

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามข้อบังคับของ
คุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2548 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 1 ดังนั้นจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อเรื่องดังต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

1.1 ทฤษฎีผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

1.2 ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

1.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

2. ผู้บริหาร

2.1 ความหมายของผู้บริหาร

2.2 ประเภทของผู้บริหาร

2.3 หน้าที่ของผู้บริหาร

2.4 บทบาทของผู้บริหาร

2.5 ลักษณะของผู้บริหาร

3. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

4. ข้อบังคับของคุรุสภาว่าด้วยเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2548

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

1.1 ทฤษฎีผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้นตัวอย่างของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เช่น แมจีเทเรซ่า ผู้อุทิศตนเพื่อคนยากไร้ในอินเดีย มาติน ลูเธอร์ คิง ผู้นำในการต่อสู้เพื่อสิทธิที่เท่าเทียมกัน มหาตมะ คานธี ผู้นำการต่อสู้เพื่อเอกราชของอินเดีย เป็นต้น

เบอร์น (Burns. 1987 : 20) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างยกระดับคุณธรรม และแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม โดยให้มีอุดมคติสูงขึ้น ถ้าหากจะพิจารณาระดับความต้องการของ

ผู้ตามให้ต้องการในระดับสูงขึ้น

แฮร์ริส (Harris. 1989 : 9) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนสภาพไว้ ดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนบุตรกับบิดา
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงใน

การปฏิบัติงาน

4. ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง
5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความภาคภูมิใจ

เบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1990 : 19) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ความเสน่ห์หา (Charisma) หมายถึง พรสวรรค์ ความเสน่ห์หาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่มีความสามารถชักนำคนอื่นได้ดี
2. การคลุใจ (Inspiration) การคลุใจมีความใกล้ชิดกับเสน่ห์หา เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การ ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ
3. กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นวิธีการที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพช่วยผู้ตามแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ และมียุทธศาสตร์ในการคิด
4. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) การมุ่งสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่งผลถึงความพอใจของผู้ตาม และเน้นเป็นรายบุคคล

สรุปได้ว่า จากทฤษฎีหลักการที่กล่าวมาแบบผู้นำเปลี่ยนสภาพ เป็นวิธีการที่ผู้นำและผู้ตามมีความสำคัญเท่าเทียมกัน โดยยกระดับจิตใจ (คุณธรรม) สูงขึ้นทั้งสองฝ่ายเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุดในอนาคต แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หรือผู้นำเชิงปฏิรูป นำไปใช้ในการบริหารงาน ความสำเร็จหรือล้มเหลวในการเป็นผู้นำไม่มีแบบผู้นำแบบใดที่สามารถใช้ได้ผลกับผู้ตามทุกคน ผู้นำจะต้องศึกษาความพร้อมของผู้ตาม

1.2 ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

แนวคิดทฤษฎีการบริหารและภาวะผู้นำได้ให้แนวคิดว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผลประโยชน์บางอย่าง “ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่จะสัญญาว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนองานของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างเป็นการตอบแทน” ในสภาพเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมากกว่า เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่สิ่งที่ผู้นำต้องการ ดังนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประโยชน์จะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง (Bargaining) มากที่สุด

เบส และอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1990 : 10) ได้ให้ลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไว้ ดังนี้

1. รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่ต้องการครบเท่าที่เขายังทำงานได้ผล
2. แลกเปลี่ยนรางวัลและสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความมานะพยายามในการทำงาน
3. ตอบสนองต่อความต้องการและความปรารถนาของผู้ตาม ครบเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึงผู้นำที่พยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งตอบแทนจากผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จตามข้อตกลงหรือสัญญาที่มีระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ต่อกัน ซึ่งจะใช้วิธีการต่อรองมากที่สุด

1.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์เริ่มประมาณ ค.ศ.1967 การศึกษาภาวะผู้นำโดยการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำหรือโดยการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำเริ่มต้นด้วยความหวังที่จะว่าจะพบองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่ง และพบทั่วไปในผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ข้อค้นพบสำคัญจากการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำดูเหมือนจะมีตัวแปรหลายตัว เช่น บรรยากาศขององค์กรค่านิยม

ของผู้นำ กับผู้คิดสูตรประสิทธิผลของผู้นำ ดังนี้ (Tannenbaum and Schmidt. 1973 : 162-171) อ้างอิงมาจากศราวุฒิ สิทธิราช. 2544 : 21)

ในเมื่อ E คือประสิทธิผล (Effectiveness) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำของตนเอง (Leadership) ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม (Follower) และสถานการณ์ (Situation) ผู้นำจะต้องเหมือนกับนักดนตรีอื่น ๆ ทั้งปวงเพื่อที่จะทำให้เกิดเพลงที่ไพเราะ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ยืนยันว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำกับตัวแปรต่าง ๆ ของสถานการณ์ เช่น โครงสร้างของงาน อำนาจของตำแหน่ง ทักษะ และทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น จึงไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุด

ฟีดเลอร์ (Diedler. 1987 : 146 อ้างอิงมาจากศราวุฒิ สิทธิราช. 2544 : 21) กล่าวว่า การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์นั้น จะให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 อย่าง คือแบบของผู้นำกับคุณลักษณะของกลุ่มหรือสถานการณ์ ตัวแปรต่าง ๆ ของสถานการณ์ที่นักวิจัยสนใจศึกษาได้แก่บรรยากาศขององค์กร ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ อำนาจตามตำแหน่ง เป็นต้น ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาทัศนคติและแรงจูงใจของหัวหน้า ซึ่งจะทำให้เขาปฏิบัติต่อลูกน้องแตกต่างกัน ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 อย่าง คือแบบของผู้นำกับสถานการณ์ แบบทดสอบจะทำนายว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task Motivated) หรือมีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ (Relationship – Motivated) สำหรับสถานการณ์นั้น พิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power)
2. โครงสร้างของงาน (Task Structure)
3. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – Member Relations) ทำให้เกิด

สถานการณ์ขึ้น 8 สถานการณ์ จากสถานการณ์ขึ้นชมมากที่สุด ถึงสถานการณ์ขึ้นชมน้อยที่สุด ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลในสถานการณ์ใด

สรุปได้ว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ที่สามารถปรับเปลี่ยนสภาวะผู้นำของตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม และสถานการณ์ โดยมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ อำนาจตามตำแหน่ง โครงสร้างของงาน และสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาทัศนคติและแรงจูงใจของหัวหน้า โดยปฏิบัติต่อลูกน้องแตกต่างกัน ให้ได้มาซึ่งผลงานที่มีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหาร

2.1 ความหมายของผู้บริหาร

โดยทั่วไปโครงสร้างการจัดองค์การจะแบ่งเป็น 2 ฝ่าย ฝ่ายปฏิบัติการกับฝ่ายบริหาร สำหรับฝ่ายบริหารจะมีบุคคลที่เรียกว่า ผู้บริหาร คอยจัดการดูแลให้ฝ่ายปฏิบัติการดำเนินงานด้วยความรวดเร็ว เรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความมุ่งหมายขององค์การในองค์การทางการศึกษา

พลสวัสดิ์ อาจวิชัย (2537 : 16) กล่าวว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้ดำเนินการทำกิจกรรมร่วมกันของกลุ่มที่มีตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สุเมธ แสงนิมนวล (2539 : 48) กล่าวว่า นักบริหารยุคใหม่ต้องมีคุณลักษณะ 4 ประการ คือ คิดกว้าง มองไกล ใฝ่สูง มุ่งความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2539 : 65) ให้คำนิยามว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีความสำคัญยิ่ง ซึ่งเปรียบเทียบได้เสมือนหัวใจของการบริหารงานต่าง ๆ เป็นหัวหน้าที่ดีของคณะ เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนามาสู่องค์กร

สุเทพ ทองประดิษฐ์ (2542 : 11) กล่าวถึง ผู้บริหารว่า หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่เหนือผู้อื่น (Authority) และพยายามทำให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร โดยใช้กำลังความพยายามของบุคคลที่เขามีสถานะอำนาจหน้าที่ต่อสิ่งนั้น

