

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมุติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์
2. เพื่อเปรียบเทียบทัศนะของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มอาจารย์ เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สมมุติฐานของการวิจัย

ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกัน โดยแยกพิจารณาเป็น 3 ด้าน คือ

1. ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาการ
2. ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพ
3. ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างประชากร ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 11 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ประชากรสำหรับกลุ่มผู้บริหารใช้วิธีสุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของทุกจังหวัด ในเขตการศึกษา 11 โดยแต่ละจังหวัดสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ร้อยละ 50 ไ้กลุ่มตัวอย่างประชากรที่เป็นผู้บริหารจำนวน 71 คน ส่วนกลุ่มอาจารย์ใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา 71 โรงเรียนที่สุ่มได้ โดยสุ่มมาร้อยละ 5 ของจำนวนอาจารย์ทั้งหมดในโรงเรียนนั้นด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ไ้กลุ่มตัวอย่างประชากรที่เป็นอาจารย์ จำนวน 283 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือตอนที่ 1 เป็นแบบเลือกตอบ (Check list) ถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคำถามทั้งหมด 73 ข้อ แยกเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านวิชาการ 23 ข้อ ด้านบุคลิกภาพ 25 ข้อ และด้านความสามารถในการปฏิบัติงานอีก 25 ข้อ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open ended) เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์โดยสอดซอง ปิดแสมบึ้ให้ส่งกลับคืนด้วย ในกรณีนี้ให้มีหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจาก รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการไปด้วย และในบางส่วนผู้วิจัยได้ไปส่งและเก็บแบบสอบถาม ด้วยตนเอง ปรากฏว่าส่งแบบสอบถามไป 354 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 322 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 90.96

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยการใช้ตารางร้อยละ ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษาที่ได้จากแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์แผนเฉลี่ยว ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบนัยสำคัญระหว่างกลุ่มโดยใช้ค่าที (t - test) ส่วนลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open ended) ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้
 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นชายมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นหญิง และมีอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นชายมากกว่าอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นหญิง
 ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด ส่วนอาจารย์โรงเรียนมัศึกษามีอายุระหว่าง 21-30ปี มากที่สุด สรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีอายุมากกว่าอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา
 วุฒิต่างการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา มีวุฒิต่างการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี
2. ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ ในด้านต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้
 ก. จากข้อความถามเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านวิชาการ จำนวน 23 ข้อ ผู้บริหารและอาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นควย จะมีเพียงบางข้อเท่านั้นที่ทั้งผู้บริหารและอาจารย์แสดงความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ไม่เห็นใจคือ ข้อ 1 ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษาคควรจะมีวุฒิตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป ข้อ 10 ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษาคควรจะได้สำเร็จการศึกษาทางสาขาวิชาบริหารการศึกษามาโดยตรง และข้อ 21 ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษาคควรจะต้องเคยมีประสบการณ์

ความเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในต่างประเทศมาก่อน ขอทั้งผู้บริหารและอาจารย์
มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่งคือข้อ 6 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมที่ 6 ภาควรรจะ
ต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหารบุคลากรของโรงเรียน และข้อ 8 ผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมที่ 6 ภาควรรจะมีความรู้ความเข้าใจในด้านการเงินของโรงเรียน
เป็นอย่างดี

ข. จากข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมที่ 6 ภาควรร จำนวน 25 ข้อ ผู้บริหารและอาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็น
อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย เช่นเดียวกับด้านวิชาการ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีข้อที่ทั้งผู้บริหาร
และอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ไม่แน่ใจคือข้อ 24 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมที่ 6 ภาควรรจะ
ต้องรู้จักวางตัวให้เป็นที่น่าเกรงขามแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อ 25 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยม
ที่ 6 ภาควรรควรมีบุคลิกลักษณะรูปร่างหน้าตาดี ข้อ 26 สำหรับผู้บริหารโรงเรียน มัธยมที่ 6 ภาควรร
สุขภาพทางจิตสำคัญกว่าสุขภาพทางกาย ข้อ 46 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมที่ 6 ภาควรรเสีย
สละทุนทรัพย์ส่วนตัวให้แก่งานสังคมของชุมชนโดยไม่ลังเลใจ และข้อ 48 ผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมที่ 6 ภาควรรจะเป็นบุคคลที่มีอำนาจและมีสูงในชุมชน

