล้ววางเฉย ประเด็นนี้เป็นผลสืบเนื่องจากระยะที่ 2 และเป็นผลการวิเคราะห์จากทฤษฎีการจูงใจซึ่งที่ผู้วิจัยเห็นว่า หากสิ่งที่คุณบริหารใหม่ทำแล้วประสบผลสำเร็จได้มากขึ้นได้รับส่งเสริมและสนับสนุนที่มากขึ้นไม่ถูกปล่อยปละละเลยตามยถากรรมผู้บริหารใหม่นั้นก็จะ “มีแรงจูงใจ” พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพต่อไปนี้ แต่หาก “ยัง” ไม่สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังหรือที่ควรจะเป็นและหากสภาพการณ์ดังกล่าวมีท่าทีที่เป็นไปได้ยาก อาจเนื่องจากขาดแคลนงบประมาณและบุคลากร ตลอดจนขาดการสนับสนุนอย่างรวดเร็วและจริงจังผู้บริหารใหม่จะเกิดความเครียดและ “ขาดแรงจูงใจ” ในการทำงานจนเกิดสภาวะลดความคาดหวังลงหรือหากถึงระดับที่เลวร้ายคือการยอมจำนนต่ออุปสรรคปัญหาปล่อยให้ไปตามยถากรรมขณะเดียวกันก็แสวงหาช่องทางหรือโอกาสที่จะโยกย้ายไปสู่โรงเรียนอื่นที่มีสภาพดีกว่า

Daresh and Plarko (Daresh and Plarko, 1992 อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตนะ และ สัมพันธ์ พันธุ์พุกษ, 2545, หน้า 20-24) ได้กล่าวถึงกรอบแนวคิดในการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหาร 3 ทักษะคือ ทักษะที่ยึดหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ ทักษะที่ยึดหลักการมนุษยสัมพันธ์

ทัศนคติยึดหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรอบแนวคิดดังกล่าวจะส่งผลต่อรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารในระยะต่าง ๆ ดังนี้

1. ระยะก่อนประจำการ
2. ระยะเริ่มประจำการ
3. ระยะประจำการ

การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารจึงพึงตระหนักถึงความสำคัญในหลักการทั้งสามอยู่เสมอ เพียงแต่จุดเน้นในแต่ละสถานการณ์อาจแตกต่างกันออกไปเท่านั้น

Parkay and Hall (1992 อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2545, หน้า 51-52) ได้เสนอตัวแบบการพัฒนาอาชีพ (a career development model) ของผู้บริหารใหม่ ซึ่งตัวแบบนี้ได้อธิบายให้เห็นระยะต่างๆของการพัฒนาอาชีพของผู้บริหารใหม่เป็น 5 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 การอยู่รอด (survival) เป็นระยะที่ผู้บริหารใหม่ให้ความสนใจกับทุกสิ่ง สนใจตัวบุคคล สนใจความไม่มั่นคงในอาชีพและมีปฏิกริยาต่อสิ่งต่างๆอยู่ในระดับสูง

ระยะที่ 2 การควบคุม (control) เป็นระยะที่ผู้บริหารใหม่มีความกังวลเกี่ยวกับความอยู่รอดลดลง มีการจัดลำดับความสำคัญและหาวิธีการทำงานเน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่งมากกว่าอำนาจจากความเป็นผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ

ระยะที่ 3 การมีเสถียรภาพ (stability) เป็นระยะที่ผู้บริหารใหม่ มีความคับข้องใจน้อยลง เริ่มเข้าที่เข้าทางเน้นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง การประนีประนอมและตัวผู้บริหารจะมีสถานะเป็น "คนแก่วัด" หรือเป็นผู้มีประสบการณ์ขึ้น

ระยะที่ 4 ผู้นำทางวิชาชีพ (educational leadership) เป็นระยะที่ผู้บริหารใหม่ให้ความสำคัญกับเรื่อง วิสัยทัศน์ เน้นหลักสูตรและการสอน มีแรงกระตุ้นจากภายนอกใช้อำนาจเชิงเป็นผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่ง

ระยะที่ 5 ตระหนักในความเป็นวิชาชีพ (professional actualization) เป็นระยะที่ผู้บริหารใหม่เกิดแรงขับหรือแรงกระตุ้นภายในตัวเองเน้นการบรรลุผลในวิสัยทัศน์ร่วม กระจายอำนาจ ความก้าวหน้าและตรวจสอบได้

จากแนวคิดของนักการศึกษาและนักวิจัยดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นเส้นทางทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้ศึกษาค้นคว้าได้สังเคราะห์และสรุปเส้นทางทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ดังนี้

1. ระยะก่อนประจำการ แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ

1.1 ระยะที่ 1 ระยะสะสม (Accumulation) ในความรู้ ประสบการณ์ และผลงาน ก่อนการเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกเป็นผู้บริหาร

1.2 ระยะที่ 2 ระยะเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก (Process of recruitment) ด้วยความมั่นใจในความรู้ความสามารถทางวิชาการ ประสบการณ์ ผลงาน คุณลักษณะส่วนตัว ความไว้วางใจกับกระบวนการคัดเลือก

2. ระยะเริ่มประจำการ แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ

2.1 ระยะเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ด้วยความคาดหวังสูง (high job expectation) เป็นความคาดหวังว่าจะทำอะไรได้ดีกว่าผู้บริหารเก่าๆ ที่เคยประสบมา

2.2 ระยะปฏิบัติการและเผชิญความเป็นจริง (real world of work life ) เป็นระยะที่ได้ใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุตามที่คาดหวังอย่างเต็มที่ แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

2.2.1 การอยู่รอด (survival) เป็นระยะที่ผู้บริหารใหม่ให้ความสนใจกับทุกสิ่ง

2.2.2 การควบคุม (control) เป็นระยะที่ผู้บริหารใหม่มีความกังวลเกี่ยวกับความอยู่รอดลดลง มีการจัดลำดับความสำคัญและหาวิธีการทำงาน

2.2.3 การมีเสถียรภาพ (stability) เป็นระยะที่ผู้บริหารใหม่ มีความคับข้องใจน้อยลงเริ่มเข้าที่เข้าทางเน้นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

3. ระยะประจำการ เป็นระยะเข้าสู่ทางสองแพร่ง (deal with continuum choices) แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ

3.1 ผู้บริหารมืออาชีพ แบ่งเป็น 2 ระยะดังนี้

3.1.1 ผู้นำทางวิชาชีพ (educational leadership) เป็นระยะที่ผู้บริหารใหม่ให้ความสำคัญกับเรื่อง วิสัยทัศน์ เน้นหลักสูตรและการสอน มีแรงกระตุ้นจากภายนอกใช้อำนาจเชิงเป็นผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่ง

3.1.2 ตระหนักในความเป็นวิชาชีพ (professional actualization) เป็นระยะที่ผู้บริหารใหม่เกิดแรงขับหรือแรงกระตุ้นภายในตัวเองเน้นการบรรลุผลในวิสัยทัศน์ร่วม กระจายอำนาจ ความก้าวหน้าและตรวจสอบได้

3.2 ผู้บริหารที่ยอมจำนน

## การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่

### บทบาท หน้าที่ ภารกิจ การบริหาร

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาการศึกษาถึงหลักการและทฤษฎีทางการบริหาร ส่วนใหญ่จะเป็นทฤษฎีทางการบริหารองค์การธุรกิจ นักวิชาการบริหารหลายคนให้ความเห็นว่า ไม่ว่าจะป็นองค์การธุรกิจหรือองค์การในระบบราชการที่มีได้เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เช่น สถานศึกษาก็สามารถนำแนวความคิดทางการบริหารองค์การมาประยุกต์ใช้ได้เช่นเดียวกัน

ตามแนวความคิดของเชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard, 1972, อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 128) กล่าวถึงมโนทัศน์ของงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า มี 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ได้แก่ มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารงานตามโครงสร้าง (Structural Concept) ซึ่งมุ่งเน้นที่การบริหารงานบุคคล ระบบของความร่วมมือ องค์การรูปนัย ความซับซ้อนขององค์การรูปนัย และองค์การอรูปนัย ซึ่งในส่วนนี้บาร์นาร์ดถือว่าเป็นศาสตร์ (Science) ของการบริหาร

ส่วนที่ 2 ได้แก่ มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารงานที่เป็นพลวัต (Dynamic Concept) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา การเป็นผู้นำทางวิชาการ บรรยากาศของสถานศึกษา และความพึงพอใจในงานของครู ซึ่งคุณลักษณะและพฤติกรรมเหล่านี้ของผู้บริหารจะเป็นส่วนสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ในส่วนนี้บาร์นาร์ดถือว่าเป็นศิลป์ (Arts) ของการบริหาร

ลาซาร์สเฟลด์ (Lazarsfeld, 1963, อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 129) กล่าวว่า ภารกิจหลักที่สำคัญของผู้บริหารมี 4 ประการ คือ

1. ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ต้องรู้จักใช้คนเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ การใช้คนไม่ใช่ใช้อย่างเครื่องจักร แต่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล
3. ต้องบำรุงขวัญบุคคลเพื่อให้มีความสุขกับการทำงานภายใต้สภาพการณ์ที่เหมาะสม บุคคลจะทำงานได้ดีกว่าสภาพการณ์ที่ไม่เหมาะสม
4. ต้องจัดให้มีนวัตกรรมภายในองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา เพื่อให้บุคคลได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง

แคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell, et al, 1983, อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 129) ชี้ให้เห็นว่า งานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรทำหน้าที่ 6 ประการต่อไปนี้เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว คือ

1. พัฒนาเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา
2. พัฒนาโปรแกรมการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์
3. สร้างและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาในการนำโปรแกรมหรือแผนงานไปปฏิบัติ
4. จัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามแผนและโปรแกรมต่าง ๆ
5. เป็นตัวแทนของโรงเรียนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน
6. ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานทั้งในด้านกระบวนการและผลผลิต

นีเซวิช (Knezevich, 1984, อ้างอิงใน จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 129-130) เสนอว่า งานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นภารกิจทางการบริหารการศึกษา ได้แก่