จากการศึกษาความหมายของผู้บริหารสรุปได้ว่า ผู้บริหารหมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งคอยจัดการดูแลให้ฝ่ายปฏิบัติการดำเนินงานไปด้วยความเรียบร้อย และพยายามทำให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 ประเภทของผู้บริหาร

ฝ่ายบริหารมีอำนาจหน้าที่จัดการศึกษาตามระบบการศึกษาที่กำหนดไว้ คำว่า ผู้บริหารการศึกษา (Educational administrator) โดยทั่วไปเป็นการเรียกภาพรวมของผู้มีตำแหน่งหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาประเภทของผู้บริหารอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้ (นิพนธ์ กินาวงศ์. 2543 : 55-56)

2.2.1 ผู้บริหารที่ไม่สังกัดสถานศึกษา หมายถึง ผู้มีหน้าที่ควบคุมดูแลการจัดการศึกษาดำเนินนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งในระบบการบริหารการศึกษาในประเทศไทยหรืออเมริกาอาจหมายถึง ผู้ตรวจการศึกษา (Superintendent) ผู้อำนวยการศึกษา (Educational director) หรือผู้แทนเทศ

การศึกษา (Education supervisor) หรือในระบบการศึกษาไทยในปัจจุบัน ผู้บริหารที่ไม่สังกัดสถานศึกษา คือ ผู้บริหารการศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) กำหนดตำแหน่งไว้ ตามประเภทของกรมที่สังกัด เช่น ศึกษาธิการ ศึกษาธิการอำเภอและผู้ช่วยหัวหน้าการศึกษาและ ผู้ช่วยผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด และ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด เป็นต้น

2.2.2 ผู้บริหารที่สังกัดสถานศึกษา หมายถึงผู้เป็นหัวหน้าสถานศึกษา ที่เรียกว่า ผู้บริหารโรงเรียน (School administrator) อาจหมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ช่วยในตำแหน่งนั้น ๆ รวมถึง ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งอาจเรียกชื่อว่า ผู้อำนวยการวิทยาลัย

หัวหน้าภาควิชา คณบดี อธิการบดี เป็นต้น ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานของหน่วยงาน การบริหารจะดำเนินไปด้วยดี บรรลุวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับผู้บริหาร

กล่าวโดยสรุปว่า ผู้บริหารมี 2 ประเภท คือ ผู้บริหารที่ไม่ได้สังกัดสถานศึกษา หรือ ผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ ศึกษาธิการ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารที่สังกัดสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและหัวหน้าภาควิชา คณบดี อธิการบดี ซึ่งผู้บริหารเหล่านี้มีบทบาทที่สำคัญที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาสู่องค์กร

2.3 หน้าที่ของผู้บริหาร

ชาญชัย อาจินสมจาร (2540 : 101-104) กล่าวถึง หน้าที่ของผู้บริหารไว้ดังนี้

2.3.1 ในด้านวัตถุประสงค์ผู้บริหารมีหน้าที่คือ

- 1) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษา แล้วกำหนดเป็นจุดมุ่งหมาย
- 2) ระลึกเสมอว่าอะไรคือสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียน
- 3) ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านการศึกษา
- 4) ทำให้บุคลากรทางการศึกษายอมรับเป้าหมายทางการศึกษาทั้งจุดมุ่งหมายเฉพาะและให้ทุกคนแปรจุดมุ่งหมายสู่การปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน
- 5) ค้นหาวิธีทางที่มีสำหรับทำให้เป้าหมายบรรลุผลสัมฤทธิ์
- 6) หาวิธีเพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือจากบุคลากรทางการศึกษาทุกคนและก่อให้เกิดความสามัคคีขึ้นในระหว่างบุคลากรทางการศึกษาด้วยกัน

2.3.2 ในด้านการวางแผนผู้บริหารมีหน้าที่ดังนี้

- ที่คี่ที่สุด
- 1) ออกแบบรูปแบบเพื่อการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า โดยผ่านทางเลือกแนวทาง
 - 2) กำหนดผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน
 - 3) ทำความกระจ่างในสิ่งที่ต้องการให้สัมฤทธิ์ผลและวิธีการ
 - 4) วางแผนสำหรับผลสัมฤทธิ์และการปรับปรุงระบบค่านิยมของสังคม
 - 5) ทำงานให้ยืดหยุ่นเพื่อปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- ของกิจกรรมทั้งหลายของชีวิต

- 6) ทำแผนให้สมบูรณ์
- 7) ทบทวนแผนอย่างสม่ำเสมอ
- 8) ทำแผนการศึกษาให้เข้ากับแผนของประเทศ
- 9) ร่างแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิจัย
- 10) ทำแผนให้เป็นจริงและปฏิบัติได้
- 11) ใช้บริการของผู้เชี่ยวชาญ
- 12) ทำให้บุคลากรทางการศึกษาเข้าใจแผน

2.3.3 ในด้านการจัดการองค์การ ผู้บริหารมีหน้าที่ดังนี้

- 1) วางโครงสร้างของการจัดองค์การรูปแบบของตำแหน่งและความสัมพันธ์
 - 2) กำหนดตำแหน่งของบุคลากรโดยตั้งอยู่บนฐานของกฎหมาย
 - 3) กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร
 - 4) ส่งเสริมพฤติกรรมกลุ่มสู่ผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ทางการศึกษา โดยผ่านทาง การปฏิบัติงาน กระบวนการสื่อความหมายและการประเมินผล
 - 5) ก่อให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยของกลุ่ม โดยผ่านทางความสัมพันธ์ทางการ แสดงออกด้วยตนเอง และการนำตนเอง
 - 6) ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน
 - 7) ทำให้องค์การเกิดบรรยากาศแบบประชาธิปไตย โดยผ่านทางความสัมพันธ์
 - 8) ส่งเสริมประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพื่อทำให้อัตุประสงค์สัมฤทธิ์ผล
 - 9) คงไว้ซึ่งมิตรภาพ ความเคารพและความมั่นใจในระหว่างบุคลากร
- อันดี

2.3.4 ในด้านการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีหน้าที่ ดังนี้

- 1) แนะนำบุคลากรว่าควรทำอะไรบ้าง
- 2) แน่ใจว่า กิจกรรมทั้งหลายดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้
- 3) ประสานงานองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ครอบคลุมทิศทางของการทำงาน เช่น สถานการณ์ เครื่องมือ การเงิน ความรู้และทักษะ
- 4) ได้ผลงานจากการทำงานมากที่สุดโดยลงทุนน้อยที่สุด
- 5) เคารพความรู้ บุคลิกภาพ และเกียรติของบุคลากร
- 6) ทำให้บุคลากรเคารพตนเองและมีความพอใจในตนเอง
- 7) ก่อให้เกิดความสามัคคีในพลังทางกาย สำนึกและเศรษฐกิจ
- 8) เป็นผู้ประสานงานระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง
- 9) เป็นผู้ประสานงานในเรื่องหลักสูตร วิธีการสอน กฎระเบียบ บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม
- 10) ใช้อำนาจและหน้าที่ตัดสินใจกิจกรรมของบุคลากร
- 11) ทำให้บุคลากรรับผิดชอบต่องานที่ตัวเองทำ
- 12) กำหนดขั้นตอนของปัญหาเพื่อการแก้ปัญหา
- 13) ใช้วิธีแก้ปัญหาผลการอภิปรายของกลุ่ม
- 14) เข้าใจความรู้สึกและการตัดสินใจของบุคลากร และหลีกเลี่ยงการใช้ความคิดเห็นของตนเองแต่ผู้เดียว

2.3.5 ในด้านการประเมินผล ผู้บริหารมีหน้าที่ ดังนี้

- 1) ประเมินผลกระบวนการทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ โดยการเปรียบเทียบมาตรฐานและค่านิยมที่กำหนดไว้
- 2) ค้นหาจุดอ่อนและแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าว
- 3) รู้จุดแข็งของบุคลากร
- 4) ประเมินผลเพื่อปรุ้งงานและตัวบุคลากร
- 5) ประเมินผลเพื่อก่อให้เกิดความพอใจทางจิตวิทยา และปรับปรุงเรื่องมนุษยสัมพันธ์