ค. ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมที่ 6 ภาควรรในแง่ความ
สามารถในการปฏิบัติงาน จากข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 25 ข้อ ผู้บริหารและอาจารย์
ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย เช่นเดียวกับด้านวิชาการและด้านบุคลิกภาพ
มีข้อที่ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ไม่แน่ใจคือข้อ 61 ผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมที่ 6 ภาควรรจะเป็นผู้เคยประสบความสำเร็จในด้านการเล่นกีฬาอย่างใด
อย่างหนึ่งมาก่อน ข้อ 62 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมที่ 6 ภาควรรจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จ
ในงานการศึกษาโดยได้คะแนนระดับสูงจากสถาบันอุดมศึกษา ข้อ 71 ในภาวะที่เผชิญ
กับการบริหารโรงเรียนมัธยมที่ 6 ภาควรรจะยึดระเบียบและกฎหมายเป็นหลักอย่างใด
อย่างหนึ่งมากกว่าแต่เพียงอย่างเดียว ข้อ 72 การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในเรื่องเกี่ยวกับ
กิจการภาควรรจะเห็นหน้าที่ของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว หรือกลุ่มอาจารย์ที่มีความคิดเห็นอยู่
ในเกณฑ์ไม่แน่ใจ

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

ก. ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านวิชาการ ไม่แตกต่างกัน

ข. ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านบุคลิกภาพ ไม่แตกต่างกัน

ค. ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยนี้จึงขัดแย้งกับสมมุติฐานที่ว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกัน โดยแยกพิจารณาเป็น 3 ด้านคือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน

4. ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด สรุปได้ดังนี้

ก. ผู้บริหาร แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามากจำนวนทั้งสิ้น 33 ข้อด้วยกัน และที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรกคือ

- 1) ควรเป็นผู้ที่มนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้
- 2) ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) ควรเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ
- 4) ควรเป็นผู้ที่ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้า
- 5) ควรเป็นผู้มีความรู้ดี
- 6) ควรเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้

บังคับบัญชาได้

บังคับบัญชาได้

7) ควรเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต

8) ควรเป็นผู้ที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

9) ควรเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ

10) ควรเป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รั้งฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ข. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 54 ข้อ ด้วยกัน และที่อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรกคือ

1. ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ควรเป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รั้งฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

3. ควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี

4. ควรเป็นผู้ที่สนใจ มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

5. ควรเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี วางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตน

เป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้

6. ควรเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย ในคำดังใจ

ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

7. ควรเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับ

เรื่องการเงินของโรงเรียน

8. ควรเป็นผู้ที่มีความมั่นคงหนักแน่นไม่หวั่นไหว เชื่อคนง่าย

9. ควรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ

10. ควรเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็ง เด็ดขาด กล้าตัดสินใจ

การอภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะมีอายุระหว่าง 31-40 ปีมากที่สุด ในขณะที่อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง 21-30 ปี ซึ่งก็เป็นการเหมาะสมควยประการทั้งปวง สำหรับผู้บริหารนั้น กรมสามัญศึกษาต้องการบุคคลที่ประสบการณ์พอสมควรจึงได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกขึ้น โดยกำหนดว่าจะต้องมีอายุระหว่าง 25-40 ปี และเป็นข้าราชการครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี¹ การที่ผู้บริหารอายุระหว่าง 31-40 ปี จึงเป็นการสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกรมสามัญศึกษาที่ต้องการบุคคลที่มีวุฒิภาวะและประสบการณ์เพียงพอสำหรับการบริหารงาน อีกประการหนึ่งนอกจากการจงใจคัดเลือกบุคคลของกรมสามัญแล้วก็คือ ตำแหน่งผู้บริหารในสังกัดกรมสามัญศึกษาเป็นตำแหน่งที่แต่งตั้งไปจนครบเกษียณอายุ มิได้มีการเลือกตั้งตามวาระ จึงทำให้ผู้บริหารเป็นผู้มีอายุมากกว่าอาจารย์โดยทั่วไป สำหรับอาจารย์นั้น ช่วงอายุระหว่าง 21-30 ปี นับว่าเป็นช่วงที่กำลังมีพลังในการปฏิบัติงาน จึงนับว่าเป็นการเหมาะสมที่อายุของอาจารย์ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์นี้

ในด้านวุฒิทางการศึกษาพบว่า ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีวุฒิปริญญาตรี ทั้งนี้เนื่องจากว่า สำหรับผู้บริหารกรมสามัญกำหนดไว้ชัดเจนว่าจะต้องมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี² และสำหรับอาจารย์นั้นการขออนุมัติกำหนดตำแหน่งใหม่เพื่อบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาส่วนใหญ่แล้วจะขออนุมัติตำแหน่งอาจารย์ 1 วุฒิปริญญาตรี ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอและเหมาะสมกับการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษา

¹ กรมสามัญศึกษา, กองการมัธยมศึกษา. "เกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่จะเปิดใหม่," หน้า 1.

² เรื่องเดียวกัน.

ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านวิชาการ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย ซึ่งก็สอดคล้องกับภาพที่เห็น ของนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่าน อาทิ เรน พันธ์ หันนาคินทร์¹ รองรัตน์ อิศรภักดี² ศิริกาญจน์ โกสุมภ์³ และวิจิตร วรุตบางกูร⁴ ที่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน ควรจะมีคุณลักษณะทางด้านวิชาการ 3 อย่างคือ

1. ความรู้ทางวิชาการ อันได้แก่ ความรู้ทางวิชาการทั่วไป (General education) และความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional education)
2. ประสบการณ์และระดับความรู้ อันหมายถึง วุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ ในการทำงานมาก่อน
3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน รวมทั้งการหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และคอยติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ

เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาการนี้ เป็นที่น่าสนใจเกวตว่าตั้งผู้บริหารและ อาจารย์มีความคิดเห็นในข้อที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรมีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป อยู่ในเกณฑ์ไม่แน่ใจทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์ ต่างก็มีความคิดว่าความรู้ระดับปริญญาตรีก็เพียงพอแล้วที่จะเป็นพื้นฐานในการบริหาร โรงเรียนในประเทศไทย คงมุ่งเน้นในด้านอื่นเป็นต้นว่าทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์และ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นนี้จึงน่าจะสอดคล้องกับเกณฑ์การคัดเลือก

¹พันธ์ หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน, หน้า 47-79.

²รองรัตน์ อิศรภักดี, "ครูใหญ่," หน้า 7.

³ศิริกาญจน์ โกสุมภ์, "คุณสมบัติของครูใหญ่," หน้า 49-50.

⁴วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการ นิเทศการศึกษาเบื้องต้น, หน้า 29-80.

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่กำหนดว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่
 ภาวปริญญาตรี¹ แต่ก้ขัดแย้งกับประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่นสมาคม North Central
 Association of Colleges and Secondary Schools ของประเทศสหรัฐ
 อเมริกาที่กำหนดว่าผู้ที่จะเป็นครูใหญ่จะต้องจบการศึกษาระดับปริญญาโท² สำหรับผู้วิจัย
 เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรมีความรู้ในระดับปริญญาโทขึ้นไป ด้วยเหตุผล
 ที่ว่า ปัจจุบันนี้สถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะวิทยาลัยครูและมหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา
 ได้เปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาในระดับปริญญาตรีอย่างกว้างขวาง ในไม่ช้าครูส่วนใหญ่จะ
 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นอย่างน้อย และโดยเฉพาะสำหรับโรงเรียนในสังกัดกรม
 สำนัศึกษาจะรับบรรจุครูที่มีวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปเป็นส่วนใหญ่ ถ้าพิจารณาในแง่ว่า
 ผู้บริหารหรือผู้นำควรมีความรู้เห็นบุคคลอื่นหรือผู้ร่วมงานถึงความเห็นของ บัญชา
 แก้วเกตุทอง³ และ เครทอน⁴ (Kreitton) แล้ว ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 ควรจะจบการศึกษาระดับปริญญาโท

อีกข้อหนึ่งที่น่าสนใจก็คือทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นที่ว่าผู้บริหาร
 โรงเรียนมัธยมศึกษาควรจะได้สำเร็จการศึกษาทางสาขาวิชาบริหาร การศึกษามาโดยตรง
 อยู่ในเกณฑ์ไม่แน่ใจ เกี่ยวกับเรื่องนี้ วิจิตร ชีระกุล ได้ทำการวิจัยและพบว่า ครูใหญ่

¹กรมสามัญศึกษา, กองกรมมัธยมศึกษา, "เกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้ารับ
 การอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่จะเปิดใหม่," หน้า 1.

²Elizabeth H. Woellner "Recommendation of Regional and
 National Association: North Central Association of Colleges and
 Secondary Schools," Requirement for Cetification, p. 2.

³บัญชา แก้วเกตุทอง, ผู้นำการบริหาร หน้า 78-100.

⁴Burton W. Kreitton, Leadership for action in rural
 Communities, p. 81.

ที่เลือกเรียนวิชาเอกหรือวิชาโททางวิชาการที่กฏมา อักษรศาสตร์ และวิชากฎหมาย ในระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น ครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าปริญญาตรีในสาขามบริหาร และนิเทศการศึกษาก็จะเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าครูใหญ่ที่ไม่ได้มาศึกษาในสาขานี้ การที่ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นในเรื่องนี้อยู่ในเกณฑ์ไม่แน่ใจ อาจจะเป็นเพราะว่าระบบการบริหารการศึกษาของไทยเรายังมีระบบราชการซึ่งมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วางไว้ตายตัว การบริหารงานก็เป็นไปตามระเบียบ คำสั่ง หรือนโยบาย ผู้ที่ไม่มีความรู้เรื่องการบริหารแต่สามารถปฏิบัติใ้ถูกต้องและเคร่งครัดตามคำสั่ง และขนบธรรมเนียมประเพณีที่เคยปฏิบัติสืบต่อกันมาถือว่าเป็นผู้บริหารที่ดีได้ อีกประการหนึ่งอาจจะเป็นเพราะว่าหลักการหรือทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร ยังไม่เคยแพร่ออกไปอย่างกว้างขวางในปัจจุบันจนทำให้ผู้บริหารซึ่งอาศัยประสบการณ์แต่เพียงอย่างเดียวปฏิบัติงานมาเรื่อย ๆ จนไม่ให้ความสำคัญที่จะศึกษาศาสตร์ทางนี้อย่างลึกซึ้ง แต่อย่างไรก็ตามในปัจจุบันศาสตร์ทางนี้ได้ขยายตัวและเปิดสอนในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมากขึ้น ซึ่งในอนาคตเมื่อศาสตร์นี้ได้แพร่จนเป็นที่ยอมรับของคนส่วนใหญ่แล้ว การบริหารก็จะเกิดเป็นระบบและเป็นหลักการที่คนส่วนใหญ่จะต้องยอมรับและให้ความสำคัญในการบริหารอย่างมีระบบระเบียบมากขึ้น จึงเป็นเรื่องที่น่าจะศึกษาในโอกาสต่อไป