1. นำนโยบายของหน่วยเหนือไปปฏิบัติ
2. กำหนดจุดมุ่งหมาย ทิศทางและจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจให้ชัดเจน และปฏิบัติตามนั้น
3. จัดหาทรัพยากรต่าง ๆ และใช้ด้วยความสุขุมรอบคอบ
4. ช่วยเพิ่มผลผลิตของบุคลากรทุกคน
5. ประสานความพยายามของบุคลากรเข้าด้วยกันและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์การ
6. กำกับดูแลให้องค์การเจริญก้าวหน้าไปตามวัตถุประสงค์
7. สร้างบรรยากาศที่พึงปรารถนาขององค์การและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์การ
8. ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการทำงานและบุคลากรในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
9. ช่วยสร้างภาพพจน์ให้แก่สถาบันและบุคคลเพื่อให้เห็นว่าองค์การที่มีประสิทธิภาพจะมีผลผลิตและการเคลื่อนไหวที่กระฉับกระเฉง
10. รายงานกิจกรรมให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้ทราบ

จากที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นภาพโดยรวมของบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีหลากหลาย บทบาทและหน้าที่ที่ผู้บริหารแสดงออกนั้นต้องมีความมุ่งหมายหลัก การทำให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ การทำให้นักเรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

การบริหารงานสถานศึกษา การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 6 กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรมมีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกันกับสังคมอย่างมีความสุข และในมาตรา 39 ได้กำหนดสาระสำคัญให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าวให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง (สำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน, 2547, หน้า 5, 25) และในมาตรา 44 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 จึงได้กำหนดกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดรูปแบบการกระจายอำนาจ กำหนดไว้ในกฎหมาย มอบอำนาจจากผู้มีอำนาจตามกฎหมายจากส่วนกลางไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และการแบ่งอำนาจให้มีผู้ปฏิบัติราชการแทน จะเห็นได้ว่าขอบข่ายการบริหารสถานศึกษามีแนวคิดที่มีมุมมองที่แตกต่างกันผู้ศึกษาขอเสนอแนวคิดการบริหารสถานศึกษาแยกเป็นบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสังเคราะห์เป็นกรอบในการศึกษาปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก (2532, หน้า 36 อ้างอิงใน อุทัย บุญประเสริฐ และ จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์, 2544, หน้า 14) ได้สรุปขอบข่ายงานบริหารโรงเรียนไว้ 8 ประการดังนี้

1. พัฒนาการสอนและหลักการ
2. งานธุรการและงานการเงินและบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน
3. เป็นผู้นำของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
4. งานบุคคล
5. งานอาคารสถานที่
6. การจัดรับส่งนักเรียน
7. การจัดระบบการบริหารโรงเรียนให้ถูกต้อง
8. ปกครองดูแลนักเรียน

ภิญโญ สาร (2519, หน้า 45 อ้างอิงใน อุทัย บุญประเสริฐ และ จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์, 2544, หน้า 13) ได้จำแนกขอบข่ายของระบบบริหารโรงเรียนไว้เป็น 6 ประการ ดังนี้

1. งานการสอนและการพัฒนาการใช้หลักสูตร

2. งานบริหารจัดการนักเรียน
3. งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
4. งานบริหารบุคลากรในโรงเรียน
5. งานอาคารสถานที่และบริเวณ
6. งานจัดองค์การและโครงสร้างของโรงเรียน

Campbell (1977, หน้า 116 อ้างอิงใน อุทัย บุญประเสริฐ และ จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์, 2544, หน้า 13) ได้แบ่งงานบริหารโรงเรียนไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. งานด้านหลักสูตรและการสอน
2. งานบริหารบุคลากรทางการสอน
3. งานบริการนักเรียน
4. งานด้านอาคารสถานที่
5. งานด้านงบประมาณและธุรการ
6. งานสัมพันธ์กับชุมชน

Kimbrough and Nunnery (1988, หน้า 44-80 อ้างอิงใน อุทัย บุญประเสริฐ และ จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์, 2544, หน้า 14) ได้จำแนกขอบข่ายงานบริหารออกเป็น 9 ประการด้วยกัน ซึ่งประกอบด้วย

1. การจัดโครงสร้างองค์การ
2. การบริหารหลักสูตรและการสอน
3. การเงินทางการศึกษา
4. การบริหารสนับสนุนด้านธุรการ
5. การบริหารบุคคล
6. การบริหารกิจการนักเรียน
7. การบริหารอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก
8. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

อุทัย บุญประเสริฐ และ จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์ (2544, หน้า 12-13) ได้วิจัย เรื่อง ภารกิจ โครงสร้าง และอัตรากำลังของสถานศึกษา ผลการวิจัยได้กล่าวถึง ภารกิจของสถานศึกษา ตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คือ สิ่งที่จะต้องถือปฏิบัติจะต้องถือเป็นแนวทางหลักสำหรับกำหนดการดำเนินงานของสถานศึกษาในอนาคต นอกจากภารกิจที่ต้อง

ปฏิบัติของสถานศึกษาตามที่กำหนดเป็นรายหมวดรายมาตรา นอกจากภารกิจที่เพิ่มขึ้นอีกบางประการ ส่วนที่เห็นได้อย่างชัดเจนมาก คือ สถานศึกษาที่รับผิดชอบโดยตรงและมีบทบาทมากขึ้นในการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารทั่วไป และการบริหารบุคคลของสถานศึกษา ตามที่กระทรวงฯ จะกระจายอำนาจมาให้ และจากการวิจัยได้พบว่า นอกจากภารกิจที่แจ่มแจ้งตามรายหมวด และที่เป็นไปตามรายมาตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แล้วภารกิจโดยรวมที่สถานศึกษาต้องดำเนินการให้สอดคล้องตามแนวปฏิรูปการศึกษาที่แตกต่างไปจากเดิมทั้งด้านวิชาการ ด้านการบริหารและด้านการบริการ มีดังนี้คือ

#### ด้านวิชาการ

1. สถานศึกษาอาจจัดการศึกษาได้ทั้งสามรูปแบบ
2. เน้นการปฏิรูปการเรียนรู้
3. โรงเรียนต้องประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการแบบผสมผสานและใช้วิธีการที่

หลากหลายในการจัดโอกาสการเข้าศึกษาในโรงเรียน

4. มีบทบาทโดยตรงในการจัดทำสาระของหลักสูตร
5. มีบทบาทในการเรียนรู้และการพัฒนาชุมชน
6. พัฒนาระบบการเรียนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อ

พัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

#### ด้านการบริหาร

1. ต้องจัดระบบการประกันคุณภาพให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยให้มีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน

2. ระดมทรัพยากรมาใช้จัดการศึกษา
3. ดูแล จัดการและจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาได้

4. จัดให้มีระบบการตรวจสอบติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณ แนวการจัดการศึกษาและคุณภาพมาตรฐาน

5. พัฒนาบุคลากรในด้านที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

#### ด้านการบริการ

1. จัดบรรยากาศและกระบวนการที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตามแนวทางการศึกษาเฉพาะพิเศษตามที่ระบุในมาตรา 24

2. ใช้ประโยชน์จากคลื่นความถี่ สื่อตัวนำ โครงสร้างพื้นฐานการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ วิทยุโทรคมนาคม และการสื่อสารในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อประโยชน์สำหรับการศึกษาในระบบ

3. จัดให้ผู้เรียนได้พัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

นอกจากนั้นการบริหารงานสถานศึกษาสามารถใช้กรอบของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการกำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2552) โดยการใช้หลักสูตรการสอบข้อเขียน ภาค ก ในด้านที่เกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่ในด้านความรู้ความสามารถด้านการบริหารงานในหน้าที่ดังนี้

1. การบริหารและการจัดการศึกษา

1.1 การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศในหน่วยงาน

1.2 การวางแผนพัฒนาการศึกษา

1.3 การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

1.4 การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว เอกชน องค์กร

ต่าง ๆ สถาบัน และสถานประกอบการ

2. การบริหารแผนและงบประมาณ

2.1 การวางแผนการพัฒนาการศึกษา

2.2 การบริหารงบประมาณ การเงิน บัญชี และสินทรัพย์

2.3 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.4 การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการใช้งบประมาณ

2.5 การจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 การวางแผนและดำเนินการบริหารงานบุคคล

3.2 การส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

3.3 การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. การบริหารงานวิชาการ

4.1 การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

4.2 การจัดกระบวนการเรียนรู้

4.3 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา

- 4.4 การวัดและประเมินผล
- 4.5 การนิเทศ ติดตาม กำกับ
- 4.6 การประกันคุณภาพการศึกษา
- 5. การบริหารงานทั่วไป
  - 5.1 การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ
  - 5.2 การจัดระบบงานธุรการในสถานศึกษา
  - 5.3 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
  - 5.4 การพัฒนาอาคาร สถานที่ และสิ่งแวดล้อม
  - 5.5 การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น

นอกจากนี้ในด้านของกระทรวงศึกษาธิการเองได้กำหนดแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป สำหรับในสถานศึกษานั้นกระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจให้กับสถานศึกษาประเภท 1 และประเภทสองดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 28-121)

#### 1. ด้านวิชาการ

- 1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
- 1.2 การวางแผนด้านวิชาการ
- 1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งการเรียนรู้
- 1.9 การนิเทศการศึกษา
- 1.10 การแนะแนว
- 1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

1.16 การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

## 2. ด้านงบประมาณ

2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ เพื่อเสนอต่อเลขาธิการ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.6 การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

2.7 การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.11 การวางแผนพัสดุ

2.12 การกำหนดแบบรูปรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้าง ที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

2.14 การจัดหาพัสดุ

2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

2.17 การเบิกเงินจากคลัง

2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

2.19 การนำเงินส่งคลัง

2.20 การจัดบัญชีการเงิน

- 2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน
- 3. ด้านการบริหารงานบุคคล
  - 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
  - 3.2 การจัดสรรอัตรากำลัง
  - 3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
  - 3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
  - 3.6 การลาทุกประเภท
  - 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
  - 3.9 การสั่งพักข้าราชการและการสั่งออกจากราชการไว้ก่อน
  - 3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
  - 3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
  - 3.12 การออกจากราชการ
  - 3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
  - 3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
  - 3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
  - 3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
  - 3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4. ด้านการบริหารทั่วไป
  - 4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
  - 4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

- 4.3 การวางแผนการบริหารการศึกษา
- 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.8 การดำเนินงานธุรการ
- 4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.11 การรับนักเรียน
- 4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- 4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- 4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.15 การทัศนศึกษา
- 4.16 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร  
หน่วยงานและสถาบันทางสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.19 การประสานราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- 4.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 4.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 4.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