6) ก่อให้เกิดความเข้าใจแก่ประชาชน ให้ได้รับความสนใจและการร่วมมือจากประชาชน

7) ประเมินเจตคติของประชาชนเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากประชาชน

8) ทำการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและปรนัย

9) ส่งเสริมการประเมินตนเอง และการปรับปรุงตนเองในตัวบุคลากร

จากการศึกษาหน้าที่ของผู้บริหาร สรุปได้ว่า หน้าที่ของผู้บริหาร หมายถึง การพยายามทำให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร โดยมีการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การจัดองค์การ การปฏิบัติงานตามแผนงานและประเมินผลงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.4 บทบาทของผู้บริหาร

สต็อกคิลล์ (Stogodill. 1984 : 42-45) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารไว้ 17 ประการไว้ดังนี้

2.4.1 บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction setter) ผู้บริหารจะช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นและมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจเขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมีความสามารถในการเขียนแผนงาน โครงการงาน การบริหารงาน และวัตถุประสงค์ผลงาน

2.4.2 บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader catalyst) บทบาทนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ มีทักษะทำงานเป็นทีม

2.4.3 บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ จะเกิดขึ้น

2.4.4 บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการไม่ให้เกิดความขัดแย้ง

2.4.5 บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบงานและกำหนดโครงสร้างขององค์การใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การ และพฤติกรรมขององค์การด้วย

2.4.6 บทบาทเป็นผู้เปลี่ยน (Change manager) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มาสู่สถาบัน เพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไรเปลี่ยนอย่างไร และควรจะเปลี่ยน ในสถานการณ์ใด และทิศทางใด

2.4.7 บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจ รูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงานที่พึงปรารถนาเข้าใจ ระบบการรายงานที่ดีสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.8 บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องมี ความสามารถในการ สื่อสารทั้งด้านการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารและจะมีความสามารถ ในการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน

2.4.9 บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็น สิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการ ต่อรองไกล่เกลี่ยจัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

2.4.10 บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่ลง อย่ด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างขวางกว่าความขัดแย้งจะต้องมีความสามารถในการ วินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหาเป็น

2.4.11 บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (Systems manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถ ในการวิเคราะห์ระบบ และกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหาร ไปใช้ ประโยชน์

2.4.12 บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) ผู้บริหาร จะต้องมีความเข้าใจระบบการเรียนรู้ การเจริญและการพัฒนาการของมนุษย์เข้าใจทฤษฎีการสร้าง และพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทางการศึกษา

2.4.13 บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal manager) ผู้บริหารจะต้องมี ความสามารถในการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงาน ของบุคคล

2.4.14 บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) ผู้บริหารจะต้องมี ความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารพัสดุ ครุภัณฑ์การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนการแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก

2.4.15 บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องมี ความสามารถในการ ประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

2.4.16 บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relater) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

2.4.17 บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่ง

จากการศึกษาบทบาทของผู้บริหารสรุปได้ว่า บทบาทสำคัญที่ผู้บริหารพึงมีและยึดถือเป็นหลักปฏิบัติโดยบทบาทของผู้บริหารที่สำคัญ มี 2 ประการ คือ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถ มีบุคลิกที่ดี และมีวิสัยทัศน์ และผู้บริหารจะต้องอาศัยทักษะการบริหาร โดยใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความสามารถในการสื่อสารและประสานความร่วมมือร่วมใจกับผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

2.5 คุณลักษณะของผู้บริหาร

พรหมิ์ สกุกมา (2537 : 22) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสำคัญยิ่งเป็นสิ่งที่มียุทธผลต่อผู้ร่วมงาน และต่อผลงานโดยส่วนรวมของหน่วยงาน หากผู้บริหารมีคุณลักษณะเหมาะสมตรงตามความต้องการของผู้ร่วมงานการดำเนินงานของหน่วยงานก็จะประสบความสำเร็จ แต่ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารมีคุณลักษณะไม่เหมาะสมเป็นที่พึงพอใจ ก็จะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน หน่วยงานก็จะประสบความล้มเหลวได้

2.5.1 คุณลักษณะของผู้บริหาร

วีรัตน์ บัวขาว (2540 : 32-33) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารไว้ 3 ด้าน ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ ความรู้ทำให้องอาจ ความรู้คืออำนาจอันแท้จริงของผู้บริหารยุคใหม่ อันได้แก่ ความรู้ด้านการบริหาร วิชาการ ประกอบไปด้วย ทฤษฎี การวางแผน ทฤษฎีผู้นำ พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร จิตวิทยา เทคนิค การบริหารความต้องการของมนุษย์ มนุษย์สัมพันธ์ การจูงใจ การวินิจฉัยสั่งการ การบริหารงานบุคคล การแนะแนว การวิจัยการวัดผล ตลอดจน วิชาการใหม่ ๆ ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ด้านคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสาร สิ่งเหล่านี้ขาดไม่ได้สำหรับผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์

2. ต้องเป็นผู้มีภูมิฐาน ความสง่างามเผยเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารอันประกอบไปด้วย การแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะ การปรากฏตัวในที่ชุมนุมรวมถึงการออกกำลังกาย การรับประทานอาหารที่มีคุณค่า พักผ่อนให้เพียงพอเป็นการช่วยให้มีบุคลิกภาพที่ดี แข็งแรง การมีสุขภาพไม่แข็งแรงก็ไม่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร เพราะงานสร้างคนเป็นงานหลัก ผู้บริหารต้องเหน็ดเหนื่อยทั้งกายและใจ

3. ต้องเป็นผู้มีภูมิธรรม พื้นฐานจิตใจที่มีคุณธรรมของผู้บริหารมีความสำคัญมากเช่น ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ใจดีใจกว้าง หนักแน่น นักบริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารไว้มาก แต่ละท่านมีจุดเน้นที่เหมือนกันและแตกต่างกัน แต่ที่สำคัญคือ คุณลักษณะที่จะกล่าวต่อไปนี้ มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานในองค์กร หรือหน่วยงานทั้งนั้น

2.5.2 คุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ

จุมพล สวัสดิยากร (2540 : 328-331) ได้กล่าวถึงลักษณะของบริหารงานประสบความสำเร็จไว้คือ

1. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน
2. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดระเบียบองค์การและจัดตัวบุคคลให้เข้าทำงาน
3. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้จ่ายเงิน
4. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์
5. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานงาน
6. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการบำรุงขวัญผู้ร่วมงาน
7. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการควบคุมบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน
8. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประเมินผลงาน
9. เป็นผู้ที่มีความสามารถปรับปรุงงาน ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

2.5.3 คุณลักษณะของผู้บริหาร 20P

สมชาย เทพแสง (2543 : 9) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมีลักษณะ 20P ดังนี้

1. Psychology ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารงาน รู้นิสัยใจคอของลูกน้องเป็นอย่างดีที่เรียกว่า “รู้เขารู้เรา รบชนะร้อยครั้ง” ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษานิสัยใจคอของแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร

2. Personality บุคลิกการแต่งกาย การพูดการจามีมีหลักเกณฑ์น่าเชื่อถือยิ้มแย้มแจ่มใส มีอัธยาศัยเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้เกิดความประทับใจบุคลิกภาพจึงมีส่วนสำคัญรวมทั้งการวางตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน

3. Pioneer ต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก กล้าได้กล้าเสีย มีการวางแผนเชิงรุกมานะ
4. Poster การทำงานจะต้องมีการประชาสัมพันธ์

5. Parent จะต้องมียพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ไม่เข้าข้างใดข้างหนึ่ง วางตัวเป็นกลาง สร้างความสามัคคีภายในกลุ่ม