ที่น่านำมาอภิปรายอีกข้อหนึ่งก็คือทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ไม่แน่ใจเกี่ยวกับเรื่องที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรจะต้องเคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในต่างประเทศมาก่อน เมื่อเปรียบเทียบกับข้อที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนควรจะต้องเคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนภายในประเทศมาก่อนซึ่งทั้งผู้บริหารและอาจารย์แสดงความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย แสดงว่าผู้บริหารและอาจารย์อาจจะเห็นว่าการดูงานบริหารในต่างประเทศยังไม่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร สำหรับผู้วิจัยเห็นว่าการจัดการศึกษาของไทยไม่ว่าจะเป็นระบบหรือวิธีการในประเทศไทย เราเลียนแบบต่างประเทศมาโดยตลอด แม้วาระบบบริหารการศึกษาของไทยจะมีลักษณะเป็นการรวมอำนาจ (Centralization) ซึ่งแตกต่างจากต่างประเทศ

ซึ่งมีลักษณะเป็นการกระจายอำนาจ (Decentralization) แต่ประสบการณ์การดำเนินงานในต่างประเทศจะช่วยให้ผู้บริหารใ้ก้ความรู้และแนวทางในการปรับปรุงการบริหารการศึกษาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น

ที่น่าสังเกตอีกข้อหนึ่งก็คือ ทั้งผู้บริหารและอาจารย์เห็นควยอย่างยิ่งกับการที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจการบริหารบุคลากรของโรงเรียน ซึ่งเป็นการสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ภิญโญ สารธร ที่กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลคือหัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานทุกประเภท ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานขนาดเล็กหรือหน่วยงานขนาดใหญ่จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคนและทุกฝ่าย¹ อีกเรื่องหนึ่งที่ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ต่างก็เห็นควยอย่างยิ่งก็คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรมีความรู้ความเข้าใจในค่านะเบียบการเงินของโรงเรียนเป็นอย่างดี โดยเหตุที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีหน้าที่ในการจัดหางบประมาณของโรงเรียน มีอำนาจหน้าที่ในการรับ จ่าย และเก็บรักษาเงินทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่ในการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ ในการดำเนินการดังกล่าวจักต้องเป็นไปตามระเบียบและวิธีการที่กฎหมายกำหนด และ ระเบียบเหล่านี้มักเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมและภาวะการณ์ของประเทศ มีอยู่บ่อยครั้งที่ผู้บริหารถูกดงโทษเพราะกระทำควยผิดทางวิสัยอันเนื่องมาจากปฏิบัติไม่ถูกต้องตามระเบียบเกี่ยวกับการเงิน พละมักจะถูกดงโทษสแกนหนักถึงในให้ออกจากราชการ ความเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับเรื่องนี้จึงเป็นการถูกดงและเหมาะสม และสอดคล้องกับควยเห็นของภิญโญ สารธร ที่ว่า ผู้บริหารการศึกษาควรมีควยศึกษาค้นคว้าและระเบียบการเงินของโรงเรียน โดยเฉพาะควรมีระเบียบการเงินของกระทรวงการคลัง ระเบียบการเงินและการพัสดุครุภัณฑ์ไว้ประจำสำนักงานครุการของโรงเรียนเพื่อจะได้นิยบควยมาใช้ที่ทันทวงที และ คนควยอาจอิงอยู่เสมอ²

¹ ภิญโญ สารธร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 156.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 312.

ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในค่ายบุคลิกภาพปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย ซึ่งก็สอดคล้องกับความคิดเห็นของ อากา ฌมรบุตร ที่ว่าบุคลิกภาพ (Personality) มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักปกครอง นักบริหาร และหัวหน้าหน่วยงาน¹ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของอุทัย หิรัญโต ที่กล่าวว่า มนุษย์ตกอยู่ในกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงปรุ่แต่บุคลิกภาพของตนอยู่แทบทุกระยะของชีวิต บุคคลที่ไม่ปรับปรุงบุคลิกภาพของตนหรือบุคลิกภาพไม่เปลี่ยนไปคามวัย ย่อมหมดความก้าวหน้าอย่างสิ้นเชิง ผู้ที่จะเป็นหัวหน้าคนจึงต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของตน เพื่อแสดงบทบาทตามตำแหน่งให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่คนอื่นสังเกตเห็นได้จากภายนอกโดยทางตา ซึ่งอาจสร้างความหลงใหลหรือประทับใจ ชื่นชม ยินดีแก่คนอื่น แต่บุคลิกภาพภายในที่เกี่ยวกับนิสัยใจคอ คุณธรรม ความเมตตาปราณี หากมีอยู่พร้อมภายในตัวคน จะช่วยส่งเสริมให้บุคลิกภาพของบุคคลนั้นสมบูรณ์อย่างถาวร²

มีข้อที่น่าสนใจเกี่ยวกับงานบุคลิกภาพคือข้อที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องรู้จักวางตัวให้เป็นที่น่าเกรงขามแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผลการวิจัยพบว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์ให้ความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ไม่แน่ใจ แต่ตามผลการวิจัยของทัศนาศาสตร์³ ในข้อที่ว่าผู้บริหารแสดงความเป็นมิตรและไม่ถือตัว ซึ่งปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์

¹ อากา ฌมรบุตร, จิตวิทยาในการปกครอง หน้า 1.

² อุทัย หิรัญโต, ประมุขศิลป์: ศิลปะของการเป็นผู้นำ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเคียนส์ไทร์, 2524), 46-55.

³ ทัศนาศาสตร์, "การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา" (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษามัธยมศึกษาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 94-95.

มีความเห็นว่า เป็นพฤติกรรมที่ควรจะปฏิบัติในระดับสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตามลักษณะของกาไทย เราแสวงหาการความเป็นนิกรในบุคลิกลักษณะมากกว่าการวางตนประเภทวางโต ยกคนชมท่าน ซึ่งไม่เป็นที่พิศนัยในสังคมไทยนัก อีกข้อหนึ่งก็คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรจะมีบุคลิกลักษณะรูปร่างหน้าตาดี ซึ่งทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ไม่แน่ใจ อาจจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่ารูปร่างหน้าตา ซึ่งเป็นบุคลิกภาพภายนอกไม่มีความสำคัญเท่าใดนัก เกี่ยวกับเรื่องนี้ วิจิตร วรุตบางกูร กล่าวไว้ว่า โคนี่ผู้พยายามค้นหาความสามารถพิเศษหรือคุณลักษณะพิเศษของคนที่จะเป็นผู้นำควยการมุ่งที่ภาวิเคราะห์ลักษณะโครงสร้างภายนอก อุปนิสัยใจคอของอัจฉริยบุคคล เช่น ธีชา นโปเลียน เซอร์ซิด ชงจื่อ อิตเลอร์ เป็นต้น โดยย้อนกลับมาชีวิตในอดีต ลักษณะนิสัย เพื่อหาความสัมพันธ์ทางร่างกายกับความสำเร็จของเขา หลังจากได้ศึกษาค้นคว้ากันมากกว่า 50 ปี ยังไม่อาจจะบุลักษณะพิเศษใดที่เป็นลักษณะเฉพาะแน่นอนของผู้นำ¹ แต่ในปัจจุบันมักจะพิจารณาทางศาสตร์เกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารมากกว่า บุคลิกภายนอก คือผู้บริหารจะมีทักษะทางคตินิยม มนุษยสัมพันธ์ และเทคนิคมากเพียงใด จึงสรุปได้ว่าคนเราไม่ได้เป็นหัวหน้างานเพราะมีลักษณะใดลักษณะหนึ่งเป็นพิเศษ แต่จะประกอบไปด้วยลักษณะหลายๆ อย่างประกอบกัน และต้องนำไปผสมผสานกับลักษณะของงาน จุดมุ่งหมายของกลุ่ม และธรรมชาติของมรวมงาน จึงจะประสบความสำเร็จควยดี อยางไรก็ตามผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารควรจะมีบุคลิกลักษณะที่ทั้งภายนอกและภายใน คือ หากมีทักษะความสามารถและอุปนิสัยใจคอดีแล้ว ถามีรูปร่างหน้าตาดีควย ก็จะเป็นการเสริมสร้างบุคลิกภาพให้ดียิ่งขึ้น

อีกข้อหนึ่งที่ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ไม่แน่ใจ คือข้อที่ว่า สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สุขภาพทางจิตสำคัญกว่าสุขภาพทางกาย อาจจะเป็นไปใควาผู้บริหารและอาจารย์ตัดสินใจไม่ใควาอันไหนสำคัญกว่ากัน ซึ่งความจริงแล้ว

