

รายงานการวิจัยเอกสาร
เรื่อง ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร

โดย
สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ

งานวิจัยโดยเงินทุนสนับสนุนของ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
กรกฎาคม 2543

คำนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 53 วรรคสอง กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่นต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติในฐานะหน่วยงานการศึกษาระดับนโยบาย จึงได้เตรียมการเพื่อการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามบทบัญญัติดังกล่าว โดยได้เรียนเชิญ ศาสตราจารย์ ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ ดำเนินการวิจัยเอกสารเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทั้งในและต่างประเทศ พร้อมทั้งเสนอแนวทางเพื่อการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสำหรับประเทศไทยขึ้น และผ่านกระบวนการปรึกษาหารือโดยรับฟังความคิดเห็นต่อข้อเสนอของงานวิจัยจากผู้ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาปรับปรุงจนได้รายงานการวิจัยเรื่อง ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร ฉบับสมบูรณ์

สำนักงานฯ ขอขอบคุณ ศาสตราจารย์ ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ ที่ได้นำเสนองานที่มีคุณค่าและคุณประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพครู และหวังว่ารายงานการวิจัยฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้แนวคิดและข้อเสนอแนะต่างๆ จะได้นำไปใช้เพื่อการร่างสาระสำคัญที่ควรบรรจุไว้ในกฎหมายต่อไป

(นายรุ่ง แก้วแดง)

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ผู้บริหารทางการศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา เป็นตัวชี้วัดสำคัญต่อทิศทางการดำเนินนโยบายทางการศึกษา หากผู้บริหารมีความสามารถสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล การดำเนินงานทางการศึกษาไปในทิศทางที่มุ่งหวังไว้ ย่อมสำเร็จได้โดยไม่เป็นเพียงแค่ว่าความคิดแต่ไม่สามารถปฏิบัติได้

ความเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดแนวทางการปฏิรูประบบการบริหาร และการจัดการศึกษาจะต้องสอดคล้องกับเจตนารมณ์ และบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งได้แสดงออกถึงเจตจำนงในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐที่ต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน (มาตรา 43 วรรค 2) โดยรัฐต้องจัดการศึกษาอบรมให้เป็นไปตามนโยบายพื้นฐานของรัฐ ให้เกิดความรู้คู่ คุณธรรม และต้องปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม (มาตรา 81) อีกทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรมและฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น บทบัญญัติดังกล่าวแสดงถึงเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ ที่เน้นการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้ทั้งสิทธิในการจัดการศึกษา อบรม และกำหนดหน้าที่ให้บำรุงรักษาศิลปะจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น(มาตรา 289)เป็นเวลาเดียวกับกระทรวงศึกษาธิการได้เสนอแนวทางการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา โดยให้มีการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาและชุมชนให้มากที่สุด ยึดหลักให้สถานศึกษาเป็นฐานที่พึ่งมีอำนาจเบ็ดเสร็จในระดับปฏิบัติให้มากที่สุด และให้ผู้บริหารสถานศึกษามีอิสระในการบริหารงานและการใช้ดุลยพินิจของวิชาชีพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นๆ ให้มาก โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา อันมีตัวแทนของชุมชนเข้ามามีส่วนให้คำปรึกษา และส่งเสริมการทำงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น การปล่อยอำนาจกลับสู่ที่ที่ควรอยู่ ก็คือสถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนและชุมชน พึ่งมีอิสระในการบริหารงาน เพื่อให้สามารถปรับสภาพการเรียนการสอน และกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างยืดหยุ่นคล่องตัว เพื่อทำหน้าที่เป็นโรงเรียนของชุมชน และสะท้อนภูมิ-ปัญญาท้องถิ่นอย่างแท้จริง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในหมวด 7 ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 53 ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพในกำกับของกระทรวง มีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารทางการศึกษา ให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่นทั้งของรัฐและเอกชนต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามกฎหมายกำหนด การปฏิรูปวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษาจะไม่เป็นเพียงความสำคัญที่ถูกลืมอีกต่อไป

อีกทั้งการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา เป็นหลักประกันของผู้บริหารมืออาชีพที่จะริเริ่ม สร้างสรรค์ พัฒนาให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายคือ การป่มเพาะเยาวชนให้เป็นคนดี และคนเก่งให้แผ่นดิน การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาจะทำให้มีระบบการผลิตผู้บริหารการศึกษาเป็นมาตรฐานยิ่งขึ้น และมีการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาจะก่อให้เกิดระบบค่าตอบแทนและเงินเดือนให้สมกับเป็นผู้บริหารมืออาชีพเช่นวิชาชีพอื่นๆ

จากงานวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารทางการศึกษา ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารทางการศึกษาไทยส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาเพียงระดับปริญญาตรี และมีปัญหามากที่สุดในการบริหารวิชาการ ผู้บริหารการศึกษาปัจจุบัน มีความสามารถสูงในการบริหาร ธุรการและการเงิน แม้สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาจะพยายามจัดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารการศึกษาอย่างต่อเนื่องแล้วก็ตาม ดูประการหนึ่งว่าสภาพวิกฤตดังกล่าวผนวกกับการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เป็นสถานการณ์ที่ต้องการผู้บริหารสถานศึกษาในอีกรูปลักษณะหนึ่งที่แตกต่างกันจากการบริหารการศึกษาแบบรวมอำนาจ และเป็นการบริหารโรงเรียนตามระบบราชการด้วยบริบทที่เปลี่ยนแปลง สถานการณ์และความต้องการผู้บริหารทางการศึกษาที่แตกต่างไปจากเดิมมาก ทำให้กระบวนการผลิตและพัฒนาผู้บริหารแบบเดิมคงไม่สามารถตอบสนองได้อีกต่อไป เส้นทางสู่ความสำเร็จในเรื่องนี้ น่าจะเป็นการจัดระบบการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา ซึ่งเป็นการดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนด

แม้ในประเทศไทยจะมีประสบการณ์และความพยายามในการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษาค่อนข้างจำกัด เมื่อเปรียบเทียบกับความเคลื่อนไหวและความพยายามในการ

ออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู แต่อย่างไรก็ดี เรามีประสบการณ์พอสมควรในการผลิตผู้บริหารทางการศึกษา โดยมหาวิทยาลัยต่างๆ และการพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษา โดยกระทรวงศึกษาธิการและกรุงเทพมหานคร ตลอดจนจรรยาบรรณก็มีบทบาทในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและระดับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูได้ใช้ระดับคุณภาพผู้บริหารการศึกษาเป็นเกณฑ์ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้บริหารอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

สำหรับต่างประเทศมีปรากฏอย่างชัดเจนเช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งมีรูปแบบการบริหารการศึกษากระจายอำนาจให้แก่แต่ละมลรัฐ แต่มีสภาผู้บริหารการศึกษาของรัฐเป็นองค์กระจัดประเทศเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่เสนอความคิดเห็นต่อรัฐสภาและรัฐบาลกลาง ประเทศสหรัฐอเมริกามีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารทางการศึกษา และออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา แต่แต่ละรัฐมีการแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมวิชาชีพโดยผู้ว่าการรัฐ การดำเนินการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพจะแตกต่างกันไปตามแต่ละรัฐ เช่น ในมลรัฐนิวเจอร์ซีย์ แบ่งใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษาเป็น 2 ประเภท คือ ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพชั่วคราว กับ ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพมาตรฐาน เป็นต้น โดยทั่วไปแต่ละรัฐมักกำหนดคุณสมบัติผู้มีสิทธิขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพว่า จะต้องเป็นผู้สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการบริหารการศึกษา ส่วนประเทศออสเตรเลียและสิงคโปร์ เห็นว่าการพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษาเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นของการปฏิรูปการศึกษา นอกจากนี้ในทุกประเทศที่ทำการศึกษพบว่า มีการจูงใจให้คนเก่งที่สามารถเป็นครูและเป็นผู้บริหารทางการศึกษา

สถานการณ์นี้นับเป็นโอกาสที่ดีในการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา และประสบการณ์ที่ผ่านมา ตลอดจนการเรียนรู้ประสบการณ์การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษาในต่างประเทศ โดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้วิจัยเสนอเส้นทางออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา ดังนี้

1. แสวงหาความเห็นพ้องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ในการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษาตามที่เสนอของรายงานวิจัยเอกสารฉบับนี้ เพื่อให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งองค์กรวิชาชีพผู้บริหาร สถาบันผลิตผู้บริหาร ผู้บริหาร ผู้ปกครอง นักวิชาการ นักการเมือง และประชาชนโดยทั่วไป

2. องค์กรที่รับผิดชอบในการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา ซึ่งจะเป็นองค์กรอิสระ โดยเรียงตามลำดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากที่สุด คือ

2.1 จัดตั้งสภาผู้บริหารทางการศึกษาขึ้นใหม่

2.2 ปรับปรุงสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาให้เป็นสถาบันมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา

2.3 ให้เป็นหน้าที่ของคุรุสภาแห่งชาติโดยการปรับปรุงคุรุสภา

3. ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ใบอนุญาตแบบชั่วคราว ซึ่งมีอายุ 3 ปี และใบอนุญาตแบบมาตรฐาน มีอายุ 5 ปี และสามารถต่ออายุได้

4. ในการประเมินเพื่อขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา ประเภทชั่วคราว 3 ปี สำหรับผู้บริหารก่อนประจำการ

4.1 ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครุมาแล้วไม่ต่ำกว่า 5 ปี และ

4.2 สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการศึกษาจากสถาบันที่ได้รับการรับรอง และเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่กำหนดหรือ

4.3 โดยการสอบแบบทดสอบมาตรฐานและมีการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่กำหนด

5. ให้ผู้บริหารทางการศึกษาปัจจุบันทุกคนได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารแบบชั่วคราว ซึ่งมีอายุ 3 ปี โดยที่จะต้องได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพแบบมาตรฐานภายใน 3 ปี หรือจะขอรับการประเมิน เพื่อขอใบอนุญาตแบบมาตรฐานเลยก็ได้

6. ผู้บริหารประจำการที่มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการศึกษา และทำงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี ให้ได้รับใบอนุญาตแบบมาตรฐานต่ออายุทุก 5 ปี และให้ได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทนตามระบบใหม่

7. ในการผลิตและพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษามีอาชีพ เพื่อรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ก่อนประจำการสำหรับผู้บริหารทางการศึกษาควรมีเป้าหมายเพื่อสร้างผู้บริหารวิชาการเป็นสำคัญ กล่าวคือ หลักสูตรการสร้าง ผู้บริหาร นอกจากเรื่องการวางแผน และกฎหมายแล้ว ควรเน้นในเรื่องหลักสูตรการเรียนการสอน และการบริหารการเรียนการสอน เพื่อพัฒนานักเรียน การบริหารการจัดการ และภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ส่วนการพัฒนากระบวนการทางวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา ควรผนวกในระยะประจำการของผู้บริหารการศึกษา โดยเฉพาะในระยะการขอรับใบอนุญาต

ประกอบวิชาชีพผู้บริหารการชั่วคราว และใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษามาตรฐาน รวมทั้งในระยะเวลาขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารในแต่ละระยะ

8. จรรยาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาที่สำคัญก็คือ ความรับผิดชอบและการปฏิบัติต่อการสร้างปัญญาให้เกิดแก่ผู้เรียนอย่างเต็มตามศักยภาพของผู้เรียน

9. เพื่อให้ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายที่สมบูรณ์และมีความเป็นไปได้ที่เหมาะสม จึงควรที่จะศึกษาความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษาระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนผู้บริหารทางการศึกษา การผลิตและพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษา

10. ควรมีคณะกรรมการศึกษากฎหมายข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา เพื่อปรับปรุงกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ให้เหมาะสมกับการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา ซึ่งรวมถึงผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

สารบัญ

หน้า

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

บทที่ 1 : บทนำ

- 1.1 วิสัยทัศน์แห่งผู้บริหาร1
- 1.2 วิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน : ต่ัวจักรสำคัญในการบริหารโรงเรียน1
- 1.3 กฎแฉแห่งความหวัง : ไบอนุญาตฯ ผู้บริหาร
- 1.4 เส้นทางสู่ความสำเร็จ

บทที่ 2 : การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารในประเทศไทย

- 2.1 การดำเนินการเรื่องผู้บริหารการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู
- 2.2 การดำเนินการเรื่องใบอนุญาตฯ ผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา
- 2.3 การดำเนินงานสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

บทที่ 3 : การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารในต่างประเทศ

- 3.1 สหรัฐอเมริกา
- 3.2 แคนาดา
- 3.3 ออสเตรเลีย
- 3.4 อังกฤษ
- 3.5 นิวซีแลนด์
- 3.6 สิงคโปร์

บทที่ 4 : ข้อเสนอเกี่ยวกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร

- 4.1 จังหวะและโอกาสทองในการออกใบอนุญาตฯ ผู้บริหาร
- 4.2 วิสัยทัศน์ในการจัดระบบใบอนุญาตฯ ผู้บริหาร
- 4.3 กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ

บรรณานุกรม

บทที่ 1 : บทนำ

แรงกระตุ้นจากการปฏิรูปการศึกษา เป็นแสงเทียนนำทางความคิดที่สอดคล้องกันจากฝ่ายที่เห็นความสำคัญของผู้บริหารการศึกษา ที่เป็นลูกธนูดอกสำคัญที่จะพุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างงดงาม จริงหรือไม่ที่ผู้บริหารทางการศึกษาเป็นเสมือนกับปัดน้ำฝนผู้กำหนดทิศทางของโรงเรียนตลอดถึงการศึกษไทยให้ไปในทิศทางที่ควรจะเป็นเสียที่... ผู้บริหารทางการศึกษา “เสาหลักทางการศึกษา” ผู้นำพากระบวนการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างถูกต้องทิศทางสู่เป้าหมายทางการศึกษา (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2540)

หลากหลายความคิดและความพยายามที่พุ่งเป้าไปสู่การพัฒนาครู ด้วยเหตุที่การพัฒนาครูยังไม่สัมฤทธิ์ผล จึงทำให้ละเลยการปรับยกระดับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาไป แต่ ณ วันนี้ การพลิกประวัติศาสตร์หน้าใหม่ให้ระบบการศึกษาค้ำถึงถึงความสำคัญของการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหาร ทั้งนี้เนื่องจากการเห็นความสำคัญของผู้บริหารทางการศึกษาสามารถตอบคำถามว่า ผู้บริหารทางการศึกษาต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ พึ่งมีอำนาจและคล่องตัวในการทำงาน รู้สภาพทางการศึกษาซึ่งผู้บริหารทางการศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้ความมุ่งหวังทุกอย่างสู่การปฏิบัติที่เป็นจริงได้

เหตุใดจึงต้องปฏิรูประบบการศึกษา จากผลสำรวจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สกศ.) พบว่า คนไทยจำนวน 60 ล้านคนได้รับการศึกษาเพียง คนละ 5.3 ปี เท่านั้น และอ่านหนังสือไม่ออกถึง 3 ล้านคน และจากการ ดำเนินการของกระทรวงศึกษาธิการที่ผ่านมา พบว่าการจัดการศึกษานั้นไม่สอดคล้องกับชีวิตและสังคม ทำให้เด็กไทยคิดวิเคราะห์ปัญหาไม่เป็น เน้นเพียงแค่ท่องจำ อีกทั้งไม่มีการกระจายอำนาจการบริหาร แต่กลับรวบอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง และไม่ดึงชุมชนเข้ามาร่วมอีกด้วย จึงเป็นต้นเหตุสำคัญในการทบทวนบทบาทการจัดระบบการศึกษาเสียใหม่ให้รับกับภาวะของโลกยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง มิฉะนั้นประเทศไทยอาจเป็นประเทศที่ล้าหลังที่สุดในโลก เนื่องจากการมีทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีคุณภาพ (สถานปฏิรูป, 2542)

1.1 วิสัยทัศน์แห่งผู้บริหาร

การพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาการเรียนการสอน บุคลากรที่มีความสำคัญในด้านคุณภาพทางการศึกษาที่จะให้ความรู้ ทักษะทัศนคติที่ดีงามให้กับเยาวชนในชาติได้โดยตรงที่สุด ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาและครูผู้สอน ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้นำสำคัญในโรงเรียนที่ต้องตัดสินใจสั่งการ อำนาจการ ควบคุม ชี้นำ ดูแล บำรุงขวัญ

กำลังใจ ให้บุคลากรผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง (ธงชัย สันติวงศ์, 2523)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย กำหนดจุดหมายวางแผน เป้าหมาย ตลอดจนวิธีดำเนินงานโรงเรียน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนบรรลุผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของรัฐที่กำหนดไว้ และจะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และบังเกิดประสิทธิผลทางการศึกษาให้สูงขึ้น (กรมสามัญศึกษา, 2521)

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างไปจากครูโดยทั่วไป วิจิตร ศรีธำณ (2540) ได้กล่าวถึงบทบาทความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารและปรับปรุงงานวิชาการไว้ 8 ด้าน คือ

1. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบการพัฒนาจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย นโยบายของโรงเรียน เพื่อให้ได้ใช้เป็นแนวทางในการสอน
2. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการจัดวางตัวบุคคล เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา
3. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการจัดสรรเวลาและสถานที่เพื่อประโยชน์ของการสอน
4. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการจัดหา จัดใช้วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่เพื่อประโยชน์ของการศึกษาอย่างสูงสุด
5. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบส่งเสริมการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนบรรลุเป้าหมาย
6. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา
7. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบการจัดโปรแกรมการอบรมเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน
8. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการประเมินความต้องการของโรงเรียน

นอกจากนี้ รุ่ง แก้วแดง (2540) ได้กล่าวถึงภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ไว้ในปฏิวัติการศึกษาไทยว่า **“ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (instructional leadership) ที่เข้มแข็ง เป็นผู้จัดการที่เจียบแหลม เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี เป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ที่เชี่ยวชาญ และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล”** อีกทั้งยังได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำองค์กร จะต้องมีบทบาทในการนำทางและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องรู้จักใช้ความพยายามที่จะดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามานำบูรณาการเข้ากับ ความมุ่งประสงค์ขององค์กรกับการจูงใจปัจเจกบุคคล ความ

เป็นผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การจ้าง การเลื่อน
ขั้นหรือแม้แต่การให้บุคลากรออก ย่อมต้องการความเป็นผู้นำในการกระทำสิ่งเหล่านี้ ซึ่งต้องเป็นผู้นำ
ที่ทรงความยุติธรรมและมีความสามารถ เนื่องจากการเป็นผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง

แนวความคิดเกี่ยวกับภารกิจการบริหารงานของผู้บริหาร นักบริหารหลายท่านเห็นว่า
ผู้บริหารต้องดำเนินการเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรจึงต้องใช้คนในองค์กรอย่างสร้าง
สรรค์ไม่ใช่คิดแต่เพียงว่าคนเป็นเครื่องจักร ต้องบำรุงขวัญกำลังใจให้บุคคลต่างๆ ในองค์กรทำงาน
อย่างมีความสุขภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม ต้องจัดให้มีนวัตกรรมเพื่อให้บุคคลในองค์กรปรับตัว
และพัฒนาตนให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (ลาซาร์สเฟลด์, 1963)

แคมป์เบลล์ และคณะ(Campbell, Corbally and Nystrand, 1983) เห็นว่าผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จึงต้องมีหน้าที่หลักคือ

- 1) ควรพัฒนาเป้าหมายและนโยบายของโรงเรียน
- 2) การพัฒนาโปรแกรมการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายและวัตถุประสงค์
- 3) สร้างและประสานงานหน่วยงานต่างๆ ภายในโรงเรียนในการนำโปรแกรมหรือแผนงานไปปฏิบัติ
- 4) จัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามแผนและโปรแกรมต่างๆ
- 5) เป็นตัวแทนของโรงเรียนในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานทั้งในด้านกระบวนการและผลผลิต

ในด้านบทบาทและความสำคัญของผู้นำ องค์กรทุก องค์กรต้องมีผู้นำ เป็นผู้กำหนด
วางแผน ควบคุมดูแลให้องค์กรนั้นให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้นำจึงมีความสำคัญที่เปรียบ
ได้กับกัปตันเรือ กัปตันเรือมีความสำคัญกับเรือชนิดใด ผู้นำก็มีความสำคัญกับองค์กรชนิดนั้น นอกจาก
จะเป็นผู้นำองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างปลอดภัยแล้ว ยังต้องนำพาคนเหล่านั้นให้มีความสุข
ในการเดินทางด้วย ผู้บริหารยุคใหม่เท่านั้นที่จะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ดีขึ้นได้ ต้องปรับเปลี่ยน
นิสัยทัศนคติเดิมๆ อันเป็นเครื่องถ่วงความเจริญของชาติให้หมดสิ้นไป

ครูสภาในฐานะองค์กรหนึ่งที่รับผิดชอบงานส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครูและผู้บริหาร ครูสภา
ได้ตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญในการเป็นผู้นำของผู้บริหารที่จะเอื้ออำนวยให้ครูและบุคลากร
ทางการศึกษาได้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ดังนั้นครูสภาจึงได้ออกเกณฑ์มาตรฐาน
ฐานผู้บริหาร การศึกษาเพื่อเป็นตัวชี้วัดให้ผู้บริหารพัฒนางานและพัฒนาตนเองไปในทิศทางที่พึง
ประสงค์ โดยจัดเกณฑ์มาตรฐานไว้ 12 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร

: ร่วมกิจกรรมขององค์กรวิชาชีพ เป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงานผู้ร่วมจัด ผู้เสนอผลงาน เผยแพร่ผลงาน
พัฒนาองค์กร รวมไปถึงการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคม

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของ บุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

: การตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ ของผู้บริหารจะต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์
ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจนี้จะมีผลต่อองค์กรโดยส่วนรวม ผู้
บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธาและความรู้สึก
เป็นที่พึงได้ของบุคคลในหน่วยงาน

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้สามารถ ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

: ผู้บริหารต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน โดยเลือกใช้วิธี
การให้เหมาะสมกับบุคคลนั้นๆ และให้มีการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพของผู้ร่วมงาน
และนำไปสู่การเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

: ผู้บริหารสามารถวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไข ข้อจำกัด
ของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเมื่อนำไปปฏิบัติจะก่อให้เกิดการพัฒนา
อย่างแท้จริง มีประสิทธิภาพสูง และคุ้มค่า

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

: ผู้บริหารต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ เลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย
เพื่อให้องค์กรก้าวหน้า พัฒนาได้อย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร

: เลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์กร
เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ต้องมีความเพียรพยายามกระตุน ยั่วยุ ทำท่าย ให้
บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ชื่นชมในความสำเร็จเป็นระยะ

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

: นำเสนอผลงานที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุม ผลที่ปรากฏมีหลักฐาน ยืนยันชัดเจน ทบทวนผลงาน ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่เกิดขึ้น นำประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้ ประโยชน์ต่อไป

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

: ปฏิบัติหน้าที่ แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร ประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น มีคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพซึ่งจะมีผลสูงต่อการยอมรับน่าเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน ตลอดจนผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติกิจกรรมได้ด้วย ความ พึงพอใจในงาน

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

: หน่วยงานการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งในชุมชน ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคม ตามบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารเป็นบุคลากรสำคัญของชุมชนที่จะชี้แนะแนวทางการพัฒนาชุมชนให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการและต้องร่วมแนะนำปรับปรุงการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาชุมชน เพื่อ ก่อเกิดผลดี ด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ ยอมรับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาส เสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตย ยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

: รอบรู้ ทันสมัย ทันโลก รู้กว้าง มองไกล ติดตามการเปลี่ยนแปลงของโลกทุก ๆ ด้านอยู่ตลอดเวลา ตื่นตัว รับรู้ มีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาได้

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

: สร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการพูด การปฏิบัติ นำ จัดระบบให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม ให้รางวัลแก่ผู้ทำงานสำเร็จจนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เองของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารต้องแสดงออกอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเพื่อให้ผู้ร่วมงาน มีความมั่นใจในการปฏิบัติ

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

: รู้ทันการเปลี่ยนแปลง ปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สอดคล้อง สมดุล เสริมสร้างซึ่งกันและกัน กระทำการให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

ซึ่งจากมุมมองของบ้านเราและเมืองเขาที่กล่าวมานี้สามารถเป็นไปได้จริงแล้ว ในอนาคตผู้บริหารทางการศึกษาไทยจะเป็น **ผู้บริหารทางการศึกษามืออาชีพ** ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษา เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีภาวะผู้นำ และสามารถทำงานร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษาดำเนินไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ คุณภาพการศึกษาของชาติก็จะสวยงามดังที่ได้ตั้งฝันไว้

1.2 วิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน : ตัวจักรสำคัญในการบริหารโรงเรียน

งานบริหารเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะสูง ผู้บริหารควรเป็นคนที่มีความสามารถ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล หากแต่ผู้บริหารเป็นเพียง “ผู้ตามที่ดี” แล้วใครจะเป็นผู้นำทางความคิดให้กับอนาคตของชาติต่อไป

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) กำหนดไว้ 6 บทบาทหน้าที่ คือ

1. บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายของโรงเรียน
2. บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมในการบริหารต่างๆ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. บทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ
4. บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญ กำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน
5. บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือ ร่วมสติปัญญาของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนเพื่อการบริหาร
6. บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากร และ ควบคุมกำกับติดตามบุคลากร ใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารเปรียบเสมือนกลไกหรือเครื่องมือสำคัญในการรับประกันความเป็นมืออาชีพทางด้านการบริหารจัดการโรงเรียน คุณสมบัติของผู้ที่จะได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพนั้น จะต้องมีความเข้าใจกระบวนการในการบริหารจัดการโครงการทางการศึกษา ที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการ คือ

1. การวางแผนและการตัดสินใจ
ผู้บริหารที่ดีมีการวางแผน 2 ลักษณะ คือ

1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) อาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และองค์กร

2) การวางแผนปฏิบัติการ (Operational planning) ผู้บริหารวางแผนปฏิบัติการโดยมุ่งไปที่รายละเอียดและกระบวนการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและในการตัดสินใจเกี่ยวกับการสื่อสาร การประสานงาน งบประมาณ การจัดสรรทรัพยากรการจัดทำโครงการจัดซื้อจัดหา การทำสัญญาจ้าง การซ่อมบำรุง และการติดตามผล

2. ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ประกอบกับการเป็นผู้นำการพัฒนาที่ดี ปฏิบัติงานเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน รวมถึงการสร้างแนวทางหรือวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรอันมีผลต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครู,ม.ป.ป.)