6. Period จะต้องเป็นคนตรงต่อเวลา
7. Pacific ผู้บริหารต้องมีความสุขรอบคอบ ใจเย็น มีกลยุทธ์ ที่ยอดเยี่ยม
8. Pleasure ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขัน แก่สถานการณ์ในช่วงตึงเครียดได้
9. Prudent การรอบการ ไกล หรือมีวิสัยทัศน์
10. Principle จะต้องยึดหลักการเป็นหลัก รวมทั้งทฤษฎีต่าง ๆ ที่สามารถอ้างอิงได้หรือพิสูจน์ได้
11. Perfect งานที่จะต้องสมบูรณ์ที่สุดที่จะทำได้ ครบถ้วน ถูกต้อง และมีการตรวจสอบประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
12. Point งานที่ต้องมีจุดประสงค์แน่นอนชัดเจน สามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทาง
13. Plan งานที่ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ
14. Pay ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึง
15. Participation ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
16. Pundit ต้องมีความรู้เรื่องที่ทำอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติได้
17. Politic ต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการเมืองการปกครอง
18. Poet ต้องมีความสามารถด้านสำนวนโวหาร
19. Perception ต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ ตรวจสอบ ได้ทันเหตุการณ์
20. Psycho ต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหาร รักในอาชีพครุเป็นผู้บริหารที่มีอุดมการณ์ รักศักดิ์ศรีในสถาบัน รักระเบียบวินัยและจรรยาบรรณ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี จะต้องมีความสามารถในการประสานงาน ประสานคน ประสานความคิด เป็นผู้ที่มีความอดทน ไม่แสดงความโกรธความหงุดหงิด ความก้าวร้าวให้ผู้อื่นเห็นมีสายตาด้านยาวไกล มีจิตใจมั่นคง ไม่อ่อนไหวง่าย ยิ้มได้เมื่อกข์มา สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริง เพื่อให้งานที่รับผิดชอบบรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5.4 คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ

คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพมีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู.

2537 : 12)

1) คุณลักษณะในฐานะนักการศึกษา (Education) คือ

1. เข้าร่วมส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
2. มีทักษะในการบริหารงานตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็น

อย่างดี

3. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน
4. เป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ในการปฏิบัติ
5. มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด กระบวนการและเทคนิค

ทางการบริหาร

- 2) คุณลักษณะในฐานะนักจัดการ (Manage) คือ
 1. มีทักษะในการประสานงานและสื่อความหมาย
 2. มีเทคนิคในการจัดระบบและการมอบหมายงาน
 3. มีเทคนิคในการจัดระบบและการมอบหมายงาน
 4. มีทักษะในการบริหารทรัพยากร
 5. สามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
 6. มีทักษะในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผล

การปฏิบัติ

7. เป็นนักวางแผนเพื่อพัฒนางาน
8. เข้าใจความสัมพันธ์ของระบบเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมที่มีผลต่อ

การจัดการศึกษา

9. นำข้อมูล สารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน
- 3) คุณลักษณะในฐานะนักพัฒนา (Developer) คือ
 1. ส่งเสริมและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงาน
 2. มีทักษะในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารและการเรียน

การสอน

3. เป็นนักวิจัยและพัฒนา
4. ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยการนำผลการวิจัยมาใช้ในการบริหาร
5. เป็นผู้ที่พัฒนาตนเองเพื่อนร่วมงาน และองค์กร
- 4) ความเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม (Ethic) คือ
 1. มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์
 2. มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

3. พัฒนาตนเองให้มีคุณค่าและเป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม
- 5) คุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ
 1. มีทักษะในการบริหารงานเป็นทีม
 2. มีทักษะในการตัดสินใจสั่งการและแก้ปัญหา
 3. มีความจริงใจและเป็นที่ยอมรับที่ศรัทธาที่ศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน
 4. สร้างบรรยากาศในการทำงาน
 5. เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี
 6. มีจิตวิทยาในการบริหารงานเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ
 7. เป็นผู้ส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น
 8. ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 6) บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ (Personality) คือ
 1. มีสุขภาพกายและจิตใจที่ดี
 2. มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
 3. มีทักษะการฟังและการพูดแบบนักวิชาการ
 4. มีทักษะในการบริหารความเครียด
 5. สามารถพัฒนาบุคลิกภาพและคุณภาพชีวิต

2.5.5 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 39) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนดังนี้

- 1) คุณลักษณะทางด้านวิชาการ
 1. ด้านการศึกษาทางวิชาชีพ
 2. ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร
 3. ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร
- 2) คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร
 1. บุคลิกภาพทางกาย
 2. บุคลิกภาพทางด้านจิตใจ
 3. บุคลิกภาพทางด้านสังคม
- 3) คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน
 1. ความมีสติปัญญาเฉลียวฉลาดและไหวพริบ

2. ความรับผิดชอบต่อน้ำที่ทำงาน
3. ความสามารถในการจูงใจ
4. ความสามารถในการตัดสินใจ
5. ความสามารถในการประสานงานทั้งงานและคน

สรุปได้ว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารหมายถึง ผู้บริหารต้องมีภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐานเป็นผู้มีความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงาน เป็นนักจัดการมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ มีคุณธรรมและจริยธรรม มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ผู้บริหารต้องสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริง เพื่อให้งานบรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

3.1 ความหมายของนิติบุคคล

นิติบุคคล เป็นบุคคลที่กฎหมายสมมติขึ้นเพื่อให้มีสิทธิหน้าที่และสามารถทำกิจการอันเป็นการก่อนิติสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ได้ภายในขอบวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นิติบุคคล แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 7-8)

1. นิติบุคคลในกฎหมายเอกชน หมายถึง นิติบุคคลที่เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยจะเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มบุคคลธรรมดาาร่วมกันทำกิจกรรมอันใดอันหนึ่งและเพื่อให้ดำเนินกิจการนั้น ๆ ได้นิติบุคคลจำเป็นที่จะต้องมีทรัพย์สินและสามารถทำนิติกรรมต่าง ๆ ได้ดังนั้น เพื่อความสะดวกในการดำเนินกิจการ กฎหมายจึงกำหนดให้บุคคลดังกล่าวจดทะเบียนเพื่อจัดตั้งนิติบุคคลขึ้นตามกฎหมายและดำเนินกิจการภายใต้นิติบุคคลเพียงคนเดียว หรือในกรณีที่เป็นกรรวมทรัพย์สินที่จัดสรรไว้เป็นกองทุนเพื่อดำเนินกิจการอันใดอันหนึ่ง เช่น เพื่อการศึกษา ศาสนาหรือเพื่อสาธารณะประโยชน์อย่างอื่น โดยมีได้มุ่งหาประโยชน์และเมื่อได้จดทะเบียนตามกฎหมายแล้วย่อมเป็นนิติบุคคล เช่น สมาคม มูลนิธิ เป็นต้น

นิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ จึงเป็นนิติบุคคลที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของเอกชนและไม่มีการใช้อำนาจมหาชน

2. นิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน หมายถึง นิติบุคคลที่เกิดขึ้นตามกฎหมายมหาชน กล่าวคือ มีพระราชบัญญัติหรือกฎหมายที่อาศัยอำนาจจากพระราชบัญญัติกำหนดให้จัดตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะ

นิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน จึงดำเนินกิจกรรมที่เป็นบริการสาธารณะและมีการใช้อำนาจมหาชน เช่น กระทรวง ทบวง กรม องค์การมหาชนของรัฐ เทศบาล วัด เป็นต้น

3.2 ความเป็นมาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดีมีความสามารถและมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่าง มีพลัง และมีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมซึ่ง สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาดังปรากฏในบทบัญญัติมาตรา 39 ที่ว่า กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณการบริการงานบุคคลและการบริหาร ทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 6-7)

การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระ ในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based anagement : SBM) ซึ่งเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมี คุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดดังกล่าวเพื่อให้สถานศึกษาที่มีความคล่องตัว มีอิสระและมีความเข้มแข็ง รัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล โดยให้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ในมาตรา 35 ดังนี้

“มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็น โรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล เมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาดาวรรคหนึ่งให้ความเป็นนิติบุคคล สิ้นสุดลง”

จากบทบัญญัติดังกล่าว โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเป็นนิติบุคคล โดยมีอำนาจ หน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 ซึ่งการเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนตาม พระราชบัญญัติดังกล่าวนี้จะไม่เหมือนกับการเป็นนิติบุคคลประเภทอื่นๆ เช่น กระทรวง ทบวง กรม หรือมหาวิทยาลัยของรัฐ กล่าวในภาพกว้างจะแตกต่างจากนิติบุคคลทั่วไป ที่มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงานของนิติบุคคลเป็นไปตามรูปแบบ หลักหรือ วัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง ส่วนโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลยังจะต้องปฏิบัติตามนโยบายหรือการ

ดำเนินการต่าง ๆ ในกรอบที่กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานมีนโยบายมอบหมายหรือมอบอำนาจให้ปฏิบัติ ซึ่งคล้ายกับนิติบุคคลของจังหวัด

แต่การเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนก็นำมาซึ่งสิทธิและหน้าที่ต่าง ๆ เช่นเดียวกันกับนิติบุคคลอื่นหรือบุคคลธรรมดา ตามนัยมาตรา 66 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ที่บัญญัติว่า “นิติบุคคลย่อมมีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น ภายในขอบแห่งอำนาจหน้าที่หรือวัตถุประสงค์ ดังได้บัญญัติหรือกำหนดไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับ หรือตราสารจัดตั้ง” เช่น สามารถทำนิติกรรมสัญญาด้วยตนเอง หรือการเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินต่างๆ ที่มีผู้อุทิศหรือบริจาคให้หรือมีอำนาจปกครอง ดูแลบำรุง รักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้หรือบริจาคให้ รวมทั้งการดำเนินคดีในศาลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นศาลยุติธรรม (ศาลแพ่ง ศาลอาญา) ศาลปกครอง ศาลชำนาญพิเศษต่างๆ เช่น ศาลแรงงานเป็นต้น

สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล หมายถึง โรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ที่กฎหมายยอมรับให้สามารถกระทำการต่างๆ ได้ด้วยตนเองภายในขอบวัตถุประสงค์มีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และกฎหมายอื่นซึ่งกำหนดสิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้เป็นการเฉพาะ

จากแนวคิดดังกล่าวจึงมีความจำเป็นที่กระทรวงศึกษาธิการ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการที่จะต้องใช้อำนาจตามมาตรา 8 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นที่การศึกษาเพื่อเป็นกรอบขอบเขตในการปฏิบัติหน้าที่และวางหลักเกณฑ์ในการดำเนินการต่างๆ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นนิติบุคคลเหล่านั้น

3.3 ขอบเขตการดำเนินการของสถานศึกษา (โรงเรียน) ที่เป็นนิติบุคคล

จากหลักการดังกล่าวข้างต้น การเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนไม่ได้มีความหมายว่าเมื่อโรงเรียนเป็นนิติบุคคลแล้วจะมีความอิสระในการบริหารงานหรือมีอำนาจหน้าที่ของตนเองอย่างไม่มีขอบเขต และเนื่องจากตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ไม่มีหมวดใดที่ได้บัญญัติเกี่ยวกับขอบเขตหรืออำนาจการดำเนินการของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลไว้ จึงมีปัญหาว่าขอบเขตที่โรงเรียนจะต้องปฏิบัติได้แก่เรื่องใดบ้าง

โดยที่ทราบแล้วว่าเมื่อพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีผลบังคับใช้ หน่วยงานระดับภูมิภาคจะมีการบูรรวมกัน และมีการโอนสถานศึกษา

ทั้งที่อยู่ในสังกัดกรมสามัญศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ไปสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาต่างๆ จึงโอนมาอยู่ในสายบังคับบัญชาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีเลขธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้บังคับบัญชา ฉะนั้น หน้าที่ในการดำเนินการต่างๆ ของสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับหน่วยงานต้นสังกัดจะมอบหมายหรือมอบอำนาจให้ปฏิบัติซึ่งอาจเป็นกรณีสถานศึกษาได้รับมอบอำนาจจากเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ปฏิบัติหน้าที่โดยตรง หรือจากราชการส่วนกลางหรืออาจเป็นกรณีที่มีระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารการจัดการ หรือมีกฎหมายเฉพาะ ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสถานศึกษาก็ได้ เช่น อำนาจของสถานศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการผ่อนผันให้เด็กเข้าเรียนก่อน หรือหลังอายุตามเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2542 หรือการมอบอำนาจให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติราชการแทนเลขธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเรื่องการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา เป็นต้น ดังนั้น ขอบเขตภารกิจของสถานศึกษาจึงไม่ได้เกิดขึ้นโดยผลความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา แต่ได้เกิดจากการมอบหมายหรือมอบอำนาจหรือที่กฎหมายกำหนดดังที่กล่าวนี้

สำหรับขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีรายละเอียดในเรื่องต่างๆ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 32)

3.3.1 ด้านวิชาการ ได้แก่ เรื่อง

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 3) การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
- 4) การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 5) การพัฒนาและใช้สื่อ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 6) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 8) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์
หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 9) การนิเทศการศึกษา
- 10) การแนะแนวการศึกษา
- 11) การส่งเสริม ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน

12) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นๆ

3.3.2 ด้านงบประมาณ ได้แก่ เรื่อง

- 1) การจัดตั้งงบประมาณ
- 2) การจัดสรรงบประมาณ
- 3) การตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
- 4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 5) การบริหารการเงิน
- 6) การบริหารบัญชี
- 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3.3.3 ด้านบริหารงานบุคคล ได้แก่ เรื่อง

- 1) การวางแผนอัตรากำลัง
- 2) การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2) การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 4) การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 5) การเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางวิชาชีพ
- 6) เงินเดือนและค่าตอบแทน
- 7) การเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 8) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 9) การลาศึกษาต่อ
- 10) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 11) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 12) มาตรฐานวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 13) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (รวมทั้งเรื่องการสั่งพักราชการและให้ออกจากราชการไว้ก่อน)
- 14) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 15) การอุทธรณ์ การร้องทุกข์
- 16) การออกจากราชการ
- 17) การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

18) งานทะเบียนประวัติวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

19) งานยกเว้นคุณสมบัติ

3.3.4 งานด้านการบริหารทั่วไป ได้แก่ เรื่อง

1) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) การพัฒนาระบบและสารสนเทศ

3) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4) การวางแผนการศึกษา

5) งานวิจัยและพัฒนาเพื่อแผนการศึกษา

6) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

7) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

8) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

9) การดำเนินงานด้านธุรการ

10) การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร

11) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

12) การจัดทำสำมนโนผู้เรียน

13) การรับนักเรียน

14) การจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก สถานศึกษา

15) การระดมทรัพยากรสถานศึกษา

16) การส่งเสริมกิจการนักเรียน

17) การประชาสัมพันธ์งานสถานศึกษา

18) การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน

องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาค ท้องถิ่น เขตพื้นที่การศึกษา

20) งานติดต่อ ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานการพัฒนาการศึกษา

ของสถานศึกษา

21) การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน

22) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ ประมาณบุคลากรและบริหาร

ทั่วไป

23) การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบและ
อัยาศัย

24) ความส่งเสริมสนับสนุนและประสานการศึกษาหาบุคลากร ชุมชน
องค์กร หน่วยงานและสถาบันลำดับอื่นที่จัดการศึกษา

25) งานที่ไม่ระบุไว้ในงานอื่น

อนึ่ง แม้ว่าการดำเนินงานของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลจะต้องอาศัยการมอบอำนาจ
จากเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือจากส่วนกลางอื่น แต่มีหลายเรื่องที่โรงเรียน
จะสามารถดำเนินการได้เลย เช่น การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดข้อมูลให้เป็นระบบซึ่งได้แก่
ข้อมูลด้านทรัพย์สิน ด้านบุคลากร หรือด้านอื่นๆ ไป เป็นต้น

4. ข้อบังคับของคุรุสภาว่าด้วยเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2548

วิชาชีพ (Profession) เป็นอาชีพให้บริการแก่สาธารณชนที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ
เป็นการเฉพาะ ไม่ซ้ำซ้อนกับวิชาชีพอื่น และมีมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพ โดยผู้ประกอบ
วิชาชีพต้องศึกษาอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติอย่างเพียงพอก่อนที่จะประกอบวิชาชีพ ต่างกับ
อาชีพ (Career) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องทำให้สำเร็จ โดยมุ่งหวังค่าตอบแทนเพื่อการดำรงชีพเท่านั้น

วิชาชีพซึ่งได้รับยกย่องให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง ผู้ประกอบวิชาชีพย่อมต้องมีความรับผิดชอบ
อย่างสูงตามมา เพราะมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและสาธารณชน จึงต้องมีการควบคุมการ
ประกอบวิชาชีพต้องประกอบวิชาชีพด้วยวิธีการแห่งปัญญา (Intellectual Method) ได้รับความ
การศึกษายาวนานอย่างเพียงพอ (Long Period of Training) มีอิสระในการใช้วิชาชีพตาม
มาตรฐานวิชาชีพ (Professional Autonomy) และมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ (Professional Ethics)
รวมทั้งต้องมีสถาบันวิชาชีพ (Professional Institution) หรือองค์กรวิชาชีพ (Professional
Organization) เป็นแหล่งกลางในการสร้างสรรค์จรรยาบรรณวิชาชีพ เช่น หมอ ทนายความ รวมทั้ง
วิชาชีพควบคุมทางการศึกษา

การส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครู เป็นส่วนหนึ่งของการกิจของคุรุสภาในฐานะองค์กร
วิชาชีพครูตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติข้าราชการครู พ.ศ. 2548 โดยการส่งเสริมและพัฒนา
วิชาชีพครู ได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมสอดคล้องกับวิทยาการเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ สังคม
และการเมืองของประเทศ เป้าหมายการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครู คือคุณภาพ และ
ประสิทธิภาพของวิชาชีพครูที่ให้บริการด้านการศึกษาแก่สังคม

มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2548 ได้ยึดถือแนวคิดและความเชื่อที่ว่าผู้บริหารการศึกษาเป็น “ผู้จัดการ” ทางการศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรอื่นๆ ดำเนินการ พัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา และความคาดหวังของสังคม ลักษณะของเกณฑ์เป็นการปฏิบัติงาน โดยเกณฑ์แต่ละข้อกำหนดลักษณะพฤติกรรมกรรมการแสดงออก ที่นำไปสู่ผลสำเร็จ และประกันคุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและ บุคคลอื่นสามารถประเมินผู้บริหารได้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม มี 12 ด้านดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ราชกิจจานุเบกษา. 2548 : 44)

4.1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารสถานศึกษา

คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือ การเข้าร่วมเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา วิชาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงานหรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงาน และเผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อ องค์กรพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคม โดยส่วนรวม

4.2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร

ผู้เรียน และชุมชน

ผู้บริหารมืออาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิด ขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง การกระทำกับผลของของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีผลต่อองค์กร โดยส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธา และความรู้สึกร่วมกันที่พึงของบุคคลทั่วไป

4.3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

ความสำเร็จของการบริหารอยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กร หรือ ผู้ร่วมงานการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมืออาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดย การศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่ เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหาร และการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้

ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุง ให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับคน และลงมือปฏิบัติจนเป็นผล ให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

4.4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้เกิดผลจริง

ผู้บริหารมีอาชีพวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไข ข้อมูลของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบาย แนวทาง เป้าหมายของการพัฒนา เมื่อนำไปปฏิบัติจะเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญนำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมาย กิจกรรม และผลงานถือเป็นคุณภาพสำคัญนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่า และเกิดผลอย่างแท้จริง

4.5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

นวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ ๆ เลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสถานการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของงานและองค์กรไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

4.6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร

ผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมในการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากร และองค์กร จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายาม กระตุน ชักชวน ทำทาส ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะๆ จึงควรจากการริเริ่ม การร่วมพัฒนา การสนับสนุนข้อมูล และให้กำลังใจ ให้บุคลากรศึกษาค้นคว้า ปฏิบัติและปรับปรุงงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางาน ตามภาวะปกติ อันเป็นบุคลิกภาพพึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กร รวมทั้งบุคลากรทุกคน ชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

4.7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

ผู้บริหารมีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้ว ด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุม การกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนา การลงมือปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยัน ชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็นโอกาสที่

ผู้บริหารจะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีได้ ระวังไว้อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดีจะชื่นชม ภาคภูมิใจได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ ต่อผู้อื่นได้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์ จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำ ประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไร คุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมิน ไปใช้ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิด ความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและ ศักยภาพ ของตนเป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน

4.8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ดักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะ ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำ ดักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพจะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหาร งานจนสามารถปฏิบัติตามกฎด้วยความพึงพอใจ

4.9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

หน่วยงานการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ซึ่งเมืองอื่น ๆ ประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ ซึ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรที่สำคัญของสังคม หรือชุมชนที่จะชี้แนะแนวทางการพัฒนาสังคม ให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่น ในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ไขปัญหของชุมชนหรือหน่วย งานอื่นๆ เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคม ส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติ ด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็นและเปิด โอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศ ประชาธิปไตยและการร่วมมือกันในสังคม การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

4.10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

ความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่งคือ ความเป็นผู้รอบรู้ ทันสมัย ทันโลก รู้อย่างกว้างขวาง และมองไกล ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลง

ที่เกิดขึ้นในโลกทุก ๆ ด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

4.11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

ผู้บริหารมีอาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เอง ของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกระหว่างความสำเร็จให้กับบุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพเป็นผู้นำได้ทุกระดับ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

4.12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สอดคล้อง สมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคตอย่างไรก็ตามการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่า การเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ก็ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกต่อไป

สรุปได้ว่าการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพของคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2548 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาพสันธุ์ เขต 1 ที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตามเพื่อส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพของตน ให้ได้รับการพัฒนาที่เหมาะสมสอดคล้องกับวิทยาการ เทคโนโลยี สภาพธุรกิจ สังคมและการเมืองของประเทศ เป้าหมายการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครูคือคุณภาพและประสิทธิภาพของวิชาชีพครู

ที่ให้บริการด้านการศึกษาแก่สังคมประกอบไปด้วย 12 ด้าน คือ ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารสถานศึกษา ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากรผู้เรียนและชุมชน มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้เกิดผลจริง พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร รายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ โดยเกณฑ์แต่ละกำหนด ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกที่นำไปสู่ผลสำเร็จ และประกันคุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคคลอื่นสามารถประเมินผู้บริหารได้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

ธีระพร นิลสาขา (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของประธานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของประธานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียน ครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านทักษะ และด้านความรู้

2. เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของประธานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครพนม โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันเช่นกัน

ผลการศึกษานี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม เป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหาร โรงเรียน ครูอาจารย์ มีความพึงประสงค์มากกว่าคุณลักษณะ ด้านทักษะ และด้านความรู้ ดังนั้นประธานกลุ่มโรงเรียนจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีคุณธรรม และจริยธรรม โดยเฉพาะคุณธรรมและจริยธรรมในด้านความตั้งใจจริงในการทำงาน มีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ สุจริต การเป็นแบบอย่างที่ดี และการมีสติสัมปชัญญะควบคู่กับการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน และความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนมหรือ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณธรรม และ จริยธรรม ของประธานกลุ่มโรงเรียนและผู้บริหาร โรงเรียน ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะและ ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนควรพิจารณาเลือกบุคคลที่มี คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสูง มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน มาทำหน้าที่ประธานกลุ่มโรงเรียน