¹วิจิตร วรุตบางกูร, "ของฝากผู้บริหาร บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมผู้นำที่ดี,"

ทั้งสองอย่างมีความสำคัญต่อกัน จะบกพร่องอย่างใดอย่างหนึ่งเสียไม่ได้ ทั้งที่ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ โกวางความหมายของคำว่าสุขภาพ (Health) ซึ่งองค์การอนามัยโลกกล่าวไว้ว่า สุขภาพของปัจเจกบุคคล หมายถึงความสมบูรณ์ ปราศจากโรคทางร่างกาย และมีความเข้มแข็งทางจิตใจ มีสุขภาพจิตดี สามารถปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับสังคมได้¹

อีกข้อหนึ่งที่ทั้งผู้บริหารและอาจารย์แสดงความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ไม่แน่ใจ คือข้อที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนควร เสียสละทุนทรัพย์ส่วนตัวให้แก่งานสังคมและชุมชนโดยไม่ลังเลใจ ผู้วิจัยเห็นว่ากรณีที่ผู้บริหาร เสียสละทุนทรัพย์แก่งานสังคมโดยไม่ลังเลใจนั้น เป็นการแสดงถึงความเสียสละ ความมีน้ำใจ ความมีใจกว้าง ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารหรือผู้นำจะพึงมี แต่จากสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันอยู่ในภาวะที่ทุกคนจะต้องไม่ประมาทในการใช้จ่าย และโดยปกติแล้วผู้บริหารมักจะมัวงานสังคมที่จะต้องเสียสละอยู่เป็นประจำ ทำให้ผู้บริหารที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ค่อยมีกำลังใจบ้างครั้งต้องอึดอัดใจ บางคนถึงกับพยายามหลีกเลี่ยงงานสังคมไปเลยก็มี อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องระลึกอยู่เสมอว่าโรงเรียนกับชุมชนจะต้องมีความสัมพันธ์กัน และหลักการบริหารที่ใช้ได้ผลมาทุกยุคทุกสมัยคือ หลักมนุษยสัมพันธ์ ดังนั้นการเสียสละทุนทรัพย์ส่วนตัวจึงถือว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ แต่ต้องให้เป็นไปตามอัธยาศัยใจที่นำมาอภิปรายอีกข้อหนึ่งคือทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรจะเป็นบุคคลที่มีอำนาจบารมีสูงในชุมชนอยู่ในเกณฑ์ไม่แน่ใจ และไม่แน่ใจว่าผู้บริหารและอาจารย์จะเข้าใจว่าอำนาจบารมีหมายถึงการมีอิทธิพล ซึ่งเกิดจากความมั่งคั่ง ความเป็นผู้มีบารมีมาก การดำรงตำแหน่งที่ได้คุณให้โทษคนอื่นได้ และใช้อิทธิพลที่มีอยู่เพื่อประโยชน์ของตนและพรรคพวก ซึ่งโดยมากอิทธิพลมักใช้ในทางการเมืองมากกว่าการบริหารราชการและธุรกิจเอกชน อีกประการหนึ่งอาจจะเห็นว่าอำนาจบารมี

¹ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ, สุขภาพจิตเบื้องต้น พิมพ์ครั้งที่ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิมพ์แอส, 2518), หน้า 4.

ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ความชำนาญ หน้าที่ปฏิบัติ ความยิ่งใหญ่ขององค์กร การควบคุมทรัพยากร ฐานะตำแหน่งทางสังคมและบุคลิกภาพ มีความสำคัญหรือมีความจำเป็นน้อยสำหรับการบริหารโรงเรียนในชุมชนนั้น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากว่าโดยข้อเท็จจริงแล้วงบประมาณส่วนใหญ่ทั้งงบประมาณการจัดตั้ง และงบประมาณสำหรับดำเนินการของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จากเงินงบประมาณแผ่นดิน การบริหารงานในสถานต่าง ๆ เช่น งานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานธุรการ งานบริหารกิจการนักเรียน เป็นไปตามระเบียบ คำสั่ง และนโยบายจากส่วนกลางทั้งสิ้น ผู้บริหารและอาจารย์จึงมองเห็นความจำเป็นหรือความสำคัญของชุมชนอยู่ในเกณฑ์น้อย ซึ่งผิดกับต่างประเทศที่ชุมชนและท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานของโรงเรียนอย่างมาก ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องคัดเลือกคนที่มีบารมีในชุมชนเป็นผู้บริหาร

* ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ให้ด้วย ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์งานวิจัยของ คอล¹ (Doll) เกี่ยวกับลักษณะของการเป็นผู้นำ และการสรุปผลการวิจัยของสตอกคิล² (Stogdill) เกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของ สมพงษ์ เกษมสิน³ ที่กล่าวถึงศิลปะการเป็นผู้นำโดยเน้นในทางความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่นต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้ผู้อื่นทำทั้งกับบุคคลที่มีความคิดริเริ่มด้วย ต้อง

¹Ronald C. Doll, Curriculum Emprovement, pp. 153-155.

²Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research, pp. 62-63.

³สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า 213 - 214.

กระตุนให้ผู้ที่บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน ต้องเป็นผู้สั่งและอำนวยความสะดวกที่ดี เป็นต้น

มีข้อที่ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ไม่แน่ใจหรือ ข้อที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรจะเป็นผู้เคยประสบความสำเร็จในด้านการเงินก็ว่าอย่างใดอย่างหนึ่งมากจน แสดงว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์ยังลังเลใจว่าคุณสมบัติด้านความสามารถในการเป็นนักกีฬาจะมีส่วนช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพได้หรือไม่ แท้จริงแล้วการเป็นนักกีฬาที่ประสบความสำเร็จจะมีส่วนช่วยในการบริหารได้ ดังเช่น สโตกคิล (Stogdill) ได้สรุปผลการวิจัยหลายฉบับและได้ผลการวิจัยว่า คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำก็คือ ความคิดริเริ่ม การเป็นที่นิยมของปวงชน ความสามารถในการเข้าสังคม การตัดสินใจ ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด การมีอารมณ์ขัน การมีความร่วมมือกับคนอื่น และความสามารถทางการกีฬา¹

ที่น่าสนใจอีกข้อหนึ่งก็คือ ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรจะเป็นผู้สำเร็จในด้านการศึกษา โดยได้คะแนนระดับสูงจากสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในเกณฑ์ไม่แน่ใจเกี่ยวกับเรื่องนี้ เรามักจะได้ยินอยู่เสมอว่า คนเรียนเก่ง มีความรู้ทางวิชาการมากมาย แต่บริหารงานไม่เป็น ผู้คนที่เรียนพอไปได้แต่มีความคล่องตัวไม่ได้ บางครั้งนักวิชาการที่มีความรู้เมื่อมีหน้าที่บริหารประเทศก็สูญเสียการเมืองที่มีความรู้ด้อยกว่าไม่ได้ เพราะเหตุนี้จึงทำให้ผู้บริหารและอาจารย์ตัดสินใจไม่ได้ว่าคนที่ได้คะแนนสูงเหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารหรือไม่ หากพิจารณาในแง่ของสติปัญญาและยอมรับความคิดเห็นของกลุ่มนักจิตวิทยาที่ให้คำนิยามของสติปัญญาว่าสติปัญญาหมายถึงความสามารถในการเรียนรู้หรือศึกษาหาความรู้² แล้ว ม.ล.ศุภ ชุมสาย ให้ความเห็นว่า

¹Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research, pp. 62-63.

²อุทัย นีรัญโท, ประมุขศิลป์: ศิลปะของการเป็นผู้นำ, หน้า 34.

บุคคลที่มีสติปัญญาสูงในทางทฤษฎีถือว่าเขาจะมีความสามารถในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ดีกว่าคนที่มีสติปัญญาค่ำ เพราะพลังของสติปัญญาจะแสดงออกในการแก้ปัญหา เรื่อง ความยาก ความสลับซับซ้อน นามธรรม ความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ คาทางสังคม ความคิดริเริ่มและการประหยัดเวลา¹ สำหรับผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า หากผู้บริหารที่มีสติปัญญาเฉียบแหลมจนสามารถศึกษาจนไต่ระดับสูงจากสถาบันอุดมศึกษาแล้ว ก็น่าจะนำสติปัญญานั้นมาแก้ปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนได้ 1/1๗ อย่างไรก็ดีตามจากการวิจัยของปราโมทย์ เกษอัมพร พบว่า พฤติกรรมทางการบริหาร ความมุ่งสัมพันธ์ภาพมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าความมุ่งงาน² จึงอาจจะเป็นเพราะผู้บริหารและอาจารย์ให้ความสำคัญของทักษะความมุ่งสัมพันธ์มากกว่าจนลืมความสามารถด้านสติปัญญา ก็เป็นได้

อีกประเด็นหนึ่งที่พบว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์แสดงความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ไม่แน่ใจก็คือ ข้อที่ว่าการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาควรจะเป็นระเบียบและกฎหมายเป็นเครื่องตัดสินใจอย่างเคร่งครัดแต่เพียงอย่างเดียว ผู้วิจัยเห็นว่าการตัดสินใจโดยยึดระเบียบกฎหมายเพียงอย่างเดียวยังไม่ถูกต้อง เพราะเหตุว่าในบางเวลา ในบางสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องรู้จักยืดหยุ่นเพื่อแก้ไขเหตุการณ์ เฉพาะหน้า ประชวร พรหมพันธ์ กล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ประกอบในการตัดสินใจสั่งการคือ

¹ ม.ล. ตูย์ ชุมสาย, จิตวิทยาสำหรับชีวิตประจำวัน (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2492), หน้า 127-128.