จากหลักการบริหารงานสถานศึกษาตามภารกิจและขอบข่ายของสถานศึกษา ผู้ศึกษาค้นคว้าสามารถสังเคราะห์การบริหารงานสถานศึกษาเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงภารกิจและขอบข่ายของสถานศึกษาที่ปรากฏในเอกสารและงานวิจัย  
ของบุคคลหรือหน่วยงาน

ที่	การบริหารสถานศึกษา	ชื่อบุคคล/หน่วยงานเจ้าของเอกสารงานวิจัย					
		กิติมา ปรีดีดิถก . 2532	ภิญโญ สาร . 2519	อุทัย บุญประเสริฐ และ จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์ 2544	Campbell . 1977	Kimbrough and Nunnery 1988	ก.ศ.ศ . 2552 กระทรวงศึกษาธิการ 2550
1	ด้านวิชาการ						
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา	/	/	/	/	/	/
	1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	/	/			/	/
	1.3 การวางแผนด้านวิชาการ						/
	1.4 การวัดผล ประเมินผล และ ดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน			/		/	/
	1.5 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในสถานศึกษา		/				/
	1.6 การพัฒนาส่งเสริมให้มีสื่อ เทคโนโลยีและแหล่งการเรียนรู้					/	/
	1.7 การนิเทศการศึกษา					/	/
	1.8 การแนะแนว						/
	1.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ภายใน		/			/	/

## ตาราง 1 (ต่อ)

ที่	การบริหารสถานศึกษา	ชื่อบุคคล/หน่วยงานเจ้าของเอกสารงานวิจัย					
		กิตติมา ปรีดีดิถก . 2532	ภิญโญ สารจร . 2519	อุทัย บุญประเสริฐ และ จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์ 2544	Campbell . 1977	Kimbrough and Nunnery 1988	ก.ค.ศ . 2552
	1.10 การส่งเสริม สนับสนุน และ ประสานความร่วมมือบุคคล ครอบครัว ชุมชนและหน่วยงาน						/
2	ด้านงบประมาณ						
	2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและ แผนปฏิบัติการ				/	/	/
	2.2 การใช้จ่ายงบประมาณ				/		/
	2.3 การตรวจสอบ ติดตามและ รายงานการใช้งบประมาณ			/	/	/	/
	2.4 การระดมทุนและบริหารจัดการ ทรัพยากรเพื่อการศึกษา			/		/	/
	2.5 การพัฒนา จัดทำและจัดห รวมทั้งการบริหารจัดการพัสดุ						/
	2.6 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน						/

## ตาราง 1 (ต่อ)

		ชื่อบุคคล/หน่วยงานเจ้าของเอกสารงานวิจัย						
ที่	การบริหารสถานศึกษา	กิตติมา ปรีดีดิถก . 2532						
		ภิญโญ สาร . 2519						
		อุทัย บุญประเสริฐ และ จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์						
		2544						
		Campbell . 1977						
		Kimbrough and Nunnery 1988						
		ก.ค.ศ . 2552						
		กระทรวงศึกษาธิการ 2550						
3	ด้านการบริหารบุคคล							
	3.1 การวางแผนอัตรากำลัง	/	/					
	3.2 การจัดสรรอัตรากำลัง	/	/					
	3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	/	/			/	/	
	3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น	/	/			/	/	
	3.5 การย้ายข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา					/	/	
	3.6 การพัฒนาครูและบุคลากรทาง การศึกษา	/	/	/	/	/	/	/
	3.7 การส่งเสริมและยกย่องเชิด ชูเกียรติครูและบุคลากรทาง การศึกษา	/	/			/	/	

ตาราง 1 (ต่อ)

รหั	การบริหารสถานศึกษา	ชื่อบุคคล/หน่วยงานเจ้าของเอกสารงานวิจัย					
		กิติมา ปริตติติก . 2532	ภิญโญ สาร . 2519	อุทัย บุญประเสริฐ และ จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์ 2544	Campbell . 1977	Kimbrough and Nunnery 1988	ก.ค.ศ . 2552
4	ด้านการบริหารทั่วไป						
	4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ					/	/
	4.2 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน			/			/
	4.3 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร	/	/		/	/	/
	4.4 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน						/
	4.5 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน	/	/		/	/	/
	4.6 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย						/
	4.7 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันทางสังคมอื่นที่จัดการศึกษา		/		/	/	/

## ตาราง 1 (ต่อ)

		ชื่อบุคคล/หน่วยงานเจ้าของเอกสารงานวิจัย			
ที่	การบริหารสถานศึกษา				
		กิตติมา ปริติดิตร . 2532	ภิญโญ สาร . 2519	อุทัย บุญประเสริฐ และ จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์ 2544	Campbell . 1977 Kimbrough and Nunnery 1988 ก.ค.ศ . 2552 กระทรวงศึกษาธิการ 2550
5	ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา				
. 5.1	การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ ในหน่วยงาน				/
5.2	การวางแผนพัฒนาการศึกษา				/
5.3	การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา			/	/
5.4	การส่งเสริมสนับสนุนการจัด การศึกษาของบุคคล ครอบครัว เอกชนองค์กรต่าง ๆ สถาบันและ สถานประกอบการ	/			/ /
5.5	การจัดการศึกษาได้ทั้ง สามรูปแบบ			/	/

จากตาราง 1 พบว่า แนวคิดของบุคคล/หน่วยงานเจ้าของเอกสารงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ทั้งหมด ผู้ศึกษาค้นคว้าสามารถสรุปการสังเคราะห์หลักการบริหารงานสถานศึกษาตามภารกิจและขอบข่ายของสถานศึกษา และได้นำมาเป็นกรอบในการศึกษาปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกในครั้งนี้ มีทั้งหมด 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านวิชาการ
  - 1.1 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
  - 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
  - 1.3 การวางแผนด้านวิชาการ
  - 1.4 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
  - 1.5 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
  - 1.6 การพัฒนาส่งเสริมให้มีสื่อเทคโนโลยีและแหล่งการเรียนรู้
  - 1.7 การนิเทศการศึกษา
  - 1.8 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน
2. ด้านงบประมาณ
  - 2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและแผนปฏิบัติการ
  - 2.2 การใช้จ่ายงบประมาณ
  - 2.3 การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
  - 2.4 การระดมทุนและบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
3. ด้านการบริหารงานบุคคล
  - 3.1 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.2 การวางแผนอัตรากำลัง
  - 3.2 การจัดสรรอัตรากำลัง
  - 3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
  - 3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นและ การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.5 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. ด้านการบริหารทั่วไป
  - 4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
  - 4.2 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

- 4.3 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.4 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 4.5 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันทางสังคมอื่น
- 5. ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา
  - 5.1 การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
  - 5.2 การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว เอกชน องค์กรต่าง ๆ สถาบันและสถานประกอบการ
  - 5.3 การจัดการศึกษาทั้งสามรูปแบบ

### **การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาใหม่**

#### **ความหมายของการพัฒนาผู้บริหาร**

การพัฒนาผู้บริหารได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายคนคล้าย ๆ กันคือ

ชาญชัย อาจินสมาจร (2545, หน้า 131) กล่าวว่า การพัฒนา หมายถึง การดำเนินงานปรับปรุงการทำงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่ม

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 16 - 45) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาผู้บริหารว่าเป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น โดยได้จำแนกการพัฒนาผู้บริหารไว้ 3 ประเภท คือ

1. การพัฒนาที่เป็นการศึกษาเพื่อความรู้ทั่วไปให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ในสาขาทั่วไปอย่างกว้าง ๆ ได้แก่ วิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยตรง และเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าต่อหน่วยงาน

2. การพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะอย่าง ส่วนมากจัดขึ้นหลังจากที่บุคคลเข้าปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่ การปฐมนิเทศ การเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน การพัฒนาหัวหน้างาน โดยจัดหลักสูตรวิชาเฉพาะ ได้แก่ จิตวิทยาการบริหาร ภาวะสร้างสรรค์ ศิลปะการเกลี้ยกล่อม และวินัยจรรยาบรรณ

3. การพัฒนาตนเองโดยการอาศัยตนเอง ได้แก่ การฝึกตนเองให้ทันเหตุการณ์ การแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น การศึกษาจากเอกสารและสื่อทางวิทยุ โทรทัศน์ หรือสื่อมวลชนอื่น ๆ ตลอดจนเข้าร่วมประชุมสัมมนา

ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหาร จึงหมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยการพัฒนาความรู้ในหน้าที่ ทักษะเฉพาะอย่างและ

การพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ ข่าวสารจากสื่อมวลชน วิทยุ โทรทัศน์ เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ

### **ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาผู้บริหาร**

ชาญวิทย์ ลวิตรังสีมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520, หน้า 9) กล่าวในทำนองเดียวกันว่า เนื่องจากภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงขององค์การ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและองค์การมีขนาดใหญ่โตขึ้นทำให้มีบุคลากรหลายฝ่ายมากขึ้น การแบ่งงานจึงละเอียดกว่าเดิมนหน่วยงานต้องปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้น ทางด้านเทคโนโลยีก็มีการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้ใช้ต้องมีความเข้าใจจึงจะสามารถควบคุมงานต่างๆ ได้ ในปัจจุบันจะมีลักษณะเฉพาะมากขึ้น ต้องใช้ผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านจึงจะสามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ได้ด้วยดี ปัญหาภาวะเศรษฐกิจ สังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การก็ขยายตัวอย่างรวดเร็ว การบริหารมีลักษณะซับซ้อนยิ่งขึ้นโครงสร้างการบริหารงานขององค์การก็เปลี่ยนไปจากรูปปิรามิดเป็นแบบหน่วยงานที่ปรึกษาหรือรูปคณะกรรมการต่างๆ ทำให้ยากต่อการติดต่อกันโดยตรง ซึ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงระเบียบแบบแผนเมื่อพนักงานในองค์การมากขึ้นมักจะก่อให้เกิดปัญหาการบริหารอยู่เสมอโดยเฉพาะการบริหารบุคคล ซึ่งต้องแก้ด้วยการพัฒนาบุคคลทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการจึงจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงต้องมีโครงการหรือรูปแบบในการพัฒนาบุคคลในองค์การไว้ทุกระดับเพื่อประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์การด้วย

### **จุดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้บริหาร**

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 4) กล่าวไว้ว่า เมื่อภาวะเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองตลอดจนเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไป ความจำเป็นที่บุคคลต้องได้รับการพัฒนาจึงมีมากขึ้นตามลำดับ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้ไปในทางที่ดีมีกำลังใจรักงาน มีขวัญกำลังใจทำงาน มีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ไปในทางที่ดียิ่งขึ้น สามารถบริหารองค์การสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม การพัฒนาผู้บริหารมีจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์การ ที่เน้นหลักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่ เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ เพื่อสอนแนะวิธี วิธีทำงานและพัฒนาการบริหารงานให้ได้ผลสูงสุด เพื่อพัฒนาฝีมือและมาตรฐานการทำงานของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ หรือเพื่อติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนตัว เป็นความมุ่งหมายของผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารในองค์การ ได้แก่ เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการ

ทำงาน เพื่อฝึกฝนการใช้วิสัยทัศน์ในการตัดสินใจ เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน เพื่อชักชวนความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กร และเพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2521, หน้า 209) เสนอแนะว่าส่วนประกอบของความสามารถทางบริหารที่จะต้องพัฒนาขึ้นในตัวผู้บริหารคือ การพัฒนาความสามารถของสติปัญญาและความคิด เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความคิดที่ถูกต้อง มีหลักเกณฑ์และเหตุผลในการแก้ไขปัญหามากกว่าจะใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ มองปัญหาได้ชัดเจนในขอบเขตที่กว้าง ๆ มีข้อมูลมากพอที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาได้ มีทัศนคติที่กว้างไกล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาผู้บริหารนั้นจึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญให้สูงขึ้น ซึ่งไม่เพียงแต่จะรู้งานในหน้าที่เท่านั้น จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การพัฒนาการบริหารตลอดจนสิ่งแวดล้อมที่จำเป็นอีกด้วย เท่ากับเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และยังได้กล่าวถึงความมุ่งหมายในการพัฒนาผู้บริหารโดยทั่วไปไว้หลายประการ คือ

1. เพื่อพัฒนาทัศนคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ
2. พัฒนาผู้ที่เลื่อนขั้นในตำแหน่งผู้บริหาร
3. เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบข้อบกพร่องและพัฒนาตนเอง
4. เพื่อพัฒนาสามัคคีธรรมในหมู่ผู้บริหาร
5. พัฒนาทักษะในการทำงาน
6. เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหาร
7. เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้อื่น
8. เพื่อแก้ไขจุดอ่อนในการทำงานและใช้ทรัพยากรกำลังคนให้ได้ผลสูงสุด
9. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการจัดการ โดยการศึกษาร่วมเปรียบเทียบกับ

หน่วยงานอื่น ๆ อันจะนำประโยชน์ไปสู่องค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่

### **สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ควรพัฒนา**

การพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่นั้นผู้ศึกษาได้นำแนวคิดบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ มาแนะนำเสนอและดำเนินการสังเคราะห์เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ดังนี้

Daresh and Plarko (1992 อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตน์ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2545 หน้า 20-24) ได้กล่าวถึงทัศนะการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหาร 3 ทัศนะ คือ ทัศนะที่ยึดถือหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific approach) ทัศนะที่ยึดถือหลักการมนุษยสัมพันธ์ (human relations approach) ทัศนะที่ยึดถือหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) ดังนี้

การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารที่ยึดถือหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ เป็นไปตามทฤษฎีเชิงวิทยาศาสตร์ในระยะเริ่มแรก ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารว่า การบริหารต้องอาศัยกฎระเบียบและข้อบังคับเป็นสำคัญ งานของผู้บริหารจึงต้องให้มีความมั่นใจได้ว่าจะปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับนั้นอย่าง เป็นเหตุเป็นผล ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีการสั่งการจากบนลงล่าง ผู้ปฏิบัติจะมีฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ นั่น ซึ่งตามข้อตกลงเบื้องต้นนี้แสดงให้เห็นว่า ในการปฏิบัติงานนั้นจะมีทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียว (one best way or a single right way) เมื่อกำหนดขึ้นมาแล้วจะต้องเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ปฏิบัติได้รับรู้ในสิ่งที่กำหนดนั้นและมีการปฏิบัติตาม ซึ่งจากกรอบแนวคิดดังกล่าวจะส่งผลต่อรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารในระยะต่าง ๆ ดังนี้คือ ในระยะก่อนประจำการ จะเน้นการเรียนรู้จากผู้ที่มีความรู้ในองค์ความรู้ ในศาสตร์ หรือข้อเท็จจริงในเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารควรกระทำหรือไม่ควรกระทำ เน้นการอธิบายถึงวิธีการ (how to) เพื่อการปฏิบัติเป็นสำคัญ ในระยะเริ่มประจำการจะเน้นการชี้แจงถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงภายในองค์การมากขึ้น ไม่เน้นการเรียนรู้องค์ความรู้ศาสตร์ หรือข้อเท็จจริงในเชิงวิทยาศาสตร์มากเท่าในระยะก่อนประจำการ ในระยะประจำการก็จะเน้นให้ผู้บริหารเรียนรู้ถึงวิธีการบริหารงานในหน้าที่ขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารที่ยึดถือหลักการเชิงมนุษยสัมพันธ์เป็นไปตามทฤษฎีเชิงพฤติกรรมเมื่อประมาณปี 1920 – 1960 เป็นต้นมา โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นในการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารที่สำคัญว่า 1) ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความสุขหรือมีความพึงพอใจในการทำงานแล้วพวกเขาก็จะสามารถเพิ่มผลผลิตได้ 2) การปรับปรุงบรรยากาศองค์การในเชิงจิตวิทยาสังคมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำซึ่งก็มีผลต่อการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารในระยะต่าง ๆ ดังนี้ คือ ระยะก่อนประจำการ จะเน้นการพัฒนาทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อให้เป็นผู้บริหารที่ดีในอนาคตเวลาส่วนใหญ่จะใช้ไปกับการเสริมสร้างกระบวนการกลุ่มและทักษะส่วนบุคคลที่สามารถจะนำไปใช้กับผู้ปฏิบัติงานได้ ในระยะเริ่มประจำการ จะเน้นการพัฒนาเพื่อให้เกิดผู้ตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลของผู้ที่เข้าทำงานใหม่ได้ เน้นการบริหารให้ผู้ทำงานมีความสุขความสะดวกสบายในการทำงาน และในระยะประจำการ เน้นการพัฒนาเพื่อให้เกิดผู้บริหารที่มุ่งให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์การอย่างต่อเนื่องให้รู้จักส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกโดยการมีส่วนร่วมให้แต่ละบุคคลมีความพึงพอใจในฐานะที่เป็นมนุษย์มากกว่าจะเน้นการส่งเสริมทักษะที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารที่ยึดถือหลักการเชิงทรัพยากรมนุษย์ มีความเชื่อหรือข้อตกลงเบื้องต้นว่า 1) หน้าที่สำคัญของผู้บริหาร คือ การพัฒนาความมีประสิทธิภาพขององค์กร 2) เชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีความสุขหรือมีความพึงพอใจในการทำงานจะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลผลิตที่ดี ถ้าพวกเขาได้ทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพหรือมีประสิทธิภาพดังนั้นการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารในระยะก่อนประจำการ จะเน้นการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้ ขณะเดียวกันก็เสริมสร้างค่านิยมในการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ต้องทุ่มเทความพยายามทั้งเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานและเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย ในระยะเริ่มประจำการ เน้นการเสริมสร้างวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องจากระยะก่อนประจำการให้มีศักยภาพในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อประสิทธิภาพเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารใหม่จึงจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการเรียนรู้ถึงวิธีการทำงานกับผู้ปฏิบัติเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและผลิตภาพขององค์กร ในระยะประจำการจะเน้นการส่งเสริมผู้บริหารให้มีความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่นหรือโดยอาศัยคนอื่น เพื่อบรรลุความมีประสิทธิภาพขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น และอาจจะเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นเกี่ยวกับการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติหรือทักษะในการตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น

การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารที่ยึดถือหลักการมนุษยสัมพันธ์กับหลักการทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างกันที่สำคัญ คือ หลักการแรกเชื่อว่าการเสริมสร้างความสุขหรือความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องประกันโดยอัตโนมัติว่าพวกเขาจะทำงานหนักขึ้นจะเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพมากขึ้นตามไปด้วย ในขณะที่หลักการที่สองเชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานจะมีความสุขหรือความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นจะเพิ่มประสิทธิภาพหรือผลิตภาพขององค์กรมากขึ้นหากพวกเขารู้สึกว่าได้ทำงานอยู่ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพและผลิตภาพความเหมือนกันของทั้งสองหลักการนี้ คือ ต่างเน้นการตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมทั้งสามหลักการแล้วอาจกล่าวได้ว่าไม่มีหลักการใดสมบูรณ์แบบในตัวเองหรือไม่มีหลักการใดที่จะไม่มีข้อตำหนิหรือข้อบกพร่อง ดังนั้นการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารจึงพึงตระหนักถึงความสำคัญในหลักการทั้งสามอยู่เสมอเพียงแต่จุดเน้นในแต่ละสถานการณ์อาจแตกต่างกันออกไปเท่านั้น

อนุชา กอนพวง (2550, หน้า 226-243) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปประยุกต์ใช้ในการธำรงรักษาให้ผู้บริหารสถานศึกษาคงความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยให้นำตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวของตัวแปรแฝง

ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพพร้อมทั้งสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารมาเป็นสิ่งเนื้อหาของกรกำกับ ติดตาม และประเมินผลเป็นรูปธรรมของกลุ่มผู้บริหารใหม่ในช่วง 5 ปีแรกดังนี้

ตัวแปรแฝงความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว ดังนี้

1. คุณลักษณะทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
2. พฤติกรรมการบริหาร
3. ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ
4. ความพึงพอใจของคุณ
5. คุณภาพของนักเรียน
6. การมีส่วนร่วมของชุมชน

จากการศึกษางานวิจัยข้างต้นปรากฏว่าตัวแปรสังเกตได้ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารใหม่มี 2 ตัวแปร คือ คุณลักษณะทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมการบริหาร ผู้ศึกษาจึงขอเสนอรายละเอียดตัวแปรที่สังเกตได้ดังกล่าว ดังนี้

ตัวแปรสังเกตได้ คุณลักษณะทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. รักและศรัทธาในวิชาชีพ
2. มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและความเชี่ยวชาญในการบริหาร
3. มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน
4. เป็นผู้นำทางวิชาการ
5. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้อำนวยความสะดวก

ตัวแปรสังเกตได้ พฤติกรรมการบริหาร ประกอบด้วย

1. การจัดโครงสร้างการบริหารและการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