สุนีย์ บุญทิม (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539-2550) ตามความคาดหวังของ ผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 6 ผลการวิจัย พบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคาดหวัง ของผู้บริหารและครู ในคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ (1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (2) คุณลักษณะด้าน วิชาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด

2. เมื่อเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้บริหารและครูที่มีต่อคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ในทุกด้านของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มีความคาดหวังไม่แตกต่างกัน

สุพจน์ อินทนาม (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามทัศนะของผู้บริหารและครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี จากการศึกษาพบว่า

1. คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหาร สถานศึกษาระดับสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานีของศูนย์ฝึกอบรมประจำเขต การศึกษา 9 ประจำปีงบประมาณ 2540 ตามทัศนะของผู้บริหารและครูใน โรงเรียน โดยส่วนรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นกัน

2. การเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ของศูนย์ฝึกอบรม ประจำเขตการศึกษา 9 ประจำปีงบประมาณ 2540 ระหว่างทัศนะของผู้บริหารและครูใน โรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน โดยทัศนะของ ผู้บริหารเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ระดับสูงกว่าทัศนะของครูใน โรงเรียนทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน

อภิวัฒน์ ภูไชยแสง (2542 : 79-81) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า

ครูผู้สอน โดยส่วนรวมและรายด้านจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีทัศนคติต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำดังนี้คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและด้านบุคลิกภาพตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับทัศนคติของครูผู้สอนพบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์โดยรวมโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีทัศนคติไม่แตกต่างกัน และครูผู้สอนในโรงเรียนที่ขนาดต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่และขนาดกลางมีทัศนคติไม่แตกต่างกัน และครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่พึงประสงค์ในอีก 3 ด้านที่เหลือไม่แตกต่างกัน

สันติ สุโพธิ์น้อย (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาการปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาด้านกระบวนการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม มีการปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาด้านกระบวนการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชนในการพัฒนาการศึกษา ด้านส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรครู ตามความจำเป็นและเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอและด้านมีการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับหลักสูตรความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น ส่วนที่เหลืออีก 3 ด้าน ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
2. ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางมีการปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาด้านกระบวนการจัดการศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 3-4 ด้านอยู่ในระดับมาก และมีการปฏิบัติในอีก 2-3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชนในการพัฒนาการศึกษา ด้านส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรครูตามความจำเป็นและเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ และด้านมีการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับหลักสูตรความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น แต่ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก มีการปฏิบัติโดยภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง
3. ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาด้านกระบวนการจัดการศึกษาโดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติ โดยภาพรวมและด้านมีการจัดการเรียน

การสอนสอดคล้องกับหลักสูตรความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางมีการปฏิบัติในด้านมีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษาและด้านมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียนมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็กและผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติในด้านส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ครู ตามความจำเป็นและเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ มากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก

สุเทพ กองมณี (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครู-อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย พบว่า

1. ครู-อาจารย์ โดยส่วนรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียนมีความคิดเห็นที่ผู้บริหาร ปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดหนองคาย ทั้งโดยภาพรวมและเป็นงานทั้ง 7 งาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีรายชื่อที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในแต่ละงานดังนี้ งานบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือชี้แนะ ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานแก่ครู-อาจารย์ งานธุรการ การเก็บรักษาและตอบโต้หนังสือ ผู้บริหารให้ความสำคัญมาก งานวิชาการ การติดตามการวัดผลประเมินผลการเรียนให้เป็นไปตามหลักสูตร งานปกครองนักเรียน ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรในโรงเรียนประพฤติตนให้มีระเบียบวินัยในตนเอง งานบริการมีการส่งเสริมให้มีคณะกรรมการนักเรียน งานโรงเรียนกับชุมชน ผู้นำท้องถิ่นและผู้ปกครองนักเรียนให้การยอมรับว่าโรงเรียนมีคุณภาพ งานอาคารสถานที่ ให้ความสำคัญที่จะปรับปรุงบริเวณโรงเรียน

2. ครู-อาจารย์ ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครู-อาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความคิดเห็นที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานในงานการบริหารงานทั่วไป งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานโรงเรียนกับชุมชน และงานบริหารอาคารสถานที่ น้อยกว่าความคิดเห็นของครู-อาจารย์โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง น้อยกว่าความคิดเห็นของครู-อาจารย์ ในโรงเรียนขนาดกลาง ด้านงานธุรการและน้อยกว่าความคิดเห็นของครู-อาจารย์ ในโรงเรียนขนาดเล็กในด้านงานบริการ

บรรพันธ์ แสนโสม (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาการปฏิบัติงานของทีมงานตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนหนองสูงสามัคคีวิทยา จังหวัดมุกดาหาร ผลการวิจัย พบว่า

1. โรงเรียนหนองสูงสามัคคีวิทยา มีการปฏิบัติงานของทีมงานในแต่ละงานตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ฉบับปรับปรุงใหม่ ครั้งที่ 5 พ.ศ. 2539 เพื่อพัฒนาโรงเรียนตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา อาจารย์ทุกคน ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานของทีมงานแต่ละงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีการสรุปผลและรายงานผลการปฏิบัติงานทุกเดือนเพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานต่อไป

2. โรงเรียนหนองสูงสามัคคีวิทยา ได้พบปัญหาการปฏิบัติงานของทีมงานในแต่ละงานตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ฉบับปรับปรุงใหม่ครั้งที่ 5 พ.ศ. 2539 ดังนี้ บุคลากรในการปฏิบัติงานของทีมงานในแต่ละงานมีน้อยและมีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก ทำให้ไม่มีเวลาในการปฏิบัติหน้าที่พิเศษที่ได้รับมอบหมายจากทางโรงเรียน บุคลากรขาดประสิทธิภาพในการทำงาน งบประมาณที่จะมาสนับสนุนการปฏิบัติงานมีน้อยไม่เพียงพอต่อการพัฒนางานและพัฒนาบุคลากร อาคารสถานที่เรียน โรงอาหาร อาคารหอประชุม มีไม่เพียงพอต่อความต้องการที่จะใช้บริการกับนักเรียนและชุมชน

3. โรงเรียนหนองสูงสามัคคีวิทยาได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงานของทีมงานในแต่ละงานตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ดังนี้ จัดอบรมประชุมสัมมนาครู-อาจารย์ บุคลากรในโรงเรียน พร้อมทั้งส่งครู-อาจารย์ไปประชุมสัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ วิทยาการที่แปลกใหม่นำมาพัฒนางาน โรงเรียนได้จัดหางบประมาณในรูปแบบการทำบุญผ้าป่าสามัคคีเพื่อการศึกษาทั้งจากศิษย์เก่า ผู้ปกครองนักเรียนและผู้มีจิตศรัทธา ด้านการบริหารอาคารสถานที่ได้ดำเนินการแก้ปัญหาห้องเรียน ห้องบริการไม่เพียงพอโดยการจัดการเรียนการสอนแบบให้นักเรียนเดินเรียน คาบว่างให้เข้าห้องสมุดหรือรับประทานอาหารที่โรงอาหารได้ตลอดเวลาที่มีคาบว่าง นอกจากนั้นทางโรงเรียนยังได้จัดสรรหาคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งขอความร่วมมือจากสถาบันราชภัฏสกลนครส่งนักศึกษา มาช่วยสอนในรายวิชาที่ขาดแคลนครูผู้สอนทุกภาคเรียน

สว่าง เหนือกลาง (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคสารสนเทศ ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสกลนคร จากการศึกษา พบว่า

1. ข้าราชการครูโดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคสารสนเทศโดยรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีรายชื่อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับดังนี้ ด้านคุณลักษณะด้านส่วนตัว ได้แก่ แต่งกายสะอาดเรียบร้อยและเหมาะสมกับกาลเทศะ สามารถนำความรู้มาใช้ตรงกับลักษณะงานและมีความสามารถในการจูงใจคน ด้านคุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความสามารถจัดบุคลากรเข้าทำงานอย่างเหมาะสม เป็นผู้มีความสามารถในการติดตามควบคุมและประเมินผลงานและมีความรู้เรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และด้านคุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ ปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับสิ่งที่คาดหวัง มีความคิดในเชิงรุกหาหนทางแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในวันข้างหน้าได้และชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถ

2. ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนและครูมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคสารสนเทศโดยรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยรวม ผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นมากกว่า ผู้ช่วยผู้บริหาร

คำปุ่น ภูเงิน (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาเปรียบเทียบการปฏิบัติตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ในโรงเรียนในเขตเทศบาลและโรงเรียนนอกเขตเทศบาล พบว่า 1) บุคลากร โดยรวมและจำแนกที่ตั้งโรงเรียนเห็นว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนที่มีที่ตั้งต่างกัน เห็นว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้าน 2 ด้าน คือ ด้านกระบวนการและด้านปัจจัยไม่แตกต่างกัน 3) ปัญหาและแนวทางแก้ไขการปฏิบัติตามมาตรฐานคุณภาพ การศึกษา ด้านผลผลิตปัญหาที่พบมากที่สุด คือ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ด้านกระบวนการมีปัญหามากที่สุด คือ การไม่นำผลการประเมินไปปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านปัจจัย ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ การขาดงบประมาณ

ศราวุฒิ อธิธิราช (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเนินขาม จังหวัดสกลนคร ใน 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ และด้านบุคลิกภาพ ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่ากรรมการสถานศึกษาโดยส่วนรวมและจำแนกสถานภาพของกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอนและตัวแทนชุมชน เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดย

ภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารและด้านคุณธรรมจริยธรรม

คำจันทร์ นาสะฮาน (2546 : บทคัดย่อ) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ตามความคิดเห็น พบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนอีก 3 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ และด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน

2. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบเป็นรวมด้าน พบว่า ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน และด้านบุคลิกภาพไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านภาวะผู้นำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จันทร์ศิริ พลอยงาม (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการวิทยาเขต ตามทัศนะของบุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตขอนแก่น พบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการวิทยาเขต ตามทัศนะของบุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนอีก 2 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบุคลิกภาพ และด้านวิชาการ

2. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการวิทยาเขตตามทัศนะของบุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตขอนแก่น โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบรายด้านพบว่า ด้านวิชาการ และด้านความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

ศักดิ์ชัย ภูสง่า (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 1-2 ตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารของผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 ตามความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการประเมินระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษา ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหาร การศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 ตามความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและ รายมาตรฐาน พบว่า มีระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายมาตรฐาน พบว่า มีระดับ การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 1-2 ตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหาร การศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 ตามความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ใน ระดับ มาก ทุกมาตรฐาน

2. ผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษา ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหาร สถานศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 ตามความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตาม สถานภาพพบว่า มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติงานทั้ง โดยรวมและรายมาตรฐานแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ข้อเสนอแนะ ของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และกรรมการสถานศึกษา ต่อการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ควรปฏิบัติ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ แรกคือ 1) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร การศึกษา คัดสรรใจไปปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน 3) ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นผลถาวร และรายงานผลการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาอย่างเป็นระบบ ต่อชุมชน

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ฟูลเลอร์ (Fuller, 1997 : 2610) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำส่วนใหญ่ใช้ทฤษฎีการ เปลี่ยนกลยุทธ์ วิธีการ เป้าหมาย ปรัชญา หลักปรัชญาเรื่องสำนักงานใช้ระบบวิทยาศาสตร์เป็น จุดความสนใจของผู้มีปัญญาสูงต้องการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบรรยายงานการวิจัย อารมณ์ สังคม คือ เอกลักษณ์และลักษณะเฉพาะตัวในการเปลี่ยนแปลงและทำให้เกิดประหลาด การใช้ทฤษฎี ส่วนใหญ่ทำให้สำเร็จข้อมูลแรกที่สำคัญคือ ข้อมูลซึ่งรวบรวมไว้ในโรงเรียน การสำรวจตรวจค้นครู พ่อแม่ (บรรพบุรุษ) และบอร์ดการศึกษาข้อมูลในเดือนธันวาคมและที่ขอบประตู หน้าต่าง เสา ชั้นสอง ข้อมูลการจัดเก็บข้อมูลโทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต การเพิ่มชื่อ โดยส่วนใหญ่โรงเรียนตั้งอยู่ใน มหาวิทยาลัยแคนาดา การสัมภาษณ์ ส่วนน้อยที่สุดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบ วิธีการ ทฤษฎี หลักการใช้ข้อมูลและทฤษฎีอธิบาย ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือใช้ในการปฏิบัติตามขั้นตอน

นิวบาย (Newby. 1998 : 4492-A) ได้ศึกษาการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ในโรงเรียนประถมศึกษา จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพ ของโรงเรียนประถมศึกษาที่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและโรงเรียนที่ไม่ใช้ โดยสำรวจจากโรงเรียนที่ใช้และไม่ได้ใช้ระบบการบริหารคุณภาพประเภทละ 4 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในโรงเรียนทั้ง 2 ประเภท มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่แตกต่างกัน โรงเรียนคุณภาพแตกต่างกัน โรงเรียนที่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) จะบริหารงานตามความต้องการความพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน บุคลากรทุกฝ่าย มีความร่วมมือกัน จึงทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ

ทอฟฟ์ (Taff. 1998 : 4286) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จของโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจากครู 536 คน ใน 25 โรงเรียน เป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐอลาบามา สหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมีผลต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน

สตูเบอร์ (Stueber. 2000 : 61-05A) ได้ศึกษารูปแบบของความเป็นผู้นำ ประวัติการทำงาน และคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในเรื่อง Lutheran ตลอดจนศึกษาคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำที่ชอบบริการคนอื่น และเป็นผู้นำที่มีน้ำใจกับ คนอื่น โดยศึกษากับผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 23 คน จากผู้บริหารทั้งหมด 71 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่มีรูปแบบความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกันเลย แต่ส่วนมากใช้รูปแบบผู้นำที่เข้มแข็งมากที่สุด แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบผู้นำอื่น ๆ ด้วย และจากการได้ประเมินผลการรับรู้ตนเอง และการรับรู้ของผู้อื่น พบว่าผู้บริหารประเมินความเป็นผู้นำที่มี วิสัยทัศน์ทั้ง 5 ประการ อยู่ในระดับสูง และประเมินด้านความปรารถนาในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการประเมินแบบอย่างให้กับบุคลากรของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงสุด จากการประเมินตนเองและให้ผู้อื่นประเมินในเรื่องการแสดงออกหรือปฏิบัติตนในด้านการให้บริการผู้อื่น และการมีน้ำใจต่อผู้อื่น พบว่า อยู่ในระดับปกติหรือปฏิบัติบ่อยมากโดยประเมินในเรื่องการพัฒนาบุคลากร และการมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตลอดจนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้กับบุคลากร อยู่ในระดับสูงสุด และมีการประเมิน คุณลักษณะความเป็นผู้นำ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความมีน้ำใจ ในเรื่องการใส่ใจผู้ร่วมงานและการมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับสูงสุด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามข้อบังคับของคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2548 ทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 17 เรื่อง พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา มี 12 ด้าน คือ ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารสถานศึกษา คัดสนใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้น กับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นตามลำดับ ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นผลถาวร รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ แสวงหา และใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ และสร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ นั้นส่วนใหญ่จะพบว่าสถานศึกษานานาชาติต่างกันจะมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องรู้ความคาดหวังของสังคม โดยทุกคนมีแนวคิดและเชื่อว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้จัดการทางการศึกษาเพื่อให้ครูและบุคลากรอื่น ๆ ดำเนินการพัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารและครูตลอดทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องใช้เป็นข้อมูลและสารสนเทศนำไปใช้ปรับปรุง และพัฒนาตนเองให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น