รัฐเดลาแวร์ ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารทางการศึกษาของรัฐเดลาแวร์ (The Delaware Administrators) ไว้ 5 ข้อ ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำแบบองค์รวม
- 2) ภาวะผู้นำในการสอน
- 3) ภาวะผู้นำในชุมชนและเชิงการเมือง
- 4) ภาวะผู้นำด้านองค์กร
- 5) ภาวะผู้นำด้านจริยธรรมและมนุษยสัมพันธ์

ประเทศนิวซีแลนด์ ได้กำหนดสมรรถภาพแกนกลางของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นลักษณะของพฤติกรรมอันเป็นที่ยอมรับทั่วไป ที่แสดงออกถึงความรู้ และทักษะในการปฏิบัติ หน้าที่ของคุณใหญ่ โดยสมรรถภาพแกนกลางดังกล่าวเป็นตัวชี้อย่างกว้างแต่มาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย

- 1) ตระหนักในสภาพแวดล้อม (awareness of the environment)
- 2) บริหารงานอย่างมียุทธวิธี (strategic management)
- 3) มีวิจารณญาณและการตัดสินใจที่ดี (judgement and decision making)
- 4) สร้างความสัมพันธ์และจัดการความขัดแย้ง (relationship building and conflict management)
- 5) มีภาวะผู้นำ (leadership)
- 6) มีการประชาสัมพันธ์ (public relations)
- 7) มีความรู้ในวิชาชีพ (professional knowledge)

- 8) มีวิสัยทัศน์ในวิชาชีพ (professional vision)
- 9) การบริหารจัดการบุคลากร (staff management)
- 10) จัดการผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา (management of educational achievement)

3. การสื่อสาร

ในองค์กรที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญของกระบวนการสื่อสาร มีการถ่ายโอนข้อมูลจากบนลงล่าง และมีการกำหนดทิศทางและระเบียบข้อบังคับเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การประสานงาน

การประสานงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ของการสื่อสารประการหนึ่งเพื่อส่งเสริมการประสานงานและความร่วมมือ ผู้บริหารต้องสามารถใช้ยุทธศาสตร์การจัดการที่มีคุณภาพ สามารถใช้เทคนิคการจัดทำตารางการทำงานและแผนงาน ในการวางแผนและควบคุมการประสานงานของคณะและองค์กร

5. การควบคุม

ผู้บริหารต้องสามารถกำกับดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎและระเบียบต่างๆ โดยป้องกันมิให้การปฏิบัติจริงแตกต่างจากแผน สำหรับกรณีที่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถใช้คำสั่ง กฎ และระเบียบ เป็นเครื่องมือในการควบคุมได้นั้น ผู้บริหารต้องอาศัยความเป็นมืออาชีพ และการควบคุมตนเองของบุคลากร โดยใช้วิธีการให้ข้อเสนอแนะชักชวน ปรีกษา หรือแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล เพื่อชี้แนะการปฏิบัติและกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

6. การติดตามและประเมินผล

ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดทางสถิติอย่างมาก โดยเน้นที่การปฏิบัติงานภายในองค์กรเกี่ยวกับการควบคุมการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผน ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เพียงแต่ติดตามความก้าวหน้าของงานเท่านั้น แต่ยังต้องติดตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมด้วย ที่สำคัญคือ การพิจารณาการเปลี่ยนแปลงในเรื่องสภาพแวดล้อม ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ได้รับประโยชน์และพฤติกรรมของผู้มีส่วนร่วมว่ามีผลกระทบต่อความสามารถของหน่วยงานในการบรรลุ วัตถุประสงค์หรือไม่

7.บุคลากร

การสรรหา การจัดการ และการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในการบริหารการศึกษา โดยผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ และปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรอันประกอบด้วย

1) การออกแบบและการจำแนกตำแหน่งคือ การจัดกลุ่มงานหรือวัตถุประสงค์ให้บูรณาการเข้าไปในตำแหน่งงาน โดยอิงการแบ่งงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบโครงสร้างขององค์กร ข้อกำหนดด้านทักษะ และการจัดลำดับงานตามเกณฑ์ที่เหมาะสม

2) การวางแผนกำลังคน

3) กระบวนการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

4) กระบวนการจูงใจ

5) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6) แผนงานพัฒนาบุคลากร

7) กระบวนการสารสนเทศด้านบุคลากร

ผู้บริหารควรมีการบริหารจัดการโดยเน้นวัตถุประสงค์และเกณฑ์การปฏิบัติงานมากกว่าภารกิจ ใช้วิธีการชดเชยทั้งที่เป็นเงินและไม่ได้เป็นเงิน และใช้วิธีการส่งเสริมงานเป็นรางวัลตอบแทน การปฏิบัติงานที่ดี โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการควบคุมตนเองสูง รวมทั้งให้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่งตามความสำเร็จของงาน

คุณสมบัติของผู้บริหารที่จะได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร ควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงคุณภาพความเป็นผู้นำของโรงเรียน และผู้บริหารควรได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูก่อนจึงจะได้รับอนุญาตให้ประกอบวิชาชีพผู้บริหาร

จากคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักบริหารที่มีความสำคัญ ทำให้ตำแหน่งผู้บริหารเป็นวิชาชีพ คำว่า “คุณสมบัติด้านวิชาชีพ” มาจากภาษาอังกฤษว่า “Professional Qualification” คำว่า professional หมายถึง ความรู้ และ qualification หมายถึง การพรรณนา ความรู้ความสามารถ และทักษะที่ต้องการ เพื่อที่จะคาดคะเนความสามารถที่จะทำงานตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จ (Good, 1978) ดังนั้น คำว่า “คุณสมบัติด้านวิชาชีพ” จึงหมายถึง ความรู้ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพหรืองานที่จะทำ ซึ่งตรงตามความต้องการของลักษณะงานในตำแหน่งนั้น (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ) ซึ่งสอดคล้องกับ เมธี ปิรันธนานนท์ ที่ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการดำเนินการหรือการให้บริการด้านการปกครอง การเรียนการสอน และปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับกิจการศึกษาร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปได้ด้วยดีมีประสิทธิภาพตามความมุ่งหมายที่

ระบุไว้และถือว่าเป็นวิชาชีพหนึ่งเพราะมีลักษณะเป็นศาสตร์ที่โดดเด่นชัดเจน หรือมีคุณสมบัติด้าน
วิชาชีพนั่นเอง

วิชาชีพผู้บริหาร : ภาวะผู้บริหารไทยในปัจจุบัน

1. ด้านคุณวุฒิ และประสบการณ์การทำงานผู้บริหาร

ปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ยังคงจบการ
ศึกษาระดับปริญญาตรี ในด้านการบริหารงานการศึกษา มีงานวิจัยชี้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างคุณวุฒิ
กับการบริหารมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีผลให้เกิดความแตกต่างในด้านการบริหารอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติ (.05) ดังนี้

สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2539) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามโครงการ
ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าผู้บริหารที่วุฒิสองกว่าปริญญาตรีจะใช้ภาวะผู้นำแตกต่าง
กันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี(ปริญญาโท) ส่วนใหญ่เป็นแบบนักบริหาร ซึ่งจะมี
ความมุ่งสู่ความสำเร็จของงานสูง

บุญมา สัปทนทพงษ์ (2532) ศึกษาเปรียบเทียบ การส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้นำของครู
ใหญ่ที่มีคุณวุฒิต่างกัน พบว่าครูใหญ่ที่มีคุณวุฒิสองจะส่งผลกระทบต่อครูใหญ่ที่มีคุณวุฒิต่ำ
ดังนั้นคุณสมบัติของผู้บริหารตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาของ ก.ค. ที่ระบุว่าผู้
บริหารสถานศึกษาต้องมีวุฒิการศึกษาโดยได้รับปริญญาตรีทางการศึกษา ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงการ
ยอมรับปัจจัยด้านคุณวุฒิการศึกษานั้นเอง ปัจจัยดังกล่าวสามารถคาดการณ์ได้ว่าวุฒิการศึกษาทำ
ให้เกิดผลที่แตกต่างกันกล่าวคือ ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงและผู้มีวุฒิการศึกษาต่ำ น่าจะมีทักษะ
การบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างครู
อาจารย์และผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียน พบว่าการบริหารงานบุคลากร งานธุรการ งาน
การเงิน พัสดุและความสัมพันธ์กับชุมชน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนการบริหารงาน
วิชาการและกิจการนักเรียนมีความเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารจะมองเห็นการ
ปฏิบัติงานทุกอย่างอย่างชัดเจน ส่วนครูอาจารย์เป็นฝ่ายเกี่ยวข้องเพียงเล็กน้อยและไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติ
โดยตรง

ส่วนประสบการณ์ของผู้บริหารการศึกษาในสายงานบริการมีช่วงระหว่าง 21 ปีขึ้นไป
ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพการบริหารงานกับประสบการณ์นั้น ค่อนข้างมีความสัมพันธ์กันสูง ซึ่ง
การเลื่อนตำแหน่งในปัจจุบันก็ยังกำหนดเกณฑ์ในส่วนของประสบการณ์ไว้ในทุกตำแหน่งว่าจะต้อง
ผ่านการทำงานต่างๆ มาเป็นเวลาที่ปี ก่อนที่จะมาดำรงในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ อีกทั้งสังคมไทยที่อยู่ใน
ระบบอาวุโสที่ให้ความเคารพผู้ที่มีอายุมากกว่า ความอาวุโสจึงเป็นที่ยอมรับในกลุ่มองค์กรด้วย นอก

จากนี้ม้งงานวิจัยที่แสดงว่าผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์การนิเทศการศึกษาและการบริหารการศึกษาระดับสูง มีแนวโน้มจะเป็นผู้บริหารที่ดีกว่าผู้ไม่เคยผ่านประสบการณ์ด้านนี้เลย (บุญมากัมปนาทพงษ์, 2532) ส่วนของการพัฒนา สงวน กล้าจิต (2526) พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากมีแนวโน้มต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

2. ลักษณะภาวะผู้นำ

“ลักษณะภาวะผู้นำ” เป็นคุณสมบัติเด่นข้อหนึ่งที จำเป็นต้องมีในผู้บริหารทุกระดับ จากการศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษิตตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาของสั้มฤทธิ เพชรสังคุณ (2539) พบว่า**ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้แบบภาวะผู้นำแบบนักพัฒนามากที่สุด** จากแบบภาวะผู้นำทั้ง 8 แบบ ได้แก่ แบบนักบริหาร ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ นักพัฒนา ผู้ยึดระเบียบ ผู้ประนีประนอม ผู้เผด็จการ นักบุญ และผู้หนึ่งงาน อัญชลี เหลืองอ่อน (2540) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ตามแนวทฤษฎีสามมติของ William J. Reddin ซึ่งแบ่งมติภาวะผู้นำออกเป็น 3 มติ คือมติมุ่งกิจสัมพันธ์ มติมุ่งมิตรสัมพันธ์และมติมุ่งประสิทธิผล พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มุ่งประสิทธิผลมากกว่ามุ่งกิจสัมพันธ์ และมติสัมพันธ์

3. การใช้ทักษะการบริหารงาน

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานจะต้องทำหน้าที่ประดุงไวทยากร (Conductor) ของวงออร์เคสตรา (Orchestra) โดยทำหน้าที่เป็นผู้นำในการใช้ศักยภาพของบุคลากรให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมี ประสิทธิภาพ การบริหารโรงเรียนมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะปัจจุบันเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายๆ ด้าน ซึ่งมีผลกระทบต่อการศึกษาและการบริหารการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถต้องรู้จักใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล คุณภาพ ที่กล่าวจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานที่มีประสิทธิ-ภาพของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่มีสามัญสำนึกเพียงแต่ว่ามีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่เท่านั้น จะไม่ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารดังกล่าวเกิดประสิทธิภาพหรือเกิดฝีมือหรือทักษะในการบริหารงานแต่อย่างใด ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญและงานนั้นๆ มีประสิทธิภาพ ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีทักษะการบริหารงาน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่จะผลักดันกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้ให้ความหมายของทักษะที่มีนัยเหมือนๆ กันไว้ว่า เป็นความชำนาญหรือเชี่ยวชาญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง (กังวล เอี่ยมสำอางค์, 2526 : 8 ; เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2539:1 ; พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 – 2539 : 386) อาจกล่าวได้ว่าทักษะเป็นความสามารถที่จะเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจออกมาในรูปของการกระทำและสามารถกระทำสิ่งนั้นได้อย่างชำนาญ **ผู้บริหารต้องเป็นอีกผู้หนึ่งที่มีทักษะในการบริหารงาน**

ในการพิจารณาความรู้ความสามารถของผู้ผลิตนั้น นักทฤษฎีบริหารได้ให้แนวความคิดไว้ต่าง ๆ กัน ที่น่าสนใจ คือแนวความคิดของแคทซ์ (Katz) ซึ่งใช้วิธีวิเคราะห์ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร แคทซ์ พบว่า ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานมี 3 ประการ คือ

ทักษะในคตินิยม (Conceptual skill) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะนี้มากที่สุด ต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกฝ่าย และหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยต่างๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็จะกระทบกระเทือนถึงส่วนอื่นๆ ดังนั้นความรู้ที่ผู้บริหารจะได้ทักษะนี้คือต้องศึกษาวิชาสามัญ (General Education) เพื่อจะได้ทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

มนุษยสัมพันธ์ (Human skill) ในการบริหารงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างดี เพราะว่าผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท มีอยู่หลายครั้งที่พบว่า งานล้มเหลวเพราะความไม่เข้าใจกันจนไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ทักษะนี้ศึกษาได้จากวิชาจิตวิทยาขบวนการกลุ่ม และสังคมวิทยา

ทักษะทางเทคนิค (Technical skill) ทักษะทางเทคนิคหมายถึงความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่างซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการและเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้ถึงจะมีความจำเป็นน้อยมากสำหรับผู้บริหาร เพราะว่าไม่จำเป็นต้องทำหรือปฏิบัติเอง แต่ก็จำเป็นต้องรู้และเข้าใจเพื่อการตรวจสอบงานและสร้างศรัทธาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

สมศรี ธีรานันท์ (2539) ได้ศึกษาการใช้ทักษะ การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถม ศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 พบว่า ผู้บริหารใช้ทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน คือ 1) **ทักษะด้านคตินิยม** ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การวางแผนและการพิจารณาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายใน 2) **ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์** ได้แก่ การจูงใจ การมอบหมายงาน การทำงานเป็นทีม การจัดระบบการติดต่อสื่อสาร 3) **ทักษะด้านเทคนิค** ได้แก่ การนำหลักสูตรไปใช้ การสั่งการ และการจัดข้อมูลสารสนเทศ ทศนีย์ เขี่ยมผ่อง (2534) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับทักษะการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความคิดทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

4. ภาระงาน

จากรายงานการวิจัยหลายชิ้นพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานได้ดีมากในงานธุรการและการเงิน ส่วนงานวิชาการจะอยู่ในอันดับท้ายๆ อาทิ รายงานการวิจัยของรายจันท์กัลด (2535) ศึกษาการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารโรงเรียน 6 งาน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานบุคลากรงานกิจการนักเรียน และงานวิชาการ

ศุภชัย เล็กวงศ์ (2526) ศึกษาผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารการศึกษาของ กทม. พบว่า ในด้านการบริหารงานวิชาการ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนการบริหารบุคคลและอาคารสถานที่อยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งความจริงแล้วงานวิชาการนับว่าเป็นงานสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารโรงเรียนควรเอาใจใส่มากที่สุด จากการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจการบริหารโรงเรียนประเภทศึกษาของอาจารย์ใหญ่ที่เข้าอบรมหลักสูตรเตรียมอาจารย์ใหญ่และผู้ที่ไม่ได้เข้าอบรม มีความเห็นตรงกันว่า ภารกิจการบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจสำคัญอันดับ 1 ซึ่ง สมิธ เคราส์ และแอตคินสัน ก็ได้แนะนำว่าผู้บริหารควรใช้เวลากับงานวิชาการถึงร้อยละ 40 ซึ่งมากกว่างานทางด้านอื่นๆ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ , 2529)

5. การฝึกอบรมและการพัฒนาผู้บริหาร

ความเป็นจริงในการบริหารโรงเรียนประการหนึ่งก็คือ เราไม่สามารถหาคนที่เฉลียวฉลาดที่สุดมาบรรจุในตำแหน่ง ดังนั้นจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากรเข้าสู่เป้าหมายที่ถูกกำหนดโดยองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับตำแหน่ง คน และองค์กร

การฝึกอบรมและการพัฒนามีความหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งในทางปฏิบัติมักจะใช้สับสนปะปนกัน การฝึกอบรม คือ การปรับปรุงความรู้ในงานที่กำลังจะทำให้ทำ แต่การพัฒนาคือการเพิ่มพูนความรู้หรือศักยภาพขององค์กรและบุคคล ปัจจุบันประเทศไทยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรทางการบริหารศึกษาโดยตรง คือสถาบันผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (วัดไร่ขิง) สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งบางฝ่ายมองว่าเป็นการจัดการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาไม่ถูกวิธี จริง ๆ เราต้องการทักษะการจัดการมากกว่าการบริหารระเบียบกฎหมาย จากคำสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ผ่านการฝึกอบรมที่ผ่านมาแล้ว สมเกียรติ พงษ์ไพบูลย์ (2541) สรุปไว้ ดังนี้

(1) ระบบการคัดสรรเกิดจากระบบอุปถัมภ์ ทั้งจากนักการเมืองและข้าราชการระดับสูง (ในอนาคตต่อไปจะใช้วิธีการสอบควบคู่กับการประเมินภาคความเหมาะสม) ซึ่งสร้างปัญหาให้กับการศึกษาไทยค่อนข้างมาก

(2) ระบบการฝึกอบรมเป็นระบบการรับ(จากวิทยากร) อย่างเดียว ไม่ใช่ระบบแลกเปลี่ยน แม้จะมีบ้าง ก็ไม่มีสาระสำคัญเช่นจากการศึกษาดูงาน เป็นต้น

(3) ระบบหลักสูตรและการฝึกอบรมเน้นกรอบ การตอบสนองระเบียบวิธีการที่ล้าสมัย เพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงความผิดพลาดแต่ได้ประโยชน์ที่เรียกว่าทักษะการปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่ให้เกิดความผิดพลาด นั่นเอง

(4) ระบบการฝึกอบรมมุ่งเน้นแต่การจัดการอำนาจแบบเก่าๆ นั่นก็คือสอนคนให้ไปใช้อำนาจ แต่ไม่สอนคนให้สร้างพัฒนาการศึกษาควบคู่กับการพัฒนาชุมชน (คงไม่แปลกที่มีเวลาฝึกอบรมความสัมพันธ์กับชุมชนเพียง 3 ชั่วโมงเท่านั้น)

(5) สอนคนให้เป็นเจ้าขุนมูลนาย เช่น การแต่งกาย การเข้าสังคม การรับประทานอาหาร วิธีปฏิบัติต่อเจ้านาย แต่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอนตอบสนองต่อชุมชน ฯลฯ

สมเกียรติ พงษ์ไพบูลย์ (2541) เสนอแนวคิดว่ากระบวนทัศน์ที่น่าจะเปลี่ยนไปคือ การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสังคม การสร้างจิตสำนึกทางสังคม จัดการภาคประชาการโรงเรียนให้บริการสังคมได้อย่างแท้จริง และการทำโรงเรียนให้เป็นศูนย์รวมข่าวสารทางสังคม และแสวงหาทางออกทางเศรษฐกิจ อาชีพ และสิ่งแวดล้อมร่วมกับชุมชน นอกจากนี้ควรปรับองค์กรนี้ให้เป็นสำนักงานมาตรฐานทักษะและการบริหารจัดการแห่งชาติ (The National Vocational Training Council) และควรกำหนด มาตรฐานโรงเรียนเพื่อเป็นตัวชี้วัดผู้บริหาร เช่น นักเรียนทุกคนต้องพัฒนาไปสู่มาตรฐานระดับสูงได้ ระบบการตรวจสอบ คุณภาพและมาตรฐานต้องได้รับการประเมินสม่ำเสมอ และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ตลอดจนมีองค์กรเข้มแข็งทำหน้าที่ปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

จากรายงานการวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารทางการศึกษา ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารของไทยจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาและ ปรับปรุงในบางเรื่อง ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการผนึกกำลังร่วมมือกันหาทางออก เพื่อนำไปสู่แนวทางแก้ไขที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่มุ่งหวัง หากว่าผู้บริหารเป็นเพียง “หุ่นจำลอง” หรือ “รูปร่าง” ที่ได้แต่รับฟังและนั่งเฉยเสีย ทิศทางของโรงเรียนในการจัดกิจกรรม การพัฒนา ตลอดจนการบริหารจัดการโรงเรียนคงหักเหลลงคล่องเป็นแน่แท้ หรือผู้บริหารเป็นเพียง “หุ่นเชิด” ไม่มีความคิดเป็นของตนเอง หรือเก่งเฉพาะเรื่องธุรการ แล้วใครจะเป็นผู้นำทางความคิดของเหล่าครูไทยให้เป็นจริงได้ อนาคตเด็กไทย การศึกษาไทยคง “ไม่สดใส” แน่نون

รายงานข้อมูลสำคัญเบื้องต้นของข้าราชการครูและผู้บริหาร (ปีงบประมาณ 2540)

ตารางที่ 1 จำนวนผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
ปีงบประมาณ 2540

ตำแหน่ง	จำนวน
ผู้ช่วยครูใหญ่	24
ครูใหญ่	9480
ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่	6159
อาจารย์ใหญ่	19927
ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน	2929
ผู้อำนวยการโรงเรียน	1463

ตารางที่ 2 จำนวนผู้บริหารการศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ปีงบประมาณ 2540

ตำแหน่ง	จำนวน
ผู้ช่วยครูใหญ่	4
ครูใหญ่	197
ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่	141
อาจารย์ใหญ่	731
ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน	3845
ผู้อำนวยการโรงเรียน	1398

จากจำนวนผู้บริหารในปีงบประมาณ 2540 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษา และกรมสามัญศึกษามีจำนวนไม่มากนักเมื่อเทียบกับจำนวนครู จึงน่าจะรีบพัฒนาจนได้ระดับมาตรฐานให้เร็วที่สุด เพื่อเป็นเสมือนหัวเรือใหญ่ในการนำทางการศึกษาไทยให้ดีขึ้นโดยเร็ว อย่างไรก็ตาม ยังมีผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอื่น รวมทั้ง มีผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาที่มีความหลากหลายมากขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

1.3 กฎแห่งความหวัง : ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร

ความเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดแนวทางการปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษาจะต้องสอดคล้องกับเจตนารมณ์ และบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้แสดงออกถึงเจตจำนงในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐที่ต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน (มาตรา 43 วรรคสอง) โดยรัฐต้องจัดการศึกษาอบรมให้เป็นไปตามนโยบายพื้นฐานของรัฐ ให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม และต้องปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม (มาตรา 81) อีกทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรมและฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น ซึ่งแสดงถึงเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ ที่เน้นการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้ทั้งสิทธิในการจัดการศึกษา อบรม และกำหนดหน้าที่ให้บำรุงรักษาศิลปะ จารีต ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น (มาตรา 289) เป็นเวลาเดียวกับกระทรวงศึกษาธิการได้เสนอแนวทางปฏิรูประบบบริหารการศึกษา โดยให้มีการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา และชุมชนให้มากที่สุด ยึดหลักให้สถานศึกษาเป็นฐานที่พึ่งมีอำนาจเบ็ดเสร็จในระดับปฏิบัติให้มากที่สุด และให้ผู้บริหารสถานศึกษามีอิสระในการบริหารงานและการใช้ดุลยพินิจของวิชาชีพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นๆ ให้มาก โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา อันมีตัวแทนของชุมชนเข้ามามีส่วนให้คำปรึกษา และส่งเสริมการทำงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น การปล่อยอำนาจกลับสู่ที่ที่ควรอยู่ ก็คือสถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติทำหน้าที่จัดการเรียนการสอน และกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน และชุมชน พึ่งมีอิสระในการบริหารงานเพื่อให้สามารถปรับสภาพการเรียนการสอน และกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างยืดหยุ่นคล่องตัว เพื่อทำหน้าที่เป็นโรงเรียนของชุมชน และสะท้อน ภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างแท้จริง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวด 7 ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 53 ให้มี องค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพ ในกำกับของกระทรวง มีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติมาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาระบบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา ให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่นทั้งของรัฐและเอกชนต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ตามกฎหมายกำหนด การปฏิรูปวิชาชีพผู้บริหารจะไม่เป็นเพียงความสำคัญที่ถูกลืมอีกต่อไป

การเปลี่ยนแปลงใดๆ ไม่ได้เกิดขึ้นง่ายๆ ไม่ว่าจะในสภาพแวดล้อมใดก็ตาม และยังเป็นความท้าทายมากยิ่งขึ้นในกรณีของประเทศที่กำลังพัฒนา ซึ่งมีสภาพความไม่แน่นอนและไม่มีเสถียรภาพทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ประเทศที่กำลังพัฒนา ส่วนใหญ่ขาดแคลนทั้งในด้านโครงสร้าง

พื้นฐานและบุคลากรมีอาชีพที่มีประสบการณ์และทักษะที่ จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ หลายๆ ประเทศขาดสถาบันและองค์กรที่เข้มแข็งรองรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งยังมีผู้บริหารเพียงจำนวนน้อยที่มีความสามารถพอที่จะระดมทรัพยากรทางการเงินและบุคลากรมาทำงานนี้ได้เหมาะสมและทันเวลา

ในแนวทางการปฏิรูปการบริหารการศึกษาตาม เจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญครั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาพึงเป็น **ผู้บริหารมืออาชีพ** ที่มีอำนาจและคล่องตัวในการบริหารงานของสถานศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

- ◆ จัดทำนโยบาย แผนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และดูแลการดำเนินงานตามนโยบาย และแผนให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ◆ พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น รวมถึงสื่อแบบเรียน และวัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนตามหลักสูตร
- ◆ จัดทำข้อเสนอของงบประมาณในรูปแบบเงินอุดหนุนเพื่อจัดการศึกษาของสถานศึกษา
- ◆ เสนอแต่งตั้ง ถอดถอน โยกย้ายครูและบุคลากรในสถานศึกษา รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปของสถานศึกษา
- ◆ นิเทศและพัฒนาการเรียนการสอน และประกัน คุณภาพในสถานศึกษา
- ◆ จัดทำรายงาน และจัดระบบสารสนเทศของสถานศึกษา
- ◆ เป็นผู้แทนสถานศึกษาในการประสานงานกับ หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ◆ แสวงหาความร่วมมือ และส่งเสริมให้ประชาชนมี ส่วนร่วมในการบริหารการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เป็นองค์กรวางแผนการศึกษาระดับชาติได้ตระหนักถึงความสำคัญ และ บทบาทในการปฏิบัติตามกฎหมายโดยเฉพาะในเรื่อง **การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษาระดับมืออาชีพ** ผนวกกับที่ผ่านมา การดำเนินการเพื่อออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา ยังไม่ปรากฏชัดว่ามีหน่วยงานใดเคลื่อนไหวหรือผลักดันให้มีการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา เพื่อเป็นหลักประกันที่แสดงถึงความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารทางการศึกษา ซึ่งเป็นที่ต้องการและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในโครงสร้างและรูปแบบการบริหารงานแบบกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา ดังนั้นจึงเห็นสมควรให้มีการวิจัยเอกสารเรื่องการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษาขึ้น เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาดำเนินงาน จัดทำใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษาที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทยต่อไป

1.4 เส้นทางสู่ความสำเร็จ

การพัฒนาองค์ความรู้ และสร้างยุทธศาสตร์การดำเนินงานในการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร โดยศึกษารวบรวมความคิด และประสบการณ์ สาระประโยชน์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำหรับผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานในประเทศ และต่างประเทศเพื่อเป็นแนวทางสู่ความสำเร็จในการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา

ครุสภาเสนอแนวคิดเรื่องการจัดระบบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา
สรุปได้ดังนี้

1. ทบทวนบทบาทหน้าที่ขององค์กร และบุคลากรของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาให้สามารถทำหน้าที่ในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารทางการศึกษา การออก และเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา รวมทั้งบทบาทหน้าที่ในการรับรองหลักสูตรพัฒนา ผู้บริหารทางการศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
2. สร้างกระแสให้ผู้บริหารยอมรับการมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา
3. ใช้กลไกการติดตามและการประเมินผู้บริหารทางการศึกษา โดยให้เน้นการประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล และสัมฤทธิ์ผลของการจัดการ เช่นการกำหนดมาตรฐานโรงเรียน เพื่อเป็นตัวชี้วัดผู้บริหารการศึกษา ฯลฯ
4. สร้างกลไกเพื่อให้เกิดการแข่งขันของสถาบันฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษาทั้งภาครัฐและภาค เอกชน อันจะนำไปสู่หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษาที่มีคุณภาพ

บทบาทและความสำคัญของการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร

1. การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษาเป็นการประกันคุณภาพในการบริหารโรงเรียน ที่กำลังจะมีการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเป็นการประกันคุณภาพและมาตรฐานผู้บริหารทางการศึกษาว่าเป็น **ผู้บริหารมืออาชีพ** ซึ่งสอดคล้องกับพัฒนาการปฏิรูปการศึกษาที่มีการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา
2. การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร เป็นการเปิดโอกาสให้มีการศึกษาผู้บริหารทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่องตลอดจนสามารถชี้วัดการเป็นผู้บริหารทางการศึกษา อีกทั้งเป็นการให้ความสำคัญต่อสถาบันพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น
3. การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารจะเป็นการกระตุ้นให้สถาบันผลิตผู้บริหารเร่งปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการผลิตผู้บริหารให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น การได้รับใบอนุญาตจะเป็นข้อมูลย้อนกลับให้สถาบันผลิตผู้บริหารได้ทราบสถานภาพ และมาตรฐานการผลิตผู้บริหาร

การที่ทุกฝ่ายตระหนักในบทบาทและความสำคัญของการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา และพร้อมที่จะร่วมมือ ร่วมใจกันสืบสานความคิดก็จะทำให้การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา ซึ่งเป็นความฝันมานานให้เป็นจริงเสียที

บทที่ 2 : การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร ในประเทศไทย

ในการจัดการศึกษา ครูนับว่ามีบทบาทสำคัญยิ่ง เพราะเป็นผู้ที่พัฒนาเยาวชนของชาติให้เป็นพลเมืองดีและมีคุณภาพในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพจำเป็นต้องมีครูที่มีคุณภาพด้วย ยุคปัจจุบันเทคโนโลยีและการสื่อสาร วิทยาการต่างๆเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก ครูจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อที่จะได้นำความรู้ไปพัฒนาเยาวชนต่อไป

อย่างไรก็ตาม ในการจัดการศึกษาคุณภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูซึ่งเป็นบุคลากรหลักในการจัดการเรียนการสอนนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ ประการหนึ่งคือผู้บริหารทางการศึกษา อันหมายรวมถึงผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา บุคคลเหล่านี้มีอิทธิพลทั้งในทางบวกและทางลบต่อการพัฒนาวิชาชีพครู เพราะเป็นผู้นำนโยบายและหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ เป็นกลไกสำคัญในการกำกับติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา การจัดการศึกษาในโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพ ผู้บริหารจะต้องเพียบพร้อมด้วยคุณลักษณะหลายอย่าง เช่น มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะ มีคุณธรรม มีความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะความเป็นผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพครู ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้คำแนะนำ และประสานงานให้ครู ทุกคนทำงานร่วมกัน นอกจากนี้การปฏิบัติตนของผู้บริหารยังมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของครู รวมทั้งขวัญและกำลังใจของครูด้วย(สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา,2540)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 7 ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 53 ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารทางการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพในกำกับของกระทรวง มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารทางการศึกษา

ให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่นทั้งของรัฐและเอกชนต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด

การจัดให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการในการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

การดำเนินงานเพื่อการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารทางการศึกษาของไทยยังไม่ปรากฏชัดว่ามีหน่วยงานใดดำเนินการเพื่อพัฒนาและผลักดันให้มีการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเพื่อเป็นหลักประกันที่แสดงถึงความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารทางการศึกษาอย่างจริงจัง

หน่วยงานที่มีการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารที่สามารถกล่าวได้ก็คือ **สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา**

2.1 การดำเนินการเรื่องผู้บริหารการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู

ความเป็นมาของ ก.ค. และสำนักงาน ก.ค.

การบริหารงานบุคคลนับเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของการบริหารองค์กร เพราะปัจจัยการบริหารด้านบุคลากร เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีผลต่อสัมฤทธิ์ผลขององค์กรมากกว่าปัจจัยด้านอื่น ดังนั้น หลักการบริหารสมัยใหม่จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กรมากยิ่งขึ้น แม้จะมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้นเป็นลำดับในปัจจุบัน แต่ถ้าการจัดการด้านการบริหารงานบุคคลขาดประสิทธิภาพ ก็จะทำให้การพัฒนาองค์กร รวมทั้งการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2540)

สำหรับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู เดิมอยู่ภายใต้การกำกับดูแลขององค์กร 2 องค์กร ทำให้มีระบบวิธีการและมาตรฐานแตกต่างกัน คือ

1. ข้าราชการครูตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคุรุสภา ซึ่งปฏิบัติหน้าที่แทนคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และ

2. ข้าราชการครูตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด สังกัดกระทรวงมหาดไทย อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการข้าราชการส่วนจังหวัด (ก.จ.) ต่อมา ในช่วงปลายแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2520-2524) เมื่อรัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบบริหารการประถมศึกษาและพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2523 ทำให้มีการโอนกิจการบริหารโรงเรียนประชาบาลขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดและโรงเรียนประถมศึกษาของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงได้มีการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูเสียใหม่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู 2523 ขึ้น กำหนดให้การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูอยู่ภายใต้การกำกับดูแลขององค์กรกลางองค์กรเดียว ได้แก่ คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงานมีเอกภาพ มีการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เกิดความคล่องตัวสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น มีมาตรฐานเดียวกัน และเป็นไปตามระบบคุณธรรมมากยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2540)

โครงสร้างและกลไกการบริหารงานบุคคลสำหรับ ข้าราชการครูของ ก.ค. และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู

การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2523 (ปีงบประมาณ 2524) จนถึงปัจจุบัน มีโครงสร้างและกลไกในการบริหารงาน โดยสรุปแยกเป็น 2 ส่วน ได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2540)

1. **คณะกรรมการข้าราชการครูหรือ ก.ค.** เป็นองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 มาตรา 6 กำหนดไว้ว่า ก.ค. ประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ หรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการ ก.พ. เลขาธิการคุรุสภา ผู้ทรงคุณวุฒิในหลักวิชาการหรือการบริหารงานบุคคล ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ซึ่งรับราชการหรือเคยรับราชการในตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอธิบดีหรือตำแหน่งที่เทียบเท่ามาแล้ว และมีได้เป็นข้าราชการการเมือง สมาชิกวุฒิสภา กรรมการพรรคการเมือง เจ้าหน้าที่พรรคการเมือง จำนวนห้าคน โดยต้องเป็นผู้ซึ่งรับราชการอยู่ไม่น้อยกว่าสามคน และข้าราชการครูผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นผู้แทนข้าราชการครู จำนวนเจ็ดคน เป็นกรรมการ และเลขาธิการ ก.ค. เป็นกรรมการและเลขาธิการ

ดังนั้น ก.ค. จึงประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่าย จำนวนรวมทั้งสิ้น 17 คน คือ

- (1) ฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 5 คน
- (2) ฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งเป็นผู้แทนข้าราชการครูจากการเลือกตั้ง จำนวน 7 คน
- (3) ฝ่ายผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง จำนวน 5 คน

อำนาจหน้าที่ของ ก.ค.

สำหรับอำนาจหน้าที่ของ ก.ค. นั้น มาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของ ก.ค. ไว้ดังนี้

(1) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่รัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคลและการจัดระบบราชการใน หน่วยงานทางการศึกษา

(2) ออกกฎ ก.ค. และระเบียบเพื่อปฏิบัติราชการตามพระราชบัญญัตินี้ กฎ ก.ค. เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะ รัฐมนตรีและประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับได้

(3) ติความและวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการใช้บังคับพระราชบัญญัตินี้ มติของ ก.ค. เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ให้ใช้บังคับได้

(4) ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ แนะนำ ชี้แจง เพื่อให้หน่วยงานทางการศึกษาและกรมปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ ในการนี้ให้มีอำนาจเรียกเอกสารและหลักฐานจากหน่วยงานทางการศึกษาและกรม ให้ผู้แทนหน่วยงานทางการศึกษาหรือกรม ข้าราชการหรือบุคคลใดมาชี้แจงข้อเท็จจริง และให้มีอำนาจออกระเบียบให้หน่วยงานทางการศึกษาและกรมรายงานเกี่ยวกับการสอบ การบรรจุ

การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย และการออกจากราชการ ตลอดจน รายงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งและเกี่ยวกับ ทะเบียนประวัติของข้าราชการครูไปยัง ก.ค.

(5) รายงานนายกรัฐมนตรีนครณียที่ปรากฏว่า หน่วยงานทางการศึกษา กรม อ.ก.ค.กรม หรือ อ.ก.ค. จังหวัดใด หรือผู้มีหน้าที่ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ไม่ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ หรือปฏิบัติการโดยไม่เหมาะสม เพื่อนายก รัฐมนตรีจะได้พิจารณาและสั่งการต่อไป

(6) รักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครู

(7) รับรองคุณวุฒิของผู้ได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพเพื่อประโยชน์ในการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและกำหนดอัตราเงินเดือนที่ควรได้รับ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงอัตราเงินเดือนตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดสำหรับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพเดียวกัน ด้วย

(8) กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมนในการปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้

(9) ปฏิบัติการอื่นที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

การดำเนินการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูของ ก.ค. นั้น บริหารงานโดยการกระจายอำนาจผ่านองค์กรที่เป็นกลไกรองรับในการบริหาร 4 ส่วน คือ

1) อนุกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำกรม เรียกโดยย่อว่า อ.ก.ค. กรม

2) อนุกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำจังหวัด เรียกโดยย่อว่า อ.ก.ค.จังหวัด(รวมทั้ง อ.ก.ค. กรุงเทพมหานคร)

3) อนุกรรมการวิสามัญ เรียกโดยย่อว่า อ.ก.ค. วิสามัญ

4) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู เรียกโดยย่อว่า สำนักงาน ก.ค.

นอกจากอำนาจหน้าที่ดังกล่าวแล้ว พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 ยังได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของ ก.ค. ไว้ในตัวของมาตราต่างๆ อีกหลายประการ เช่นการยกเว้นคุณสมบัติผู้ซึ่งขาดคุณสมบัติทั่วไปเข้ารับราชการเป็น ข้าราชการครู การกำหนดเงินเพิ่มพิเศษสำหรับข้าราชการครู ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ การควบคุมเกษียณอายุของ ข้าราชการครู การกำหนดเงินเพิ่มพิเศษสำหรับข้าราชการครู ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ การควบคุมเกษียณอายุของ ข้าราชการครู การกำหนดระดับเงินเดือนของตำแหน่งข้าราชการครู การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การสรรหาบุคคลเพื่อการบรรจุและแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน การพัฒนาข้าราชการครู รวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ การร้องทุกข์และการอุทธรณ์ของข้าราชการครู

2. **สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูหรือสำนักงาน ก.ค.** เป็นองค์กรหลักที่รองรับการปฏิบัติงานของ ก.ค. โดยมาตรา 22 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.ค. ไว้ดังนี้

- (1) เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.ค.
- (2) วิเคราะห์และวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและการจัดระบบราชการในหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อเสนอ ก.ค. และผู้ที่เกี่ยวข้อง
- (3) ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติของหน่วยงานทางการศึกษา กรม อ.ก.ค. กรม และ อ.ก.ค.จังหวัด และเสนอ ก.ค.
- (4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูเสนอ ก.ค.
- (5) ปฏิบัติการอื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ และกฎหมายอื่น และตามที่ ก.ค. มอบหมาย

อย่างไรก็ตาม ถ้าหากพิจารณาแบ่งอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.ค. ออกตามภารกิจหรืองานที่จะต้องปฏิบัติในฐานะเจ้าหน้าที่ของ ก.ค. แล้วสามารถแยกภาระหน้าที่ในสาระสำคัญออกได้ 11 ประการ คือ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2540)

1. ดำเนินการเกี่ยวกับการเสนอแนะ และให้คำปรึกษาแก่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคลและการจัดระบบราชการในหน่วยงานทางการศึกษา
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดระบบและมาตรฐานในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู โดยออกกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการในการบริหารงานบุคคลในกรมและหน่วยงานทางการศึกษา รวมทั้ง อ.ก.ค.กรม และ อ.ก.ค.จังหวัด ปฏิบัติ
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานทางการศึกษา กรม รวมทั้ง อ.ก.ค.กรม และ อ.ก.ค.จังหวัด เพื่อให้ดำเนินการได้ถูกต้อง
4. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดระบบราชการในหน่วยงานทางการศึกษา
5. ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนข้าราชการครูให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ทั้งในลักษณะของการกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม และปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง
6. ดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู โดยกำหนดระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการในการสรรหาบุคคล รวมทั้งการสอบแข่งขัน การมอบหมายการสอบแข่งขันและการควบคุมการดำเนินการสอบแข่งขันให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม

7. ดำเนินการเกี่ยวกับการขออนุมัติการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครู และการบริหารงานบุคคลในกรณีที่ต้องขออนุมัติและแต่งตั้งข้าราชการครู ในกรณีที่ต้องอนุมัติ ก.ค. เพื่อเสนอ ก.ค. หรือ อ.ก.ค.วิสามัญที่เกี่ยวข้อง

8. ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการครู รวมทั้งการพัฒนาและส่งเสริมวินัยและจริยธรรมของข้าราชการครู

9. ดำเนินการเกี่ยวกับการอุทธรณ์ การลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรง และการให้ออกจากราชการของข้าราชการครู

10. ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารงานบุคคลในกรมและหน่วยงานทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

11. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดเก็บทะเบียนประวัติข้าราชการครู และจัดศูนย์ข้อมูลในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของ ก.ค.และกระทรวงศึกษาธิการ

การดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูได้มีการดำเนินงานในเรื่องที่เกี่ยวกับผู้บริหารการศึกษาและข้าราชการครู ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2540)

1. งานปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

ดำเนินการตรวจสอบและประเมินผลทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และสภาพของงาน ของสถานศึกษาที่ขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้เป็นตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น ตามกฎ ก.ค. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2535) ข้อ 3 ดังนี้

1) คำขอตามเกณฑ์ปกติ มีคำขอทั้งสิ้น 1,346 ตำแหน่ง (สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 1,044 ตำแหน่ง และกรมสามัญศึกษา 302 ตำแหน่ง)

2) คำขอตามเกณฑ์พื้นที่กันดารเสี่ยงภัย การคมนาคมไม่สะดวกและอื่น ๆ มีคำขอทั้งสิ้น 17,183 ตำแหน่ง (สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 16,685 ตำแหน่งและกรมสามัญศึกษา 498 ตำแหน่ง)

ผลการดำเนินงานทำให้ข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาได้มีการพัฒนางานในสถานศึกษาได้ครอบคลุมทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และสภาพของงานของสถานศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งส่งผลให้ข้าราชการครู นักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษาต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาทำให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2. งานปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและแต่งตั้ง ข้าราชการครู

ได้พิจารณาคำขอของข้าราชการครูเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือให้ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น (คำขอตำแหน่งทางวิชาการ) ในสายงานบริหารในสถานศึกษา ดังนี้ ตำแหน่งครูใหญ่และหัวหน้าศูนย์ 1 รับเงินเดือนในระดับ 7 จำนวน 206 ราย ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ 2 รับเงินเดือนในระดับ 7 จำนวน 152 ราย อาจารย์ใหญ่และ หัวหน้าศูนย์ 2 รับเงินเดือนในระดับ 8 จำนวน 298 ราย ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขต และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ รับเงินเดือนในระดับ 8 จำนวน 225 ราย ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการวิทยาเขตและผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ รับเงินเดือนในระดับ 9 จำนวน 265 ราย

3. งานดำเนินการด้านการอ่านผลงานทางวิชาการ

ได้วิเคราะห์คำขอและจัดระบบการดำเนินงานด้านการอ่านผลงานทางวิชาการที่ข้าราชการครูจัดส่งมาเพื่อขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น โดยได้ดำเนินการแล้วเสร็จทั้งสิ้น 2,848 ราย ผลการดำเนินงานทำให้ข้าราชการครูมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ในด้านการจัดทำผลงานทางวิชาการ เป็นการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการครูให้สูงขึ้น และปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งส่งผลให้การเรียนการสอนดียิ่งขึ้น และบรรลุเป้าหมายสูงสุดคือ ทำให้นักเรียนมีคุณภาพยิ่งขึ้น

4. การจัดทำหนังสือคุณธรรมและจิตสำนึกของ ข้าราชการครู

เพื่อให้ข้าราชการครูเกิดจิตสำนึกในความเป็นครู พร้อมทั้งมีวินัยต่อตนเองและรู้จักหน้าที่ของความเป็นครูจำนวน 40,000 เล่ม เพื่อเผยแพร่ให้ข้าราชการครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการทั่วประเทศ มีความรู้ในเรื่องจิตสำนึกและวินัยดีขึ้น

5. การศึกษาวิเคราะห์ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งเป็นแรงจูงใจสำหรับข้าราชการครูสายผู้สอนสาขาวิชา-ศาสตร์ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

ศึกษารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลที่เหมาะสม ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสายวิทยาศาสตร์ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยดำเนินการจ้างเหมาให้ผู้เชี่ยวชาญดำเนินการวิจัย ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยมาใช้ในการพัฒนาระบบและรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับครูสายงานการสอนสาขาวิทยาศาสตร์ และเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาวินัยอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการจัดระบบค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล สำหรับข้าราชการครูในสาขาอื่น ๆ ต่อไป

6. เงินทุนหมุนเวียนเพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินข้าราชการครู

เพื่อเป็นการช่วยแก้ปัญหาหนี้สินของข้าราชการครูในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยให้ข้าราชการครูกู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำเพื่อนำไปใช้หนี้ สำนักงาน ก.ค. ได้ดำเนินการจัดทำประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการการช่วยเหลือข้าราชการครูกลุ่มที่เป็นหนี้ฉุกเฉินโดยใช้ข้อมูลภาระหนี้สิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2539 และต่อเนื่อง จนถึงวันที่ 31 มีนาคม 2540 โดยมีเงินเพิ่มให้กู้ยืมตามยอดหนี้จริง แต่ไม่เกิน 10,000 บาท อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืม 1% ต่อปี โดยมีระยะเวลาชำระหนี้คืน (ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ย) ไม่เกิน 60 งวด มีข้าราชการครูกู้ยืมเงินประเภทนี้ฉุกเฉินจากสหกรณ์ออมทรัพย์ครู จำนวน 10,674 คน ใช้เงินไปจำนวน 59,588,680 บาท ทั้งนี้ได้จัดสรรเงินงบประมาณในงบบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินข้าราชการครู จำนวน 5 ล้านบาท สำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมของคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนระดับจังหวัด รวม 76 จังหวัด และเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับค่าวัสดุ อุปกรณ์ สำหรับการปฏิบัติงานรวมทั้งค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียน

7. กำหนดรูปแบบการวิเคราะห์ศักยภาพกำลังคนสำหรับข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและกรมสามัญศึกษา

การวิเคราะห์ศักยภาพกำลังคนสำหรับข้าราชการครูมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ศักยภาพกำลังคนได้ด้วยตนเอง เพื่อต้องการทราบสภาพกำลังคนในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานให้เอื้อต่อการเรียนการสอน ให้บรรลุเป้าหมายและนำผลไปใช้ประโยชน์ในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาและวางแผนอัตรากำลังต่อไป ทั้งนี้ ก.ค. ได้เห็นชอบรูปแบบการวิเคราะห์ศักยภาพกำลังคนสำหรับข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษา มีการนำไปทดลองใช้และปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขณะนี้ได้มีการพิมพ์หนังสือการวิเคราะห์ศักยภาพกำลังคนสำหรับข้าราชการครูเผยแพร่ให้แก่สถานศึกษาไปแล้ว 2,500 เล่ม

8. ปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครู

ปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครูและกำหนดแนวทางในการวางแผนอัตรากำลังข้าราชการครูในหน่วยงานทางการศึกษาให้เหมาะสม โดยดำเนินการดังนี้

- 1) จัดตั้ง อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครูและกำหนดแนวทางในการวางแผนอัตรากำลังข้าราชการครูในหน่วยงานทางการศึกษา 1 คณะ
- 2) จัดประชุม อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจฯ เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและกำหนดแนวทาง
- 3) ตรวจสอบและเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพกำลังคนตามเกณฑ์มาตรฐานฯ

4) ตั้ง อ.ก.ค. วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการปรับปรุงเกณฑ์ โดยแยกเป็น 3 ด้านได้แก่ ด้านการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านอาชีวศึกษา และด้านอุดมศึกษา รวม 3 คณะ

ผลการดำเนินงาน กระทรวงศึกษาธิการได้สภาพัฒนาการกำลังข้าราชการครูที่สอดคล้องกับแนวนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพจริงของการจัดการศึกษา

9. การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา

เพื่อให้ผู้บริหารการศึกษาได้ทราบแนวนโยบายเกี่ยวกับการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยจัดดำเนินการประชุมสัมมนาเพื่อประชาสัมพันธ์นโยบายเกี่ยวกับการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา รวม 4 ครั้ง คือ

1) ประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตการศึกษา 7 ณ โรงแรมอัมรินทร์ลากูน จังหวัดพิษณุโลก เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2540

2) ประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตการศึกษา 2 ณ โรงแรมแกรนด์จอมเทียนพาเลซ จังหวัดชลบุรี เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2540

3) ประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตการศึกษา 12 ณ โรงแรมสตาร์ จังหวัดระยอง เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2540

4) ประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตการศึกษา 5 ณ โรงแรมลองบีชชะอำ จังหวัดเพชรบุรี เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2540

ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัด ผู้บริหารการประถมศึกษา ผู้บริหารการมัธยมศึกษา ศึกษาธิการอำเภอ ศึกษาธิการจังหวัด โดยมีประธาน คือ นายจำลอง ครุฑขุนทด รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการในขณะนั้น

การสัมมนาในทุกครั้งจะเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารในทุกระดับที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการศึกษา ทั้งระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา ได้ตระหนักถึงภารกิจที่สำคัญว่าการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทุกอย่างเกิดการเปลี่ยนแปลง ฉะนั้นครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยผู้บริหารในระดับกระทรวงต้องสนับสนุนในทุกด้านที่สำคัญคืองบประมาณที่จะต้องใช้ในการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา และนอกจากนี้ยังต้องดูแลในเรื่องขวัญและกำลังใจ โดยจะดำเนินการในเรื่องการปลดหนี้สินของครู การเพิ่มรายได้ให้ครู การจัดระบบการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏให้มีประสิทธิภาพ เพื่อการผลิตครูจะได้มีคุณภาพ การให้ครูได้รับการพัฒนาฝึกอบรมอย่างน้อย 2 ปีต่อครั้ง ครูที่ช่วยราชการจะต้องได้รับการพิจารณาให้ลงตำแหน่งหรือกลับที่เดิม เกณฑ์การคัดเลือกครูจะพิจารณาโดยให้ผู้ใช้ครูเป็นผู้คัดเลือก ทั้งนี้ ทุกฝ่ายจะต้องนำนโยบายการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาไปขยายผลให้ชัดเจน และปฏิบัติเป็นรูปธรรม

10. การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา

เพื่อสร้างรูปแบบและหลักสูตรการฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training) ที่เป็นมาตรฐานสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางใหม่ เพื่อดำเนินการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาให้มีแนวคิด ความรู้ ตลอดจนทักษะที่ก้าวทันวิทยาการและเทคโนโลยีในระดับที่สามารถแหวกวงล้อมไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อจัดระบบ สนับสนุนความก้าวหน้าในสายงานที่เกื้อกูลต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่การปฏิบัติการศึกษา โดยดำเนินการ

1) ฝึกอบรมวิทยากรแกนนำหลักสูตรเข้ม (7 วัน) เมื่อวันที่ 1-7 มิถุนายน 2540 ณ โรงแรมบีบี เจการ์เด็นวิลล์ แอนดริสอร์ท อำเภอแกลง จังหวัดระยอง มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนทั้งสิ้น 53 คน เป็นข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 49 คน และเป็นบุคคลในกลุ่มธุรกิจเอกชน จำนวน 4 คน โดยมี ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ และคณะเป็นผู้อำนวยความสะดวกฝึกอบรมวิทยากรแกนนำตลอดระยะเวลาตามหลักสูตร รวม 7 วัน

2) จัดทำสื่อกรณีศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้มีคำสั่งตั้งคณะทำงานผลิตสื่อกรณีศึกษาตามโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่การปฏิรูปการศึกษา ซึ่งมีนายยุทธชัย อุตมา เป็นประธานคณะทำงาน โดยได้มีการจัดทำสื่อวีดิทัศน์กรณีศึกษา 2 แห่ง คือ

2.1) ที่จังหวัดภูเก็ตโดยมีเป้าหมายที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาภูเก็ต และวิทยาลัยอาชีวศึกษาภูเก็ต

2.2) ที่จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีเป้าหมายที่ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่และโรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่

รูปแบบของสื่อวีดิทัศน์กรณีศึกษาประกอบการฝึกอบรม เป็นวีดิทัศน์สารคดีถึงสัมภาษณ์กรณีศึกษา : เทคนิคการบริหารและการแหวกวงล้อมสู่ความสำเร็จ ความยาวประมาณ 15-20 นาที

การดำเนินงานดังกล่าวทำให้กระทรวงศึกษาธิการมีรูปแบบและหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระหว่างประจำการ (In-Service Training) ที่เป็นมาตรฐาน และสามารถนำไปขยายผลการฝึกอบรมให้ครอบคลุมผู้บริหารสถานศึกษาทั้งที่สังกัดและที่อยู่ในความดูแลของกระทรวงศึกษาธิการทุกระดับทุกประเภท เป็นผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าฝึกอบรมได้รับการกระตุ้นจิตสำนึก (Heart) สร้างแนวคิดและความรู้ (Head) ปลูกฝังคุณธรรม (Mental Health) และผลักดันให้นำไปสู่การปฏิบัติ (Hand) เพื่อให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และศักยภาพในระดับที่สามารถแหวกวงล้อมไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะ เป็นพื้นฐานไปสู่การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษากลุ่มเป้าหมายอื่น ๆ อันจะส่งผลให้การจัดบริการทางการศึกษามีความเป็นเลิศตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาต่อไป

11. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมข้าราชการครู

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมข้าราชการครูเป็นการจัดทำหลักสูตรสำหรับเตรียมข้าราชการที่จะเข้าสู่ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารการมัธยมศึกษา และพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติ และมีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ได้จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเจ้าหน้าที่บริหารการมัธยมศึกษา และตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรฝึกอบรมดังกล่าวเสร็จเรียบร้อยแล้ว พร้อมทั้งได้แจ้งให้กรมสามัญศึกษา และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาได้นำไปสู่การปฏิบัติต่อไป และจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานต้นสังกัดของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาหลักสูตรด้านการฝึกอบรม ด้านการวัดผลและผู้บริหารสถานศึกษา

12. การประเมินคุณภาพครูในสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหา ของครู คุณภาพครูและคุณภาพสถานศึกษาสำหรับใช้ในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลสำหรับครู และการพัฒนาครูให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ผลการดำเนินงาน

1) จัดทำเครื่องมือประเมินคุณภาพครู 3 ชุด ดังนี้

1.1 เครื่องมือประเมินสภาพปัจจุบันปัญหาครู

1.2 เครื่องมือประเมินคุณภาพครู

1.3 เครื่องมือประเมินคุณภาพสถานศึกษา

2) จัดส่งเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.ค. จำนวน 30 คน นำเครื่องมือทั้ง 3 ชุด ดังกล่าวไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เขตการศึกษาละ 4 จังหวัด แต่ละจังหวัดเก็บข้อมูลจากสถานศึกษา 3-4 แห่ง

การดำเนินงานของคณะกรรมการข้าราชการครู ในฐานะหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2535 ได้กำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบหรือหลักเกณฑ์และวิธีการเพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งในสายผู้บริหารการศึกษา โดยมีการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู ซึ่งเป็นมาตรฐานขั้นต่ำของทุกตำแหน่งที่ผู้บริหารจะก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยจัดแบ่งเป็นสายงานดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541)

1. **สายงานบริหารในสถานศึกษา** จะครอบคลุมถึงตำแหน่งซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร ในหน่วยงานทางการศึกษา โดยมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ทั้งในด้านคุณวุฒิ การเป็นข้าราชการ การครู ประสบการณ์สอน ระดับอัตราเงินเดือน ขั้นต่ำ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งตามที่ กำหนดในแต่ละตำแหน่ง รวมทั้งจะต้องผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

2. **สายงานบริหารในสถานศึกษาที่เรียกชื่อตำแหน่งเป็นอย่างอื่น** ได้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานบริหารการศึกษาในศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด หรือศูนย์ที่เรียกชื่ออื่นของ กรมการศึกษานอกโรงเรียน โดยมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งในด้าน คุณวุฒิการศึกษา ประสบ การณ์การสอน การดำรงตำแหน่งตามกำหนดและการผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาตามหลัก สูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

3. **สายงานบริหารการศึกษา** จะครอบคลุมตำแหน่ง ต่างๆ ที่ปฏิบัติงานบริหารการศึกษา ในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการ โดยมีคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละระดับ ตำแหน่งไว้ เกี่ยวกับคุณวุฒิทางการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้สอน ผู้ บริหาร หรือดำรงตำแหน่งอื่นตามที่ ก.ค. กำหนด และระดับเงินเดือนตามกำหนด

4. **สายงานบริหารการประถมศึกษา** จะครอบคลุมตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการ บริหารการประถมศึกษาในสำนักงานการประถมศึกษา โดยมีคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละระดับ ตำแหน่งในด้านคุณวุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่ทำหน้าที่เป็นผู้สอน ผู้บริหาร หรือตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.กำหนด และระดับขั้นเงินเดือนตามกำหนด

5. **สายงานบริหารการมัธยมศึกษา** จะครอบคลุมตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการ บริหารการมัธยมศึกษา การศึกษาพิเศษ การศึกษาสงเคราะห์ ในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด หรือ สำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมี คุณสมบัติเฉพาะของแต่ละระดับตำแหน่ง ได้แก่ คุณวุฒิการศึกษา ระยะเวลา การดำรงตำแหน่งซึ่งทำหน้าที่เป็น ผู้สอน ผู้บริหาร หรือดำรงตำแหน่ง อื่นตามที่ ก.ค.กำหนด และระดับขั้นเงินเดือนตามกำหนด ทั้งนี้จะต้องผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตร และวิธีการที่ ก.ค. กำหนด ทั้งนี้จะขอยกตัวอย่างคุณสมบัติในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2541)

คุณสมบัติของข้าราชการที่มีสิทธิได้รับการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ให้พิจารณาจากผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งตาม ข้อใดข้อหนึ่ง โดยจะต้องได้รับเงินเดือนในปีงบประมาณปัจจุบันไม่ต่ำกว่าระดับ 7 ขั้น 16,800 บาท ดังนี้

1. อาจารย์ใหญ่
2. ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน
3. ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด
4. อาจารย์ 3 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้าแผนงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
5. ศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยศึกษา นิเทศก์ส่วนกลาง หัวหน้าหน่วยศึกษา นิเทศก์เขตการศึกษา หัวหน้าฝ่ายส่วนกลาง ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เขตการศึกษา หรือหัวหน้าฝ่ายเขตการศึกษา
6. ข้าราชการพลเรือนสามัญทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าฝ่าย หรือข้าราชการพลเรือนสามัญระดับ 8 ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งข้าราชการครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
7. ข้าราชการซึ่งเคยดำรงตำแหน่ง ตามข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 3 ข้อ 4 ข้อ 5 หรือข้อ 6 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ให้พิจารณาจากผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งตามข้อใดข้อหนึ่ง โดยจะต้องได้รับเงินเดือนในปีงบประมาณปัจจุบันไม่ต่ำกว่าระดับ 6 ขึ้น 13,680 บาท ดังนี้

1. ครูใหญ่
2. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
3. อาจารย์ 2
4. ศึกษานิเทศก์
5. ผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ทุกสายงาน
6. ข้าราชการซึ่งเคยดำรงตำแหน่งตามข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 3 ข้อ 4 หรือข้อ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

จะเห็นว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูดังกล่าวเป็นเพียงการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำเพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของผู้บริหารเท่านั้น และถึงแม้ว่าบางสายงานบริหารได้กำหนดให้ผู้บริหารต้องผ่านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองก่อนการเลื่อนตำแหน่ง แต่การอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารขณะดำรงตำแหน่งนั้น มีดำเนินการอยู่ไม่มากและไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร นอกจากนี้ หากผู้บริหารยังไม่ประสงค์หรือต้องการเลื่อนระดับขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็ไม่มีกฎหรือเงื่อนไขใดกำหนดให้ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเอง นั่นคือ ผู้บริหารสามารถดำรงตำแหน่งนั้นได้ตลอดไป นอกจากจะกระทำผิดตามที่ระบุไว้ใน พ.ร.บ. ครู

2.2 การดำเนินการเรื่องใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารทางการศึกษาของคุรุสภา

ในการปฏิรูปการศึกษาจะสำเร็จได้ ครูนับว่ามีบทบาทสำคัญยิ่ง เพราะครูเป็นกลไกหลักในการพัฒนาเยาวชนของชาติให้เป็นพลเมืองดีและมีคุณภาพ ในการจัดการศึกษาให้มี คุณภาพจำเป็นต้องมีครูที่มีคุณภาพด้วย ยิ่งในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีและการสื่อสาร วิทยาการต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก ครูจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้มีความพร้อมที่ขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาการศึกษาที่นำไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาเยาวชนให้มีคุณภาพในอนาคต

คุรุสภาในฐานะสถาบันวิชาชีพครูมีภารกิจตามที่บัญญัติไว้ใน พ.ร.บ. ครู พ.ศ. 2488 คือ การให้ความเห็นแก่กระทรวงศึกษาธิการในเรื่องการจัดการศึกษาทั่วไปและเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษา การพัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณภาพและประสิทธิภาพของครู การควบคุมและสอดส่องจรรยา มารยาทและวินัยของครู การส่งเสริมให้ครูได้รับ สวัสดิการ ต่าง ๆ ตามสมควร และพิทักษ์สิทธิของครูภายในขอบเขตที่กฎหมายกำหนด จึงอาจกล่าวได้ว่า ภารกิจสำคัญของคุรุสภาได้แก่การส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครู การส่งเสริม สวัสดิการแก่ผู้ประกอบอาชีพครู

ในส่วนของการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครู คุรุสภาได้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง นับแต่ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2488 จนถึงปัจจุบัน กิจกรรมการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครูซึ่งมีหลากหลายนั้น ได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมสอดคล้องกับวิทยาการ เทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจสังคม และการเมืองของประเทศตลอดมา เป้าหมายของการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครู คือ " **คุณภาพและประสิทธิภาพ** " ของวิชาชีพครูที่ให้บริการด้านการศึกษาแก่สังคม

คุรุสภาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน และจรรยาบรรณครูซึ่งเป็นเกณฑ์ของการประพฤติปฏิบัติตนของครู เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูฉบับปรับปรุงล่าสุดได้ประกาศใช้เมื่อ พ.ศ. 2537 และจรรยาบรรณครูฉบับล่าสุดได้ประกาศใช้เมื่อ พ.ศ. 2539 หลังจากได้ประกาศใช้เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูไปแล้ว คุรุสภาได้จัดทำแนวทางพัฒนาครูเพื่อให้มีคุณภาพตามเกณฑ์นั้น และได้เผยแพร่ไปยังสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้ว เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู 11 มาตรฐานนี้จะ เป็นบรรทัดฐานของการสอน การมีคุณธรรมและจริยธรรม การพัฒนาตนและพัฒนาสังคมที่ครูทุกคนควรนำไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันว่าครูจะปฏิบัติต่อผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม

ในการจัดการศึกษา คุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของครูซึ่งเป็นบุคลากรหลักในการจัดการเรียนการสอน ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลายประการ ประการหนึ่งคือ ผู้บริหารการศึกษามีความหมายรวมถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา บุคคลเหล่านี้มีอิทธิพลทั้งในทางบวกและทางลบต่อการพัฒนาวิชาชีพครู เพราะเป็นผู้นำนโยบายและหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ เป็นกลไกสำคัญในการกำกับติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา การจัด

การศึกษาในโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพ จำเป็นต้องมี **ผู้บริหารมืออาชีพ** กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องเพียบพร้อมด้วยคุณลักษณะหลายอย่าง เช่น มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะ มีคุณธรรม มีความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพครู **ทั้งนี้ต้องบริหารกิจการโรงเรียน และบริหารครูอย่างเป็นวิชาชีพครูมิใช่วิชาชีพข้าราชการ** ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้คำแนะนำและประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ การปฏิบัติตนของผู้บริหารยังมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของครู รวมทั้งขวัญและกำลังใจของครูด้วย

การที่ครูจะพัฒนาตนเองตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งที่จะทำให้ครูปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ครูสภาได้เห็นความสำคัญในเรื่องนี้ จึงได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนาตนเองของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของครูสภา โดยเน้นย้ำ **เพื่อที่นำผู้บริหารการศึกษาไปสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ อันจะเป็นแนวทางการปฏิบัติของผู้บริหารการศึกษาที่สามารถเอื้อให้ครูพัฒนาตนเองได้สูงสุด** เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของครูสภา พ.ศ. 2540 มีทั้งหมด 12 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจะมีคำอธิบาย และระดับคุณภาพ (สำนักงานเลขาธิการครูสภา, 2540) โดยมีรายละเอียดดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

คำอธิบาย คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือการ เข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ร่วมงาน การเป็นผู้ร่วมจัดงาน หรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงาน และเผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยส่วนรวม

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 แสวงหาความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการบริหารการศึกษาอยู่เสมอ

โดยพิจารณาจาก

- การศึกษา เอกสาร ตำรา และนวัตกรรมต่าง ๆ
- การเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาทางการบริหารการศึกษา และวิชาชีพครู
- การเป็นสมาชิกขององค์กร สมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา และการพัฒนาวิชาชีพครู ที่นอกเหนือจากทางราชการจัดขึ้น
- การนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

ระดับ 2 มีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

โดยพิจารณาจาก

- การเป็นสมาชิกและการเข้าร่วมในกิจกรรมขององค์กร สมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา และการพัฒนาวิชาชีพครู ที่นอกเหนือจากทางราชการจัดขึ้น

- ชักชวนให้ผู้อื่นเข้าร่วมเป็นสมาชิกและร่วมกิจกรรมขององค์กร สมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา และการพัฒนาวิชาชีพครูที่นอกเหนือจากทางราชการจัดขึ้น

- การเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการด้านบริหารการศึกษา

ระดับ 3 เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

โดยพิจารณาจาก

- การเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานขององค์กรวิชาชีพทางด้านบริหารการศึกษา และวิชาชีพครูที่นอกเหนือจากทางราชการจัดตั้งขึ้น

- การเป็นวิทยากรในการประชุม อบรม สัมมนา การพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา และวิชาชีพครู

- การสร้างความรู้ใหม่ทางด้านบริหารการศึกษาและนำเสนอในการประชุม อบรม สัมมนา

- การมีผลงานทางวิชาการเผยแพร่อยู่เสมอ

- การปกป้องเกียรติภูมิของครู และองค์กรวิชาชีพครู

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

คำอธิบาย ผู้บริหารมืออาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กรโดยส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธา และความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียน และชุมชน เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

โดยพิจารณาจาก

- กิจกรรมที่พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของครู พัฒนาความสามารถของผู้เรียน และชุมชนได้จริง

- กิจกรรมที่สร้างนิสัยในการลงมือปฏิบัติงานให้แก่ครู ผู้เรียน และชุมชน

- กิจกรรมที่สร้างคุณธรรมแก่ครู ผู้เรียน และชุมชน

ระดับ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรม โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียน และชุมชน ทั้งงานด้านการจัดการการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา

โดยพิจารณาจาก

- การเลือกปฏิบัติกิจกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนา คุณภาพของครู ผู้เรียน และชุมชน ทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- การเลือกปฏิบัติกิจกรรมตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่มีผลต่อครู ผู้เรียน และ ชุมชน โดยตรงมากกว่ากิจกรรมที่มีผลโดยอ้อม

ระดับ 3 ตัดสินใจปฏิบัติงานทุกด้านในหน้าที่ผู้บริหารการศึกษา ทั้งด้านการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม ตลอดจนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชน

โดยพิจารณาจาก

- กิจกรรมที่ครอบคลุมด้านการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม ตลอดจนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาการรอบด้านของครู ผู้เรียน และชุมชน
- กิจกรรมทุกอย่างสอดคล้องสัมพันธ์กันเป็นระบบ นำไปสู่การพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชน ได้โดยตรง

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

คำอธิบาย ความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กร หรือผู้ร่วมงาน ได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมืออาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษาค้นคว้า จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้นๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุง ให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตนและลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 รู้จุดเด่นจุดด้อยของผู้ร่วมงาน และแก้ไขข้อ บกพร่องของผู้ร่วมงาน

โดยพิจารณาจาก

- ระบบข้อมูลของบุคลากรที่แสดงถึงคุณลักษณะส่วนตัว ความถนัด ความสนใจ และความสามารถในการปฏิบัติงาน

- การให้คำแนะนำ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานได้เป็นรายคน
- การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องด้วยวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสมกับข้อจำกัดของหน่วยงาน เช่น การส่งเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาเอกสาร เป็นต้น

ระดับ 2 แก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน และส่งเสริมให้พัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นอยู่เสมอ

โดยพิจารณาจาก

- การจัดกิจกรรมเสริมความสามารถของผู้ร่วมงาน โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละคน

- การมอบหมายงานที่ท้าทาย และสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จในงานนั้น ๆ

- การแสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จของงาน ของผู้ร่วมงาน

ระดับ 3 พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนาตนเองให้เต็มขีดความสามารถของแต่ละคน

โดยพิจารณาจาก

- การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานประเมินและพัฒนาตนเองจนเป็นปกตินิสัย โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกำหนดจุดพัฒนา เลือกเป้าหมายที่ท้าทาย และเลือกวิธีพัฒนาด้วยตนเอง

- การจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถของผู้ร่วมงานโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และเหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน

- การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานจัดทำแฟ้มสะสมผลงาน (PORT FOLIO) ของตนเอง

- การจัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ความคิด ผลงานเพื่อเสริมสร้างการร่วมกันเรียนรู้ในการพัฒนาศักยภาพของแต่ละคน

- การแสดงความชื่นชม และเผยแพร่ผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงานต่อสาธารณชนเป็นประจำ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

คำอธิบาย ผู้บริหารมีอาชีพวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบาย แนวทาง เป้าหมายของการพัฒนา เมื่อนำไปปฏิบัติจะเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนาสอดคล้องของเป้าหมาย กิจกรรม และผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่า และเกิดผลอย่างแท้จริง

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 จัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงาน

โดยพิจารณาจาก

- การใช้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงานที่เป็นปัจจุบันในการจัดทำ
แผน

- การมีองค์ประกอบของแผนครบถ้วน

- การเป็นแผนที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย

ระดับ 2 จัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของ
หน่วยงานและชุมชน

โดยพิจารณาจาก

- การมีแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของหน่วย
งานและชุมชน

- การกำหนดเป้าหมาย และวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับภาระงาน

- การเป็นแผนที่ใช้นวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย เหมาะสมกับศักยภาพของหน่วยงานและ
ชุมชน

ระดับ 3 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดผลคุ้มค่าต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังคม
และสิ่งแวดล้อม

โดยพิจารณาจาก

- เป็นแผนที่มีความหมายท้าทาย

- เป็นแผนที่ทิศทางการปฏิบัติสอดคล้องกันตลอดแนว

- เป็นแผนที่ใช้นวัตกรรมแก้ปัญหา และพัฒนาได้ สอดคล้องกับนโยบาย สภาพเศรษฐกิจ
สังคม และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

- เป็นแผนที่มุ่งพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชนทุกด้านอย่างคุ้มค่า

- เป็นแผนที่พัฒนาศักยภาพ เพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรและหน่วยงาน

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็น
ลำดับ

คำอธิบาย นวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณ
ภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ ๆ
เลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลายตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของงานและองค์
กร จนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้า พัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักย
ภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เลือกล้อ เครื่องมือ เทคนิค วิธีการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

โดยพิจารณาจาก

- ความทันสมัย และมีคุณภาพ
- ความเหมาะสมกับผู้ร่วมงาน องค์กร และกิจกรรมการบริหาร
- สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัญหา เงื่อนไข และข้อจำกัดของงานและองค์กร

ระดับ 2 ใช้และพัฒนาสื่อ เครื่องมือ เทคนิค วิธีการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพอย่างหลากหลายและ
ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม

โดยพิจารณาจาก

- ผู้ร่วมงาน องค์กร ได้รับการพัฒนาด้วยนวัตกรรมการบริหารอย่างถูกต้อง เหมาะสมและต่อเนื่อง
- ความหลากหลายของนวัตกรรมการบริหารตอบสนองตามความต้องการของผู้ร่วมงาน

องค์กร และปฏิบัติได้จริง

- ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการใช้และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

ระดับ 3 คิดค้น ผลิต สื่อ เครื่องมือ เทคนิค วิธีการ ต่าง ๆ ที่มีผลต่อการบริหารการศึกษาและ
ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม

โดยพิจารณาจาก

- ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการคิดค้น ผลิตสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการ และตัดสินใจใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม
- ประเมินผลการใช้นวัตกรรมการบริหารและปรับปรุงให้มีคุณภาพสูงขึ้น
- ร่วมกันเผยแพร่การใช้นวัตกรรมบริหารที่ได้ผลแล้ว ด้วยความภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร

คำอธิบาย ผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและ องค์กร จนองค์กรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายาม กระตุ้น ยั่วยุ ทำทนายให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะๆ จึงควรเริ่มจากการริเริ่ม การร่วมพัฒนา การสนับสนุนข้อมูล และให้กำลังใจ ให้บุคลากรศึกษาค้นคว้า ปฏิบัติ และปรับปรุงงานต่างๆ ได้ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติ อันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กร รวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง

โดยพิจารณาจาก

- การใช้อำนาจสั่งการให้ปฏิบัติตามแผน
- การดำเนินกิจกรรมโดยใช้สื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการ ปัจจัยการบริหารและระยะเวลาการปฏิบัติตรงตามแผนที่กำหนดไว้โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง

ระดับ 2 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมตรวจสอบ ประเมินระหว่างปฏิบัติและปรับปรุงงานเพื่อนำไปสู่ผลจริง

โดยพิจารณาจาก

- การมีข้อมูลจุดเด่น จุดด้อย ข้อสังเกตของงานที่ได้ปฏิบัติ
- การดำเนินกิจกรรม เทคนิควิธีการ การใช้สื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธี ปัจจัยการบริหารที่มีการปรับเปลี่ยนจากที่กำหนดในแผน เพื่อนำไปสู่ผลจริง
- การประเมินระหว่างการปฏิบัติงาน
- การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- ผู้บริหารร่วมกับผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบผลระหว่างปฏิบัติ และแก้ไขการปฏิบัติร่วมกัน

ระดับ 3 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดย ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการเอง ตรวจสอบ ประเมินระหว่างปฏิบัติงานด้วยตนเอง และปรับปรุงงานได้เองจนสามารถนำไปสู่ผลได้จริงอย่างภาคภูมิใจ

โดยพิจารณาจาก

- ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและจุดเน้นของงาน
- ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแผนด้วยความเต็มใจ
- ผู้ปฏิบัติงานรวบรวมข้อมูล ประเมินตัดสินผลระหว่างปฏิบัติด้วยตนเอง
- ผู้ปฏิบัติงานกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา ปรับปรุงงานสู่เป้าหมายด้วยตนเอง
- ผู้ปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนแก้ไขกิจกรรม เทคนิควิธีปฏิบัติด้วยตนเอง
- ความภูมิใจของผู้ปฏิบัติงาน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

คำอธิบาย ผู้บริหารมืออาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้วด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมการกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนาการ ลงมือปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีได้ระวางไว้หรือไม่ ถ้าผลงานเป็นผลดีจะชื่นชมภาคภูมิใจได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้

อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไร คุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของตน เป็นขั้นตอนอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เป็นการรายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติจริง มีหลักฐานการปฏิบัติชัดเจน แสดงถึงข้อดี ข้อเสีย ผลกระทบของงานที่ได้ปฏิบัติ

โดยพิจารณาจาก

- รายงานแสดงถึงความสมบูรณ์ของข้อมูลทุกองค์ประกอบ
- รายงานมีความเชื่อมโยงสอดคล้องอย่างเป็นระบบ
- ข้อสรุปผลดี ผลเสีย ข้อจำกัด ผลกระทบของการปฏิบัติ
- หลักฐาน ร่องรอยการปฏิบัติที่แสดงถึงผลและกระบวนการปฏิบัติ

ระดับ 2 เป็นการรายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ้ง แสดงถึงความสำเร็จของงานที่ชื่นชมภูมิใจ นำเสนอข้อปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการในลักษณะต่างๆ ตามที่ได้ปฏิบัติจนเกิดผลจริง เป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษา

โดยพิจารณาจาก

- เป้าหมายระดับคุณภาพของผลผลิตที่เปรียบเทียบให้เห็นการพัฒนาที่สูงกว่าเดิม ที่ประสบความสำเร็จน่าชื่นชมภูมิใจ
- ข้อมูลสาระที่ผู้รับบริการได้รับประโยชน์ในลักษณะต่างๆ ตามขอบข่ายของงานที่ได้ปฏิบัติเกิดผลจริง

ระดับ 3 เป็นรายงานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติจริงมีรายละเอียดที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงวิธีการการปฏิบัติให้ได้ผลดีกว่าเดิม จากผลเสียและข้อจำกัดที่พบ และมีข้อเสนอแนะในการนำไปปรับใช้ในสภาวะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

โดยพิจารณาจาก

- แนวทางในการปรับปรุงงานในอนาคต
- ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับใช้ในสภาวะต่าง ๆ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

คำอธิบาย ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำ ตักเตือน หรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน เช่น ด้าน คุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงานสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

โดยพิจารณาจาก

- การแต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ
- การใช้อำนาจสุภาพ
- มีความประพฤติเรียบร้อย
- มีความเมตตากรุณาต่อผู้อื่น
- รับผิดชอบปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง

ระดับ 2 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ ให้คำแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องในลักษณะสร้างสรรค์ ตลอดจนสอดแทรกแบบอย่างการปฏิบัติงานที่ดีในกระบวนการบริหาร

โดยพิจารณาจาก

- การให้คำแนะนำอย่างสร้างสรรค์
- การเชิญชวนให้ปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีที่เลือกสรรแล้ว
- ความพยายามในการแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น
- แบบอย่างที่ดีที่ได้สอดแทรกในกระบวนการบริหาร

ระดับ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้อื่นเกิดศรัทธา และปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีที่เลือกสรรแล้วจนเป็นปกตินิสัย

โดยพิจารณาจาก

- การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร
- ผู้ร่วมงานเลือกและปฏิบัติตามพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ
- การเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ที่ปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดี
- การร่วมกันเผยแพร่กระบวนการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่น อย่างสร้างสรรค์

คำอธิบาย หน่วยงานการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ซึ่งมีองค์กรอื่นๆ เป็นองค์ประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารการศึกษา เป็นบุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้แนะแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมืออาชีพต้องร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติแนะนำ ปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิด ร่วม วางแผน และร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือกันในสังคมนำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับองค์กรอื่น และ ชุมชน ตามที่ได้รับมอบหมายได้ครบถ้วน บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

โดยพิจารณาจาก

- การร่วมประชุมปรึกษากับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น
- การเสนอแนะข้อคิดเห็น แนวทางปฏิบัติในโอกาสอื่น ๆ
- การเข้าร่วมกิจกรรมและผลสำเร็จของกิจกรรม

ระดับ 2 อาสาเข้าร่วมปฏิบัติงานในชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามความสามารถ ความถนัด

โดยพิจารณาจาก

- การเข้าร่วมประชุมวางแผน แบ่งงานกันทำ
- การปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ และผลดีที่เกิดกับชุมชน
- การร่วมมือกับหน่วยงานอื่นจัดกิจกรรมในโอกาสต่างๆ

ระดับ 3 เป็นผู้นำในการพัฒนาชุมชน และร่วมมือกับหน่วยงานอื่นพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบ

โดยพิจารณาจาก

- ภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติในฐานะผู้นำในการพัฒนา
- การปรับปรุงงานด้วยตนเอง และชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมงานพัฒนา

- การเปิดโอกาสให้ชุมชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเสนอความต้องการในการพัฒนา และตอบสนองความต้องการของชุมชนและหน่วยงานอื่น
- ความศรัทธาและความไว้วางใจจากชุมชนและ หน่วยงานอื่น

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

คำอธิบาย ความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อ ผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่ง คือ ความเป็นผู้รอบรู้ ทันสมัย ทันโลก รู้อย่างกว้างขวาง และมองไกล ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุกๆด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข่าวสารสารสนเทศเหล่านี้นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนา แล้วยังนำมาซึ่งการยอมรับ และความ รู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 สามารถแสวงหาและใช้ประโยชน์จากข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นต่อการบริหาร เช่น ข้อมูลข่าวสารด้านเทคโนโลยี เทคนิควิธีการ นวัตกรรมในการบริหาร และข้อมูล ข่าวสารทางการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม วิถีชีวิตในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก

โดยพิจารณาจาก

- การมีข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน
- การใช้ข้อมูลข่าวสารในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

ระดับ 2 สามารถรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และนำมาใช้ในการในการพัฒนางานและผู้ร่วมงานได้

โดยพิจารณาจาก

- ระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร
- การวิเคราะห์ข้อมูล และจัดเป็นระบบสารสนเทศ
- การเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

ระดับ 3 สามารถนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการจัด กิจกรรมการพัฒนาได้เป็นปกติวิสัย และสามารถให้บริการ ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ร่วมงาน หน่วยงาน และชุมชนได้อย่างเป็นระบบ

โดยพิจารณาจาก

- การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศที่ทันสมัยและไวต่อการให้บริการ
- ความต่อเนื่องในการใช้ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศในการพัฒนางาน
- การนำข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

- ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และการยอมรับของผู้รับบริการ

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

คำอธิบาย ผู้บริหารมีอาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนา ได้เองของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ เกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติจนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกระบบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เป็นผู้นำการพัฒนาที่ดี

โดยพิจารณาจาก

- มีความมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการทำงาน
- มีภาพของงานชัดเจนและมียุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน
- ความสามารถในการพูดชักชวน ชี้นำ หรือนำเสนอเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน
- มีการตัดสินใจที่ดี กล้าพูด กล้าทำ และกล้ารับ ผิดชอบ
- ความสามารถในการจัดการได้ในทุกสถานการณ์
- การมีเกียรติภูมิและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานทุกคน

ระดับ 2 ปฏิบัติงานเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน

โดยพิจารณาจาก

- การปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม
- การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารที่เน้นการสั่งการ โดยความคิดของผู้บริหารคนเดียว เป็นการประสานงานเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน ตั้งเป้าหมาย แนวทาง และการดำเนินงานด้วยกระบวนการ ร่วมคิด ร่วมทำเป็นสำคัญ
- ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสามารถคิดได้เอง ตัดสินใจเลือกกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาด้วยตนเอง ตลอดจนรู้จักทิศทางงานของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง
- ส่งเสริมและสนับสนุนผู้มีความรู้ความสามารถในแต่ละด้านให้เป็นผู้นำและเปิดโอกาสให้แสดงความเป็นผู้นำได้อย่างเต็มที่

ระดับ 3 ร่วมกันสร้างแนวทางหรือวัฒนธรรมการทำงานที่ดีขององค์กร

โดยพิจารณาจาก

- ความเป็นผู้นำของผู้ร่วมงาน
- การจัดระบบหรือแนวทาง เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ร่วมกันทำงานอย่างมีความสุข ส่งผลต่อการพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายคุณภาพของงานที่สูงขึ้นอยู่เสมอ
- การจัดระบบหรือแนวทางในการให้รางวัลแก่ผู้ร่วม-งานที่ประสบความสำเร็จได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุก สถานการณ์

คำอธิบาย การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลก ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้สอดคล้องสมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตาม การรู้ทันการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่า การเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ตระหนักในปัญหาและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน

โดยพิจารณาจาก

- การมีข้อมูล สารสนเทศที่เป็นปัจจุบันเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล เหตุการณ์ และสภาวะแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรที่รับผิดชอบ
- การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ
- มองเห็นปัญหาและข้อจำกัดเป็นสิ่งที่นำไปสู่การพัฒนา
- แสวงหาแนวทางใหม่เพื่อการพัฒนา

ระดับ 2 เตรียมวางแผนแก้ปัญหา วางแผนการเปลี่ยนแปลง และปรับกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์รอบด้าน

โดยพิจารณาจาก

- การประเมินงานที่ปฏิบัติเป็นระยะ ๆ
- กำหนดทางเลือกหลากหลายที่สามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมปรับปรุงงานได้เอง

ระดับ 3 ดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

โดยพิจารณาจาก

- จัดเตรียมงานด้านอื่นได้สัมพันธ์ต่อเนื่องและส่งเสริมงานปัจจุบัน
- ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความก้าวหน้าของหน่วยงาน เพื่อร่วมงาน ผู้เรียน ชุมชน และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องรอบด้าน
- เริ่มดำเนินงานกิจกรรมใหม่ที่ส่งผลต่อเป้าหมายได้มากกว่าเดิม

คุรุสภาได้นำเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของ คุรุสภา พ.ศ.2540 เสนอ คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) และ ก.ค. ได้มีมติเห็นชอบ และกระทรวงศึกษาธิการ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้ลงนามประกาศใช้ เป็น **เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ** เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2541 และให้แต่ละกรมที่เกี่ยวข้องดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติตน และการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาในสังกัด ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งให้มีการนำเกณฑ์มาตรฐานนี้ไปเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานและพัฒนา ผู้บริหารการศึกษาด้วย

ต่อมาคุรุสภาได้ดำเนินการกำหนดแนวทางการประเมินคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารการศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการประเมินตนเอง และให้ผู้ที่เกี่ยวข้องประเมินผู้บริหารการศึกษา โดยได้กำหนด **ระดับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา (EMQ : Education Manager Qualification)** ซึ่งมีสาระครอบคลุมเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา ระดับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษาแบ่งเป็น 5 ระดับ แต่ละระดับประกอบด้วย วิธีการปฏิบัติงานและปฏิบัติตน

คุรุสภาได้นำระดับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา (EMQ : Education Manager Qualification) เสนอไปยังสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ในคราวประชุมครั้งที่ 3/2541 เมื่อ วันที่ 20 มีนาคม 2541 ได้มีมติให้นำระดับคุณภาพของ ผู้บริหารการศึกษา (EMQ) ไปใช้เป็นแนวทางการประเมินผลงานทางวิชาการและการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

นอกจากนั้น ก.ค. ในคราวประชุมครั้งที่ 13/2541 เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2541 ได้มีมติให้นำระดับคุณภาพผู้บริหารศึกษานำเสนอกระทรวงเพื่อประกาศเป็นนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้กรมนำระดับ คุณภาพดังกล่าวไปใช้เป็นเกณฑ์ในการผลิต การสรรหา การพัฒนา และส่งเสริมความก้าวหน้า ทั้งนี้ให้นำเสนอ อ.ก.ค. วิสามัญเกี่ยวกับระบบราชการ การสรรหา และ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน

ต่อมาสำนักงาน ก.ค. ได้จัดทำร่างประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องระดับคุณภาพผู้บริหารการศึกษา นำเสนอ อ.ก.ค. วิสามัญเกี่ยวกับระบบราชการ การสรรหาและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ซึ่งที่ประชุมได้ให้ความเห็นชอบในการประชุมครั้งที่ 6/2542 เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2542 หลังจากนั้น สำนักงาน ก.ค. ได้นำร่างประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องระดับคุณ

ภาพผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการเสนอ ก.ค. เพื่อให้ความเห็นชอบในเดือนพฤษภาคม 2542 ทั้งนี้เพื่อให้กรมได้ใช้ระดับคุณภาพผู้บริหารการศึกษา เป็นเกณฑ์ในการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา และการส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้บริหารการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ระดับคุณภาพผู้บริหารการศึกษาทั้ง 5 ระดับที่คุรุสภาได้พัฒนาขึ้นมีรายละเอียดดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการ คุรุสภา, 2541)

ระดับ 1 ผู้บริหารปฏิบัติการ

เป็นผู้บริหารที่ยึดถือการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนหรือคำสั่ง ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามหน้าที่ ทำงานให้บรรลุผลเท่าที่กำหนดทั้งตัวงานและเป้าหมาย บริหารงานแบบ สั่งการแต่เพียงผู้เดียว โดยใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก มุ่งเน้นความครบถ้วนของงานตามข้อกำหนดที่มีไว้แล้ว และถือความพึงพอใจของตนเองเป็นสำคัญ เป้าหมายของการปฏิบัติงานเน้นความถูกต้องตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดและตามความพึงพอใจของตน ผลที่เกิดกับผู้รับบริการเพียงเป็นไปตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ไม่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งกระบวนการ งาน และผลปลายทางไปจากที่กำหนดไว้

ระดับ 2 ผู้บริหารชำนาญการ

เป็นผู้บริหารที่ปรับปรุงกระบวนการทำงานและแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุผลงานที่ดีขึ้น มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย รู้จักกำหนดเป้าหมายของงานสำหรับผู้รับบริการที่แตกต่างกัน บริหารงานแบบขอคำปรึกษาแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิหรือบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ทีมงาน เน้นคำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนของการทำงานสามารถตรวจสอบผลได้เอง การแก้ไขปรับปรุงยังไม่เป็นไปอย่างอัตโนมัติทันทีทันใด เป้าหมายของการปฏิบัติงานคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้รับบริการมากขึ้น ผลยังเป็นไปตามที่กำหนดไว้ เพียงแต่มีระดับ คุณภาพมากขึ้น ยังไม่ขยายผลงานให้กว้างขวางไปสู่คุณภาพด้านอื่น ๆ ของผู้รับบริการที่กำหนดไว้

ระดับ 3 ผู้บริหารเชี่ยวชาญ

เป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอย่างมีลำดับขั้นตอนไปสู่ เป้าหมายมีความคิดสร้างสรรค์ในด้านวิธีการและกระบวนการของงาน มุ่งเน้นประสิทธิภาพสูงของงาน บริหารงานโดยใช้นวัตกรรมและเทคนิควิธี กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าพูด และกล้าทำ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพสอดคล้องกับศักยภาพของ ผู้รับบริการหลากหลาย แต่ยังไม่มีการขยายกลุ่มเป้าหมายให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เป้าหมายของการปฏิบัติงานคำนึงถึงการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการอย่างรอบด้าน ทั้งถึง และสมดุลงเต็มศักยภาพ

ระดับ 4 ผู้บริหารเชี่ยวชาญพิเศษ

เป็นผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ยังไม่สามารถสร้างความ เป็นเอกภาพของงาน และกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องได้เต็มที่ บริหารงานแบบผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม มุ่งเน้นให้

ทุกคนร่วมวางแผนและปฏิบัติตามแผนได้จริง และสามารถบ่งชี้ได้อย่างชัดเจนว่าผลงานส่วนใดเกิดจาก ผู้ร่วมงานคนใด ขยายผลไปสู่กลุ่มบุคคลใกล้เคียงกับผู้รับบริการ และผู้ร่วมงาน เป้าหมายการปฏิบัติงานค่านึงถึงผลการพัฒนาที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการและผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นไปตามที่ตกลงร่วมกัน นอกจากผู้รับบริการจะได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพแล้ว ผู้ร่วมงานบางส่วนยังได้รับการพัฒนาด้วยคุณประโยชน์ขยายไปสู่กลุ่มบุคคลรอบ ๆ ผู้รับบริการและผู้ร่วมงาน

ระดับ 5 ผู้บริหารทรงคุณวุฒิ

เป็นผู้บริหารที่ยึดถือกระบวนการพัฒนาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์เป็นระบบ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมพัฒนาและสร้างเอกภาพของงานและกลุ่ม รวมทั้งสร้างความสมดุลของสิ่งแวดล้อม บริหารงานแบบสร้างผู้นำ เน้นความสำเร็จของการสร้างงานและสร้างคน ให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสใช้ความสามารถสูงสุดของตนเอง ใช้วิธีการหลากหลายที่ตอบสนองต่อความสามารถ และข้อจำกัดของผู้ร่วมงานแต่ละคนและทุกคนอย่างแท้จริงอย่างเป็นระบบ รวมทั้งขยายผลจากกลุ่มผู้รับบริการไปสู่บุคคลอย่างกว้างขวาง และสังคมโดยรวม เป้าหมายการปฏิบัติงานค่านึงถึงผลการพัฒนาที่ยั่งยืนยาวถาวรทั้งระบบ อันเกิดคุณประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างกว้างขวาง เป็นผลที่ทำให้ทุกคนสร้างสรรค์งานที่ยั่งยืนยาวถาวรทั้งระบบ และพัฒนาวิชาชีพอย่างถาวรนำมาซึ่งเกียรติภูมิของนักบริหาร เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านวิชาชีพและชีวิตส่วนบุคคล

การพัฒนาตัวชี้วัดในการประเมินผู้บริหารการศึกษา

การที่คุรุสภาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และคุรุสภาได้กำหนดระดับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา (EMQ : Educational Manager Qualification) ส่งให้คณะกรรมการข้าราชการครูรับไปใช้ในการประเมินและพัฒนาครุนั้น เพื่อให้แนวทางในการประเมินเป็นไปในแนวเดียวกัน คุรุสภาจึงได้กำหนดระดับคุณภาพรวมของผู้บริหารการศึกษา ไว้ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2541)

บทที่ 2 : การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร ในประเทศไทย

ในการจัดการศึกษา ครูนับว่ามีบทบาทสำคัญยิ่ง เพราะเป็นผู้ที่พัฒนาเยาวชนของชาติให้เป็นพลเมืองดีและมีคุณภาพ ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพจำเป็นต้องมีครูที่มีคุณภาพด้วยยุคปัจจุบันเทคโนโลยีและการสื่อสาร วิทยาการต่างๆเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก ครูจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อที่จะได้นำความรู้ไปพัฒนาเยาวชนต่อไป

อย่างไรก็ตาม ในการจัดการศึกษาคุณภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูซึ่งเป็นบุคลากรหลักในการจัดการเรียนการสอนนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆหลายประการ ประการหนึ่งคือผู้บริหารทางการศึกษา อันหมายรวมถึงผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา บุคคลเหล่านี้มีอิทธิพลทั้งในทางบวกและทางลบต่อการพัฒนาวิชาชีพครู เพราะเป็นผู้นำนโยบายและหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ เป็นกลไกสำคัญในการกำกับติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา การจัดการศึกษาในโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพ ผู้บริหารจะต้องเพียบพร้อมด้วยคุณลักษณะหลายอย่าง เช่น มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะ มีคุณธรรม มีความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะความเป็นผู้นำทางวิชาการ และวิชาชีพครู ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้คำแนะนำ และประสานงานให้ครู ทุกคนทำงานร่วมกัน นอกจากนี้การปฏิบัติตนของผู้บริหารยังมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของครู รวมทั้งขวัญและกำลังใจของครูด้วย(สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา,2540)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 7 ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 53 ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารทางการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพในกำกับของกระทรวง มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารทางการศึกษา

ให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่นทั้งของรัฐและเอกชนต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด

การจัดให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการในการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

การดำเนินงานเพื่อการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารทางการศึกษาของไทยยังไม่ปรากฏชัดว่ามีหน่วยงานใดดำเนินการเพื่อพัฒนาและผลักดันให้มีการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเพื่อเป็นหลักประกันที่แสดงถึงความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารทางการศึกษาอย่างจริงจัง

หน่วยงานที่มีการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารที่สามารถกล่าวได้ก็คือ **สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา**

2.1 การดำเนินการเรื่องผู้บริหารการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ความเป็นมาของ ก.ค. และสำนักงาน ก.ค.

การบริหารงานบุคคลนับเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของการบริหารองค์กร เพราะปัจจัยการบริหารด้านบุคลากร เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีผลกระทบต่อสัมฤทธิ์ผลขององค์กรมากกว่าปัจจัยด้านอื่น ดังนั้น หลักการบริหารสมัยใหม่จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กรมากยิ่งขึ้น แม้จะมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้นเป็นลำดับในปัจจุบัน แต่ถ้าการจัดการด้านการบริหารงานบุคคลขาดประสิทธิภาพก็จะทำให้การพัฒนาองค์กร รวมทั้งการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2540)

สำหรับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู เดิมอยู่ภายใต้การกำกับดูแลขององค์กร 2 องค์กร ทำให้มีระบบวิธีการและมาตรฐานแตกต่างกัน คือ

1. ข้าราชการครูตามพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคุรุสภา ซึ่งปฏิบัติหน้าที่แทนคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และ

2. ข้าราชการครูตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด สังกัดกระทรวงมหาดไทย อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการข้าราชการส่วนจังหวัด (ก.จ.) ต่อมา ในช่วงปลายแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2520-2524) เมื่อรัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบบริหารการประถมศึกษาและพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2523 ทำให้มีการโอนกิจการบริหารโรงเรียนประชาบาลขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด และโรงเรียนประถมศึกษาของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงได้มีการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูเสียใหม่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู 2523 ขึ้น กำหนดให้การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูอยู่ภายใต้การกำกับดูแลขององค์กรกลางองค์กรเดียว ได้แก่ คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงานมีเอกภาพ มีการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เกิดความคล่องตัวสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น มีมาตรฐานเดียวกัน และเป็นไปตามระบบคุณธรรมมากยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2540)

โครงสร้างและกลไกการบริหารงานบุคคลสำหรับ ข้าราชการครูของ ก.ค. และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู

การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2523 (ปีงบประมาณ 2524) จนถึงปัจจุบัน มีโครงสร้างและกลไกในการบริหารงาน โดยสรุปแยกเป็น 2 ส่วน ได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2540)

1. **คณะกรรมการข้าราชการครูหรือ ก.ค.** เป็นองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 มาตรา 6 กำหนดไว้ว่า ก.ค. ประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ หรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการ ก.พ. เลขาธิการคุรุสภา ผู้ทรงคุณวุฒิในหลักวิชาการหรือการบริหารงานบุคคล ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ซึ่งรับราชการหรือเคยรับราชการในตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอธิบดีหรือตำแหน่งที่เทียบเท่ามาแล้ว และมีได้เป็นข้าราชการการเมือง สมาชิกวุฒิสภา กรรมการพรรคการเมือง เจ้าหน้าที่พรรคการเมือง จำนวนห้าคน โดยต้องเป็นผู้ซึ่งรับราชการอยู่ไม่น้อยกว่าสามคน และข้าราชการครูผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นผู้แทนข้าราชการครู จำนวนเจ็ดคน เป็นกรรมการ และเลขาธิการ ก.ค. เป็นกรรมการและเลขาธิการ

ดังนั้น ก.ค. จึงประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่าย จำนวนรวมทั้งสิ้น 17 คน คือ

- (1) ฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 5 คน
- (2) ฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งเป็นผู้แทนข้าราชการครูจากการเลือกตั้ง จำนวน 7 คน
- (3) ฝ่ายผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง จำนวน 5 คน

อำนาจหน้าที่ของ ก.ค.

สำหรับอำนาจหน้าที่ของ ก.ค. นั้น มาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของ ก.ค. ไว้ดังนี้

(1) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่รัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคลและการจัดระบบราชการใน หน่วยงานทางการศึกษา

(2) ออกกฎ ก.ค. และระเบียบเพื่อปฏิบัติราชการตามพระราชบัญญัตินี้ กฎ ก.ค. เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะ รัฐมนตรีและประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับได้

(3) ติความและวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการใช้บังคับพระราชบัญญัตินี้ มติของ ก.ค. เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ให้ใช้บังคับได้

(4) ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ แนะนำ ชี้แจง เพื่อให้หน่วยงานทางการศึกษาและกรมปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ ในการนี้ให้มีอำนาจเรียกเอกสารและหลักฐานจากหน่วยงานทางการศึกษาและกรม ให้ผู้แทนหน่วยงานทางการศึกษาหรือกรม ข้าราชการหรือบุคคลใดมาชี้แจงข้อเท็จจริง และให้มีอำนาจออกระเบียบให้หน่วยงานทางการศึกษาและกรมรายงานเกี่ยวกับการสอบการบรรจุ

การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย และการออกจากราชการ ตลอดจน รายงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งและเกี่ยวกับ ทะเบียนประวัติของข้าราชการครูไปยัง ก.ค.

(5) รายงานนายกรัฐมนตรีนครณียที่ปรากฏว่า หน่วยงานทางการศึกษา กรม อ.ก.ค.กรม หรือ อ.ก.ค. จังหวัดใด หรือผู้มีหน้าที่ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ไม่ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ หรือปฏิบัติการโดยไม่เหมาะสม เพื่อนายก รัฐมนตรีจะได้พิจารณาและสั่งการต่อไป

(6) รักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครู

(7) รับรองคุณวุฒิของผู้ได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพเพื่อประโยชน์ในการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและกำหนดอัตราเงินเดือนที่ควรได้รับ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงอัตราเงินเดือนตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดสำหรับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพเดียวกัน ด้วย

(8) กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมนในการปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้

(9) ปฏิบัติการอื่นที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

การดำเนินการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูของ ก.ค. นั้น บริหารงานโดยการกระจายอำนาจผ่านองค์กรที่เป็นกลไกรองรับในการบริหาร 4 ส่วน คือ

1) อนุกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำกรม เรียกโดยย่อว่า อ.ก.ค. กรม

2) อนุกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำจังหวัด เรียกโดยย่อว่า อ.ก.ค.จังหวัด(รวมทั้ง อ.ก.ค. กรุงเทพมหานคร)

3) อนุกรรมการวิสามัญ เรียกโดยย่อว่า อ.ก.ค. วิสามัญ

4) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู เรียกโดยย่อว่า สำนักงาน ก.ค.

นอกจากอำนาจหน้าที่ดังกล่าวแล้ว พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 ยังได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของ ก.ค. ไว้ในตัวของมาตราต่าง ๆ อีกหลายประการ เช่นการยกเว้นคุณสมบัติผู้ซึ่งขาดคุณสมบัติทั่วไปเข้ารับราชการเป็น ข้าราชการครู การกำหนดเงินเพิ่มพิเศษสำหรับข้าราชการครู ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ การควบคุมเกษียณอายุของข้าราชการครู การกำหนดเงินเพิ่มพิเศษสำหรับข้าราชการครู ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ การควบคุมเกษียณอายุของข้าราชการครู การกำหนดระดับเงินเดือนของตำแหน่งข้าราชการครู การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การสรรหาบุคคลเพื่อการบรรจุและแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน การพัฒนาข้าราชการครู รวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ การร้องทุกข์และการอุทธรณ์ของข้าราชการครู

2. **สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูหรือสำนักงาน ก.ค.** เป็นองค์กรหลักที่รองรับการปฏิบัติงานของ ก.ค. โดยมาตรา 22 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.ค. ไว้ดังนี้

(1) เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.ค.

(2) วิเคราะห์และวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู และการจัดระบบราชการในหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อเสนอ ก.ค. และผู้ที่เกี่ยวข้อง

(3) ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติของหน่วยงานทางการศึกษา กรม อ.ก.ค. กรม และ อ.ก.ค.จังหวัด และเสนอ ก.ค.

(4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูเสนอ ก.ค.

(5) ปฏิบัติการอื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ และกฎหมายอื่น และตามที่ ก.ค.

มอบหมาย

อย่างไรก็ตาม ถ้าหากพิจารณาแบ่งอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.ค. ออกตามภารกิจหรืองานที่จะต้องปฏิบัติในฐานะเจ้าหน้าที่ของ ก.ค. แล้วสามารถแยกภาระหน้าที่ในสาระสำคัญออกได้ 11 ประการ คือ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2540)

1. ดำเนินการเกี่ยวกับการเสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคลและการจัดระบบราชการในหน่วยงานทางการศึกษา

2. ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดระบบและมาตรฐานในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู โดยออกกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการในการบริหารงานบุคคลในกรมและหน่วยงานทางการศึกษา รวมทั้ง อ.ก.ค.กรม และ อ.ก.ค.จังหวัด ปฏิบัติ

3. ดำเนินการเกี่ยวกับการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานทางการศึกษา กรม รวมทั้ง อ.ก.ค.กรม และ อ.ก.ค.จังหวัด เพื่อให้ดำเนินการได้ถูกต้อง

4. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดระบบราชการในหน่วยงานทางการศึกษา

5. ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนข้าราชการครูให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ทั้งในลักษณะของการกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม และปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง

6. ดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู โดยกำหนดระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการในการสรรหาบุคคล รวมทั้งการสอบแข่งขัน การมอบหมายการสอบแข่งขัน และการควบคุมการดำเนินการสอบแข่งขันให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม

7. ดำเนินการเกี่ยวกับการรออนุมัติการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครู และการบริหารงานบุคคลในกรณีที่ต้องขออนุมัติและแต่งตั้งข้าราชการครู ในกรณีที่ต้องอนุมัติ ก.ค. เพื่อเสนอ ก.ค. หรือ อ.ก.ค.วิสามัญที่เกี่ยวข้อง

8. ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการครู รวมทั้งการพัฒนาและส่งเสริมวินัยและจริยธรรมของข้าราชการครู

9. ดำเนินการเกี่ยวกับการอุทธรณ์ การลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรง และการให้ออกจากราชการของข้าราชการครู

10. ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารงานบุคคลในกรมและหน่วยงานทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

11. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดเก็บทะเบียนประวัติข้าราชการครู และจัดศูนย์ข้อมูลในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของ ก.ค.และกระทรวงศึกษาธิการ

การดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูได้มีการดำเนินงานในเรื่องที่เกี่ยวกับผู้บริหารการศึกษาและข้าราชการครู ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2540)

1. งานปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

ดำเนินการตรวจสอบและประเมินผลทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และสภาพของงาน ของสถานศึกษาที่ขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้เป็นตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น ตามกฎ ก.ค. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2535) ข้อ 3 ดังนี้

1) คำขอตามเกณฑ์ปกติ มีคำขอทั้งสิ้น 1,346 ตำแหน่ง (สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 1,044 ตำแหน่ง และกรมสามัญศึกษา 302 ตำแหน่ง)

2) คำขอตามเกณฑ์พื้นที่กั้นदार-เสี่ยงภัย การคมนาคมไม่สะดวกและอื่น ๆ มีคำขอทั้งสิ้น 17,183 ตำแหน่ง (สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 16,685 ตำแหน่งและกรมสามัญศึกษา 498 ตำแหน่ง)

ผลการดำเนินงานทำให้ข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาได้มีการพัฒนางานในสถานศึกษาได้ครอบคลุมทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และสภาพของงานของสถานศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งส่งผลให้ข้าราชการครู นักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษาต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาทำให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2. งานปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการครู

ได้พิจารณาคำขอของข้าราชการครูเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือให้ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น (คำขอตำแหน่งทางวิชาการ) ในสายงานบริหารในสถานศึกษา ดังนี้ ตำแหน่งครูใหญ่และหัวหน้าศูนย์ 1 รับเงินเดือนในระดับ 7 จำนวน 206 ราย ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ 2 รับเงินเดือนในระดับ 7 จำนวน 152 ราย อาจารย์ใหญ่และหัวหน้าศูนย์ 2 รับเงินเดือนในระดับ 8 จำนวน 298 ราย ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขต และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ รับเงินเดือนในระดับ 8 จำนวน 225 ราย ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการวิทยาเขตและผู้อำนวยการศูนย์ รับเงินเดือนในระดับ 9 จำนวน 265 ราย

3. งานดำเนินการด้านการอ่านผลงานทางวิชาการ

ได้วิเคราะห์คำขอ และจัดระบบการดำเนินงานด้านการอ่านผลงานทางวิชาการที่ข้าราชการครูจัดส่งมาเพื่อขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น โดยได้ดำเนินการแล้วเสร็จทั้งสิ้น 2,848 ราย ผลการดำเนินงานทำให้ข้าราชการครูมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ในด้านการจัดทำผลงานทางวิชาการ เป็นการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการครูให้สูงขึ้น และปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งส่งผลให้การเรียนการสอนดีขึ้นและบรรลุเป้าหมายสูงสุดคือ ทำให้นักเรียนมีคุณภาพยิ่งขึ้น

4. การจัดทำหนังสือคุณธรรมและจิตสำนึกของข้าราชการครู

เพื่อให้ข้าราชการครูเกิดจิตสำนึกในความเป็นครู พร้อมทั้งมีวินัยต่อตนเองและรู้จักหน้าที่ของความเป็นครูจำนวน 40,000 เล่ม เพื่อเผยแพร่ให้ข้าราชการครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการทั่วประเทศ มีความรู้ในเรื่องจิตสำนึกและวินัยดีขึ้น

5. การศึกษาวิเคราะห์คำตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งเป็นแรงจูงใจสำหรับข้าราชการครูสายผู้สอนสาขาวิชา-ศาสตร์ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

ศึกษารูปแบบการคำตอบแทน สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลที่เหมาะสม ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสายวิทยาศาสตร์ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยดำเนินการจ้างหาให้ผู้เชี่ยวชาญดำเนินการวิจัย ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยมาใช้ในการพัฒนาระบบและรูปแบบการคำตอบแทนที่เหมาะสมกับครูสายงานการสอนสาขาวิทยาศาสตร์ และเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาวิจัยอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการจัดระบบคำตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล สำหรับข้าราชการครูในสาขาอื่น ๆ ต่อไป

6. เงินทุนหมุนเวียนเพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินข้าราชการครู

เพื่อเป็นการช่วยแก้ปัญหาหนี้สินของข้าราชการครูในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยให้ข้าราชการครูกู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำเพื่อนำไปใช้หนี้ สำนักงาน ก.ค. ได้ดำเนินการจัดทำประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการการช่วยเหลือข้าราชการครูกลุ่มที่เป็นหนี้ฉุกเฉินโดยใช้ข้อมูลภาระหนี้สิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2539 และต่อเนื่อง จนถึงวันที่ 31 มีนาคม 2540 โดยมีเงินเพิ่มให้กู้ยืมตามยอดหนี้จริง แต่ไม่เกิน 10,000 บาท อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืม 1% ต่อปี โดยมีระยะเวลาชำระหนี้คืน (ทั้งเงินต้นและดอกเบี้ย) ไม่เกิน 60 งวด มีข้าราชการครูกู้ยืมเงินประเภทนี้ฉุกเฉินจากสหกรณ์ออมทรัพย์ครู จำนวน 10,674 คน ใช้เงินไปจำนวน 59,588,680 บาท ทั้งนี้ได้จัดสรรเงินงบประมาณในงบบริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินข้าราชการครู จำนวน 5 ล้านบาท สำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมของคณะกรรมการบริหารเงินทุนหมุนเวียนระดับจังหวัด รวม 76 จังหวัด และเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับค่าวัสดุ อุปกรณ์ สำหรับการปฏิบัติงานรวมทั้งค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียน

7. กำหนดรูปแบบการวิเคราะห์ศักยภาพกำลังคนสำหรับข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและกรมสามัญศึกษา

การวิเคราะห์ศักยภาพกำลังคนสำหรับข้าราชการครูมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ศักยภาพกำลังคนได้ด้วยตนเอง เพื่อต้องการทราบสภาพกำลังคนในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานให้เอื้อต่อการเรียนการสอน ให้บรรลุเป้าหมายและนำผลไปใช้ประโยชน์ในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาและวางแผนอัตรากำลังต่อไป ทั้งนี้ ก.ค. ได้เห็นชอบรูปแบบการวิเคราะห์ศักยภาพกำลังคนสำหรับข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษา มีการนำไปทดลองใช้และปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขณะนี้ได้มีการพิมพ์หนังสือการวิเคราะห์ศักยภาพกำลังคนสำหรับข้าราชการครูเผยแพร่ให้แก่สถานศึกษาไปแล้ว 2,500 เล่ม

8. ปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครู

ปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครูและกำหนดแนวทางในการวางแผนอัตรากำลังข้าราชการครูในหน่วยงานทางการศึกษาให้เหมาะสม โดยดำเนินการดังนี้

- 1) จัดตั้ง อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังข้าราชการครูและกำหนดแนวทางในการวางแผนอัตรากำลังข้าราชการครูในหน่วยงานทางการศึกษา 1 คณะ
- 2) จัดประชุม อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจฯ เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและกำหนดแนวทาง
- 3) ตรวจสอบและเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพกำลังคนตามเกณฑ์มาตรฐานฯ

4) ตั้ง อ.ก.ค. วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการปรับปรุงเกณฑ์ โดยแยกเป็น 3 ด้านได้แก่ ด้านการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านอาชีวศึกษา และด้านอุดมศึกษา รวม 3 คณะ

ผลการดำเนินงาน กระทรวงศึกษาธิการได้สภาพัฒนาการกำลังข้าราชการครูที่สอดคล้องกับแนวนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพจริงของการจัดการศึกษา

9. การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา

เพื่อให้ผู้บริหารการศึกษาได้ทราบแนวนโยบายเกี่ยวกับการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยจัดดำเนินการประชุมสัมมนาเพื่อประชาสัมพันธ์นโยบายเกี่ยวกับการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา รวม 4 ครั้ง คือ

1) ประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตการศึกษา 7 ณ โรงแรมอัมรินทร์ลากูน จังหวัดพิษณุโลก เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2540

2) ประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตการศึกษา 2 ณ โรงแรมแกรนด์จอมเทียนพาเลซ จังหวัดชลบุรี เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2540

3) ประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตการศึกษา 12 ณ โรงแรมสตาร์ จังหวัดระยอง เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2540

4) ประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตการศึกษา 5 ณ โรงแรมลองบีชชะอำ จังหวัดเพชรบุรี เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2540

ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัด ผู้บริหารการประถมศึกษา ผู้บริหารการมัธยมศึกษา ศึกษาธิการอำเภอ ศึกษาธิการจังหวัด โดยมีประธาน คือ นายจำลอง ครุฑขุนทด รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการในขณะนั้น

การสัมมนาในทุกครั้งจะเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารในทุกระดับที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการศึกษา ทั้งระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา ได้ตระหนักถึงภารกิจที่สำคัญว่าการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทุกอย่างเกิดการเปลี่ยนแปลง ฉะนั้นครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยผู้บริหารในระดับกระทรวงต้องสนับสนุนในทุกด้านที่สำคัญคืองบประมาณที่จะต้องใช้ในการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา และนอกจากนี้ยังต้องดูแลในเรื่องขวัญและกำลังใจ โดยจะดำเนินการในเรื่องการปลดหนี้สินของครู การเพิ่มรายได้ให้ครู การจัดระบบการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏให้มีประสิทธิภาพ เพื่อการผลิตครูจะได้มีคุณภาพ การให้ครูได้รับการพัฒนาฝึกอบรมอย่างน้อย 2 ปีต่อครั้ง ครูที่ช่วยราชการจะต้องได้รับการพิจารณาให้ลงตำแหน่งหรือกลับที่เดิม เกณฑ์การคัดเลือกครูจะพิจารณาโดยให้ผู้ใช้ครูเป็นผู้คัดเลือก ทั้งนี้ ทุกฝ่ายจะต้องนำนโยบายการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาไปขยายผลให้ชัดเจน และปฏิบัติเป็นรูปธรรม

10. การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา

เพื่อสร้างรูปแบบและหลักสูตรการฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training) ที่เป็นมาตรฐานสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางใหม่ เพื่อดำเนินการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาให้มีแนวคิด ความรู้ ตลอดจนทักษะที่ก้าวทันวิทยาการและเทคโนโลยีในระดับที่สามารถแหวกวงล้อมไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อจัดระบบ สนับสนุนความก้าวหน้าในสายงานที่เกื้อกูลต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่การปฏิบัติการศึกษา โดยดำเนินการ

1) ฝึกอบรมวิทยากรแกนนำหลักสูตรเข้ม (7 วัน) เมื่อวันที่ 1-7 มิถุนายน 2540 ณ โรงแรมบีเจการ์เด้นวิลด์ แอนดรีสอร์ท อำเภอแกลง จังหวัดระยอง มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนทั้งสิ้น 53 คน เป็นข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 49 คน และเป็นบุคคลในกลุ่มธุรกิจเอกชน จำนวน 4 คน โดยมี ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ และคณะเป็นผู้อำนวยความสะดวกฝึกอบรมวิทยากรแกนนำตลอดระยะเวลาตามหลักสูตร รวม 7 วัน

2) จัดทำสื่อกรณีศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้มีคำสั่งตั้งคณะทำงานผลิตสื่อกรณีศึกษาตามโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่การปฏิรูปการศึกษา ซึ่งมีนายยุทธชัย อุตมา เป็นประธานคณะทำงาน โดยได้มีการจัดทำสื่อวีดิทัศน์กรณีศึกษา 2 แห่ง คือ

2.1) ที่จังหวัดภูเก็ต โดยมีเป้าหมายที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาภูเก็ต และวิทยาลัยอาชีวศึกษาภูเก็ต

2.2) ที่จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีเป้าหมายที่ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่และโรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่

รูปแบบของสื่อวีดิทัศน์กรณีศึกษาประกอบการฝึกอบรม เป็นวีดิทัศน์สารคดีกึ่งสัมภาษณ์ กรณีศึกษา : เทคนิคการบริหารและการแหวกวงล้อมสู่ความสำเร็จ ความยาวประมาณ 15-20 นาที

การดำเนินงานดังกล่าว ทำให้กระทรวงศึกษาธิการมีรูปแบบและหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระหว่างประจำการ (In-Service Training) ที่เป็นมาตรฐาน และสามารถนำไปขยายผลการฝึกอบรมให้ครอบคลุมผู้บริหารสถานศึกษาทั้งที่สังกัดและที่อยู่ในความดูแลของกระทรวงศึกษาธิการทุกระดับทุกประเภท เป็นผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าฝึกอบรมได้รับการกระตุ้นจิตสำนึก(Heart) สร้างแนวคิดและความรู้ (Head) ปลูกฝังคุณธรรม (Mental Health) และผลักดันให้นำไปสู่การปฏิบัติ (Hand) เพื่อให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และศักยภาพในระดับที่สามารถแหวกวงล้อมไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนี้เป็นพื้นฐานไปสู่การพัฒนาครูและบุคลากรทาง

การศึกษากลุ่มเป้าหมายอื่น ๆ อันจะส่งผลให้การจัดบริการทางการศึกษามีความเป็นเลิศตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาต่อไป

11. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมข้าราชการครู

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมข้าราชการครูเป็นการจัดทำหลักสูตรสำหรับเตรียมข้าราชการที่จะเข้าสู่ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารการมัธยมศึกษา และพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติ และมีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ได้จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเจ้าหน้าที่บริหารการมัธยมศึกษา และตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรฝึกอบรมดังกล่าวเสร็จเรียบร้อยแล้ว พร้อมทั้งได้แจ้งให้กรมสามัญศึกษา และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาได้นำไปสู่การปฏิบัติต่อไป และจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานต้นสังกัดของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาหลักสูตรด้านการฝึกอบรม ด้านการวัดผลและผู้บริหารสถานศึกษา

12. การประเมินคุณภาพครูในสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของครู คุณภาพครูและคุณภาพสถานศึกษาสำหรับใช้ในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลสำหรับครู และการพัฒนาครูให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ผลการดำเนินงาน

1) จัดทำเครื่องมือประเมินคุณภาพครู 3 ชุด ดังนี้

1.1 เครื่องมือประเมินสภาพปัจจุบันปัญหาครู

1.2 เครื่องมือประเมินคุณภาพครู

1.3 เครื่องมือประเมินคุณภาพสถานศึกษา

2) จัดส่งเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.ค. จำนวน 30 คน นำเครื่องมือทั้ง 3 ชุด ดังกล่าวไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เขตการศึกษาละ 4 จังหวัด แต่ละจังหวัดเก็บข้อมูลจากสถานศึกษา 3-4 แห่ง

การดำเนินงานของคณะกรรมการข้าราชการครู ในฐานะหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2535 ได้กำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบหรือหลักเกณฑ์และวิธีการเพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งในสายผู้บริหารการศึกษา โดยมีการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู ซึ่งเป็นมาตรฐานขั้นต่ำของทุกตำแหน่งที่ผู้บริหารจะก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยจัดแบ่งเป็นสายงานดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541)

1. **สายงานบริหารในสถานศึกษา** จะครอบคลุมถึงตำแหน่งซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร ในหน่วยงานทางการศึกษา โดยมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ทั้งในด้านคุณวุฒิ การเป็นข้าราชการครู ประสบการณ์สอน ระดับอัตราเงินเดือนขั้นต่ำ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งตามที่กำหนดในแต่ละตำแหน่ง รวมทั้งจะต้องผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

2. **สายงานบริหารในสถานศึกษาที่เรียกชื่อตำแหน่งเป็นอย่างอื่น** ได้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานบริหารการศึกษาในศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด หรือศูนย์ที่เรียกชื่ออื่นของกรมการศึกษานอกโรงเรียน โดยมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งในด้าน คุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การสอน การดำรงตำแหน่งตามที่กำหนดและการผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

3. **สายงานบริหารการศึกษา** จะครอบคลุมตำแหน่ง ต่างๆ ที่ปฏิบัติงานบริหารการศึกษา ในราชการบริหารส่วน ภูมิภาค ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการ โดยมีคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละระดับตำแหน่งไว้ เกี่ยวกับคุณวุฒิทางการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้สอน ผู้บริหาร หรือดำรงตำแหน่งอื่นตามที่ ก.ค. กำหนด และระดับเงินเดือนตามที่กำหนด

4. **สายงานบริหารการประถมศึกษา** จะครอบคลุมตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารการประถมศึกษาในสำนักงานการประถมศึกษา โดยมีคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละระดับตำแหน่งในด้านคุณวุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่ทำหน้าที่เป็นผู้สอน ผู้บริหาร หรือตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.กำหนด และระดับขั้นเงินเดือนตามที่กำหนด

5. **สายงานบริหารการมัธยมศึกษา** จะครอบคลุมตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารการมัธยมศึกษา การศึกษาพิเศษ การศึกษาสงเคราะห์ ในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด หรือสำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมีคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละระดับตำแหน่ง ได้แก่ คุณวุฒิการศึกษา ระยะเวลา การดำรงตำแหน่งซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้สอน ผู้บริหาร หรือดำรงตำแหน่งอื่นตามที่ ก.ค.กำหนด และระดับขั้น เงินเดือนตามที่กำหนด ทั้งนี้จะต้องผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด ทั้งนี้จะขอยกตัวอย่างคุณสมบัติในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2541)

คุณสมบัติของข้าราชการที่มีสิทธิได้รับการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ให้พิจารณาจากผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งตามข้อใดข้อหนึ่ง โดยจะต้องได้รับเงินเดือนในปีงบประมาณปัจจุบันไม่ต่ำกว่าระดับ 7 ขั้น 16,800 บาท ดังนี้

1. อาจารย์ใหญ่

2. ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน
3. ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด
4. อาจารย์ 3 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหมวดวิชาหรือหัวหน้าแผนงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
5. ศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยศึกษา นิเทศก์ส่วนกลาง หัวหน้าหน่วยศึกษา นิเทศก์เขตการศึกษา หัวหน้าฝ่ายส่วนกลาง ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เขตการศึกษา หรือหัวหน้าฝ่ายเขตการศึกษา
6. ข้าราชการพลเรือนสามัญทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าฝ่าย หรือข้าราชการพลเรือนสามัญระดับ 8 ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งข้าราชการครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
7. ข้าราชการซึ่งเคยดำรงตำแหน่ง ตามข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 3 ข้อ 4 ข้อ 5 หรือข้อ 6 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ให้พิจารณาจากผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งตามข้อใดข้อหนึ่ง โดยจะต้องได้รับเงินเดือนในปีงบประมาณปัจจุบันไม่ต่ำกว่าระดับ 6 ขึ้น 13,680 บาท ดังนี้

1. ครูใหญ่
2. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
3. อาจารย์ 2
4. ศึกษานิเทศก์
5. ผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ทุกสายงาน
6. ข้าราชการซึ่งเคยดำรงตำแหน่งตามข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 3 ข้อ 4 หรือข้อ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

จะเห็นว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูดังกล่าวเป็นเพียงการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำเพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของผู้บริหารเท่านั้น และถึงแม้ว่าบางสายงานบริหารได้กำหนดให้ผู้บริหารต้องผ่านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองก่อนการเลื่อนตำแหน่ง แต่การอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารขณะดำรงตำแหน่งนั้น มีดำเนินการอยู่ไม่มากและไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร นอกจากนี้ หากผู้บริหารยังไม่ประสงค์หรือต้องการเลื่อนระดับขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นก็ไม่มีกฎหรือเงื่อนไขใดกำหนดให้ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเอง นั่นคือ ผู้บริหารสามารถดำรงตำแหน่งนั้นได้ตลอดไป นอกจากจะกระทำผิดตามที่ระบุไว้ใน พ.ร.บ. ครู

2.2 การดำเนินการเรื่องใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารทางการศึกษาของครูสภา

ในการปฏิรูปการศึกษาจะสำเร็จได้ ครูนับว่ามีบทบาทสำคัญยิ่ง เพราะครูเป็นกลไกหลักในการพัฒนาเยาวชนของชาติให้เป็นพลเมืองดีและมีคุณภาพ ในการจัดการศึกษาให้มี คุณภาพจำเป็นต้องมีครูที่มีคุณภาพด้วย ยิ่งในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีและการสื่อสาร วิทยาการต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก ครูจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้มีความพร้อมที่ขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาการศึกษาที่นำไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาเยาวชนให้มีคุณภาพในอนาคต

ครูสภาในฐานะสถาบันวิชาชีพครูมีภารกิจตามที่บัญญัติไว้ใน พ.ร.บ. ครู พ.ศ. 2488 คือ การให้ความเห็นแก่กระทรวงศึกษาธิการในเรื่องการจัดการศึกษาทั่วไปและเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษา การพัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณภาพและประสิทธิภาพของครู การควบคุมและสอดส่องจรรยา มารยาทและวินัยของครู การส่งเสริมให้ครูได้รับ สวัสดิการ ต่าง ๆ ตามสมควร และพิทักษ์สิทธิของครูภายในขอบเขตที่กฎหมายกำหนด จึงอาจกล่าวได้ว่า ภารกิจสำคัญของครูสภาได้แก่การส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครู การส่งเสริม สวัสดิการแก่ผู้ประกอบอาชีพครู

ในส่วนของการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครู ครูสภาได้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง นับแต่ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2488 จนถึงปัจจุบัน กิจกรรมการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครูซึ่งมีหลากหลายนั้น ได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมสอดคล้องกับวิทยาการ เทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจสังคม และการเมืองของประเทศตลอดมา เป้าหมายของการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครู คือ " **คุณภาพและประสิทธิภาพ** " ของวิชาชีพครูที่ให้บริการด้านการศึกษาแก่สังคม

ครูสภาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน และจรรยาบรรณครูซึ่งเป็นเกณฑ์ของการประพฤติปฏิบัติตนของครู เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูฉบับปรับปรุงล่าสุดได้ประกาศใช้เมื่อ พ.ศ. 2537 และจรรยาบรรณครูฉบับล่าสุดได้ประกาศใช้เมื่อ พ.ศ. 2539 หลังจากได้ประกาศใช้เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูไปแล้ว ครูสภาได้จัดทำแนวทางพัฒนาครูเพื่อให้มีคุณภาพตามเกณฑ์นั้น และได้เผยแพร่ไปยังสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้ว เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู 11 มาตรฐานนี้จะ เป็นบรรทัดฐานของการสอน การมีคุณธรรมและจริยธรรม การพัฒนาตนและพัฒนาสังคมที่ครูทุกคนควรนำไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันว่าครูจะปฏิบัติต่อผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม

ในการจัดการศึกษา คุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของครูซึ่งเป็นบุคลากรหลักในการจัดการเรียนการสอน ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลายประการ ประการหนึ่งคือ ผู้บริหารการศึกษอันหมายรวมถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา บุคคลเหล่านี้มีอิทธิพลทั้งในทางบวกและทางลบต่อการพัฒนาวิชาชีพครู เพราะเป็นผู้นำนโยบายและหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ เป็นกลไกสำคัญในการกำกับติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา การจัด

การศึกษาในโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพ จำเป็นต้องมี **ผู้บริหารมืออาชีพ** กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องเพียบพร้อมด้วยคุณลักษณะหลายอย่าง เช่น มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะ มีคุณธรรม มีความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพครู **ทั้งนี้ต้องบริหารกิจการโรงเรียน และบริหารครูอย่างเป็นวิชาชีพครูมิใช่วิชาชีพข้าราชการ** ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้คำแนะนำและประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ การปฏิบัติตนของผู้บริหารยังมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของครู รวมทั้งขวัญและกำลังใจของครูด้วย

การที่ครูจะพัฒนาตนเองตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งที่จะทำให้ครูปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ครูสภาได้เห็นความสำคัญในเรื่องนี้ จึงได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนาตนเองของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของครูสภา โดยเน้นย้ำ **เพื่อนำผู้บริหารการศึกษาไปสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ อันจะเป็นแนวทางการปฏิบัติของผู้บริหารการศึกษาที่สามารถเอื้อให้ครูพัฒนาตนเองได้สูงสุด** เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของครูสภา พ.ศ. 2540 มีทั้งหมด 12 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจะมีคำอธิบาย และระดับคุณภาพ (สำนักงานเลขาธิการครูสภา, 2540) โดยมีรายละเอียดดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

คำอธิบาย คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือการ เข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ร่วมงาน การเป็นผู้ร่วมจัดงาน หรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงาน และเผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยส่วนรวม

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 แสวงหาความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการบริหารการศึกษาอยู่เสมอ

โดยพิจารณาจาก

- การศึกษา เอกสาร ตำรา และนวัตกรรมต่าง ๆ
- การเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาทางการบริหารการศึกษา และวิชาชีพครู
- การเป็นสมาชิกขององค์กร สมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา และการพัฒนาวิชาชีพครู ที่นอกเหนือจากทางราชการจัดขึ้น
- การนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

ระดับ 2 มีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

โดยพิจารณาจาก

- การเป็นสมาชิกและการเข้าร่วมในกิจกรรมขององค์กร สมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา และการพัฒนาวิชาชีพครู ที่นอกเหนือจากทางราชการจัดขึ้น
 - ชักชวนให้ผู้อื่นเข้าร่วมเป็นสมาชิกและร่วมกิจกรรมขององค์กร สมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา และการพัฒนาวิชาชีพครูที่นอกเหนือจากทางราชการจัดขึ้น
 - การเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการด้านบริหารการศึกษา
- ระดับ 3** เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
- โดยพิจารณาจาก
- การเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานขององค์กรวิชาชีพทางด้านบริหารการศึกษา และวิชาชีพครูที่นอกเหนือจากทางราชการจัดตั้งขึ้น
 - การเป็นวิทยากรในการประชุม อบรม สัมมนา การพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา และวิชาชีพครู
 - การสร้างความรู้ใหม่ทางด้านบริหารการศึกษาและนำเสนอในการประชุม อบรม สัมมนา
 - การมีผลงานทางวิชาการเผยแพร่อยู่เสมอ
 - การปกป้องเกียรติภูมิของครู และองค์กรวิชาชีพครู

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

คำอธิบาย ผู้บริหารมีอาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กรโดยส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธา และความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียน และชุมชน เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

โดยพิจารณาจาก

- กิจกรรมที่พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของครู พัฒนาความสามารถของผู้เรียน และชุมชนได้จริง

- กิจกรรมที่สร้างนิสัยในการลงมือปฏิบัติงานให้แก่ครู ผู้เรียน และชุมชน
- กิจกรรมที่สร้างคุณธรรมแก่ครู ผู้เรียน และชุมชน

ระดับ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรม โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียน และชุมชน ทั้งงานด้านการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา

โดยพิจารณาจาก

- การเลือกปฏิบัติกิจกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนา คุณภาพของครู ผู้เรียน และชุมชน ทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- การเลือกปฏิบัติกิจกรรมตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่มีผลต่อครู ผู้เรียน และ ชุมชน โดยตรงมากกว่ากิจกรรมที่มีผลโดยอ้อม

ระดับ 3 ตัดสินใจปฏิบัติงานทุกด้านในหน้าที่ผู้บริหารการศึกษา ทั้งด้านการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม ตลอดจนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชน

โดยพิจารณาจาก

- กิจกรรมที่ครอบคลุมด้านการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม ตลอดจนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาการรอบด้านของครู ผู้เรียน และชุมชน
- กิจกรรมทุกอย่างสอดคล้องสัมพันธ์กันเป็นระบบ นำไปสู่การพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชน ได้โดยตรง

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

คำอธิบาย ความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กร หรือผู้ร่วมงาน ได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมืออาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษาค้นคว้า จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้นๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุง ให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตนและลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 รู้จุดเด่นจุดด้อยของผู้ร่วมงาน และแก้ไขข้อ บกพร่องของผู้ร่วมงาน

โดยพิจารณาจาก

- ระบบข้อมูลของบุคลากรที่แสดงถึงคุณลักษณะส่วนตัว ความถนัด ความสนใจ และความสามารถในการปฏิบัติงาน

- การให้คำแนะนำ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานได้เป็นรายคน

- การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องด้วยวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสมกับข้อจำกัดของหน่วยงาน เช่น การส่งเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาเอกสาร เป็นต้น

ระดับ 2 แก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน และส่งเสริมให้พัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นอยู่เสมอ

โดยพิจารณาจาก

- การจัดกิจกรรมเสริมความสามารถของผู้ร่วมงาน โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละคน

- การมอบหมายงานที่ท้าทาย และสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จในงานนั้น ๆ

- การแสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จของงาน ของผู้ร่วมงาน

ระดับ 3 พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนาตนเองให้เต็มขีดความสามารถของแต่ละคน

โดยพิจารณาจาก

- การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานประเมินและพัฒนาตนเองจนเป็นปกตินิสัย โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกำหนดจุดพัฒนา เลือกรูปแบบที่ท้าทาย และเลือกวิธีพัฒนาด้วยตนเอง

- การจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถของผู้ร่วมงานโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และเหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน

- การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานจัดทำแฟ้มสะสมผลงาน (PORT FOLIO) ของตนเอง

- การจัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ความคิด ผลงานเพื่อเสริมสร้างการร่วมกันเรียนรู้ในการพัฒนาศักยภาพของแต่ละคน

- การแสดงความชื่นชม และเผยแพร่ผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงานต่อสาธารณะเป็นประจำ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

คำอธิบาย ผู้บริหารมีอำนาจวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบาย แนวทาง เป้าหมายของการพัฒนา เมื่อนำไปปฏิบัติจะเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนาสอดคล้องของเป้าหมาย กิจกรรม และผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่า และเกิดผลอย่างแท้จริง

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 จัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงาน

โดยพิจารณาจาก

- การใช้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงานที่เป็นปัจจุบันในการจัดทำ
แผน

- การมีองค์ประกอบของแผนครบถ้วน
- การเป็นแผนที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย

ระดับ 2 จัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานที่ สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของ
หน่วยงานและชุมชน

โดยพิจารณาจาก

- การมีแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของหน่วย
งานและชุมชน

- การกำหนดเป้าหมาย และวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจนสอดคล้องกับภาระงาน
- การเป็นแผนที่ใช้นวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย เหมาะสมกับศักยภาพของหน่วยงานและ
ชุมชน

ระดับ 3 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดผลคุ้มค่าต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังคม
และสิ่งแวดล้อม

โดยพิจารณาจาก

- เป็นแผนที่มีความหมายท้าทาย
- เป็นแผนที่ทิศทางการปฏิบัติสอดคล้องกันตลอดแนว
- เป็นแผนที่ใช้นวัตกรรมแก้ปัญหา และพัฒนาได้ สอดคล้องกับนโยบาย สภาพเศรษฐกิจ

สังคม และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

- เป็นแผนที่มุ่งพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชนทุกด้านอย่างคุ้มค่า
- เป็นแผนที่พัฒนาศักยภาพ เพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรและหน่วยงาน

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิด ผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

คำอธิบาย นวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ ๆ เลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลายตรงกับสภาพการณ์ เจือจาง ข้อจำกัดของงานและองค์กร จนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้า พัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เลือกล้อ เครื่องมือ เทคนิค วิธีการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

โดยพิจารณาจาก

- ความทันสมัย และมีคุณภาพ
- ความเหมาะสมกับผู้ร่วมงาน องค์กร และกิจกรรมการบริหาร
- สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัญหา เงื่อนไข และข้อจำกัดของงานและองค์กร

ระดับ 2 ใช้และพัฒนาสื่อ เครื่องมือ เทคนิค วิธีการต่างๆ ที่มีคุณภาพอย่างหลากหลายและ
ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม

โดยพิจารณาจาก

- ผู้ร่วมงาน องค์กร ได้รับการพัฒนาด้วยนวัตกรรมการบริหารอย่างถูกต้อง เหมาะสมและต่อเนื่อง
- ความหลากหลายของนวัตกรรมการบริหารตอบสนองตามความต้องการของผู้ร่วมงาน

องค์กร และปฏิบัติได้จริง

- ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการใช้และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

ระดับ 3 คิดค้น ผลิต สื่อ เครื่องมือ เทคนิค วิธีการ ต่างๆ ที่มีผลต่อการบริหารการศึกษาและ
ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม

โดยพิจารณาจาก

- ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการคิดค้น ผลิตสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการ และตัดสินใจใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม
- ประเมินผลการใช้นวัตกรรมการบริหารและปรับปรุงให้มีคุณภาพสูงขึ้น
- ร่วมกันเผยแพร่การใช้นวัตกรรมบริหารที่ได้ผลแล้ว ด้วยความภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร

คำอธิบาย ผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและ องค์กร จนองค์กรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายาม กระตุ้น ยั่วยุ ทำทนายให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะๆ จึงควรเริ่มจากการริเริ่ม การร่วมพัฒนา การสนับสนุนข้อมูล และให้กำลังใจ ให้บุคลากรศึกษาค้นคว้า ปฏิบัติ และปรับปรุงงานต่างๆ ได้ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติ อันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กร รวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง

โดยพิจารณาจาก

- การใช้อำนาจสั่งการให้ปฏิบัติตามแผน
- การดำเนินกิจกรรมโดยใช้สื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการ ปัจจัยการบริหารและระยะเวลาการปฏิบัติตรงตามแผนที่กำหนดไว้โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง

ระดับ 2 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมตรวจสอบ ประเมินระหว่างปฏิบัติและปรับปรุงงานเพื่อนำไปสู่ผลจริง

โดยพิจารณาจาก

- การมีข้อมูลจุดเด่น จุดด้อย ข้อสังเกตของงานที่ได้ปฏิบัติ
- การดำเนินกิจกรรม เทคนิควิธีการ การใช้สื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธี ปัจจัยการบริหารที่มีการปรับเปลี่ยนจากที่กำหนดในแผน เพื่อนำไปสู่ผลจริง
- การประเมินระหว่างการปฏิบัติงาน
- การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- ผู้บริหารร่วมกับผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบผลระหว่างปฏิบัติ และแก้ไขการปฏิบัติร่วมกัน

ระดับ 3 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดย ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการเอง ตรวจสอบ ประเมินระหว่างปฏิบัติงานด้วยตนเอง และปรับปรุงงานได้เองจนสามารถนำไปสู่ผลได้จริงอย่างภาคภูมิใจ

โดยพิจารณาจาก

- ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและจุดเน้นของงาน
- ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแผนด้วยความเต็มใจ
- ผู้ปฏิบัติงานรวบรวมข้อมูล ประเมินตัดสินผลระหว่างปฏิบัติด้วยตนเอง
- ผู้ปฏิบัติงานกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา ปรับปรุงงานสู่เป้าหมายด้วยตนเอง
- ผู้ปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนแก้ไขกิจกรรม เทคนิควิธีปฏิบัติด้วยตนเอง
- ความภูมิใจของผู้ปฏิบัติงาน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ได้อย่างเป็นระบบ

คำอธิบาย ผู้บริหารมืออาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้วด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมการกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนาการ ลงมือปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็น

โอกาสที่ผู้บริหารจะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีได้ระวังไว้อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดีจะชื่นชมภาคภูมิใจได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไร คุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของตน เป็นขั้นตอนอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เป็นการรายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติจริง มีหลักฐานการปฏิบัติชัดเจน แสดงถึงข้อดี ข้อเสีย ผลกระทบของงานที่ได้ปฏิบัติ

โดยพิจารณาจาก

- รายงานแสดงถึงความสมบูรณ์ของข้อมูลทุกองค์ประกอบ
- รายงานมีความเชื่อมโยงสอดคล้องอย่างเป็นระบบ
- ข้อสรุปผลดี ผลเสีย ข้อจำกัด ผลกระทบของการปฏิบัติ
- หลักฐาน ร่องรอยการปฏิบัติที่แสดงถึงผลและกระบวนการปฏิบัติ

ระดับ 2 เป็นการรายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ้ง แสดงถึงความสำเร็จของงานที่ชื่นชมภูมิใจ นำเสนอข้อปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการในลักษณะต่างๆ ตามที่ได้ปฏิบัติจนเกิดผลจริง เป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษ

โดยพิจารณาจาก

- เป้าหมายระดับคุณภาพของผลผลิตที่เปรียบเทียบให้เห็นการพัฒนาที่สูงกว่าเดิม ที่ประสบความสำเร็จน่าชื่นชมภูมิใจ
- ข้อมูลสาระที่ผู้รับบริการได้รับประโยชน์ในลักษณะต่างๆ ตามขอบข่ายของงานที่ได้ปฏิบัติเกิดผลจริง

ระดับ 3 เป็นรายงานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติจริงมีรายละเอียดที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงวิธีการการปฏิบัติให้ได้ผลดีกว่าเดิม จากผลเสียและข้อจำกัดที่พบ และมีข้อเสนอแนะในการนำไปปรับใช้ในสภาวะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

โดยพิจารณาจาก

- แนวทางในการปรับปรุงงานในอนาคต

- ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับใช้ในสภาวะต่าง ๆ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

คำอธิบาย ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำ ตักเตือน หรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน เช่น ด้าน คุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และ บุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน สามารถปฏิบัติตามได้ด้วยคามพึงพอใจ

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

โดยพิจารณาจาก

- การแต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ
- การใช้วาจาสุภาพ
- มีความประพฤติเรียบร้อย
- มีความเมตตากรุณาต่อผู้อื่น
- รับผิดชอบปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง

ระดับ 2 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ ให้คำแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องใน ลักษณะสร้างสรรค์ ตลอดจนสอดแทรกแบบอย่างการปฏิบัติงานที่ดีในกระบวนการบริหาร

โดยพิจารณาจาก

- การให้คำแนะนำอย่างสร้างสรรค์
- การเชิญชวนให้ปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีที่เลือกสรรแล้ว
- ความพยายามในการแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น
- แบบอย่างที่ดีที่ได้สอดแทรกในกระบวนการบริหาร

ระดับ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้อื่นเกิดศรัทธา และปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีเลือกสรรแล้วจนเป็นปกตินิสัย

โดยพิจารณาจาก

- การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร
- ผู้ร่วมงานเลือกและปฏิบัติตามพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ
- การเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ที่ปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดี
- การร่วมกันเผยแพร่กระบวนการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่น อย่างสร้างสรรค์

คำอธิบาย หน่วยงานการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ซึ่งมีองค์กรอื่นๆ เป็นองค์ประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารการศึกษา เป็นบุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้แนะแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมืออาชีพต้องร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติแนะนำ ปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิด ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือกันในสังคมนำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับองค์กรอื่น และ ชุมชน ตามที่ได้รับมอบหมายได้ครบถ้วน บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

โดยพิจารณาจาก

- การร่วมประชุมปรึกษากับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น
- การเสนอแนะข้อคิดเห็น แนวทางปฏิบัติในโอกาสอื่น ๆ
- การเข้าร่วมกิจกรรมและผลสำเร็จของกิจกรรม

ระดับ 2 อาสาเข้าร่วมปฏิบัติงานในชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามความสามารถความถนัด

โดยพิจารณาจาก

- การเข้าร่วมประชุมวางแผน แบ่งงานกันทำ
- การปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ และผลดีที่เกิดกับชุมชน
- การร่วมมือกับหน่วยงานอื่นจัดกิจกรรมในโอกาสต่างๆ

ระดับ 3 เป็นผู้นำในการพัฒนาชุมชน และร่วมมือกับหน่วยงานอื่นพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบ

โดยพิจารณาจาก

- ภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติในฐานะผู้นำในการพัฒนา
- การปรับปรุงงานด้วยตนเอง และชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมงานพัฒนา
- การเปิดโอกาสให้ชุมชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเสนอความต้องการในการพัฒนา และตอบสนองความต้องการของชุมชนและหน่วยงานอื่น

- ความศรัทธาและความไว้วางใจจากชุมชนและ หน่วยงานอื่น

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

คำอธิบาย ความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อ ผู้บริหารองค์การอย่างหนึ่ง คือ ความเป็นผู้รอบรู้ ทันสมัย ทันโลก รู้อย่างกว้างขวาง และมองไกล ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุกๆด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข่าวสารสารสนเทศเหล่านี้นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนา แล้วยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 สามารถแสวงหาและใช้ประโยชน์จากข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นต่อการบริหาร เช่น ข้อมูลข่าวสารด้านเทคโนโลยี เทคนิควิธีการ นวัตกรรมในการบริหาร และข้อมูล ข่าวสารทางการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม วิถีชีวิตในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก

โดยพิจารณาจาก

- การมีข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน
- การใช้ข้อมูลข่าวสารในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

ระดับ 2 สามารถรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และนำมาใช้ในการในการพัฒนางานและผู้ร่วมงานได้

โดยพิจารณาจาก

- ระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร
- การวิเคราะห์ข้อมูล และจัดเป็นระบบสารสนเทศ
- การเลือกใช้อุปกรณ์ข่าวสารในการพัฒนา

ระดับ 3 สามารถนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาได้เป็นปกติวิสัยและสามารถให้บริการ ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ร่วมงาน หน่วยงาน และชุมชนได้อย่างเป็นระบบ

โดยพิจารณาจาก

- การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศที่ทันสมัยและไวต่อการให้บริการ
- ความต่อเนื่องในการใช้ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศในการพัฒนางาน
- การนำข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ
- ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และการยอมรับของผู้รับบริการ

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

คำอธิบาย ผู้บริหารมืออาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมโดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนา ได้เองของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ เกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติจนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกระหว่างความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เป็นผู้นำการพัฒนาที่ดี

โดยพิจารณาจาก

- มีความมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการทำงาน
- มีภาพของงานชัดเจนและมียุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน
- ความสามารถในการพูดชักชวน ชี้แนะ หรือนำเสนอเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน
- มีการตัดสินใจที่ดี กล้าพูด กล้าทำ และกล้ารับ ผิดชอบ
- ความสามารถในการจัดการได้ในทุกสถานการณ์
- การมีเกียรติภูมิและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานทุกคน

ระดับ 2 ปฏิบัติงานเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน

โดยพิจารณาจาก

- การปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม
- การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารที่เน้นการสั่งการ โดยความคิดของผู้บริหารคนเดียว เป็นการประสานงานเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน ตั้งเป้าหมาย แนวทาง และการดำเนินงานด้วยกระบวนการ ร่วมคิด ร่วมทำเป็นสำคัญ
- ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสามารถคิดได้เอง ตัดสินใจเลือกกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาด้วยตนเอง ตลอดจนรู้จักทิศทางงานของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง
- ส่งเสริมและสนับสนุนผู้มีความรู้ความสามารถในแต่ละด้านให้เป็นผู้นำและเปิดโอกาสให้แสดงความเป็นผู้นำได้อย่างเต็มที่

ระดับ 3 ร่วมกันสร้างแนวทางหรือวัฒนธรรมการทำงานที่ดีขององค์กร

โดยพิจารณาจาก

- ความเป็นผู้นำของผู้ร่วมงาน

- การจัดระบบหรือแนวทาง เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ร่วมกันทำงานอย่างมีความสุข ส่งผลต่อการพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายคุณภาพของงานที่สูงขึ้นอยู่เสมอ
- การจัดระบบหรือแนวทางในการให้รางวัลแก่ผู้ร่วม-งานที่ประสบความสำเร็จได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุก สถานการณ์

คำอธิบาย การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้สอดคล้องสมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตาม การรู้ทันการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่า การเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ตระหนักในปัญหาและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน

โดยพิจารณาจาก

- การมีข้อมูล สารสนเทศที่เป็นปัจจุบันเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล เหตุการณ์ และสภาวะแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรที่รับผิดชอบ
- การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ
- มองเห็นปัญหาและข้อจำกัดเป็นสิ่งที่นำไปสู่การพัฒนา
- แสวงหาแนวทางใหม่เพื่อการพัฒนา

ระดับ 2 เตรียมวางแผนแก้ปัญหา วางแผนการเปลี่ยนแปลง และปรับกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์รอบด้าน

โดยพิจารณาจาก

- การประเมินงานที่ปฏิบัติเป็นระยะ ๆ
- กำหนดทางเลือกหลากหลายที่สามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมปรับปรุงงานได้เอง

ระดับ 3 ดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

โดยพิจารณาจาก

- จัดเตรียมงานด้านอื่นได้สัมพันธ์ต่อเนื่องและส่งเสริมงานปัจจุบัน
- ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความก้าวหน้าของหน่วยงาน เพื่อร่วมงาน ผู้เรียน ชุมชน และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องรอบด้าน
- เริ่มดำเนินงานกิจกรรมใหม่ที่ส่งผลต่อเป้าหมายได้มากกว่าเดิม

คุรุสภาได้นำเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ.2540 เสนอ คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) และ ก.ค. ได้มีมติเห็นชอบ และกระทรวงศึกษาธิการ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้ลงนามประกาศใช้เป็น**เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ** เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2541 และให้แต่ละกรมที่เกี่ยวข้องดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติตน และการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาในสังกัด ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งให้มีการนำเกณฑ์มาตรฐานนี้ไปเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานและพัฒนา ผู้บริหารการศึกษาด้วย

ต่อมาคุรุสภาได้ดำเนินการกำหนดแนวทางการประเมินคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารการศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการประเมินตนเอง และให้ผู้ที่เกี่ยวข้องประเมินผู้บริหารการศึกษา โดยได้กำหนด**ระดับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา (EMQ : Education Manager Qualification)** ซึ่งมีสาระครอบคลุมเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา ระดับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษาแบ่งเป็น 5 ระดับ แต่ละระดับประกอบด้วย วิธีการปฏิบัติงานและปฏิบัติตน

คุรุสภาได้นำระดับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา (EMQ : Education Manager Qualification) เสนอไปยังสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ในคราวประชุมครั้งที่ 3/2541 เมื่อ วันที่ 20 มีนาคม 2541 ได้มีมติให้นำระดับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา (EMQ) ไปใช้เป็นแนวทางการประเมินผลงานทางวิชาการและการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

นอกจากนั้น ก.ค. ในคราวประชุมครั้งที่ 13/2541 เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2541 ได้มีมติให้นำระดับคุณภาพผู้บริหารศึกษานำเสนอกระทรวงเพื่อประกาศเป็นนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้กรมนำระดับ คุณภาพดังกล่าวไปใช้เป็นเกณฑ์ในการผลิต การสรรหา การพัฒนา และส่งเสริมความก้าวหน้า ทั้งนี้ให้นำเสนอ อ.ก.ค. วิสามัญเกี่ยวกับระบบราชการ การสรรหา และ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน

ต่อมาสำนักงานก.ค.ได้จัดทำร่างประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องระดับคุณภาพผู้บริหารการศึกษา นำเสนอ อ.ก.ค. วิสามัญเกี่ยวกับระบบราชการ การสรรหาและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ซึ่งที่ประชุมได้ให้ความเห็นชอบในการประชุมครั้งที่ 6/2542 เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2542 หลังจากนั้น สำนักงาน ก.ค. ได้นำร่างประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องระดับคุณภาพผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการเสนอ ก.ค. เพื่อให้ความเห็นชอบในเดือนพฤษภาคม

2542 ทั้งนี้เพื่อให้กรมได้ใช้ระดับคุณภาพผู้บริหารการศึกษา เป็นเกณฑ์ในการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา และการส่งเสริมความก้าวหน้าผู้บริหารการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ระดับคุณภาพผู้บริหารการศึกษาทั้ง 5 ระดับที่คุรุสภาได้พัฒนาขึ้นมีรายละเอียดดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการ คุรุสภา, 2541)

ระดับ 1 ผู้บริหารปฏิบัติการ

เป็นผู้บริหารที่ยึดถือการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนหรือคำสั่ง ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามหน้าที่ ทำงานให้บรรลุผลเท่าที่กำหนดทั้งตัวงานและเป้าหมาย บริหารงานแบบ สั่งการแต่เพียงผู้เดียว โดยใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก มุ่งเน้นความครบถ้วนของงานตามข้อกำหนดที่มีไว้แล้ว และถือความพึงพอใจของตนเองเป็นสำคัญ เป้าหมายของการปฏิบัติงานเน้นความถูกต้องตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดและตามความพึงพอใจของตน ผลที่เกิดกับผู้รับบริการเพียงเป็นไปตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ไม่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งกระบวนการ งาน และผลปลายทางไปจากที่กำหนดไว้

ระดับ 2 ผู้บริหารชำนาญการ

เป็นผู้บริหารที่ปรับปรุงกระบวนการทำงานและแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุผลงานที่ดีขึ้น มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย รู้จักกำหนดเป้าหมายของงานสำหรับผู้รับบริการที่แตกต่างกัน บริหารงานแบบขอคำปรึกษาแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิหรือบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ทีมงาน เน้นคำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนของการทำงานสามารถตรวจสอบผลได้เอง การแก้ไขปรับปรุงยังไม่เป็นไปอย่างอัตโนมัติทันทีทันใด เป้าหมายของการปฏิบัติงานคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้รับบริการมากขึ้น ผลยังเป็นไปตามที่กำหนดไว้ เพียงแต่มีระดับ คุณภาพมากขึ้น ยังไม่ขยายผลงานให้กว้างขวางไปสู่คุณภาพด้านอื่น ๆ ของผู้รับบริการที่กำหนดไว้

ระดับ 3 ผู้บริหารเชี่ยวชาญ

เป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอย่างมีลำดับขั้นตอนไปสู่ เป้าหมายมีความคิดสร้างสรรค์ในด้านวิธีการและกระบวนการของงาน มุ่งเน้นประสิทธิภาพสูงของงาน บริหารงานโดยใช้นวัตกรรมและเทคนิควิธี กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าพูด และกล้าทำ เพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพสอดคล้องกับศักยภาพของ ผู้รับบริการหลากหลาย แต่ยังไม่มีการขยายกลุ่มเป้าหมายให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เป้าหมายของการปฏิบัติงานคำนึงถึงการพัฒนาค่าที่เพิ่มขึ้นกับผู้รับบริการอย่างรอบด้าน ทัวถึง และสมดุลงเต็มศักยภาพ

ระดับ 4 ผู้บริหารเชี่ยวชาญพิเศษ

เป็นผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ยังไม่สามารถสร้างความ เป็นเอกภาพของงาน และกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องได้เต็มที่ บริหารงานแบบผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม มุ่งเน้นให้ทุกคนร่วมวางแผนและปฏิบัติตามแผนได้จริง และสามารถบ่งชี้ได้อย่างชัดเจนว่าผลงานส่วนใดเกิด

จาก ผู้ร่วมงานคนใด ขยายผลไปสู่กลุ่มบุคคลใกล้เคียงกับผู้รับบริการ และผู้ร่วมงาน เป้าหมายการปฏิบัติงานดำเนินถึงผลการพัฒนาที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการและผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นไปตามที่ตกลงร่วมกัน นอกจากนี้ผู้รับบริการจะได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพแล้ว ผู้ร่วมงานบางส่วนยังได้รับการพัฒนาด้วยคุณประโยชน์ขยายไปสู่กลุ่มบุคคลรอบ ๆ ผู้รับบริการและผู้ร่วมงาน

ระดับ 5 ผู้บริหารทรงคุณวุฒิ

เป็นผู้บริหารที่ยึดถือกระบวนการพัฒนาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์เป็นระบบ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมพัฒนาและสร้างเอกภาพของงานและกลุ่ม รวมทั้งสร้างความสมดุลของสิ่งแวดล้อม บริหารงานแบบสร้างผู้นำ เน้นความสำเร็จของการสร้างงานและสร้างคน ให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสใช้ความสามารถสูงสุดของตนเอง ใช้วิธีการหลากหลายที่ตอบสนองต่อความสามารถ และข้อจำกัดของผู้ร่วมงานแต่ละคนและทุกคนอย่างแท้จริงอย่างเป็นระบบ รวมทั้งขยายผลจากกลุ่มผู้รับบริการไปสู่บุคคลอย่างกว้างขวาง และสังคมโดยรวม เป้าหมายการปฏิบัติงานดำเนินถึงผลการพัฒนาที่ยั่งยืนยาวถาวรทั้งระบบ อันเกิดคุณประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างกว้างขวาง เป็นผลที่ทำให้ทุกคนสร้างสรรค์งานที่ยั่งยืนยาวถาวรทั้งระบบ และพัฒนาวิชาชีพอย่างถาวรนำมาซึ่งเกียรติภูมิของนักบริหาร เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านวิชาชีพและชีวิตส่วนบุคคล

การพัฒนาตัวชี้วัดในการประเมินผู้บริหารการศึกษา

การที่คุรุสภาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ.2540 ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการและคุรุสภา ได้กำหนดระดับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา (EMQ : Educational Manager Qualification) ส่งให้คณะกรรมการข้าราชการครูรับไปใช้ในการประเมินและพัฒนาครูนั้นเพื่อให้แนวทางในการประเมินเป็นไปในแนวเดียวกัน คุรุสภาจึงได้กำหนดระดับคุณภาพรวมของผู้บริหารการศึกษา ไว้ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2541)

ตารางที่ 3 คำอธิบายคุณภาพรวมของผู้บริหาร จำแนกตามระดับคุณภาพ

ลักษณะงาน	ผู้บริหารปฏิบัติการ	ผู้บริหารชำนาญการ	ผู้บริหารเชี่ยวชาญ	ผู้บริหารเชี่ยวชาญพิเศษ	ผู้บริหารทรงคุณวุฒิ
-----------	---------------------	-------------------	--------------------	-------------------------	---------------------

<p>การจัดการ</p>	<p>การจัดการเน้นการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์และข้อกำหนด ตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นสำคัญ กำหนดงานให้ผู้ร่วมงานทุกคนได้ทำงานแต่ยังไม่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การใช้วัสดุ และเวลายังไม่สอดคล้องกับความสำคัญของงาน ไม่คำนึงถึงความสิ้นเปลือง หวังผลเพียงให้งานเสร็จตามกำหนด</p>	<p>การจัดการเน้นการทำงานอย่างเป็นกระบวนการ งานที่เลือกทำเป็นงานที่นำไปสู่ผลได้อย่างแท้จริง รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง และแสวงหาวิธีใหม่ ๆ การมอบหมายงานคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ใช้วัสดุและเวลาอย่างคุ้มค่า โดยให้งานเสร็จตามกำหนด และหวังผลเชิงคุณภาพสูงขึ้น</p>	<p>การจัดการเน้นกระบวนการทำงาน โดยใช้นวัตกรรมเทคนิควิธี มีลำดับขั้นตอนมอบหมายงานแก่ผู้ร่วมงานตามความถนัดและสนใจ เลือกใช้วัสดุที่มีความเหมาะสมและคุ้มค่าสูงสุด โดยให้งานเสร็จตามกำหนด มุ่งเน้นประสิทธิภาพสูงของงาน และการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับผู้บริหารบริการเป็นสำคัญ นำเสนอให้เห็นความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลกันระหว่างงานกับผลงาน</p>	<p>การจัดการมุ่งเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อรับมอบงานตามความถนัดและความสนใจมากขึ้น สามารถเลือกและใช้วัสดุในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า งานเสร็จตามกำหนด และหวังผลให้ผู้รับบริการได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพทุกคนเป็นสำคัญ แสดงให้เห็นผลดีที่เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานทุก ๆ คนอย่างชัดเจน</p>	<p>การจัดการใช้กระบวนการพัฒนางานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์เป็นระบบ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ตอบสนองต่อความสามารถและข้อจำกัดทุกด้านของแต่ละคน และทุกคน ส่งเสริมให้แต่ละคนสามารถสร้างโอกาสในการพัฒนาได้เสมอ อันเป็นผลให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน ตนเอง สังคม และสิ่งแวดล้อม แสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างชัดเจน</p>
<p>การสื่อสาร</p>	<p>สาระสำคัญในการสื่อสารเน้นการปฏิบัติตามระเบียบคำสั่งต่าง ๆ ส่วนใหญ่เป็นการแจ้งข้อบังคับ สิ่งที่ควรจะเป็นโดยบางครั้งไม่สอดคล้องกับการแสดงของผู้สื่อสาร</p>	<p>เน้นการตีความ ระเบียบข้อบังคับ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างถูกต้อง ให้ส่งผลถึงเป้าหมายของงาน มีส่วนตรงกับการแสดงของผู้ส่งสารบ้าง แต่ยังไม่มีความสม่ำเสมอ ยังยึดอยู่กับระเบียบ ข้อบังคับเป็นส่วนใหญ่</p>	<p>เน้นสาระทั้งด้านกระบวนการและผลปลายทาง ความเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย หลายทาง และตรงกับการแสดงของผู้ส่งสารอย่างชัดเจน</p>	<p>เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วม และคุณประโยชน์จากทุก ๆ คน แสดงให้เห็นถึงผลที่จะได้รับของทุก ๆ คนอย่างเสมอหน้ากัน เพิ่มเติมจากผลงานที่ดีแล้วทำให้เกิดความเป็นเจ้าของร่วมกัน และความรับผิดชอบร่วมกัน ใช้กระบวนการให้ทุกคนมีส่วนร่วม เสนอข้อมูลอย่างทั่วถึง</p>	<p>เน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้รับบริการ ผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ความเป็นเนื้อเดียวกันของทั้งงานและบุคคล เนื้อหาและวิธีการคุณภาพและจริยธรรม ทำให้เกิดการร่วมกันอย่างแนบแน่น ยึดมั่นในผลร่วมกัน ไม่แบ่งแยกเป็นส่วนตามกลุ่มย่อย มุ่งหวังในผลงานร่วมกัน เป็นก้อนเดียวกันอย่างชัดเจน ใช้วิธีการให้รางวัลผลตอบสนองและการประเมินตนเองเป็นสำคัญ เน้นความเป็นระบบของงาน</p>
<p>การประชุม</p>	<p>การประชุมเป็นลักษณะการประชุมเพื่อสั่งการ หรือแจ้งเพื่อทราบ ผู้ร่วมงานไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นหวังผลเพียงให้ผู้ร่วมงานได้ทราบหรือปฏิบัติตามข้อประชุมเท่านั้น</p>	<p>การประชุมเป็นลักษณะการประชุมชี้แจง สร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน หวังผลให้ผู้ร่วมงานมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน แต่ผู้ร่วมงานยังมีโอกาสแสดงความคิดเห็นน้อย</p>	<p>การประชุมเป็นลักษณะการสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ใช้นวัตกรรมและเทคนิควิธีที่ดี ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น หวังผลให้ผู้ร่วมงานทุกคนได้ลงมือปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจ และเต็มใจ เพื่อประสิทธิภาพของงาน และ คุณภาพของผลงานเป็นสำคัญ</p>	<p>การประชุมเป็นลักษณะเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ และนำไปสู่การสร้างมติเอกฉันท์เพื่อการร่วมมือ วางแผนและปฏิบัติได้อย่างแท้จริง หวังผลให้เกิดกับผู้รับบริการและผู้ร่วมงานเพื่อการพัฒนายั่งยืนเป็นสำคัญ</p>	<p>การประชุมมีลักษณะการประชุมเป็นเจ้าของร่วมกันอย่างชัดเจน มีการผลัดเปลี่ยนบทบาทต่าง ๆ อย่างราบรื่นสอดคล้องกับผลการประชุม มีการรับข้อเสนอนำปัญหาจากสมาชิกทุก ๆ คนมาใช้ในการพัฒนาร่วมกัน ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร เน้นระบบงาน ระบบขององค์กรเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมร่วมกัน มติที่ได้เป็นประโยชน์อย่างทั่วถึงทุกฝ่าย</p>

<p>การวางแผน</p>	<p>แผนงานเป็นแผนงานที่ผู้บริหารกำหนดจุดเน้นและผลสำเร็จของงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผน หรือคำสั่ง กิจกรรมหรือวิธีการในแผนงานกำหนดไว้แบบเดียวผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายงานเป็นส่วน ๆ ไม้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความต่อเนื่องสัมพันธ์กันของงานไม่ชัดเจน</p>	<p>แผนงานมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ จากผู้รู้ โดยมีจุดเน้นเพื่อเพิ่มคุณภาพของงานให้สูงขึ้น ๆ กำหนดเป้าหมายของงานสำหรับผู้รับบริการที่แตกต่างกันผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อตามความสามารถและความสนใจ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมกับผลงานปลายทางได้ชัดเจน</p>	<p>แผนงานจัดทำขึ้นอย่างมีลำดับขั้นตอน คือ มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการ มีการกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาที่ท้าทายกระบวนการทำงานใช้นวัตกรรมและเทคนิควิธีที่สร้างสรรค์แล้วสอดคล้องกับข้อดี-ข้อจำกัดของบุคคลและองค์การจุดเน้นต้องการเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สูงสุดผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบแตกต่างกันตามศักยภาพของแต่ละคน</p>	<p>แผนงานจัดทำขึ้นจากการมีส่วนร่วมคิดตัดสินใจจากผู้ร่วมงาน แสดงเส้นพัฒนาของผู้ร่วมงานและผู้รับบริการไปในทิศทางเดียวกัน จุดเน้นต้องการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน และผู้รับบริการไปพร้อม ๆ กันผู้ร่วมงานทุกคนแต่ละคนร่วมคิดร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบต่ออันเป็นผลให้ผู้รับบริการได้รับการพัฒนารอบด้าน และผู้ร่วมงานได้รับการพัฒนาศักยภาพเพิ่มมากขึ้น</p>	<p>แผนงานนำเสนอเส้นพัฒนาของงาน องค์กร บุคคล สังคม และสิ่งแวดล้อมไปในทิศทางเดียวกัน กระบวนการในการทำงานเน้นการพัฒนาด้วยกันอย่างสร้างสรรค์ทุกคนและแต่ละคนได้รับโอกาสในการใช้ความสามารถสูงสุดของตนเองในการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์เพื่อพัฒนางาน ผลงานเป็นประโยชน์ต่องาน องค์กร บุคคล สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างกว้างขวาง แสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างชัดเจน</p>
<p>การแก้ปัญหา</p>	<p>การแก้ปัญหาเป็นการแก้ตามความคิดและประสบการณ์ของตนเอง หรือสูตรสำเร็จตายตัวเป็นสำคัญ ไม่สร้างทางเลือกที่หลากหลาย แก้ปัญหาเฉพาะเรื่องเป็นครั้ง ๆ ไป โดยหยิบยกตัวแปรมาดำเนินการทีละตัวทีละเรื่องแยกเป็นส่วน ๆ อย่างชัดเจน ผู้ร่วมงานไม่มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดหรือทางเลือกในการแก้ปัญหา มุ่งหวังเพียงได้แก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปตามที่ต้องการ มักมีคำตอบแบบตรงตัวลักษณะกำปั้นทุบดินกลัวปัญหาพยายามแก้ปัญหาไม่ให้อาการรุนแรงขึ้น</p>	<p>การแก้ปัญหาเริ่มต้นจากการศึกษาสาเหตุของปัญหา ศึกษาหลักการ แนวคิดและผลงานของผู้อื่นเพื่อเป็นพื้นฐานความคิดในการกำหนดวิธีการ และขั้นตอนการแก้ปัญหาอย่างมีกระบวนการ ผู้ร่วมงานมีส่วนช่วยในการปรับปรุงแนวคิดหรือวิธีการที่เคยใช้ ได้ผลดีมาแล้ว แสดงการปรับปรุงแต่สิ่งที่ลงมือทำอยู่แล้ว ไม่นำวิธีใหม่ สิ่งใหม่เข้ามาเพิ่มเติม ผลที่ได้คือปัญหาได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ แสดงความตั้งใจที่จะแก้ปัญหาแต่เทคนิควิธียังคงเป็นแนวเดิม ไม่ลงลึกถึงตัวแปรที่เป็นโครงสร้างการวิเคราะห์ยังไม่เลยลู่สู่ปัญหาพื้นฐานโครงสร้าง</p>	<p>การแก้ปัญหาเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานในลักษณะร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ มีการร่วมกันเสนอทางเลือกที่หลากหลาย และสามารถลงมติหาทางเลือกที่เหมาะสมและส่งผลต่อการแก้ปัญหาได้ รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อผู้รับบริการแล้ว ผู้ร่วมงานทุกคนยังมีส่วนร่วมช่วยแก้ปัญหาตามศักยภาพของแต่ละคนอีกด้วย</p>	<p>การแก้ปัญหามุ่งเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการแก้ปัญหาตามความสามารถของตนมากขึ้น อันเป็นผลให้เกิดการระดมความรู้ความสามารถของทุกคนมาช่วยกันแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ลุล่วงได้ผลงานมีคุณภาพ ผลการแก้ปัญหานำไปสู่การพัฒนาความสามารถของบุคคล เลือกลงทางเลือกที่มีผลกระทบที่คงทนถาวรส่งไปถึงการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม</p>	<p>การแก้ปัญหาใช้วิธีการเชิงระบบ เน้นการมีส่วนร่วม มีการร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา แนวโน้มการเกิดปัญหาในด้านต่าง ๆ การเสนอทางเลือกที่หลากหลาย มีการนำนวัตกรรม เทคนิควิธีมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหา ผลที่ได้รับนอกจากจะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริงแล้ว ยังคิดหายุทธศาสตร์ในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ ผู้ร่วมงานได้รับการพัฒนาศักยภาพในการแก้ปัญหาเชิงระบบ ส่งผลดีต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้ร่วมงานแต่ละคนและทุกคนรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของงานมีความรู้สึกที่ดีต่อการร่วมมือกันในศักยภาพที่แต่ละคนมีอยู่อย่างสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความยินดีต่อปัญหาพร้อมที่จะเผชิญปัญหาและสามารถฉันทโอกาสเป็นการพัฒนาได้เสมอ</p>

<p>การรายงาน</p>	<p>การรายงานเป็นไปตามแบบที่กำหนด เพื่อนำเสนอผลจากการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนหรือคำสั่งที่กำหนดให้ เน้นความครบถ้วน ถูกต้อง ลีลาภาษาที่ใช้ เป็นลักษณะการตอบคำถามแบบสั้น ๆ การนำเสนอภาพกว้าง ๆ โดยทั่วไปไม่นำไปสู่ความเชื่อมั่นของผู้อ่านว่าได้มีการคิดเห็นการประเมินค่าของผู้รายงานเป็นส่วนใหญ่</p>	<p>การรายงานนำเสนอให้เห็นกระบวนการทำงาน การแสวงหาแนวทางใหม่ในการทำงานให้มีคุณภาพสูงขึ้นเท่านั้น ลีลาภาษาที่ใช้สามารถอธิบายให้เห็นภาพของการทำงานที่สอดคล้องกับจุดเน้นและความสำคัญของงาน นำเสนอปัญหาที่พบและการแก้ไขในระหว่างงานเน้นย้ำประสิทธิภาพของงานการใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า กิจกรรมมีลำดับขั้นดี นำไปสู่ผลงานได้อย่างชัดเจน</p>	<p>การรายงานมีจุดเน้นเพื่อนำเสนอลำดับขั้นตอนของการพัฒนางาน ลีลาภาษาที่ใช้กระชับรัดกุม สื่อความชัดเจนและแสดงความสัมพันธ์กันของความต้องการของผู้รับบริการ เป้าหมายการพัฒนาที่ท้าทาย กระบวนการในการพัฒนา จนบรรลุผลสำเร็จ แสดงการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์สำคัญ ผู้อ่านมีความเชื่อมั่นว่าได้มีการปฏิบัติจริงได้ผลจริงและสามารถนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้</p>	<p>การรายงานนำเสนอเห็นพัฒนาและกระบวนการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานและผู้รับบริการให้มีศักยภาพสูงขึ้น มองเห็นบทบาทการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานหลายฝ่ายได้อย่างชัดเจน การใช้ภาษาในรายงานมีความชัดเจนง่ายต่อการทำความเข้าใจ สื่อความหมายได้ตรงกันระหว่างผู้รายงานกับผู้อ่านชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่มีต่อผู้ร่วมงาน ผู้รับบริการและมีข้อเสนอสำหรับผู้อ่านจะนำไปปฏิบัติได้อย่างไร โดยมีการยกตัวอย่างให้สอดคล้องกับผู้อ่านหลายระดับ นำเสนอแนวทางการไปใช้อย่างหลากหลาย มุ่งหวังประโยชน์ในด้านการพัฒนาคนอย่างชัดเจน</p>	<p>การรายงานนำเสนอแผนภูมิ ความคิดรวบยอดพื้นฐานอย่างชัดเจนมีความเป็นปรนัยและเป็นระบบให้เห็นกระบวนการพัฒนาตามเส้นพัฒนาขององค์กร บุคคล มีผลไปถึงการพัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อม นำเสนอกิจกรรมและบทบาทของบุคลากรมีรายละเอียดที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในการร่วมมือกันอย่างสร้างสรรค์ ผู้ร่วมงานมีความภาคภูมิใจในตนเองและมีผลงานที่พัฒนาสำเร็จแล้วอันมีผลเชื่อมโยงไปถึงประโยชน์ของสังคมส่วนรวม องค์กรแสดงความตั้งใจที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งนำเสนอยุทธศาสตร์ในการพัฒนาที่นำไปสู่ผลอันยั่งยืน</p>
<p>ความสัมพันธ์กับชุมชน</p>	<p>ความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นไปตามรูปแบบหรือข้อกำหนดที่จำเป็นต้องมีอย่างครบถ้วน แต่ยังไม่เกิดกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง เน้นประโยชน์ที่โรงเรียนจะได้รับจากชุมชนเป็นสำคัญ</p>	<p>โรงเรียนเป็นผู้ริเริ่มงานเชิญชวนให้ชุมชนเข้าร่วมโดยมีผลไปสู่ชุมชนบ้าง บทบาทการแสดงส่วนใหญ่ยังเป็นของโรงเรียน ชุมชนเป็นผู้ปฏิบัติตาม</p>	<p>โรงเรียนและชุมชนร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วางแผนการปฏิบัติร่วมกัน ประโยชน์ที่ได้รับมีเท่า ๆ กัน</p>	<p>ชุมชนเป็นผู้ริเริ่มงานร่วมกันกำหนดแนวทาง ชุมชนเป็นผู้ได้รับประโยชน์เป็นส่วนใหญ่มิมีการบูรณาการระหว่างเป้าหมายของโรงเรียน และเป้าหมายการพัฒนาของชุมชน</p>	<p>ชุมชนมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย มีการบูรณาการเป้าหมายของชุมชนและโรงเรียนให้เป็นอันเดียวกัน มีการพัฒนาทั้งโรงเรียนและชุมชนไปพร้อม ๆ กัน โรงเรียนเป็นโรงเรียนชุมชนอย่างแท้จริง</p>
<p>การให้รางวัล</p>	<p>การให้รางวัลเป็นไปตามเกณฑ์ และความพึงพอใจของผู้บริหารโดยไม่คำนึงถึงผลของงานและประโยชน์ที่จะเกิดจากผลงานนั้น ๆ ใช้ตัวรางวัลเป็นเงื่อนไขในการทำงาน ลักษณะรางวัลเป็นกายภาพสิ่งของเหมือน ๆ กันในทุกความสำเร็จ หรือระดับของงาน</p>	<p>การให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับงานและความสำคัญของงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายปลายทาง มีการเปลี่ยนรูปแบบของรางวัลไปสู่นามธรรมค่าชมเชย</p>	<p>การให้รางวัลเน้นทั้งกระบวนการ และผลงานความสมเหตุสมผลของงานกับผลเป็นเกณฑ์ลำดับรางวัล นำไปสู่ความพึงพอใจชื่นชมในผลงานของบุคลากรทุกฝ่าย</p>	<p>การให้รางวัลเป็นตามระดับการพัฒนาของผู้ร่วมงานรางวัลเป็นผลให้ผู้ร่วมงานและผู้รับบริการมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานและตนเองให้มีคุณภาพสูงขึ้น</p>	<p>การให้รางวัลเป็นไปตามคุณประโยชน์ของงานและบุคคลที่จะสร้างเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ร่วมกัน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน ผู้ทำและผู้รับบริการทำให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่องไปพร้อม ๆ กันอย่างชัดเจน</p>

จากตารางเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานของ ผู้บริหารในแต่ละประเทศ พบว่า ประเทศไทยมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับผู้บริหารมากกว่าประเทศอื่น ๆ อีกทั้งมีรายละเอียดครอบคลุมงานทุกด้าน และข้อหนึ่งที่แตกต่างกันไปจากประเทศอื่น ๆ และเป็นลักษณะสำคัญที่ควรเน้น คือ นอกจากจะเป็นผู้นำแล้วต้องเป็นผู้สร้างผู้นำด้วย เพราะฉะนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นด้วยกับเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวชี้วัดสำหรับผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540

4.3.4 การประเมินผู้บริหาร

การประเมินและพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษาสามารถพิจารณาจากผลประเมินการพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษา (อุทัย บุญประเสริฐ : 2539) ได้ดังนี้

1. ประเมินจากข้อมูลที่ได้จากตัวผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมโดยตรงโดยประเมินว่าผู้บริหารนั้นมีความรู้ ทักษะ เจตคติในระดับเพียงพอที่จะบริหารงานได้ดีและมั่นใจในพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของตน การเข้าใจตนเองและผู้อื่นได้ดีขึ้น รู้จักรับฟังผู้อื่นและสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดีขึ้น

2. ประเมินจากข้อมูลที่ได้จากสภาพและบุคคลที่อยู่แวดล้อม ที่สำคัญได้แก่ 1) พฤติกรรมของผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เช่น รู้จักสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น รู้จักรับฟังผู้อื่น เสียสละ เพิ่มขึ้น 2) ครู อาจารย์และผู้ร่วมงาน มีขวัญและกำลังใจเพิ่มขึ้น 3) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้น 4) ผู้บริหารสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและบรรลุผลได้ดีขึ้น

นอกจากนี้สามารถประเมินจากสภาพปัญหาการบริหารการศึกษา โดยพิจารณาจากสาระสำคัญดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, มปป.)

1. ผู้บริหารทางการศึกษาได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารงานอย่างทั่วถึงทั้งระบบหรือไม่
2. ผู้ช่วยผู้บริหารทางการศึกษาและผู้บริหารงานวิชาการได้รับการพัฒนาทางการบริหารงาน
3. ผู้บริหารทางการศึกษามีจิตสำนึกและอุดมการณ์ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพหรือไม่
4. รูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษายังเป็นอย่างไร ยังจำกัดอยู่ที่การฝึกอบรมหรือไม่
5. ระบบที่จะร่วมมือกันระหว่างส่วนราชการ หน่วยงานต่างๆ ในการพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษา
6. ศักยภาพทั้งด้านวิชาการ บุคลากร สถานที่ และเทคโนโลยีต่างๆ ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเป็น อย่างไร

กลยุทธ์การประเมินผู้บริหารทางการศึกษา

ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู เป็นผู้รับผิดชอบด้านการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครู ได้พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาใหม่ เรียกว่า การประเมิน

ผลงานทางวิชาการตามสภาพจริง (Authentic Assessment) ขณะนี้อยู่ในช่วงระยะปรับแก้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2541) ด้วยเหตุผลที่ประสงค์ให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพผู้บริหาร

หลักการและวิธีการประเมินการปฏิบัติงานโดยวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริงในตำแหน่งสายงานบริหารสถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดทำแฟ้มสะสมงาน/แฟ้มพัฒนางาน (Portfolio) ซึ่งมีชิ้นงาน (Polio) อย่างน้อย 12 ชิ้นงาน ใช้เวลาพัฒนางานไม่น้อยกว่า 2 ปี สามารถทำการเสนอได้ 3 แนวทางคือ ให้คณะกรรมการประเมินที่สถานศึกษา ส่งไปให้กรรมการประเมินและผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนครูเป็นผู้เสนอ

นอกจากเกณฑ์ใหม่ดังกล่าวของคณะกรรมการ ข้าราชการครูแล้ว จากรายงานการวิจัยที่ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์-ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานบริหารในสถานศึกษา สุจิตรา พัฒนะภูมิและคณะ (2538) ผู้ทำการวิจัย(ส่วนวิจัยและพัฒนา สำนักนโยบายและระบบบริหารงานบุคคลสำนักงาน ก.ค.) แบ่งกลุ่มตัวอย่างวิจัยเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 เป็นผู้บริหารงานทั่วไป บริหารบุคคลนอกกระทรวงศึกษาธิการ และผู้บริหารระดับสูงในกระทรวงศึกษาธิการ และกลุ่มที่ 2 คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล กรมการศึกษานอกโรงเรียน และผู้อำนวยการวิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษารวม 1,490 คน พบว่าองค์-ประกอบสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสายงานบริหารการศึกษา โดยเรียงตามลำดับน้ำหนักขององค์ประกอบจากมากไปน้อย มีดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารการศึกษา

องค์ประกอบที่ 2 การบริหารบุคคล

องค์ประกอบที่ 3 การควบคุม การติดตามและประเมินผล

องค์ประกอบที่ 4 การจัดรูปองค์กรและหน่วยงานภายใน

องค์ประกอบที่ 5 การบังคับบัญชา

องค์ประกอบที่ 6 การประสานงาน

องค์ประกอบที่ 7 การกำหนดนโยบายและแผน

บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะกระทำได้โดยผู้ประเมินหรือใช้กลุ่มบุคคลประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งดังต่อไปนี้ คือ

1. การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชามีอำนาจหน้าที่ในการประเมินและเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถตรวจสอบ หรือสังเกตเห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ให้รางวัลผลตอบแทนและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยตรง แต่ทั้งนี้และทั้งนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความยุติธรรม มีทัศนคติที่ดีต่อการประเมิน เพื่อป้องกันผลกระทบที่จะเกิดกับการประเมิน ทำให้ผลการประเมินนั้นไม่น่าเชื่อถือ

2. การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา

วิธีการนี้หากพบว่าผลการประเมินที่ได้จากผู้ประเมินทั้งหลายมีลักษณะเป็นไปในทางเดียวกันโดยไม่ขัดแย้งกันแล้ว ก็จะสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องตรวจสอบความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผู้บริหารระดับรองคนใดคนหนึ่ง เช่น หากผลการประเมินออกมาอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่ผลการประเมินของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูงก็จะแสดงให้เห็นถึงความลำเอียงของผู้บังคับบัญชาได้

3. เพื่อนร่วมงานของผู้ที่ถูกประเมิน

วิธีนี้มักจะกระทำโดยการให้พนักงานต่างฝ่ายต่างประเมินบุคคลอื่นๆ และวิธีที่ใช้มักจะเป็นวิธีการประเมินผลตามขีดขนาดมาตรฐาน จุดเน้นของการประเมินโดยวิธีนี้จะได้เห็นถึงปฏิกิริยาของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาด้วย จุดด้อยคือ การประเมินโดยวิธีนี้จะน่าเชื่อถือก็ต่อเมื่อต่างฝ่ายต่างต้องมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมากพอสมควรเท่านั้น ข้อเสียอีกประการคือ ในบรรยากาศที่มีการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นกันนั้นวิธีการนี้นับว่าเป็นวิธีที่ไม่ดี ก่อให้เกิดการขัดแย้งกันมากขึ้น

4. ประเมินตนเอง

นับเป็นวิธีที่นิยมใช้มากเป็นอันดับ 2 โดยเฉพาะในประเทศที่มีการพัฒนาอุตสาหกรรมก้าวหน้า เช่น อเมริกา เป็นต้น ทั้งนี้การประเมินด้วยตนเอง จะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ไม่ลำเอียงและไม่เข้าข้างตนเองจึงจะทำให้ผลการประเมินน่าเชื่อถือ

5. ประเมินโดยบุคคลอื่น

ผลของการประเมินโดยวิธีนี้จะน่าเชื่อถือก็ต่อเมื่อบุคคลทั้ง 2 ฝ่าย คือ ผู้ถูกประเมิน และผู้ประเมินภายนอกมีความรู้ ความเข้าใจอันดีร่วมกันเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่

6. ประเมินโดยวิธีการต่างๆ ข้างต้นผสมกัน

การใช้วิธีการประเมินที่นำเอาหลายๆ วิธีมาผสมผสานกันนั้นนับว่าเป็นวิธีที่อาจจะมีข้อดีที่สามารถให้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์กว่า Latham และ Wexley (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2535) กล่าวว่าการผสมผสานวิธีการประเมินด้วยตนเองเข้ากับการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน และการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาจะก่อให้เกิดคุณภาพของการประเมินที่สูงสุดได้ ทั้งนี้เพราะวิธีการดังกล่าวสามารถรวบรวมข้อมูลได้สมบูรณ์ที่สุด และเป็นข้อมูลที่ตรงตามเป็นจริงที่สุดที่ได้จากการสังเกตการณ์ ในงานที่บุคลากรทุกคนดังกล่าวทำอยู่

7. การประเมินโดยกลุ่ม

โดยอาจตั้งเป็นคณะกรรมการขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ การประเมินโดยคณะกรรมการที่เป็นกลุ่มนี้ประโยชน์ข้อดีที่ต้องการก็คือ การที่จะพยายามกลั่นกรองให้ได้คนดีที่สุดจากกลุ่มผู้ถูกประเมิน ข้อดีของวิธีนี้คือ อาจจะช่วยลดความลำเอียงหรือการเล่นพวกลงได้บ้าง

8. การใช้ศูนย์การประเมิน (assessment center)

วิธีนี้ส่วนมากมักจะใช้สำหรับการประเมินตำแหน่งนักบริหาร เป็นวิธีการประเมินเพื่อค้นหาผู้บริหารที่มีความสามารถ ซึ่งวิธีการที่ใช้ประกอบด้วยวิธีต่างๆ คือ

8.1 วิธีการทดสอบสถานการณ์ (situational tests) เช่น การใช้ทดสอบ แบบฝึกหัดกับกลุ่ม และการใช้วิธี (in-basket exercises)

8.2 การใช้วิธีทดสอบด้วยข้อเขียน (paper and pencil ability tests)

8.3 การใช้วิธีตั้งคำถามเพื่อทดสอบบุคลิกภาพ (personality questionnaires)

วิธีการกำหนดให้ผู้บริหารทางการศึกษาได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้น

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เนื่องจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ใกล้ชิดสามารถเห็นการปฏิบัติงานโดยตลอด จึงสามารถเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้

2. การประเมินโดยคณะกรรมการ

ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ใกล้ชิดสามารถเห็นการปฏิบัติงานโดยตลอด จึงสามารถเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้ แต่ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาอาจมีความลำเอียงเข้าข้างผู้เสนอขอได้ หรืออาจมีอคติต่อผู้ขอจึงประเมินผลให้ไม่ผ่าน ดังนั้น เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและเกิดความรอบ-คอบในการประเมินจึงควรตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่งเพื่อร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

จะเห็นได้ว่า การให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือให้มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็เป็นไปตามหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงควรมีการปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการตั้งกรรมการขึ้นเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริงมีลักษณะการประเมินเช่นเดียวกันคือ ในส่วนผู้ที่ทำการประเมินจะให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับ เป็นผู้แต่งตั้งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเดียวกันซึ่งมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าข้าราชการครูผู้ขอรับการประเมินอีก 2 คน รวม 3 คน เป็นกรรมการ

จากการปฏิรูปการศึกษาที่มีกระแสอยู่ในขณะนี้ จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ มีการกระจายอำนาจไปสู่โรงเรียน และชุมชน โดยโรงเรียนมีความเป็นอิสระคล่องตัวมากยิ่งขึ้นในการพิจารณาสั่งการได้เอง ส่วนชุมชนเองก็จะเข้ามามีบทบาทในโรงเรียนมากขึ้น เป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ชุมชนรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนนั้นและต้องการที่จะพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น อาทิ ธรรมนูญ โรงเรียน การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

หลายฝ่ายมองว่าการประเมินแบบเดิมๆ อาจทำให้เกิดคุณภาพไม่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัย เห็นสมควรใช้การประเมินแบบ 360 องศา การประเมินในลักษณะนี้มีหลักความคิดพื้นฐานที่ว่า ทุกคนเป็นทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน โดยการเน้นคณะกรรมการการบริหารโรงเรียน มีบทบาทในการประเมินสรุป (summative evaluation) (ร่างแนวการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ, อดิสาเนา)

ในการจำแนกระดับคุณภาพผู้บริหาร ได้กำหนดระดับคุณภาพสำหรับผู้บริหาร แบ่งเป็น 5 ระดับคือ

- ระดับ 1 ผู้บริหารปฏิบัติการ
- ระดับ 2 ผู้บริหารชำนาญการ
- ระดับ 3 ผู้บริหารเชี่ยวชาญ
- ระดับ 4 ผู้บริหารเชี่ยวชาญพิเศษ
- ระดับ 5 ผู้บริหารทรงคุณวุฒิ

ซึ่งระดับมาตรฐานนี้ ในบริบทของไทยถ้าลดลงเหลือ 4 ระดับ จะเหมาะสมยิ่งขึ้น แท้จริงแล้วคงอยู่ที่คุณภาพของการประเมินเป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสนอขอกำหนดตำแหน่งให้ได้รับเงินเดือนสูงขึ้นนั้น จะมีการประเมินเฉพาะเมื่อมีผู้บริหารสถานศึกษามีความประสงค์ที่จะได้รับแต่งตั้งให้ได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้น หรือต้องการเลื่อนตำแหน่งเท่านั้น ในกรณีของประเทศไทย ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้มีความรู้และทักษะในด้านการบริหารและมีความสำนึกให้เกิดการพัฒนา คือ 1) ต้องมีความเชี่ยวชาญ สามารถระบุปัญหาและหาทางแก้ปัญหาได้ 2) ต้องเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง ต้องรู้สภาพการณ์และทิศทางการเปลี่ยนแปลง 3) ต้องมีความเป็นผู้นำ ที่ผ่านมาในประเทศไทยยังให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย ทำให้เกิดข้อสงสัยเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานตลอดมา ดังนั้นในทางปฏิบัติการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาควรที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกปี และการประเมินโดยนำผลการประเมิน โรงเรียนตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติมาร่วมพิจารณาด้วย

และเป็นการประเมินโดยคณะกรรมการ ทั้งนี้เพื่อความแน่ใจในประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทำให้การจัดการศึกษาของชาติ ได้รับการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

4.3.5 การออกใบอนุญาตสำหรับผู้บริหารทางการศึกษาประจำการ

ให้ผู้บริหารในปัจจุบันได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารชั่วคราว ซึ่งมีอายุ 3 ปี ภายในระยะ 3 ปีจะต้องได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารมาตรฐาน หรือจะขอรับการประเมินเพื่อขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารมาตรฐานทันทีก็ได้

ผู้บริหารที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารมาตรฐาน จะได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 55

4.3.6 ในการผลิตและพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพ

ในการผลิตและพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษานั้น การศึกษาก่อนประจำการสำหรับผู้บริหารการศึกษาควรมีเป้าหมายเพื่อสร้างผู้บริหารที่เป็นผู้นำวิชาการ โดยเฉพาะด้านการเรียนการสอนเป็นสำคัญ กล่าวคือ หลักสูตรการสร้างผู้บริหารควรเน้นในเรื่องหลักสูตรการเรียนการสอน และการบริหารการเรียนการสอน เพื่อพัฒนานักเรียน การบริหารการจัดการ และภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ส่วนการพัฒนากระบวนการทางวิชาชีพผู้บริหารควรผนวกในระยะเวลาประจำการของผู้บริหารการศึกษา โดยเฉพาะในระยะเวลาขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารชั่วคราวและใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร มาตรฐาน ควรออกในระยะเวลาขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารในแต่ละระยะ ผู้บริหารที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา จะเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่บริหารการศึกษาโดยยึดเป้าหมายในการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหลัก โดยมุ่งสร้างปัญญาให้ผู้เรียน เพื่อให้โรงเรียนได้ทำหน้าที่บ่มเพาะเยาวชนให้เป็นคนดีและคนเก่งของชุมชน สังคม และประเทศชาติอย่างแท้จริง

4.3.7 จรรยาวิชาชีพผู้บริหาร

วิชาชีพผู้บริหารเป็นวิชาชีพชั้นสูง จำเป็นต้องมีความรับผิดชอบและการปฏิบัติที่เหมาะสมต่อสังคมประเทศชาติ ต่อผู้เรียน ต่อเพื่อนร่วมวิชาชีพ ต่อวิชาชีพ และต่อผู้จ้างงาน โดยเฉพาะผู้บริหารทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา จะต้องมีความรับผิดชอบต่อการสร้างปัญญาให้เกิดแก่ผู้เรียนเต็มตามศักยภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4.3.8 การเชื่อมโยงระบบการผลิต การพัฒนา และกาใช้ กับการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร

เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่สมบูรณ์และมีความเป็นไปได้ที่เหมาะสม จึงควรที่จะศึกษาความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารทางการศึกษา ระบบเงินเดือน และค่าตอบแทนผู้บริหารทางการศึกษา การผลิตผู้บริหารทางการศึกษาและการพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษา

4.3.9 กฎหมายและข้อบังคับ

ควรมีคณะทำงานศึกษากฎหมายข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร เพื่อปรับปรุงกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ให้เหมาะสมกับการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 53

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กลุ่มงานเอกสาร, ศูนย์สารสนเทศทางการศึกษา. (ร่าง) เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของรัฐเดลาแวร์, 2541.
- กลุ่มงานเอกสาร, ศูนย์สารสนเทศทางการศึกษา. รายงานการประเมินผลการศึกษา : ภาวะผู้นำเชิงวิชาชีพ **ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในนิวซีแลนด์**, 2541.
- คณะทำงานศึกษาข้อมูลการดำเนินงานขององค์กรวิชาชีพครูในต่างประเทศ. การศึกษาการดำเนินงานของครู **สภาในอนาคต**, อัดสำเนาเย็บเล่ม, 2541.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการฝึกอบรม หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ระดับสูง**, โรงพิมพ์ ส. ประจักษ์นครปฐม, 2540.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ. รายงานการวิจัย เรื่อง **ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2537.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (ผู้แปล). **มาตรฐานภาวะผู้นำทางการศึกษาเพื่อรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ**. สำนักงานโครงการพิเศษเพื่อปฏิบัติการฝึกหัดครู พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2541.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (ผู้แปล). **ใบประกอบวิชาชีพครู ศึกษานิเทศก์ ครูใหญ่ ผู้บริหารงาน ธุรการ และผู้บริหารการศึกษา (โรงเรียน) ของรัฐนิวเจอร์ซีย์**. สำนักงานโครงการพิเศษเพื่อปฏิบัติการฝึกหัดครู พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2541.
- สมเกียรติ พงษ์ไพบูลย์. **ยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิบัติการศึกษา : ครูและผู้บริหารการศึกษา**. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา ณ โรงแรมโรสการ์เด้น (สวนสามพราน) จังหวัดนครปฐม วันที่ 7-8 สิงหาคม, 2541.
- สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ. **การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**. ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี. **การวางแผนปฏิบัติการศึกษาในประเทศกำลังพัฒนา การจัดการภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน**. มปป.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี. **ยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการศึกษา.** เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา ณ โรงแรมโรสการ์เด้น (สวนสามพราน) จังหวัดนครปฐม วันที่ 7-8 สิงหาคม, 2541.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี. **รายงานการปฏิรูปการศึกษาของสาธารณรัฐสิงคโปร์.** สำนักพัฒนาระบบการศึกษาและวางแผนมหภาค, 2541.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี. **รายงานการประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ด้านครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.** สำนักงานโครงการพิเศษเพื่อการปฏิรูปการฝึกหัดครู พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (สปค.), 2540.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี. **สานปฏิรูป.** ปีที่ 2 ฉบับที่ 15 เดือนมิถุนายน 2542.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. **รายงานประจำปีสำนักงาน ก.ค. 2538.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. **รายงานประจำปีสำนักงาน ก.ค. 2539.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. **รายงานประจำปีสำนักงาน ก.ค. 2540.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. **รายงานการวิจัยฉบับย่อด้านการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู ปี 2539.** เอกสารทางวิชาการอันดับที่ 6/2539, สำนักนโยบายและบริหารงานบุคคล, 2539.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. **หลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินตำแหน่งทางวิชาการตามสภาพจริง,** 2541.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. **เอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการ ก.ค.,** 2541-2542.
- สำนักงานโครงการพิเศษเพื่อปฏิรูปการฝึกหัดครู พัฒนาครูและบุคลากรประจำการ. **องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและแนวทางการจัดระบบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา.** สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, อัดสำเนาเย็บเล่ม, 2542.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. **เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540.** ฝ่ายวิจัย กองวิชาชีพครู โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2540.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. **เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2540.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. **คำอธิบายคุณภาพพรอมของผู้บริหารการศึกษา.** 2541.

- สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร. **ยุทธศาสตร์การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิชย์จำกัด, 2542.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. **ระดับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา (EMQ : Educational Manager Qualification)**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541.
- นรินทร์ วัชรินทร์รัตน์. **การศึกษาการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดนครราชสีมา**. ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- อรอนพ วีนะวัฒน์. **การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา**. ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- อัญชลี เหลืองอ่อน. **การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน**. ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- อุทัย บุญประเสริฐ และคณะ. **การศึกษาผลกระทบของการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่มีต่อสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา**. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ, 2539.

ภาษาอังกฤษ

- Chester, M.D., Pecheone, R.L. **Proposal for an Outcome-Based School Administrator License**, 1992.
Department of Education Administrator Licenses in Tennessee.
<http://www.state.tn.us/education/lic.adm.htm.february>, 1998.