อย่างเหมาะสม

2. บริหารงานวิชาการอย่างเป็นระบบ
3. บริหารงานทั่วไปอย่างเป็นระบบ
4. บริหารงานการเงินและงบประมาณอย่างเป็นระบบ
5. บริหารงานบุคลากรอย่างเป็นระบบ
6. ประยุกต์ใช้หลักการเทคนิคทางการบริหารเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลการจัดการศึกษา

การศึกษา

นอกจากนั้น หน่วยงานทางการศึกษา สำนักมาตรฐานวิชาชีพ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548) ได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ มาตรฐานความรู้และ

ประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติตน โดยการศึกษานี้ผู้ศึกษาจะนำเสนอเนื้อหาเป็น 3 ส่วน

1. มาตรฐานความรู้ที่เน้นสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา

สำหรับด้านประสบการณ์บริหารจะไม่นำมากล่าวถึงเพราะเนื่องจากขอบเขตและประชากรและกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวข้องกับผู้บริหารใหม่ซึ่งผ่านกระบวนการสรรหาและมีประสบการณ์บริหารอยู่ในช่วง 1-5 ปี จึงอยู่นอกเกณฑ์มาตรฐานด้านประสบการณ์ที่ระบุประสบการณ์ที่จะเข้ามาสู่ตำแหน่งผู้บริหาร จึงอยู่นอกขอบเขตของเนื้อหาในส่วนของการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน

3. มาตรฐานการปฏิบัติตน

มาตรฐานความรู้ ประกอบด้วย

1. หลักและกระบวนการการบริหารการศึกษา

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านหลักและทฤษฎีทางการบริหารและกระบวนการบริหารการศึกษา

1.1 สามารถนำความรู้และความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

1.2 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา

1.3 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา

1.4 สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา

2.1 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา

2.2 สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา

2.3 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม

2.4 สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ

- 2.5 สามารถติดตามประเมินและรายงานผลการดำเนินงาน
3. การบริหารงานวิชาการ
- สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงานวิชาการ
- 3.1 สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้
- 3.2 สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 3.3 สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
- 3.4 สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่
- สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
- 4.1 สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.2 สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ
- 4.3 สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.4 สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้
5. การบริหารงานบุคคล
- สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงานบุคคล
- 5.1 สามารถสรรหาบุคคลกรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
- 5.2 สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- 5.3 สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5.4 สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- 5.5 สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา
6. การบริหารกิจการนักเรียน
- สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารกิจการนักเรียน
- 6.1 สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน
- 6.2 สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน
- 6.3 สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ

- 6.4 สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ
7. การประกันคุณภาพการศึกษา  
 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการประกันคุณภาพการศึกษา
- 7.1 สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
- 7.2 สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
- 7.3 สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก
8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ  
 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 8.1 ความสามารถู้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
- 8.2 สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ
- 8.3 สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
9. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน  
 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน
- 9.1 สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- 9.2 สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน
- 9.3 สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
- 9.4 สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนโดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
- 9.5 สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา
10. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา  
 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
- 10.1 เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 10.2 ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

### 10.3 ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

มาตรฐานการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร การศึกษา คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือ การเข้าร่วมเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ แก่การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงานหรือกิจกรรมรวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงานและเผยแพร่ ผลงานขององค์กรเพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยส่วนรวม

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนา บุคลากรของผู้เรียนและชุมชน ผู้บริหารมืออาชีพแสดงความรัก ความเมตตาและปรารถนาดีต่อ องค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียนและชุมชนด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่างๆเพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิด ขึ้นกับทุกฝ่ายการตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง การกระทำกับผลของการกระทำเนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กรโดยส่วนรวมผู้บริหาร จึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและ ระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจความศรัทธาและ ความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ความสำเร็จ ของการบริหารอยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กร หรือผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเอง อย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมืออาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของ ผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้นๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานและได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุง ให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตนและลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งนำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริงผู้บริหารมืออาชีพ วางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบายแนวทาง เป้าหมายของการพัฒนา เพื่อนำไปปฏิบัติจนเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริงแผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลการ พัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมาย กิจกรรม และผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่าและเกิดผลอย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้ขั้นตอนกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ นวัตกรรมกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมีอาชีพต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ๆ เลือกและปรับปรุง ใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของงานและองค์กรจนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร ผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์กร จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายาม กระตุน ยั่วยุ ทำทนาย ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะๆ จึงควรเริ่มจากการริเริ่ม การร่วมพัฒนา การสนับสนุนข้อมูล และให้กำลังใจ ให้บุคลากรศึกษาค้นคว้าปฏิบัติและปรับปรุงงานต่างๆ ได้ด้วยตนเองจนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติ อันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กรรวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้วด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงภาวะที่งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมการกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนารองมือปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีได้ระวางไว้ได้อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดีจะชื่นชม ภาคภูมิใจได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไร คุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของตน เป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือน หรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น

ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพจะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ หน่วยงานการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมซึ่งมีองค์กรอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมและตามบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้แนะแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมีอาชีพต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำ ปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิดร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือกันในสังคม นำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาความประทับใจของผู้ร่วมงาน ที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่ง คือ ความเป็นผู้รอบรู้ ทันสมัย ทันโลก รู้อย่างกว้างขวางและมองไกล ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุก ๆ ด้านจนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้วยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ผู้บริหารมีอาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เองของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติจนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมแสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกระบบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหาร

จำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สอดคล้อง สมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอมองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้านรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตามการเรียนรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่าการเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

มาตรฐานการปฏิบัติตน ประกอบด้วย

จรรยาบรรณต่อตนเอง

1. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้วยวิชาชีพ บุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ  
จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

2. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อวิชาชีพ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

3. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้บริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า

4. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ

5. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

6. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ

7. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

8. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

9. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

นอกจากนั้นสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 5-88) ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

1. ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ
2. ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน
3. ด้านผลงานทางวิชาการ

ทั้งนี้ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาจะอยู่ใน 2 ส่วนแรกคือ

1) ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ และ 2) ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานโดยมีสาระแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

- 1.1 พฤติกรรมการรักษาระเบียบวินัย
- 1.2 ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ
- 1.3 ความรับผิดชอบในวิชาชีพ
- 1.4 การประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี
- 1.5 การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม

2. ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน

- 2.1 สมรรถนะหลัก

(1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพต่อเนื่อง

(2) การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

(3) การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

(4) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

2.2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการและกฎเกณฑ์ที่กำหนดสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์กร หรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ไขอย่างเป็นระบบ

2.3 การสื่อสารและจูงใจความสามารถในการพูด เขียน สื่อสารโต้ตอบ ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นยอมรับ คัดลอกตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

2.4 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

2.5 การมีวิสัยทัศน์ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิด วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาองค์การมหาชน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549, หน้า 21-22) ได้กำหนดมาตรฐานด้านผู้บริหาร ไว้ 5 มาตรฐาน 16 ตัวบ่งชี้ (มาตรฐานที่ 10-14) ผู้ศึกษาค้นคว้าได้นำมาตรฐานที่ 10-14 ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ ดังนี้

มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 2 สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์

ตัวบ่งชี้ที่ 3 สถานศึกษามีการบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม และมีการตรวจสอบถ่วงดุล

ตัวบ่งชี้ที่ 4 สถานศึกษามีระบบและดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตาม

กฎกระทรวง

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตาม

ธรรมชาติเต็มศักยภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่นมีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สถานศึกษามีหลักสูตรและเนื้อหาสาระการเรียนรู้ระดับสากลระดับชาติ และระดับท้องถิ่นที่เหมาะสม สอดคล้องกับหลักสูตร แกนกลางและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

ตัวบ่งชี้ที่ 2 สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

ตัวบ่งชี้ 1 สถานศึกษามีระบบและกลไกในการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

ตัวบ่งชี้ 2 สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

จากแนวคิดของบุคคลและหน่วยงานที่กล่าวมาข้างต้นผู้ศึกษาค้นคว้าสามารถสังเคราะห์กรอบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ปรากฏในเอกสารและงานวิจัยของบุคคลหรือหน่วยงานได้  
ดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ปรากฏในเอกสารและงานวิจัยของบุคคล  
หรือหน่วยงาน

ที่	การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	ชื่อบุคคล/หน่วยงานเจ้าของเอกสารงานวิจัย					
		Daresh and Plarko . . 1992	อนุชา กอนพวง . 2550	สำนักมาตรฐานวิชาชีพ . 2548	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา . 2550	สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา . 2549	
1	มาตรฐานความรู้						
	1. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้าน หลักและทฤษฎีทางการบริหารและการบริหาร การศึกษา						
	1) สามารถนำความรู้และความเข้าใจ ในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา	/	/	/			
	2) สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้าง องค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา			/			
	3) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ของการศึกษา	/	/	/	/	/	
	4) สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากร ทางการศึกษาได้เหมาะสม	/	/	/		/	

## ตาราง 2 (ต่อ)

	ชื่อบุคคล/หน่วยงานเจ้าของเอกสารงานวิจัย	
๗- การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	Daresh and Plarke . . 1992	อนุชา กอนพวง . 2550 สำนักมาตรฐานวิชาชีพ . 2548 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา . 2550 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา . 2549
5) มีความรู้ ความสามารถทักษะและความ เชี่ยวชาญในการบริหาร	/	/
6) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็น ผู้อำนวยการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้ อำนวยความสะดวก	/	
2. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้าน นโยบายและการวางแผนการศึกษา		
1) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบาย การศึกษา	/	/
2) สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา	/	/
3) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษา สังคมและ สิ่งแวดล้อม	/	/
4) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไป ปฏิบัติ	/	/
5) สามารถติดตามประเมินและรายงานผล การดำเนินงาน	/	/

## ตาราง 2 (ต่อ)

		ชื่อบุคคล/หน่วยงานเจ้าของเอกสารงานวิจัย			
ที่	การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	Dadesh and Plarko.1992	อนุชา กอนพวง.2550	สำนักมาตรฐานวิชาการ สพฐ.2548	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา.2550
				สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.2549	
3.	สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารด้านวิชาการ				
1)	สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้		/		
2)	สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา		/		/
3)	สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ใน สถานศึกษา		/		
4)	สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้		/		
5)	เป็นผู้นำทางวิชาการ		/		/
6)	บริหารงานวิชาการอย่างเป็นระบบ		/		
4.	สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่				
1)	สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้ อย่างมีประสิทธิภาพ		/		
2)	สามารถบริหารจัดการงบประมาณ อย่างถูกต้องและเป็นระบบ		/	/	

## ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	ชื่อบุคคล/หน่วยงานเจ้าของเอกสารงานวิจัย			
		Daresh and Plariko.1992	อนุชา กอนพวง.2550	สำนักมาตรฐานวิชาชีพ.2548	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.2550
					สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.2549
3)	สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ		/		
4)	สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้		/		/
5.	สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารงานบุคคล				
1)	สามารถสรรหาบุคคลกรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน		/		
2)	สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ		/		
3)	สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	/	/	/	
4)	สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา	/	/	/	

## ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	ชื่อบุคคล/หน่วยงานเจ้าของเอกสารงานวิจัย					
		Daresh and Plarko.1992	อนุชา กอนพวง.2550	สำนักมาตฐานวิชาชีพ.2548	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา.2550	สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา.2549	
5)	สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหา การทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา	/		/	/		
6)	บริหารงานบุคลากรอย่างเป็นระบบ		/				
7)	การสื่อสารและจูงใจ				/		
6.	สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารกิจการนักเรียน						
1)	สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรม การพัฒนาผู้เรียน			/			/
2)	สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการ ผู้เรียน			/	/		/
3)	สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษ เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ			/			/
4)	สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรมจริยธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะ			/			/
5)	บริหารงานทั่วไปอย่างเป็นระบบ		/				

## ตาราง 2 (ต่อ)

	ชื่อบุคคล/หน่วยงานเจ้าของเอกสารงานวิจัย					
ที่            การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	Daresh and Plariko.1992	อนุชา กอนพวง.2550	สำนักมาตรฐานวิชาชีพ.2548	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา.2550	สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา.2549	
7. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา						
1) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ ของสถานศึกษา			/		/	
2) สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบ คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา			/		/	
3) สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง ของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก			/		/	
8.สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้าน การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ						
1) ความสามารถใช้และบริหารเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้ อย่างเหมาะสม			/	/		
2) สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ			/	/		
3) สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา			/	/	/	

## ตาราง 2 (ต่อ)

	ชื่อบุคคล/หน่วยงานเจ้าของเอกสารงานวิจัย			
ที่            การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	Daresh and Plariko.1992	อนุชา    กอนแพง.2550	สำนักมาตฐานวิชาชีพ.2548	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา.2550 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา.2549
9. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน				
1) สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร ไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากรในสถานศึกษา			/	/
2) สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและ กิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน			/	/
3) สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ในการประชาสัมพันธ์			/	/
4) สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนา ความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนโดยมีเป้าหมาย ในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาส ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม	/	/		/
5) สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญา ท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา			/	/

## ตาราง 2 (ต่อ)

	ชื่อบุคคล/หน่วยงานเจ้าของเอกสารงานวิจัย				
ที่            การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	Daresh and Plariko.1992	อนุชา กอนแพง.2550	สำนักมาตรฐานวิชาชีพ.2548	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา.2550	สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา.2549
10. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา					
1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี		/	/	/	/
2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา		/	/	/	/
3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงาน มีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม		/	/		

## ตาราง 2 (ต่อ)

		ชื่อบุคคล/หน่วยงานเจ้าของเอกสารงานวิจัย			
ที่	การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	Daresh and Plarko.1992	อนุชา กอนพวง.2550	สำนักมาตรฐานวิชาชีพ.2548	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.2550 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.2549
2	มาตรฐานการปฏิบัติงาน				
	1. การมีความสามารถในการตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน		/		
	2. การมีความสามารถในการพัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ		/		
	3. การมีความสามารถในการแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา		/		
	4. การมีความสามารถในการเป็นผู้นำและสร้างผู้นำ		/		/
	5. การมีความสามารถในการพูด เขียนสื่อสาร ได้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ		/	/	
	6. การมีความสามารถในการชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดหมายของการสื่อสาร		/	/	

## ตาราง 2 (ต่อ)

	ชื่อบุคคล/หน่วยงานเจ้าของเอกสารงานวิจัย					
ที่            การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	Daresh and Plariko.1992	อนุชา    กอนพงษ์.2550	สำนักมาตรฐานวิชาชีพ.2548	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา.2550	สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา.2549	
7. การมีความสามารถในการศึกษาค้นคว้า หาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆในวงวิชาการ และวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน			/			
8. การมีความสามารถในการปรับปรุง ระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ			/	/		
9. การมีความสามารถในการมีความ คิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงาน ให้มีคุณภาพต่อเนื่อง			/		/	
10. การมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์			/	/		
11. การมีความสามารถในการแสดง บทบาทผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม			/	/		

## ตาราง 2 (ต่อ)

	ชื่อบุคคล/หน่วยงานเจ้าของเอกสารงานวิจัย				
ที่            การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	Dareh and Platko.1992	อนุชา กอนพวง.2550	สำนักมาตรฐานวิชาชีพ.2548	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา.2550	สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา.2549
3    มาตรฐานการปฏิบัติตน .    จรรยาบรรณต่อตนเอง 1. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องมี วินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้วยวิชาชีพ บุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการ พัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ 2. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อ วิชาชีพ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ 3. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้อง รัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้บริการตาม บทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า			/	/	/

## ตาราง 2 (ต่อ)

	ชื่อบุคคล/หน่วยงานเจ้าของเอกสารงานวิจัย	
ที่            การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	Daresh and Plariko.1992 อนุชา กอนพวง.2550 สำนักมาตฐานวิชาชีพ.2548	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา.2550 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา.2549
4. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ	/	
5. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกายวาจา และจิตใจ	/	/
6. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ	/	
7. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ	/	

## ตาราง 2 (ต่อ)

		ชื่อบุคคล/หน่วยงานเจ้าของเอกสาร งานวิจัย	
ที่	การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	Daresh and Plarke. 1992 อนุชา กอนพวง.2550 สำนักมาตรฐานวิชาชีพ.2548 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา.2550 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา.2549	
	จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ		
	8. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาพึงช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์โดย ยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคี ในหมู่คณะจรรยาบรรณต่อสังคม	/	
	9. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาพึง ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่น ในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	/	

จากตาราง 2 พบว่า แนวคิดของบุคคล/หน่วยงานเจ้าของเอกสารงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ ทั้งหมดผู้ศึกษาค้นคว้าสามารถนำผลการสังเคราะห์ แนวคิดพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อจัดทำกรอบความต้องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพิษณุโลกในครั้งนี้มีทั้งหมด 3 ด้าน คือ

1. การพัฒนาด้านมาตรฐานความรู้
2. การพัฒนาด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน
3. การพัฒนาด้านมาตรฐานการปฏิบัติตน

1. มาตรฐานความรู้ ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา

1.2 การจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

1.3 การนำความรู้และความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

1.4 การกำหนดนโยบายวางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา

1.5 มีความรู้ความสามารถทักษะและความเชี่ยวชาญในการบริหาร

1.6 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและนำไปปฏิบัติติดตามประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน .

1.7 การเป็นผู้นำทางวิชาการ

1.8 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

1.9 การบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ

1.10 การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

1.11 การพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.12 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจและให้คำปรึกษาสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา

1.13 การบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน

1.14 การบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน

- 1.15 การส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ
  - 1.16 การส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ
  - 1.17 การประเมิน ส่งเสริมและบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
  - 1.18 การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน
  - 1.19 การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากรในสถานศึกษารวมทั้งชุมชน โดยใช้ยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์
  - 1.20 การระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา
  - 1.21 การเป็นผู้นำ ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม
2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย
    - 2.1 การมีความสามารถในการเป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
    - 2.2 การมีความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร ได้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ มีความสามารถในการชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดหมายของการสื่อสาร
    - 2.3 การมีความสามารถในการศึกษาค้นคว้า หาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน
    - 2.4 การมีความสามารถในการปรับปรุงระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
    - 2.5 การมีความสามารถในการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพต่อเนื่อง
    - 2.6 การมีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์
    - 2.7 การมีความสามารถในการแสดงบทบาทผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม
  3. มาตรฐานการปฏิบัติตน ประกอบด้วย
    - 3.1 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้วยวิชาชีพ บุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ
    - 3.2 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อวิชาชีพเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

3.3 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

### วิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาใหม่

สำหรับการพัฒนาบุคลากรมีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบสุดแต่หน่วยงานใดจะเลือกใช้วิธีใดเพื่อความเหมาะสมในแง่ต่างๆ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ความสามารถมีทัศนคติและความประพฤติที่เหมาะสม อาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี ซึ่งมีอยู่เสนอแนะดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 41 – 45) ได้จำแนกการพัฒนาผู้บริหารไว้ 3 ประเภท คือ

1. การพัฒนาที่เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไป มุ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีความรู้ในสาขาวิชาทั่วไปอย่างกว้าง ๆ ได้แก่

1.1 วิชาที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยตรง

1.2 วิชาที่จัดขึ้นเพื่อสอนให้ปฏิบัติงานโดยตรง เพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ซึ่งดำเนินการโดยรัฐและเอกชน

1.2.1 การศึกษาอบรมที่จัดขึ้นโดยรัฐ มีทั้งมีหลักประกันว่าเมื่อสำเร็จตามหลักสูตรนั้น ๆ แล้วจะต้องเข้ารับราชการในงานใด และประเภทไม่มีหลักประกันหรือข้อรับรอง

1.2.2 การศึกษาอบรมที่ดำเนินโดยเอกชนจัดโดยไม่มีหลักประกันและต้องการให้รับราชการ

2. การพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะอย่าง ส่วนมากจัดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้เข้าปฏิบัติงานแล้ว

2.1 การปฐมนิเทศ ต้องการให้ผู้เข้ารับงานใหม่ทำงานโดยปราศจากความกลัว

2.2 การลงมือทำงาน สอนงานโดยให้ลงมือปฏิบัติจริง โดยจัดลำดับดังนี้

อธิบายให้ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการ โดยทั่วไป สาธิตให้ดูจากของจริงให้ผู้เข้ารับการฝึกทดสอบปฏิบัติแก้ไขข้อบกพร่องและชี้แจงให้ผู้เข้ารับการฝึกทราบ ติดตามดูการทดสอบปฏิบัติจนกว่าจะแน่ใจว่าทำได้ดีด้วยตนเอง การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การส่งไปศึกษาและดูงาน การร่วมเป็นกรรมการ การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน เพื่อให้ทันกับความเจริญทางเทคโนโลยีและเทคนิคต่าง ๆ การพัฒนาระดับหัวหน้างาน อบรมเรื่องการบริหารงานทั่วไป เช่น ศิลปะการเป็นผู้นำ การปกครองบังคับบัญชา มนุษยสัมพันธ์และการติดต่อประสานงาน การพัฒนาระดับการจัดการเน้นหลักสูตรวิชาเฉพาะเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ จิตวิทยาการบริหาร ภาวะผู้นำ ภาวะสร้างสรรค์ ศิลปะการเกลี้ยกล่อมและการวินิจฉัยสั่งการ การพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่

รับผิดชอบเกี่ยวกับผู้อื่นในการตัดสินใจทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติเป็นผู้นำ การบังคับบัญชาเพื่อตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามที่ได้วินิจฉัยสั่งการหรือไม่

3. การพัฒนาตนเอง โดยอาศัยความตั้งใจแน่วแน่ของผู้นั้นในการพัฒนาตนเอง คือ มีความตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันกับเหตุการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นแบบกันเองศึกษาหาความรู้จากเอกสารและอื่น ๆ ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัยหนังสือ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น ๆ ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง และทั้งที่เกี่ยวข้องศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานและ/หรือความรู้อื่น ๆ เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส การเป็นผู้นำและบรรยายในบางโอกาส เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์กรที่น่าสนใจอื่น ๆ หาโอกาสลาศึกษาและดูงานทั้งในและนอกประเทศเป็นครั้งคราว เข้าศึกษาในบางวิชาสถาบันการศึกษา และคบหาสมาคมกับผู้ร่วมงาน

ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ (2523, หน้า 42) ได้เสนอวิธีพัฒนาผู้บริหารว่า มี 2 วิธี ดังนี้

1. อาศัยความสมัครใจที่จะพัฒนาตนเอง
2. กำหนดระเบียบข้อบังคับว่า ถ้าไม่พัฒนาตนเองตามระยะเวลาอันควรแล้วจะหมดสิทธิ์ที่จะเป็นผู้บริหารอีกต่อไป

ดังนั้นกิจกรรมพัฒนาผู้บริหาร จึงสรุปเป็นรูปแบบใหญ่ๆ คือ กิจกรรมขณะทำงาน ถือว่าทักษะและความสามารถในการบริหารงานไม่อาจหาได้เพียงจากการฟัง สังเกต หรืออ่านตำราเท่านั้น ต้องลงมือปฏิบัติจริง โดยประสบการณ์ตรงและด้านการเรียนรู้จากสิ่งผิดเป็นครู และแก้ไขข้อบกพร่องผิดพลาดด้วยเอง

ประเภทการพัฒนาผู้บริหาร เสนาะ ดิยาวี (2532, หน้า163) ได้แบ่งไว้เป็น 2 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาโดยให้มีประสบการณ์จากงาน ได้แก่
  - 1.1 ทดลองเรียนงาน เช่น รักษาราชการแทนหรือรักษาการในตำแหน่ง
  - 1.2 การหมุนเวียนงาน จากการรับผิดชอบฝ่ายหนึ่งไปอยู่อีกฝ่ายหนึ่งเป็นการเรียนรู้งาน
  - 1.3 การสอนงาน อาศัยการเรียนรู้จากการแนะนำชี้แจงของผู้บังคับบัญชา
  - 1.4 ตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ปัญหา
2. การฝึกอบรมโดยจัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ในเรื่องเกี่ยวกับ
  - 2.1 องค์กรหรือบริษัท
  - 2.2 หลักการและวิธีบริหารงาน

2.3 หลักมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมในองค์การ

2.4 ความรู้ความชำนาญทางเทคนิค

2.5 สิ่งแวดล้อมทางสังคมเศรษฐกิจและการเมือง

2.6 ความสามารถส่วนตัว

จากประเภทหรือรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่กล่าวพอสรุปได้ว่า การพัฒนานั้นจัดกระทำได้หลายวิธี และหลายรูปแบบ อันได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ด้วยการทดลองเรียนงาน การหมุนเวียนงาน การสอนงาน ตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ปัญหา การฝึกอบรมและการพัฒนา โดยการศึกษาด้วยตนเอง จากรูปแบบดังกล่าวในการพัฒนาผู้บริหารนั้นอาจจะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีก็ได้ โดยพิจารณาจากความเหมาะสมของหน่วยงาน หรือความต้องการของผู้บริหารเอง

นอกจากนี้งานวิจัยของอนุชา กอนพวง (2550, หน้า 329–330) ได้กล่าวถึงข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปประยุกต์ใช้ในการธำรงรักษาให้ผู้บริหารสถานศึกษาคงความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ดังนี้

1. หน่วยงานส่วนกลาง เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรนำรายละเอียดของตัวแปรสังเกตได้ของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพมากำหนดแนวนโยบายการกำกับ ติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งแนวนโยบายการจูงใจในการปฏิบัติงานกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ในช่วง 5 ปีแรกหรือกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาประจำการที่ยังไม่มีวิทยฐานะอย่างชัดเจน

2. เขตพื้นที่การศึกษา ควรเป็นหน่วยงานหลักในการนำแนวนโยบาย การกำกับ ติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งแนวนโยบายการจูงใจในการปฏิบัติงานกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ในช่วง 5 ปีแรก หรือกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาประจำการที่ยังไม่มีวิทยฐานะมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยนำตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวของตัวแปรแฝงความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ รวมทั้งสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารมาเป็นที่ที่เป็นเนื้อหา กำกับ ติดตามและประเมินผลที่เป็นรูปธรรม และควรกำหนดแนวปฏิบัติหรือมาตรการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการให้ขวัญกำลังใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะพัฒนางานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และอาจมาตรการบางอย่างสำหรับผู้บริหารที่บกพร่องในการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งการพัฒนาตนเองและการพัฒนางาน

3. สถาบันอุดมศึกษานั้นอาจแสดงบทบาทหลักของตนเองในการเปิดหลักสูตรการอบรมหรือ จัดรายวิชาในหลักสูตรการบริหารการศึกษาเพื่อเป็นทางเลือกในการพัฒนาตนเองของ

ผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องหรืออาจเข้าร่วมในทีมงานติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อมีการร้องขอจากเขตพื้นที่การศึกษา

4. กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความมุ่งมั่นตั้งใจ แสดงบทบาทในการพัฒนาตนเอง  
และพัฒนางานที่สอดคล้องกับตัวแปรความเป็นผู้บริหารมืออาชีพให้เกิดผลความสำเร็จเป็นที่  
ประจักษ์อย่างต่อเนื่อง

จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา  
ใหม่ในช่วง 5 ปีแรกเพื่อให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพในการพัฒนานั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้  
ความสำคัญส่งเสริมการพัฒนาตนเองและการพัฒนางานของผู้บริหารสถานศึกษาใหม่อย่างจริงจัง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**งานวิจัยภายในประเทศ** ผู้ศึกษาค้นคว้าได้แบ่งกลุ่มงานวิจัยที่นำเสนอเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

#### 1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาใหม่

วิโรจน์ สารรัตน์ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2545) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผู้บริหาร  
ใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอกการสร้าง  
แรงสนับสนุนตนเองและวิชาชีพงาน การพัฒนาตนเองซึ่งเป็นมาอย่างต่อเนื่องก่อนที่จะเป็นผู้บริหาร  
ทั้งโดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การเรียนรู้ในงาน เป็นปัจจัยสำคัญ  
ที่มีส่วนช่วยให้ได้กลายมาเป็นผู้บริหารอย่างไรก็ตามเมื่อได้เป็นผู้บริหารแล้ว ผู้บริหารใหม่ส่วนใหญ่  
เห็นว่าตนเองยังขาดทักษะเชิงเทคนิคทางการบริหารใหม่ๆ และทักษะเชิงมนุษยศาสตร์ก็ใช้ความ  
พยายามพัฒนาตนเองตลอดจนขอคำที่ปรึกษาจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายประสบการณ์เรียนรู้จาก  
การเป็นผู้บริหาร ผู้บริหารใหม่ส่วนใหญ่ตัดสินใจมาเป็นผู้บริหารเนื่องจากเห็นว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำ  
องค์การที่สามารถจะทำอะไรให้บรรลุผลตามที่คาดหวังไว้ได้ทำงานทำทายนความ สามารถเป็น  
บุคคลที่เป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติ มีความรับผิดชอบและมีความก้าวหน้า ฯ

อนุชา กอนพวง (2550) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์  
เชิงสาเหตุของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลงานวิจัย ได้กล่าวถึง  
ข้อเสนอแนะ หน่วยงานส่วนกลาง เช่น ก.ค.ศ. หรือ สพฐ.ควรนำรายละเอียดของตัวแปรสังเกตได้  
ของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพมากำหนดแนวนโยบายการกำกับ ติดตามความก้าวหน้า และการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งแนวนโยบายการจูงใจในการปฏิบัติงานกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา  
ใหม่ในช่วง 5 ปีแรกหรือกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาประจำการที่ยังไม่มีวิทยฐานะอย่างชัดเจนเขตพื้นที่  
การศึกษาควรเป็นหน่วยงานหลักในการนำแนวนโยบาย การกำกับ ติดตามความก้าวหน้า และการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งแนวนโยบายการจูงใจในการปฏิบัติงานกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา

ใหม่ในช่วง 5 ปีแรกหรือกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาประจำการที่ยังไม่มีวิทยฐานะมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยนำตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวของตัวแปรแฝงความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ รวมทั้งสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารมาเป็นที่ที่เป็นเนื้อหา กำกับ ติดตามและประเมินผลที่เป็นรูปธรรม และควรกำหนดแนวปฏิบัติหรือมาตรการจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการให้ขวัญกำลังใจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะพัฒนางานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลและอาจมาตรการบางอย่างสำหรับผู้บริหารที่บกพร่องในการปฏิบัติ หน้าที่ ทั้งการพัฒนาตนเองและการพัฒนางาน

จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่มีความสำคัญในการทำให้การจัดการศึกษามุ่งจุดมุ่งหมายสูงสุดในการจัดการศึกษา หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องควรเข้ามาส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือและพัฒนาเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

นิยม แพนคร (2541) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพโรงเรียนและลักษณะการบริหารงานของโรงเรียนดีเด่นระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก พบว่า โรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนดีเด่นระดับอำเภอในปีการศึกษา 2539 ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงาน 6 ด้านเป็นประจำสม่ำเสมอ ได้แก่ ด้านงานวิชาการ ด้านงานกิจการนักเรียน ด้านงานบุคลากร ด้านงานธุรการและการเงิน ด้านงานอาคารสถานที่และด้านงานความสัมพันธ์กับชุมชน

สมพร เพ็ญรอด (2541) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การให้ความสำคัญตามภารกิจการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้ความสำคัญตามภารกิจการบริหารโรงเรียนในงานทั้ง 6 ด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ งานด้านวิชาการ งานด้านบุคลากร งานด้านกิจการนักเรียน งานด้านธุรการ การเงิน พัสดุ งานด้านอาคารสถานที่ และงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การให้ความสำคัญตามภารกิจการบริหารโรงเรียนในงานทั้ง 6 งาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

จรรยา แสนใจวุฒิ และคณะ (2549) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานโรงเรียนในฝันในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 และเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาการดำเนินงานโรงเรียนในฝัน ด้านการบริหารวิชาการมีปัญหาสูงสุด

สันติ รุ่งสมัย (2549) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารและการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินงานการบริหารและการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กตามทัศนะของผู้อำนวยการสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ตามทัศนะของครูผู้สอนอยู่ในระดับปานกลาง โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่

ประสบปัญหาในการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล บริหารทั่วไป อันเป็นผลที่สืบเนื่องมาจากปัจจัยสำคัญหลายประการโดยเฉพาะการขาดแคลนบุคลากรและงบประมาณ นอกจากนี้ในด้านการดำเนินงานบริหารจัดการโรงเรียนยังขาดการดำเนินงานเชิงระบบ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งนำเสนอ สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญยิ่งในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้า ตามมาตรฐานการศึกษาระดับชาติ งานวิจัยส่วนใหญ่พบว่า ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ และให้ความสนใจบริหารงานตามขอบข่ายการบริหารโรงเรียนของต้นสังกัด ทุกด้านอยู่ในระดับสูง ถึงสูงมาก ในขณะที่งานวิจัยยังพบว่าในการบริหารงานนั้น มีปัญหาในการบริหารงานที่แตกต่างกันออกไปตามขนาดของโรงเรียน ซึ่งปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้มีการแก้ไขโดยผู้บริหารโรงเรียน ให้สามารถดำเนินการบริหารโรงเรียนไปได้อย่างราบรื่นและทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามที่สังคมต้องการ

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา

ประทุม นามโสวรรณ (2534) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารในทวรษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา นครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ในภาพรวมแล้วผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารทุกหมวดวิชาอยู่ในระดับมาก แต่ในหมวดวิชาความรู้ทั่วไปผู้บริหารมีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุดในเรื่อง นโยบายการจัดการศึกษา และในหมวดวิชาบริหารศาสตร์ ผู้บริหารมีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด 2 เรื่อง คือ การบริหารงานการเงินและพัสดุ กับเรื่อง การบริหารงานวิชาการ 2) ผลการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารของผู้บริหารตำแหน่งผู้อำนวยการและอาจารย์ใหญ่กับครูใหญ่ มีความต้องการแตกต่างกันในเรื่อง การศึกษาเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม พระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายในการเดินทาง พ.ศ.2526 นโยบายการจัดการศึกษาและการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ๓ 3) ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญแก่ความรู้ในหมวดวิชาความรู้ทั่วไปเป็นอันดับแรก หมวดวิชาบริหารศาสตร์เป็นอันดับสอง และหมวดวิชาพฤติกรรมศาสตร์เป็นอันดับสาม

วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2536) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการความรู้ความสามารถเพื่อนำไปพัฒนาการบริหารงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 7 ผลการวิจัยพบว่า โดยส่วนรวมผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการความรู้ในหมวดวิชาความรู้ทั่วไปมากที่สุด

วรรณี พจน์พัฒนพล (2542) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามประสบการณ์พบว่า ทั้งผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากและผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย ต่างก็มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัญหาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานโรงเรียนโดยรวม และรายด้านจำแนกตามประสบการณ์การบริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน 3) ปัญหาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานโรงเรียนโดยรวมและจำแนกตามขนาดของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

สมพงษ์ แสนจักร (2543) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการและแนวทางพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการโดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพตำแหน่งเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการพัฒนาตนเองโดยภาพรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้าราชการโดยส่วนรวมและครูผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการพัฒนาตนเองด้านสุขภาพอยู่ในระดับปานกลาง

ขจรศักดิ์ วงศ์โสภณ (2545) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย พบว่า ผู้บริหารรับรู้จากสื่อหนังสือพิมพ์เดลินิวส์ รับรู้จากสื่อวิทยุของศกการสื่อสารมวลชน และรับรู้จากสื่อโทรทัศน์สีกองทัพบกช่อง 7 มากที่สุด นอกจากนี้ ยังสมัครเข้าร่วมการฝึกอบรมสัมมนาด้วยตนเอง และได้รับคำแนะนำการบริหารงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมากที่สุด

รัตนาวดี ทับเงิน (2550) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการวิจัยสถาบันในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีทัศนคติต่อบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการวิจัยสถาบันในสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเพราะผู้บริหารคิดว่าตนเองได้ปฏิบัติตามภารกิจของสถานศึกษาตามที่กำหนดไว้เมื่อเปรียบเทียบกับบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการวิจัยตามทัศนคติของผู้บริหารและครูโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 ด้านในทั้งหมด 5 ด้าน เพราะผู้บริหารอาจมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยไม่เพียงพอไม่เห็นความสำคัญหรือประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับสถานศึกษาอย่างคุ้มค่า ในขณะที่ครูเห็นความสำคัญของงานวิจัยเพราะเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาศักยภาพการศึกษาอีกทั้งยังเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารนั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักว่า การที่จะพัฒนาการเปลี่ยนแปลงใด ๆ นั้นสิ่งสำคัญคือ การที่ต้องพัฒนาตนเองให้เกิดผลดีต่อตนเองก่อนทั้งด้านมาตรฐานความรู้ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติตน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแบบอย่างแล้วจึงนำการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากร จะเห็นได้ว่าการพัฒนาตนเองนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาวิชาชีพทางการบริหารประสบผลสำเร็จ และสิ่งสำคัญที่สุดคือเป็นเครื่องมือในการทำให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายสูงสุด

### งานวิจัยต่างประเทศ

Parkay and Hall (1992 อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2545, หน้า 51-52) ได้เสนอตัวแบบการพัฒนาอาชีพ (a career development model) ของผู้บริหารใหม่ซึ่งตัวแบบนี้ได้อธิบายให้เห็นระยะต่างๆของการพัฒนาอาชีพของผู้บริหารใหม่เป็น 5 ระยะดังนี้ นอกจากนั้นงานวิจัยได้กล่าวถึง กระบวนการทางวิชาชีพของผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษา และในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นระยะต่าง ๆ ดังนี้ ระยะที่ 1 ระยะสะสม (Accumulation) ในความรู้ ประสบการณ์ และผลงาน ก่อนการเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกเป็นผู้บริหาร ระยะที่ 2 ระยะเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก (Process of recruitment) ด้วยความมั่นใจในความรู้ความสามารถทางวิชาการ ประสบการณ์ ผลงาน คุณลักษณะส่วนตัว ความไว้วางใจกับกระบวนการคัดเลือกว่า เป็นไปอย่างโปร่งใสปราศจากระบบเส้นสายหรือระบบอุปถัมภ์ ระยะที่ 3 ระยะเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ด้วยความคาดหวังสูง (high job expectation) เป็นความคาดหวังที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ เป็นความคาดหวังที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน และเป็นความคาดหวังให้เกิดการยอมรับจนได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือจากชุมชนและองค์กรต่างๆ ระยะที่ 4 ระยะปฏิบัติการและเผชิญความเป็นจริง (real world of work life) เป็นระยะที่ได้ใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุตามที่คาดหวังอย่างเต็มที่ ระยะที่ 5 ระยะเข้าสู่ทางเลือก (deal with continuum choices) ระหว่างชั่วคราวเป็นผู้บริหารมืออาชีพกับชั่วคราวที่ยอมจำนนต่ออุปสรรคปัญหาแล้ววางเฉย

Daresh and Plarko (1992 อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2545, หน้า 20-24) ได้กล่าวถึงกรอบแนวคิดในการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหาร 3 ทักษะคือ ทักษะที่ยึดหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ ทักษะที่ยึดหลักการมนุษยสัมพันธ์ ทักษะที่ยึดหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรอบแนวคิดดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารในระยะต่างๆ ดังนี้ 1) ระยะก่อนประจำการ 2) ระยะเริ่มประจำการ 3) ระยะประจำการ การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารจึงพึงตระหนักถึงความสำคัญในหลักการทั้งสามอยู่เสมอเพียงแต่จุดเน้นในแต่ละสถานการณ์อาจแตกต่างกันออกไปเท่านั้น

แมกนุสัน (Magnuson, 1971 หน้า 78-91 อ้างอิงใน วินัย ทองมัน, 2548, หน้า 89) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะเป็น 2 แบบ คือ คุณลักษณะด้านวิชาชีพกับคุณลักษณะส่วนตัว พบว่า คุณลักษณะด้านวิชาชีพประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ สามารถติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดีรู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นผู้ที่น่าเข้าใกล้และมีเวลาสำหรับผู้อื่นให้ความสนใจกับบุคคลอื่นมีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงานรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นรู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่ ส่วนคุณลักษณะส่วนตัวประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีวิจรรย์ญาณและมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างขวางและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

จากงานวิจัยต่างประเทศดังกล่าวสรุปได้ว่าผู้บริหารควรมีคุณลักษณะด้านวิชาชีพกับคุณลักษณะส่วนตัวที่ทำให้สามารถเป็นผู้บริหารได้อย่างมีคุณภาพ โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านวิชาชีพในการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหาร 3 ทักษะคือ ทักษะที่ยึดหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ ทักษะที่ยึดหลักการมนุษยสัมพันธ์ ทักษะที่ยึดหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรอบแนวคิดดังกล่าวจะส่งผลต่อรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารในระยะต่าง ๆ อย่างไรก็ตามในการบริหารผู้บริหารควรยึดทางสายกลางหรือยึดงานเป็นหลัก