² ปราโมทย์ เกษอัมพร, "บุคลิกภาพและพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษามหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า จ.

1. ปัจจัยเกี่ยวกับเวลาและสถานการณ์ที่เป็นอยู่
2. ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคลและสถานที่
3. ปัจจัยเกี่ยวกับคุณค่านิยมของสังคม
4. ปัจจัยเกี่ยวกับอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน¹

อีกข้อหนึ่งที่น่าสนใจคือ อาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ไม่แน่ใจกับข้อที่ว่า การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในเรื่องเกี่ยวกับนโยบายควรจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร แต่เพียงผู้เดียว ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอาจารย์อาจต้องการการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ผู้วิจัยเห็นว่าการตัดสินใจขั้นสุดท้ายควรจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว ทั้งนี้ก็ด้วย สาธาร โลกกล่าวว่าการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่ได้นิยามความว่าเป็นการมอบอำนาจตัดสินใจให้ผู้อื่นใดโดยเด็ดขาด แต่เป็นการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย (final decision making) ยังอยู่ที่ผู้บริหารทุกประการ²

เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสถานต่าง ๆ 3 สถานคือ ภาควิชาการ สถานบุคคลิกภาพ และความสามารถในการปฏิบัติงาน ปรากฏว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ไม่แตกต่างกันทั้งสามด้าน ทั้งนี้อาจจะเนื่องจากเหตุผลหลายประการ ประการแรกผู้บริหารและอาจารย์ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาอยู่ในระดับเดียวกันจึงทำให้มีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน ประการที่สองทั้งผู้บริหารและอาจารย์อยู่ในชมเชยธรรมนิยมประเพณี และวัฒนธรรม ตลอดจนนับถือศาสนาอย่างเดียวกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของคนและสร้างค่านิยมให้เกิดขึ้นในสังคม จึงทำให้ทั้งผู้บริหารและ

¹ ประยูร พรหมพันธ์, "การวินิจฉัยสั่งการในการบริหารงาน" วารสารข้าราชการ 19 (ธันวาคม 2517): 74-78.

² วิทยุ ธาร, หลักบริหารการศึกษา: หน้า 73.

อาจารย์มีทัศนะ เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารคล้ายคลึงกับ ประการที่สาม ในฐานะที่ผู้บริหารคือครูคนหนึ่งใบโรงเรียนและจะต้องมีลักษณะที่พึงประสงค์ของครูอยู่ด้วย ลักษณะที่พึงประสงค์ของครูกับผู้บริหารจึงมีส่วนคล้ายคลึงกัน จากการวิจัยของ ฉานิต บิลมาศ พบว่าความคิดเห็นของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนรัฐบาล หัวหน้าหมวดวิชาพลศึกษาโรงเรียนรัฐบาล อาจารย์ใหญ่โรงเรียนราษฎร์ และหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียนราษฎร์ เกี่ยวกับลักษณะที่พึงปรารถนาของครูพลศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกัน¹ นอกจากนี้จากการวิจัยของวันดี วุฒิโภก ก็พบว่า ความคิดเห็นของครูใหญ่ และครูเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของครูบุคลากรทางการสอน ด้านบุคลิกภาพ และด้านความประพฤติทางศีลธรรมและจรรยา ไม่แตกต่างกัน² ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวก็สอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ ในคาบต่าง ๆ 3 คาบ คือ คาบวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และตามความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยเห็นว่าในการวิจัยในอนาคต ควรจะได้มีการศึกษาวิจัยในเรื่องต่อไปนี้

¹ ฉานิต บิลมาศ, "คุณลักษณะของครูพลศึกษาที่พึงปรารถนาสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาพลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า จ.

² วันดี วุฒิโภก, "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครูบุคลากรในทัศนะของครูใหญ่ครูและ ผู้ปกครอง ในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. ภาควิชาประถมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521), หน้า จ.

1. ควรทำการวิจัยถึงลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในต่าง ๆ ทั้งลักษณะที่พึงประสงค์และลักษณะของผู้บริหารที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อจะนำไปเปรียบเทียบความแตกต่าง และจะไ้ทราบว่าผู้บริหารที่มีอยู่ปัจจุบันมีคุณลักษณะตรงกับความต้องการมากน้อยเพียงใด

2. ควรศึกษาและวิจัยในด้านการสร้างเกณฑ์สำหรับวัดลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อจะนำไปเป็นหลักเกณฑ์อ้างอิงที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. ถ้าเป็นไปได้ใ้ขนาดควรรศึกษาคูสมบัติและคุณลักษณะโดยพิจารณาในรายละเอียดในด้านต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น เช่น ด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะในการทำงานต่าง ๆ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย