



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดในการคัดเลือกหรือการเลือกสรรบุคคล (Personnel Selection)

แคสเค็ตเตอร์ (William B. Castetter) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคคลบรรจุลงในตำแหน่งที่ว่างนั้น มุ่งหวังจะให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติต่อไปนี้

1. ให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการ
2. ให้ได้บุคคลที่ดูเหมือนจะสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้
3. ให้ได้บุคคลที่จะอุทิศตนทำงานให้แก่องค์การหรือหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ให้ได้บุคคลที่สามารถจะพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹

สตาห์ล (Glen O. Stahl) ได้กล่าวถึงหลักการทั่วไปในการคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ดังนี้

1. ต้องพยายามเลือกให้ได้นักที่มีความรู้ ความสามารถสูงสุดในบรรดาบุคคลที่มีคุณสมบัติเท่าเทียมกัน

2. จะต้องให้เกิดความเป็นธรรมให้มากที่สุด

3. วิธีดำเนินการต้องไม่เป็นการสิ้นเปลือง

4. ต้องให้ความเป็นอิสระในการใช้ดุลพินิจแก่ผู้ที่คัดเลือก และควรมีให้มีการ

ใช้อำนาจไปในทางอันมิชอบ

¹William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, p. 167.

- 5. ควรมีการอบรมและพัฒนาบุคคลก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่งฐานะ
- 6. ควรคำนึงถึงหลักความเสมอภาค ควรจะวางระเบียบปฏิบัติให้ทุกคนที่ถึงพร้อมด้วยหลักเกณฑ์สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ มีโอกาสได้รับการพิจารณาโดยเสมอหน้ากัน
- 7. ควรยึดหลัก "ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน"
- 8. ควรมีการสร้างระบบและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบันทึกประวัติของบุคคลไว้ เพื่อพิจารณาคุณสมบัติที่จะสามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น¹

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า โดยทั่วไปความมุ่งหมายในการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้น มุ่งหวังที่จะให้บุคคลที่มีความสมบูรณ์ทั้งในด้านความรู้ ร่างกายและจิตใจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ในด้านสนองต่อความต้องการที่จะได้บุคคลที่มีความเฉลียวฉลาด มีความรู้และความสามารถดี ในด้านร่างกายต้องการที่จะได้บุคคลที่มีร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพอนามัยดี และมีบุคลิกลักษณะดี ส่วนในด้านจิตใจนั้นต้องการบุคคลที่มีความพร้อมในทางสติปัญญา มีความประพฤติดี และสามารถร่วมปฏิบัติงานกับบุคคลอื่นได้²

พนัส หันนาคินทร เห็นว่า วัตถุประสงค์ในการคัดเลือกบุคคลก็คือ การที่เราจะได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ ตามที่ต้องการ เพื่อนำมาปฏิบัติงานในโรงเรียน³

สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลได้ว่า การคัดเลือกบุคคลให้ดำรงตำแหน่งนั้นต้องให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงที่สุด ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง หรืองานที่ต้องปฏิบัติ การคัดเลือกต้องให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกคน และให้ทุกคนที่มีคุณสมบัติครบถ้วนมีโอกาสดำเนินการพิจารณาโดยเสมอภาคกัน

¹ Glen O. Stahl, Public Personnel Administration (New York : Harper & Brothers, 1965), .p. 160.

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่, หน้า 82.

³ พนัส หันนาคินทร, หลักการบริหารโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2524), หน้า 82.

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคล

ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี กล่าวว่า ตามหลักแล้วการพิจารณาคัดเลือกบุคคลโดยทั่วไปแล้ว มักจะพิจารณาจากคุณสมบัติและลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. ความล้นทักษะ (skill)
2. ความชัดเจนหรือชำนาญ (experience)
3. อายุ
4. เพศ
5. การศึกษาและการฝึกอบรม
6. ลักษณะของร่างกาย
7. รูปร่างลักษณะ
8. ความคิดริเริ่มและการตื่นตัวในการทำงาน
9. ความถนัด
10. ความมั่นคงและความรับผิดชอบ
11. บุคลิกภาพ
12. ทัศนคติของนายจ้าง¹

พริตต์ ทัณนาทินทร์ แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ในการพิจารณาคัดเลือกผู้บริหาร นั้น น่าจะได้นำเอาเกณฑ์สำหรับพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารตามที่นิวแมน (William H. Newman) ได้เสนอไว้ในหนังสือชื่อ "Administrative Action: The Techniques of Organization and Management" มาพิจารณาปรับปรุงเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนได้หลายประการ คุณสมบัติที่นิวแมนเสนอไว้มีดังนี้

¹ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2522), หน้า 111 - 113.

1. ประสิทธิภาพในการทำงาน โดยพิจารณาในแง่ของ ระยะเวลา ประเภท และความกว้างขวางของการทำงานที่ผ่านมา
2. ความสามารถทางวิชาชีพและการปฏิบัติงาน
3. ความสามารถทางสติปัญญาโดยทั่วไป
4. ความสามารถในการใช้คำพูดหรือภาษา
5. ความสามารถในการหาเหตุผลจากตัวเลข
6. ความสามารถในเชิงนามธรรม
7. วิจารณ์งานในการตัดสินใจขององค์การ
8. การใช้วิจารณ์เกี่ยวกับตัวบุคคล
9. การใช้วิจารณ์เกี่ยวกับนโยบายขององค์การ
10. ทักษะในการหาข้อตกลงร่วมกัน (กับผู้ที่เกี่ยวข้องในวงงาน) หรือทักษะในการต่อรองเพื่อมิให้เสียผลประโยชน์ขององค์การ
11. ความยืดหยุ่น
12. ความเข้มแข็งและความอดทนทางกาย
13. ความมั่นใจในตัวเอง และวุฒิภาวะทางอารมณ์
14. วิสัยทัศน์ที่จะเป็นหัวหน้างานหรือยังต้องการการดูแลอย่างใกล้ชิด
15. ระบายความเครียดในชีวิต (และเหตุผลในการสร้างความเครียดนั้น)
16. ความสนใจอย่างกว้างขวางในทางทฤษฎี
17. ความสนใจที่จะติดต่อและทำงานกับคนอื่น ๆ
18. ความสนใจในงานการบริหาร
19. การรู้จักใช้จังหวะเวลาให้เหมาะสมและเป็นประโยชน์
20. มาตรฐานทางสังคมและจริยธรรม (รวมทั้งความเป็นตัวของตัวเอง และความสำนึกในความรับผิดชอบ)
21. นิสัยในการทำงาน
22. ความสนใจในองค์การ (โรงเรียน) โดยเฉพาะ
23. ความสนใจในโครงสร้างของงาน

24. ความกล้าหาญ
25. ความเกื้อเกี่ยวในการตัดสินใจ
26. ความสามารถที่จะทำให้อุณหภูมิเกิดความไว้วางใจในตัวผู้บริหาร
27. สภาพความเป็นไปทางครอบครัว
28. ความเด่นในสาขาวิชาชีพ¹

แนวความคิดในการกำหนดตำแหน่ง

ความหมายของ "ตำแหน่ง" (Position)

ตำแหน่งหมายถึง กลุ่มหน้าที่ความรับผิดชอบอันสัมพันธ์และคล้ายคลึงกัน ซึ่งจะมอบหมายให้บุคคลหนึ่งปฏิบัติงานใดอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นตำแหน่งจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. หน้าที่ความรับผิดชอบที่สัมพันธ์และคล้ายคลึงกัน เพื่อจะได้มอบหมายให้บุคคลหนึ่งปฏิบัติได้
2. คุณวุฒิซึ่งหมายความครอบคลุมถึงความรู้และความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง เพื่อจะได้บรรจุบุคคลให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อการปฏิบัติงานจะได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ²

หลักการบริหารบุคคลในการกำหนดตำแหน่ง

การกำหนดตำแหน่งราชการทุกตำแหน่งว่า ตำแหน่งใดควรอยู่ในสายงานใด มีความรับผิดชอบอย่างไร ควรจะเป็นตำแหน่งระดับใด ผู้ปฏิบัติงานนั้นควรมีความรู้ความสามารถอย่างไรนั้น เป็นไปตามหลักในการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ 2 ประการคือ ประการแรก ต้องการจะกำหนดค่าตอบแทนให้เป็นธรรมตามงานในตำแหน่ง โดยถือหลักว่า "งานเท่ากัน เงินเท่ากัน" (equal pay for equal work) และอีกประการ

¹ พันธ์ พันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน, หน้า 67 - 68 .

² กรมสามัญศึกษา, "เกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รุ่นที่ 19 ปีการศึกษา 2525," (อัครสำเนา).

หนึ่งก็คือ "ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน" (Put the right man to the right job)¹

ระบบการกำหนดตำแหน่ง

ระบบการกำหนดตำแหน่งมีหลายระบบ ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย มีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดตำแหน่งตามชั้นยศ (Rank Classification หรือ R.C.) เป็นระบบที่ถือชั้นยศของข้าราชการ เป็นหลักในการบริหารงานบุคคล
2. การกำหนดตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรือการจำแนกตำแหน่ง (Duty and Responsibility Classification หรือ Position Classification หรือ P.C.) เป็นระบบที่ถือหน้าที่และความรับผิดชอบหรือตำแหน่งเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล
3. การกำหนดตำแหน่งตามคุณวุฒิ หรือคุณสมบัติของบุคคล (Qualification Classification หรือ Academic Rank Classification หรือ A.R.C.) เป็นระบบที่ถือความสามารถ หรือคุณวุฒิ และประสบการณ์ของบุคคลเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล
4. การกำหนดตำแหน่งแบบผสม (Combined Method) เป็นระบบการกำหนดตำแหน่งโดยถือคุณวุฒิและตำแหน่งเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล²

การกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู

ข้าราชการครู หมายความว่าบุคคลซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 โดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณหมวดเงินเดือน

¹ สำนักงาน ก.พ., คู่มือปฏิบัติงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ ภาค 1 (กรุงเทพมหานคร : อักษรสารการพิมพ์, 2521), หน้า 1 - 16.

² สอน รังสิโยภรณ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : อักษรสารการพิมพ์, 2523), หน้า 20 - 24.

ในกระทรวงศึกษาธิการ¹

จากความหมายตามพระราชบัญญัติดังกล่าวนี้ จึงเห็นได้ว่า "ข้าราชการครู ความหมายครอบคลุมถึงข้าราชการครูทั้งหมดในกระทรวงศึกษาธิการ แต่ไม่รวมถึงครูสังกัด เทศบาลและครูสังกัดกรุงเทพมหานคร"² แต่อย่างไรก็ตาม หากจะพิจารณาในรายละเอียด ของตำแหน่งดังที่ปรากฏในมาตรา 30(ก), 30(ข) และ 30(ค) แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 แล้ว จะเห็นได้ว่า ข้าราชการในกระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นข้าราชการครูมีเพียง 3 ประเภทเท่านั้น กล่าวคือ

1. ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้สอนในหน่วยงานทางการศึกษา เช่น ครู 1 ครู 2 อาจารย์ 1 อาจารย์ 2 ฯลฯ เป็นต้น

2. ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารและให้การศึกษามิใช่ในหน่วยงานทางการศึกษา เช่น ผู้ช่วยครูใหญ่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ฯลฯ เป็นต้น

3. ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการให้การศึกษามิใช่สังกัดโรงเรียน วิทยาลัย หรือสถานศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น สารวัตรนักเรียน และ นักศึกษา ศึกษาพิเศษ ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์ ศึกษานิเทศก์ ศึกษานิเทศก์อาวุโส ฯลฯ เป็นต้น

หลักการของการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูนั้น มีหลักการให้สามารถปรับ ตำแหน่งให้สูงขึ้นในตัวเองได้ ทั้งนี้เพราะถือว่าตำแหน่งข้าราชการครูนั้นเป็นตำแหน่งที่ต้อง ใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญในหน้าที่สูง แม้ลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบ จะไม่เปลี่ยนแปลง แต่หากปฏิบัติงานนานจนถึงระยะหนึ่งก็ควรที่จะให้ได้รับเงินเดือนใน ระดับที่สูงขึ้นไป โดยสามารถปรับตำแหน่งให้สูงขึ้นได้ เพราะถือว่าบุคคลที่มีประสบการณ์ ในหน้าที่ใดมากย่อมปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อย นอกจากนั้นแล้วการกำหนด

¹"พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523," ราชกิจจานุเบกษา 97 (13 ตุลาคม 2523) : 38.

²กีรติพร สุวรรณโรจน์, "แนวทางในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการ ครูตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523," วารสารข้าราชการ 26 (พฤษภาคม 2524) : 25.

ตำแหน่งในลักษณะเช่นนี้จะสามารถดึงดูดใจให้ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ อยู่ในเวลานานมากพอที่จะใช้ความรู้และประสบการณ์ของเขาให้เป็นประโยชน์ในหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ หลักการกำหนดตำแหน่งที่กล่าวมานี้ ในทางวิชาการบริหารงานบุคคลถือว่าเป็นการกำหนดตำแหน่งโดยถือคุณวุฒิและประสบการณ์ของผู้ดำรงตำแหน่งเป็นหลักในการกำหนดตำแหน่ง หรือที่เรียกว่า "ระบบการกำหนดตำแหน่งตามคุณวุฒิหรือคุณสมบัติของบุคคล (Qualification Classification System)"¹

ลักษณะสำคัญของกาหนดตำแหน่งตามคุณวุฒิหรือคุณสมบัติของบุคคล ได้แก่

1. **ยึดถือคุณวุฒิของบุคคล** กล่าวคือ มีการกำหนดอัตราเงินเดือนเริ่มต้นตามคุณวุฒิ ผู้ที่มีคุณวุฒิสองกว่าจะได้รับเงินเดือนเริ่มต้นมากกว่าผู้ที่มีคุณวุฒิต่ำกว่า เช่น ถ้าสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้รับเงินเดือนอย่างหนึ่ง ถ้าสำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่าได้รับเงินเดือนอย่างหนึ่ง ถ้าสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าได้รับเงินเดือนอย่างหนึ่ง เป็นต้น หากจะพิจารณาตามบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนหมายเลข 3 ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งนำมาใช้กับข้าราชการครูโดยอนุโลม ตามมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 จะเห็นได้ว่า

ระดับ ป.กศ.ต้น หรือเทียบเท่า	ได้รับเงินเดือนเริ่มต้น	1,780 บาท
ระดับ ป.กศ.สูง หรือเทียบเท่า	ได้รับเงินเดือนเริ่มต้น	2,205 บาท
ระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	ได้รับเงินเดือนเริ่มต้น	2,765 บาท
ระดับปริญญาโท หรือเทียบเท่า	ได้รับเงินเดือนเริ่มต้น	3,745 บาท
ระดับปริญญาเอก หรือเทียบเท่า	ได้รับเงินเดือนเริ่มต้น	4,945 บาท

2. **ยึดถือประสบการณ์ของบุคคล** โดยถือว่า ถ้าปฏิบัติงานในหน้าที่หนึ่งเป็นเวลานานพอสมควรย่อมมีประสบการณ์และมีความชำนาญมากขึ้น และย่อมจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีกว่าผู้มีประสบการณ์น้อย โดยหลักการนี้จึงสามารถปรับตำแหน่งของตนเองให้สูงขึ้นได้โดยไม่ต้องมีตำแหน่งว่าง ซึ่งก็คล้าย ๆ กับตำแหน่งที่มีระดับความ (Deep Class) ในระบบ P.C.

¹ ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์, "ข้าราชการครู," วารสารข้าราชการ 21 (มกราคม 2519) : 16 - 17.

ที่ให้ได้รับเงินเดือนมากกว่า 1 ระบุ¹

สุวัตร ฟิลปอนันต์ ได้อธิบายหลักการกำหนดตำแหน่งและเงินเดือนของข้าราชการ
ครูไว้ว่า หลักการให้ตำแหน่งและเงินเดือนมี 2 หลักคือ หลักตามระบบการจำแนกตำแหน่ง
และหลักการตามระบบตำแหน่งตามวิทยฐานะ (A.R.C.)

การกำหนดตำแหน่งและเงินเดือนตามระบบการจำแนกตำแหน่ง ยึดงานเป็นเกณฑ์
งานเท่ากันเงินเท่ากัน งานมากเงินมากตำแหน่งสูง งานน้อยเงินน้อยตำแหน่งต่ำ งาน
ยากเงินมากตำแหน่งสูง และงานง่ายเงินน้อยตำแหน่งต่ำ

การกำหนดตำแหน่งและเงินเดือนตามระบบตำแหน่งตามวิทยฐานะ ยึดคนเป็น
เกณฑ์ (คุณสมบัติเฉพาะตัว) โดยพิจารณาจากคุณวุฒิ (ระดับการศึกษา) ประสบการณ์
(จำนวนปีที่เป็นครู) ผลงานและความสามารถ เช่น งานวิชาการ การวิจัย การเขียน
ตำราบทความ การประดิษฐ์อุปกรณ์ ฯลฯ เป็นต้น

การกำหนดตำแหน่งและระดับเงินเดือนสำหรับครูผู้สอนใช้ระบบตำแหน่งตาม
วิทยฐานะ ส่วนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาใช้ระบบการจำแนกตำแหน่งผสมกับระบบตำแหน่ง
ตามวิทยฐานะ²

วีระ ไชยธรรม และ นิมิตร บุญศรี ให้ความคิดเห็นไว้ว่า การกำหนด
ตำแหน่งสำหรับครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษานั้น เป็นการกำหนดตำแหน่งคล้าย ๆ กับ
ระบบขั้นยศ ส่วนตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการให้การศึกษา ซึ่งไม่สังกัดสถานศึกษานั้น
กำหนดตำแหน่งตามระบบจำแนกตำแหน่ง³

ศูนย์วิทยพัชยากร

¹สมาน รั้งสียกฤกษ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, หน้า 24.

²สุวัตร ฟิลปอนันต์, "หลักการกำหนดตำแหน่งและเงินเดือน," วารสารข่าว
ครูไทย ฉบับพิเศษที่ 1 (1 - 15 กรกฎาคม 2525) : 28.

³วีระ ไชยธรรม และ นิมิตร บุญศรี, "แนวคิดในการกำหนดตำแหน่ง
ข้าราชการครู," วารสารนิเทศครู 21 (กรกฎาคม 2522) : 44.

สรุปได้ว่า การกำหนดตำแหน่งและระดับเงินเดือนสำหรับข้าราชการครูนั้น มีหลักการแตกต่างกันตามประเภทของข้าราชการครู ทั้งขึ้นอยู่กับลักษณะงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ปริมาณงานและคุณภาพของงาน กล่าวคือ ตำแหน่งผู้สอนใช้ระบบคุณวุฒิและประสบการณ์ หรือระบบตำแหน่งตามวิทยฐานะ (A.R.C.) ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาใช้ระบบการจำแนกตำแหน่งผสมกับระบบคุณวุฒิและประสบการณ์ ส่วนตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการให้การศึกษายังไม่สังกัดสถานศึกษา ใช้ระบบจำแนกตำแหน่งเช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือนสามัญ

มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู

ความจำเป็นของมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู

ก่อนที่จะมีการตรากฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูซึ่งใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2523 นั้น ข้าราชการครูมีฐานะเป็นข้าราชการพลเรือน โดยมีคุรุสภาเป็นองค์การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูแทนคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) การกำหนดตำแหน่งและการให้ได้รับเงินเดือนของข้าราชการครูได้กำหนดไว้ในมาตรา 5 แห่งพระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2520 นอกจากนั้นคุรุสภายังได้อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 แห่งพระราชกฤษฎีกานี้ จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูทุกตำแหน่งไว้เป็นบรรทัดฐานในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู

ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 ขึ้น ตามพระราชบัญญัติฉบับนี้ได้แยกการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูออกจาก ก.พ. และคุรุสภา โดยมีคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.ศ.) นำหน้าที่เป็นองค์การบริหารงานบุคคล การกำหนดตำแหน่งและการให้ได้รับเงินเดือนของข้าราชการครูโดยบัญญัติไว้ในมาตรา 30, 31, 32, 33, 34 และ 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 โดยเฉพาะในการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งโดยบัญญัติไว้ในมาตรา 32 ความว่า

"ให้ ก.ค. จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งไว้เป็นบรรทัดฐานในการกำหนดตำแหน่งสำหรับข้าราชการครูทุกตำแหน่ง"¹

ในทางปฏิบัติ ระหว่างที่ยังมีใ้คตราพระราชกฤษฎีกา กฏ ก.ค. หรือระเบียบปฏิบัติ ตามพระราชบัญญัติ ก.ค. จึงใ้พระราชกฤษฎีกาและระเบียบปฏิบัติใ้ใช้อยู่เดิมมาใ้บังคับ โดยอนุโลม กล่าวคือ ยังคงใ้มาตรฐานกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูโดยอนุโลมตาม มาตรา 5 แห่งพระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2520 ทั้งนี้โดยอาศัยอำนาจ ตามความในมาตรา 62 ซึ่งบัญญัติไว้เป็นบทเฉพาะกาลว่า

"ในระหว่างที่ยังมีใ้คตราพระราชกฤษฎีกา กฏ ก.ค. หรือระเบียบใ้ปฏิบัติ การตามพระราชบัญญัติ ใ้หน้าพระราชกฤษฎีกา กฏกระทรวง กฏ ก.พ. กฏ ก.จ. มติคณะรัฐมนตรี มติของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มติของคณะกรรมการข้าราชการ ส่วนจังหวัด ขอบังคับ ประกาศ หรือคำสั่งใ้ใช้อยู่เดิมมาใ้บังคับใ้โดยอนุโลม"²

ความหมายของมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

มาตรฐานกำหนดตำแหน่งเป็นรายละเอียดต่าง ๆ ของตำแหน่งแต่ละตำแหน่งว่า ตำแหน่งนั้นมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร มีลักษณะงานใ้ปฏิบัติอย่างไร มีคุณสมบัติ เฉพาะสำหรับตำแหน่งอย่างไร และความรู้ความสามารถของใ้ที่ดำรงตำแหน่งจะตองมี อะไรบ้าง มาตรฐานกำหนดตำแหน่งนี้จะเป็นบรรทัดฐานในการกำหนดตำแหน่งและเป็นคู่มือ หรือแนวทางในการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการต่าง ๆ³

¹ "พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523," ราชกิจจานุเบกษา 97 (13 ตุลาคม 2523) : 53.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 67.

³ ไพโรจน์ สิตปรีชา, การบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนไทย (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 13.

สำหรับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูนั้น กำหนดไว้ในมาตรา 32 วรรคสุดท้ายแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 ให้ระบุชื่อตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

ความหมายของคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ก.พ. ได้ให้ความหมายไว้ว่า "เป็นข้อกำหนดที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งจะแสดงรายละเอียดว่า ผู้สมัครสอบ หรือสมัครเข้ารับการคัดเลือก หรือจะได้รับการบรรจุ หรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด จะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติทางการศึกษาในสาขาวิชาใด ระดับใด หรือต้องมีความชำนาญ หรือประสบการณ์ในราชการเกี่ยวกับงานชนิดใดมาแล้วเป็นเวลานานเท่าใด และควรมีคุณสมบัติพิเศษอย่างอื่นประการใดบ้าง"¹

หลักการทั่วไปที่กำหนดโดย ก.พ. องค์ประกอบของคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ประกอบด้วย

1. คุณวุฒิทางการศึกษา ซึ่งจะมีกำหนดว่า ต้องเป็นผู้ได้ผ่านการศึกษาระดับใด สาขาใด และ/หรือ
2. ระยะเวลาดำรงตำแหน่งในระดับต่ำลงไปหรือที่ ก.พ. เทียบเท่า เช่น กำหนดว่า "ให้ดำรงตำแหน่งในระดับ 2 หรือที่ ก.พ. เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี" และ
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับงานด้านใดด้านหนึ่ง เช่น กำหนดว่า "จะต้องปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการเงินและการบัญชี หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี" เป็นต้น² โดยทั่วไปมักจะกำหนดอย่างน้อย 1 ปี³

¹สำนักงาน ก.พ., คู่มือปฏิบัติงานบุคคลตาม พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 สำหรับข้าราชการพลเรือน ภาค 1, หน้า 2 - 9.

²เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

³"ถกคนวมชก," วารสารข้าราชการ 26 (ตุลาคม 2524) : 41.

หลักเกณฑ์และเจตนารมณ์ของ ก.พ. เกี่ยวกับการแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่ง
สูงขึ้น ก.พ. ได้มีหนังสือเวียนที่ สร ๐704/ว2 ลงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2524 แจง
กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัดต่าง ๆ ให้ถือปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนี้ โดยมีสาระสำคัญ
ดังนี้

สำหรับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ นั้น ก.พ. ได้จัดทำไว้โดยกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งในระดับสูง ว่า ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องอยู่ในหลักเกณฑ์
๒ ประการ คือ

1. จะต้องเป็นผู้ซึ่งได้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่า หรือตำแหน่งที่ ก.พ.
เทียบเท่ามาแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่งตามที่กำหนดไว้
2. จะต้องไม่ประสบการณโดยได้ปฏิบัติราชการเกี่ยวกับงานของตำแหน่งนั้น หรือ
งานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่งตามที่กำหนดไว้ด้วย¹

ตามหลักเกณฑ์ในประการที่ 1 นั้น ก.พ. ได้ชี้แจงในหนังสือเวียนดังกล่าวนี้ว่า
ก.พ. ได้วางไว้โดยมีเจตนารมณ์ที่จะให้ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งในระดับสูงได้ผ่านการรับราชการ
การในตำแหน่งที่ต่ำกว่า หมายความว่า จะมีความรู้ความสามารถที่จะทำหน้าที่ในตำแหน่งที่สูง
ขึ้นได้²

สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งใดนั้นประกอบ
ด้วยคุณวุฒิทางการศึกษาหรือระดับการศึกษา ประสบการณ์ (ระยะเวลา) ที่ดำรงตำแหน่ง
ในระดับต่ำลงไปหรือเทียบเท่า และประสบการณ์เกี่ยวกับงานค้ำใจค้ำนหนึ่งหรืองานอื่น
ที่เกี่ยวข้อง

มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูสายงานผู้บริหารในสถานศึกษา

ความมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูที่ใช้อยู่ในปัจจุบันได้กำหนดไว้เกี่ยวกับ
ลักษณะงานโดยทั่วไป ชื่อ และ ระดับของตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบ ลักษณะงาน

¹"กฎหมายและระเบียบใหม่," วารสารข้าราชการ 26 (พฤษภาคม 2524) :

²เรื่องเดียวกัน.

ที่ปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ความรู้ความสามารถที่ต่องการ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง
ของกัมภีร์หลังในคานคาง ๆ ของผู้บริหารในสถานศึกษา กำหนดไว้เป็นแนวปฏิบัติในคุณสมบัติ
เฉพาะสำหรับตำแหน่ง ดังนี้

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งครูใหญ่

1. ได้รับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูง หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ
ที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่งคุรุสภารับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู
และดำรงตำแหน่งครู 2 หรือดำรงตำแหน่งอาจารย์ 1 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือ
ดำรงตำแหน่งครู 2 และดำรงตำแหน่งอาจารย์ 1 รวมกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือ
ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่ หรือดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
หรือได้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ 5

2. ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักสูตรและวิธีการที่
คุรุสภากำหนด¹

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอาจารย์ใหญ่

1. ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำ
กว่านี้ ซึ่งคุรุสภารับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและดำรงตำแหน่ง
อาจารย์ 1 มาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี กำหนดเวลา 6 ปี ไหลลดลงเหลือ 4 ปี สำหรับผู้
ได้รับปริญญาโทหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางการศึกษา หรือทางอื่น ซึ่งคุรุสภารับรองว่าเป็น
คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู หรือดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ 4 มาแล้วไม่
น้อยกว่า 4 ปี หรือดำรงตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือดำรงตำแหน่งครูใหญ่ หรือดำรง

¹ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, พระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2520
และมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูตามความในมาตรา 5 แห่ง พระราชกฤษฎีกา
ระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2520, หน้า 33.

ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ 5 หรือดำรงตำแหน่งอาจารย์ 2 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือได้
ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน หรือดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย
หรือดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ 6

2. โฉนดการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามหลักสูตรและ
วิธีการที่คุรุสภากำหนด¹

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้อำนวยการวิทยาลัย

1. ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่งคุรุสภารับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และดำรง
ตำแหน่งอาจารย์ 2 หรือดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ 6 มาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี โดย
ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี กำหนดเวลา 6 ปี ให้ลดลง
เหลือ 4 ปี สำหรับผู้ได้รับปริญญาโทหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางการศึกษา หรือหาอื่นซึ่ง
คุรุสภารับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู หรือดำรงตำแหน่งผู้ช่วย
ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย มาแล้วไม่น้อยกว่า
4 ปี หรือดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือได้ดำรงตำแหน่งอาจารย์
3 และดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

2. โฉนดการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามหลักเกณฑ์และ
วิธีการที่คุรุสภากำหนด²

สรุปได้ว่า ตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานั้น ใ้วาง
หลักเกณฑ์ให้ถือปฏิบัติให้หลายแนวทาง โดยคำนึงถึงภูมิหลังของบุคคลที่จะได้รับการพิจารณา

¹ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, พระราชกฤษฎีการะเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2520
และมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูตามความในมาตรา 5 แห่งพระราชกฤษฎีการะเบียบ
ข้าราชการครู พ.ศ.2520, หน้า 38 .

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 42 .

แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาในตำแหน่งต่าง ๆ ที่สำคัญ 3 ตำแหน่งคือ ระดับการศึกษา หรือคุณวุฒิ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ และการฝึกอบรมทางด้านการบริหารการศึกษา เมื่อเป็นเช่นนี้ในทางปฏิบัติผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงอาจก้าวสู่ตำแหน่งสายงานบริหารด้วย ภูมิหลังในตำแหน่งต่าง ๆ แตกต่างกันไป ส่วนบุคคลใดจะได้รับการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนย่อมอยู่ในดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเห็นสมควรและมีอำนาจในการสั่งบรรจุ แต่งตั้งต่อไป

เกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหาร

เนื่องจากตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้แน่ชัดว่า ผู้ที่จะได้รับการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารจะต้องผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด ดังนั้นทางกรมสามัญศึกษาจึงได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกและหลักสูตรในการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มาเป็นประจำ นับถึงปีการศึกษา 2524 มีผู้สำเร็จการอบรมตามหลักสูตรถึง 18 รุ่น ในปีการศึกษา 2525 กรมสามัญศึกษา ได้กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รุ่นที่ 19 ขึ้น สรุปได้ดังนี้

1. ประเภทของบุคคลที่เข้ารับการอบรม

- 1.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ยังไม่เคยเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารมาก่อน
- 1.2 ครู - อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาที่จังหวัดใดพิจารณาถนัดกรอง และเสนอชื่อให้กรมสามัญศึกษาคัดเลือก
- 1.3 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่กรมสามัญศึกษาพิจารณาคัดเลือก

1 กรมสามัญศึกษา, "เกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รุ่นที่ 19 ปีการศึกษา 2525," (อัครสำเนา).

2. เกณฑ์การคัดเลือก

2.1 บุคคลตามข้อ 1.1 ต้องเป็นผู้ที่ไม่เคยเข้ารับการอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามาก่อน

2.2 บุคคลตามข้อ 1.2 ต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติดังนี้

- ก. มีประสบการณ์การทำงานด้านบริหารมาก่อน หรือกำลังปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน
- ข. มีอายุระหว่าง 25 - 40 ปี และเป็นข้าราชการครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี นับถึงวันเริ่มต้นปีการศึกษา 2525
- ค. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี และเป็นข้าราชการครูสังกัดกรมสามัญศึกษา ทั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป
- ง. มีความประพฤติเรียบร้อย และมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพครู
- จ. มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี เหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหาร
- ฉ. พร้อมที่จะไปดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามคำสั่งของกรมสามัญศึกษา

2.3 บุคคลตามข้อ 1.3 ต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติดังนี้

- ก. เป็นข้าราชการครูสังกัดกรมสามัญศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีอายุระหว่าง 30 - 45 ปี
- ข. เป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และปฏิบัติหน้าที่มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปีบริบูรณ์ นับถึงต้นปีการศึกษา 2525
- ค. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี
- ง. มีความประพฤติดี และมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพครู
- จ. มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี เหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหาร
- ฉ. พร้อมที่จะไปดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ตามคำสั่งกรมสามัญศึกษา

เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์คัดเลือกบุคคลเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่ากรมสามัญศึกษาได้ตั้งเกณฑ์และคำสั่งถึงมูลเหตุของบุคคลใน

กานอายุ คุณวุฒิ ประสบการณ์การทำงานด้านบริหาร และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการ
เป็นผู้บริหาร เช่น ลักษณะเป็นผู้นำ ความประพฤติก และทัศนคติที่ดีต่ออาชีพครู

ความคิดเห็นของนักวิชาการด้านบริหารการศึกษา

วิจิตร ศรีสอาน แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นนัก
วิชาการตามความหมายของคำที่ว่า ผู้นำทางการสอน (Instructional Leadership)
คือเป็นผู้นำที่มีความรอบรู้ในทางวิชาการ ควรจะเป็นครูของครู ครูของเด็ก และครูของ
ผู้ปกครอง ผู้นำจะเป็นผู้บริหารระดับโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จ¹

ภิญโญ สาธร แสดงความคิดเห็นไว้ว่า การแสวงหาบุคลากรที่เหมาะสมกับ
ตำแหน่งงาน ตำแหน่งที่สำคัญที่สุดคือตำแหน่งบริหาร ในการคัดเลือกผู้บริหารนั้น ความ
รับผิดชอบ ความมีระเบียบสม่ำเสมอ ความจงรักภักดีต่อโรงเรียน ความเสียสละ ความ
รักเกียรติยศชื่อเสียง ความสนใจในงานบริหารและความภาคภูมิใจในโรงเรียน เป็นความ
จำเป็นอย่างยิ่ง รองลงมาคือความสามารถ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ชนิดคือ

1. ความสามารถทั่วไป ได้แก่ ความกระฉับกระเฉงว่องไว ความรู้สึกและ
การค้นคว้าอยู่เสมอ ความสนใจในเรื่องทุกเรื่องอย่างละเอียดละออตามความสำคัญของเรื่อง
โดยไม่ปล่อยให้สิ่งใดผ่านไปเฉย ๆ ความสามารถในการโอนอ่อนผ่อนปรน รู้จักเปลี่ยนแปลง
และปรับปรุงตัวให้เข้ากับสถานการณ์ การวางตัวในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น และ
ความกล้าหาญ พร้อมที่จะต่อสู้อุปสรรคโดยมีจิตใจมั่นคง

2. ความสามารถเฉพาะอย่าง ได้แก่ ความถนัดและความรู้เฉพาะ หรือสิ่งที่
ได้เรียนรู้มาในทางเทคนิคต่าง ๆ

ความสามารถทั้งสองชนิดดังกล่าวแล้ว อย่างแรกได้มาโดยอาศัยประสบการณ์
อย่างที่สองได้มาโดยอาศัยการศึกษาเล่าเรียนและการฝึกอบรม สิ่งทั้งสองอย่างนี้

¹วิจิตร ศรีสอาน, "การบริหารโรงเรียน," ใน หลักและระบบบริหารการ
การศึกษา, หน้า 50.

การคัดเลือกตัวผู้บริหารคือ ตำแหน่งบริหารยิ่งสูงเท่าใด ยิ่งต้องการความสามารถชนิดแรก คือความสามารถทั่วไปมากเท่านั้น¹

พินัส หันนาคินทร แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติทางวิชาการของครูใหญ่ไว้ว่า นอกเหนือไปจากคุณสมบัติในด้านความเป็นผู้นำแล้ว ความรอบรู้ทางวิชาการและวิชาชีพก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้เป็นครูใหญ่อีกด้วย คุณสมบัติทางวิชาการของผู้เป็นครูใหญ่มีดังนี้

1. ความรู้ทางวิชาการ

1.1 ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป (general education)

1.2 ความรู้ทางด้านวิชาชีพ (professional education)

2. ประสบการณ์และ รัศับความรู้

3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน (In-Service education)

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ให้ความเห็นเกี่ยวกับการเตรียมตัวเป็นนักบริหารไว้ว่า ผู้ที่จะเป็นนักบริหารที่สมบูรณ์ได้นั้น ควรจะเป็นผู้ที่มีการเตรียมตัวในด้าน

1. ผึกฝนตนเองด้านอุปนิสัยใจคอ

1.1 มีหัวใจในเรื่องการบริหาร

1.2 มีใจกว้าง

1.3 มีความตื่นตัวในการเป็นสมาชิกของกลุ่ม

2. พัฒนาความรู้เข้าสู่วิชาชีพ

2.1 ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัวและความมีเสน่ห์ของนักบริหารที่เรียกกันว่า Technical skill

2.2 ความรู้ที่นำไปสู่ความเป็นนักบริหารโดยวิชาชีพ

¹ ภิญโญ สาร, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : ศ.ส.การพิมพ์, 2523), หน้า 358 - 359.

² พินัส หันนาคินทร, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2524), หน้า 65 - 66.

2.3 ความรู้เมื่ออยู่กับคน¹

สาโรช บัวศรี ให้ความคิดเห็นไว้ว่า ผู้ที่จะอยู่ในอาชีพครูในฐานะที่เป็นอาชีพชั้นสูง (Profession) จำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ และทักษะในแนวทางต่อไปนี้

1. วิชาสามัญทั่วไป (General Education)
2. วิชาสามัญเอก - โดยเฉพาะตัว (Specialized Education)
3. วิชาการศึกษา (Professional Education)
4. สมรรถภาพในการเป็นครู (Teachers' Competencies)²

สมบูรณ พรหมภาพ มีความคิดเห็นว่า คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนอาจจำแนกได้ 5 ประการ ได้แก่ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) ความรอบรู้ทางวิชาการ (Knowledge and Experience) เป็นผู้มนุษยสัมพันธ์ดี (Human Relationship) เป็นผู้มีความดีธรรมสูง (Virtue) และมีสุขภาพดี (Healthy)³

กอ สวัสดิ์พาณิชย์ กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาในฐานะเป็นผู้แทนของหน่วยงานหรือสถานศึกษา มีบทบาทที่จะต้องแสดงให้ปรากฏต่อคนทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเห็นจะขาดไม่ได้คือ

1. จะต้องมีความรู้อย่างน้อยที่สุดจะต้องมีความกว้างขวางพอสมควร
2. จะต้องเป็นคนมีความประพฤติดี
3. จะต้องมีน้ำใจเมตตาปราณี พร้อมทั้งจะร่วมมือกับคนอื่นช่วยเหลือผู้อื่นและมีน้ำใจ



¹ นพพงษ์ บุญศิริกรกุลย์ และ ชรินทร์ ไชยกิจอุตร, บนเส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : เอร่าวิวัฒนาการพิมพ์, ม.ป.ป.), หน้า 13 - 20.

² สาโรช บัวศรี, "แนวทางสำหรับการศึกษของผู้ที่อยู่ในอาชีพครู," ประมวลบทความเกี่ยวกับการมัธยมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2513), หน้า 429.

³ สมบูรณ พรหมภาพ, หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร : ธนงคศิลป์การพิมพ์, 2521), หน้า 249.

⁴ กรมสามัญศึกษา, เอกสารอ่านประกอบการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โอสมรินทร์การพิมพ์, 2524), หน้า 22.

จากความคิดเห็นของนักวิชาการทางด้านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของไทยดังกล่าวมาแล้วข้างต้น พอที่จะสรุปได้ว่า การที่จะเป็นนักบริหารหรือผู้บริหารโรงเรียนที่ดีนั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ทางวิชาการและวิชาชีพที่จำเป็นต่อการบริหาร ซึ่งได้จากการศึกษา การฝึกอบรม หรือการฝึกฝนตนเอง มีประสบการณ์ในการทำงาน และมีคุณลักษณะบางประการที่จำเป็นต่อการเป็นผู้บริหาร เช่น ภาวะผู้นำ มีคุณธรรม มีความประพฤติดี ฯลฯ เป็นต้น

การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานักบริหารของบุคคลทางการศึกษา

การวิจัยในต่างประเทศ

ในปี ค.ศ. 1969 ฮาร์ตติ้ง (Roger Duane Harting) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "Career Patterns and Characteristics of Selected Male Educators Employed in Public School Work in Missouri"¹ เพื่อรับปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัยมิสซูรี โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาแบบกระส่วนทางอาชีพของนักการศึกษาชายที่ทำงานในโรงเรียนของรัฐมิสซูรีในช่วงระยะเวลา 15 ปีที่ผ่านมา การวิจัยใช้แบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลจาก Public School Retirement System of Missouri จำนวน 211 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 190 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ทางอาชีพของนักการศึกษาชายเหล่านี้ โดยทั่วไปเริ่มต้นจากการเป็นครูโรงเรียนประถมศึกษา หรือโรงเรียนมัธยมศึกษา ก่อนที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น
2. มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งไปสู่เขตการศึกษาที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น
3. ในระยะแรกของการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานในแนวนอน (ไม่เลื่อนตำแหน่ง แต่เปลี่ยนสถานที่ทำงานหรือชนิดของงาน)

¹Roger Duane Harting, "Career Patterns and Characteristics of Selected Male Educators Employed in Public School Work in Missouri," Dissertation Abstracts (Ann Arbor : University Microfilm Inc., 1970), Vol.30, No.8, p. 3233A.

4. กลุ่มนักการศึกษาชายที่อายุน้อยที่สุดส่วนใหญ่สมัครแล้ว บิคามารกาเป็นผู้ได้รับการศึกษา โดยเฉพาะบิคาเป็นผู้มีอาชีพประจำและอาศัยอยู่ในชุมชนในเขตชนบท ได้รับปริญญาโทและเรียนสังคมศึกษาเป็นวิชาเอกในระดับปริญญาตรี ได้รับปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยมิสซูรี หรือจากวิทยาลัยของรัฐในรัฐมิสซูรี ได้รับปริญญาโททางการบริหารโรงเรียนและการแนะแนว และมีเงินเกินสูงกว่าระดับมัธยมฐานในปีการศึกษา 1967 - 1968

5. กลุ่มนักการศึกษาชายที่มีอายุมาก ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ส่วนใหญ่มักจะเป็นโสด มีหน้าที่เป็นหัวหน้างานหรือเป็นช่างฝีมือ ได้รับปริญญาตรีจากสถาบันอื่นนอกเหนือไปจากมหาวิทยาลัยมิสซูรีหรือวิทยาลัยของรัฐมิสซูรีและเรียนวิชาเอกทางด้านการสื่อสารมวลชนหรือทางวิทยาศาสตร์ ได้รับปริญญาโททางการมัธยมศึกษา เงินเกินค่ากว่าระดับมัธยมฐานในปีการศึกษา 1967 - 1968

6. กลุ่มนักการศึกษาที่มีอายุมากที่มีการเปลี่ยนแปลงในแนวตั้งแต่ไม่เปลี่ยนแปลงในแนวนอน เปรอ์เขตส่วนใหญ่ของบิคามารกาที่มีอาชีพรับจ้างเป็นเสมียนกับเครือญาติ คนดูแลทรัพย์สิน หรือเป็นชาวนา เปรอ์เขตส่วนใหญ่ของนักการศึกษาสูงอายุกลุ่มนี้มีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาโท เรียนวิชาเอกทางคณิตศาสตร์ในระดับปริญญาตรี และมีเงินเกินสูงกว่าระดับมัธยมฐานในปีการศึกษา 1967 - 1968

7. กลุ่มนักการศึกษาที่มีอายุน้อยที่มีการเปลี่ยนแปลงในแนวทอนแต่ไม่เปลี่ยนแปลงในแนวตั้ง เปรอ์เขตส่วนใหญ่ของบิคามารกาที่มีอาชีพทางธุรกิจ อาศัยอยู่ในชุมชนในเมือง ได้รับปริญญาตรีเรียนวิชาเอกทางค่านวิจิตรศิลป์ การประถมศึกษาหรือการสอนวิชาเฉพาะและมีเงินเกินค่ากว่าระดับมัธยมฐานในปีการศึกษา 1967 - 1968

ในปี ค.ศ. 1975 บราวน์ (Raymond J. Brown, Jr.) แห่งวิทยาลัยเวเนสเทท ได้ทำการวิจัยเรื่อง "A Survey of the Personal and Educational Background of Elementary School Principals in the Metropolitan Detroit Public Schools"¹ โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งที่จะศึกษา

¹ Raymond J. Brown, Jr., "A Survey of the Personal and Educational Background of Elementary School Principals in The Metropolitan Detroit Public Schools," Dissertation Abstracts International (Ann Arbor: University Microfilm Inc., 1976), Vol. 36, No. 11, p. 70077-A.



เปรียบเทียบการรับรู้ในตำแหน่งหน้าที่ของครูใหญ่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่คิดว่าควรจะเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในเรื่องที่สำคัญได้แก่ ภูมิหลังทางการศึกษาของครูใหญ่ การวิจัยใช้แบบสอบถามชนิดเอนกประสงค์ (multi-purpose questionnaire) ที่สร้างขึ้นเอง ผลการวิจัยได้ขอความรู้ทั่ว ๆ ไปดังนี้

1. ครูใหญ่หญิงที่ปฏิบัติงานในระบบโรงเรียนของมหานครก็ทรอยท์มีโอกาสประสบความสำเร็จในตำแหน่งทางการบริหารได้ก็กว่าที่เขาจะปฏิบัติงานในระบบโรงเรียนชานเมือง
2. ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาเป็นผู้เฝ้าหาความรู้และได้รับปริญญาชั้นสูงทางการศึกษา ภายหลังจากที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร
3. การทำงานในตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่เป็นทางอาชีพสายตรงไปสู่ตำแหน่งครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาของมหานครก็ทรอยท์ แต่ไม่ใช่คุณลักษณะของโรงเรียนชานเมือง
4. การฝึกอบรมทางวิชาการมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในฐานะที่เป็นนักบริหาร
5. กลุ่มครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาของมหานครก็ทรอยท์เป็นผู้เฝ้าแสวงหาการเพิ่มพูนทักษะทางการบริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันสมัยอยู่เสมอ
6. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการฝึกอบรมที่เน้นหนักทางการบริหารการศึกษาเป็นอย่างดีมาแล้วในระดับการศึกษานับถิตศึกษา ซึ่งถือเป็นเกณฑ์สำคัญที่สุดในการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร
7. ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาแถบชานเมืองเป็นผู้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในมหานครก็ทรอยท์

ในปี ค.ศ.1979 สจู่เออร์วอลด์ (Gary Winston Steuerwald) แห่งมหาวิทยาลัยมอนทานา สหรัฐอเมริกา ได้ทำการวิจัยเรื่อง "Suggested Criteria and Procedure for the Selection of School Principals"¹ โดยมีวัตถุประสงค์

¹Gary Winston Steuerwald, "Suggested Criteria and Procedure for the Selection of School Principals," Dissertation Abstracts International, (Ann Arbor : University Microfilms Inc., 1979), Vol.40, No.11, p. 5683-A.

สำคัญเพื่อเปรียบเทียบข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกครูใหญ่กับข้อมูลที่เป็นแนวปฏิบัติของผู้ตรวจการศึกษา (Superintendents) เพื่อพัฒนาขึ้นเป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกครูใหญ่ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามจำนวน 180 ชุด เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ตรวจการศึกษาในรัฐทางทิศตะวันตกเฉียงเหนือของสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้แก่ รัฐมอนทานา ไอดาโฮ ยูทา เนวาดา โอเรกอน และวอชิงตัน แบบสอบถามประกอบด้วยข้อความจำนวน 27 ข้อ ซึ่งเป็นคำถามที่เกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกและเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกครูใหญ่ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสถิติร้อยละ มีดัชนีเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยได้สรุปซึ่งเป็นข้อเสนอแนะดังนี้

ในการพิจารณาคัดเลือกครูใหญ่ ควรใช้เกณฑ์ในการคัดเลือก จำนวน 19 ข้อ ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์สำหรับการตัดสินใจ 5 ข้อ และเกณฑ์อื่น ๆ ประกอบการพิจารณาอีก 14 ข้อ กล่าวคือ

เกณฑ์ตัดสิน ประกอบด้วย

1. ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ได้
2. มีประสบการณ์ในการทำงาน 3 - 5 ปี
3. ผ่านการศึกษาและฝึกอบรมขั้นบัณฑิตศึกษาในสาขาบริหารการศึกษา (graduate training)
4. มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยได้ระดับคะแนนเฉลี่ย 3.00
5. คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินตามเกณฑ์ 14 ข้อ ที่เป็นเกณฑ์ประกอบการพิจารณา ซึ่งประกอบด้วยเรื่องต่าง ๆ เรียงลำดับตามความสำคัญคือ มีภาวะผู้นำ มีสามัญสำนึกและตัดสินใจได้ดี มีความคิดริเริ่มและมีความตั้งใจในการทำงาน มีความสามารถในการบริหารและการจัดองค์การ มีไหวพริบและศิลปะในการพูด มีความสนใจและรักเด็ก มีความสำรวมและถืออารมณ์มั่นคง มีอุปนิสัยดี มีความสามารถในการสอน มีลักษณะท่าทางดี มีสุขภาพดี มีความสนใจในงานของชุมชน มีอารมณ์ขัน และมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาชีพ

วิธีปฏิบัติในการคัดเลือกควรประกอบด้วยกระบวนการตามลำดับขั้น 14 ขั้นดังนี้

1. กำหนดประเภทของครูใหญ่ (type of principalship)
ที่จะบรรจุแต่งตั้ง
2. กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง
3. กำหนดรายละเอียดในการสมัคร
4. เปิดรับใบสมัครอย่างกว้างขวาง
5. ตั้งเกณฑ์คัดเลือกเพื่อกลั่นกรองตัวบุคคล
6. กำหนดแบบฟอร์มประมาณค่าเกณฑ์มาตรฐานของคำรับรอง
(Recommendation)
7. ตั้งคณะกรรมการเพื่อกลั่นกรอง
8. กลั่นกรองผู้สมัครตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้
9. ตั้งคณะกรรมการสัมภาษณ์
10. สัมภาษณ์ผู้สมัครให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
11. สังเกตผู้สมัครในรอบสุดท้ายในการทดลองภาคสนาม
12. ประเมินผลข้อมูลต่าง ๆ
13. ให้การรับรองผู้สมัครในรอบสุดท้ายไปยังคณะกรรมการการศึกษา
14. ขึ้นบัญชีผู้ผ่านการพิจารณาไว้ตามลำดับ

ในปี ค.ศ.1980 สเตเฟอริสัน (Emmajeane Moses Stepherson) ได้ทำการวิจัยเรื่อง " A Survey of the Career Patterns of Women School Superintendents"¹ เพื่อรับปริญญาเอกของมหาวิทยาลัยไอไดโอสเทท เป็นงานวิจัยแบบสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตรวจการศึกษาคณะคุณลักษณะของเขตท้องที่ของโรงเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้ตรวจการศึกษาระดับการวิจัย

¹ Emmajeane Moses Stepherson, "A Survey of the Career Patterns of Women School Superintendents," Dissertation Abstracts International (Ann Arbor : University Microfilms International, 1981), Vol.41, No.12, pp. 4924 - A - 4925 - A.

ทางการศึกษา และการทำงานของบุคลากรศึกษาหญิง ทางอาชีพผู้ตำแหน่งในปัจจุบันของ
บุคลากรศึกษาหญิง เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ด้วย
เครื่องบันทึกเสียง ขอค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่

คุณลักษณะส่วนบุคคล

1. บุคลากรศึกษาหญิงโดยทั่วไปเป็นคนผิวขาว สมรสแล้ว มีบุตร 2 คนหรือน้อยกว่านี้ และมีอายุระหว่าง 40 - 59 ปี
2. มีจำนวนน้อยกว่า 8 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเป็นชนกลุ่มน้อย (ethnic minority)
3. ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบจะทั้งหมดเป็นผู้ตรวจการศึกษามาแล้ว 1 - 9 ปี 23 เปอร์เซ็นต์ เป็นพวกที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนี้เป็นครั้งแรก 15 เปอร์เซ็นต์ เป็นพวกที่ทำงานมาแล้ว 10 ปีหรือมากกว่า และมีเพียง 2 เปอร์เซ็นต์ ที่เป็นผู้ตรวจการศึกษามาแล้ว 30 ปี หรือมากกว่า
4. ผู้ตรวจการศึกษานึ่งกลุ่มใหญ่ได้รับเงินอยู่ระหว่าง 30,000 - 34,000 ดอลลาร์/ปี

คุณลักษณะของเขตท้องที่ของโรงเรียน

1. ผู้ตรวจการศึกษานึ่งส่วนมากทำงานอยู่ในโรงเรียนเขตชนบทที่มีจำนวนนักเรียนประมาณ 2,500 คน หรือมากกว่า ค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยต่อนักเรียนคนหนึ่งประมาณ 1,000-1,500 ดอลลาร์
2. มีผู้ตรวจการศึกษานึ่งจำนวนน้อยคนที่ทำงานในเขตท้องที่ของโรงเรียนที่มีโครงการการฝึกอบรมระหว่างประจำการ เพื่อการกำหนดและการสรรหาผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม ผู้ตรวจการศึกษานึ่งมีจำนวนมากกว่าครึ่งหนึ่งที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมในระหว่างประจำการเพื่อเป็นการฝึกงานผู้บริหารในเขตท้องที่ของเขา
3. ผู้ตรวจการศึกษานึ่งส่วนมากได้รับการบรรจุแต่งตั้งจากคณะกรรมการการศึกษา

งานและประสบการณ์ทางวิชาชีพ/การฝึกอบรม

1. ผู้ทบทวนแบบสอบถามทั้งหมด เริ่มต้นอาชีพในทางการศึกษาโดยการทำหน้าที่เป็นครูประจำชั้น มีจำนวน 21 เปอร์เซ็นต์ ที่สอนในระดับประถมศึกษา และ 17 เปอร์เซ็นต์ มีประสบการณ์การสอนในระดับมัธยมศึกษา ประมาณ 48 เปอร์เซ็นต์ ใ้ใช้เวลา 10 ปีหรือมากกว่านั้นในห้องเรียนก่อนที่จะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ตรวจการศึกษารั้งแรก
2. ประมาณ 87 เปอร์เซ็นต์ ใ้รับปริญญาชั้นสูงทางการศึกษา โดยใ้รับปริญญาโท 48 เปอร์เซ็นต์ และปริญญาเอก 39 เปอร์เซ็นต์

แบบกรส่วนทางอาชีพ (Career Patterns) ความคาดหวังและความปรารถนาในชีวิต

1. ผู้ตรวจการศึกษาดึงเป็นผู้มีเส้นทางอาชีพในการก้าวมาสู่ตำแหน่งนี้แตกต่างกัน ที่พบมากที่สุดมักจะมีมาจากตำแหน่งครูใหญ่หรือจากสำนักงานกลาง แต่ก็มีจำนวนไม่มากนัก
2. กลุ่มใหญ่ของผู้ตรวจการศึกษาดึงจะมีความพึงพอใจในเส้นทางอาชีพโดยทั่วไป และกำลังมีแผนการที่จะย้ายไปดำรงตำแหน่งผู้ตรวจการศึกษาในเขตของที่ใหญ่ขึ้นกว่าเดิม
3. ตามความคิดเห็นของผู้ตรวจการศึกษาดึงเกือบ 50 เปอร์เซ็นต์ ที่คิดว่าภารกิจเป้าหมายทางอาชีพที่มุ่งสู่ตำแหน่งผู้ตรวจการศึกษาวัวตั้งแต่ตนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ส่วนอีก 31 เปอร์เซ็นต์ เห็นว่า การแสวงหาตำแหน่งผู้ตรวจการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานเป็นสำคัญ

การวิจัยในประเทศไทย

การวิจัยเกี่ยวกับภูมิหลังของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทยนั้น ใ้มีผู้ทำการวิจัยไว้ในปี พ.ศ.2514 กล่าวคือ องอาจ โฆษสุนทรันท์ ใ้ศึกษาเกี่ยวกับ "ทางอาชีพไปสู่ตำแหน่งครูใหญ่อาจารย์ใหญ่โรงเรียนสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล" สรุปผลการวิจัยใ้ดังนี้

1. บัณฑิตของครูใหญ่อาจารย์ใหญ่มีอาชีพทางด้านนามากที่สุด

2. พันความรู้สามัญของครูใหญ่มี ม.6 (หรือ ม.ศ.3 ในปัจจุบัน) มากที่สุด ความรู้ทั้งแก่ระดับปริญญาตรีมีมากกว่าระดับต่ำกว่าปริญญาตรีเพียงเล็กน้อย

3. ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่เคยเป็นครูน้อยในโรงเรียนมัธยมศึกษามาก่อน และเป็นข้าราชการในกรมวิสามัญศึกษาโดยตรงมากที่สุด

4. การอพยพจากถิ่นกำเนิดมีมากที่สุด และการอพยพกระจายอยู่ในเขตการศึกษาของตนเป็นส่วนใหญ่ ส่วนการอพยพจากโรงเรียนเดิมไปยังโรงเรียนอื่น ๆ มีน้อย มีผู้ที่บริหารงานแค่เพียงโรงเรียนเดียวถึง 65.22 เปอร์เซ็นต์

5. ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่มีอายุมัธยฐาน 42 ปี (นับถึงปี 2513) และเงินเดือนมัธยฐาน % (นับถึงปีงบประมาณ 2512) เป็น 2,450 บาท

6. ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่มีความเห็นว่า ผู้ที่จะมากำรงตำแหน่งครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ควรได้รับการฝึกอบรมมาก่อน ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

7. ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การเป็นครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ทำให้มีโอกาสเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งสูงขึ้นได้ง่ายกว่าครูน้อยและฐานะทางสังคมก็ดีกว่าครูน้อยด้วย

8. ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า งานที่ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ช่วยเหลือท้องถิ่นเป็นงานบริการสังคมมากที่สุด ส่วนสิ่งที่ประชาชนในท้องถิ่นช่วยเหลืองานครูใหญ่อาจารย์ใหญ่มากที่สุดได้แก่ การบริจาคการสร้างโรงเรียน เช่น อาคาร ที่ดิน อุปกรณ์ ฯลฯ¹

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภูมิหลังทางการศึกษาและวิชาชีพ ดังนี้

ในปี พ.ศ. 2516 อรวรรณ สุนทรชัย ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภูมิหลังทางการศึกษาของข้าราชการผู้ใหญ่ พบว่า

¹ อองอาจ โฆษคุณพันธ์, "ทางอาชีพไปสู่ตำแหน่งครูใหญ่อาจารย์ใหญ่โรงเรียนสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล," (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 9 - 10.

1. ในระดับประถมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่เรียนจบจากโรงเรียนในเมืองมากกว่าข้าราชการชั้นผู้น้อย ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่เรียนจบจากโรงเรียนในเมืองและโรงเรียนในกรุงเทพมหานครมากกว่าข้าราชการชั้นผู้น้อย แต่ในระดับอุดมศึกษานั้น การศึกษาในต่างประเทศหรือในประเทศก็ได้เป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่และข้าราชการชั้นผู้น้อยพอ ๆ กัน

2. ในระดับประถมศึกษาตอนต้น ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่เรียนจบจากโรงเรียนรัฐบาลมากกว่าข้าราชการชั้นผู้น้อย ในระดับประถมศึกษาตอนปลายและมัธยมศึกษาตอนต้น การเรียนในโรงเรียนรัฐบาลหรือโรงเรียนราษฎร์ก็ได้เป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่และข้าราชการชั้นผู้น้อยพอ ๆ กัน ในส่วนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่เรียนจบจากโรงเรียนราษฎร์มากกว่าข้าราชการชั้นผู้น้อย

3. ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่เป็นผู้ที่เรียนเก่งมากกว่าข้าราชการชั้นผู้น้อย ในทุกระดับการศึกษา

4. ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่เป็นผู้ที่มีการศึกษามากกว่าข้าราชการชั้นผู้น้อย

5. ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ยึดถือคตินิยมที่มุ่งสังคมเป็นหลักมากกว่าข้าราชการชั้นผู้น้อยที่ไม่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน¹

ในปี พ.ศ. 2520 เริงจิตร์ ชีวทิลก ได้ศึกษาเกี่ยวกับภูมิหลังทางวิชาชีพของผู้บริหารการพยาบาล พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังโดยทั่วไปหรือภูมิหลังทางการปฏิบัติงานในวิชาชีพพยาบาลของกลุ่มตัวอย่างกับความคิดเห็นหรือความต้องการที่มีต่อวิชาชีพพยาบาลเป็นดังนี้

1. ความแตกต่างกันของอาชีพของหัวหน้าพยาบาล ไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติกับสิ่งต่อไปนี้คือ การศึกษาหลักสูตรพยาบาลพื้นฐาน วุฒิการศึกษาสูงสุด สังกัดที่ปฏิบัติงาน ลำดับชั้นทางราชการในตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล การศึกษาอบรมหรือดูงานเกี่ยวกับหลักการบริหารหรือการบริหารการพยาบาลและความคิดเห็นเกี่ยวกับความจำเป็นในเรื่องการมีความรู้

¹ อรวรรณ สุนทรชัย, "ภูมิหลังทางการศึกษาของข้าราชการชั้นผู้ใหญ่" (วิทยานิพนธ์การศึกษาศรรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2516), หน้า ๖.

เกี่ยวกับหลักการบริหาร หรือการบริหารการพยาบาล ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 0.01 และ 0.05 คือยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ แต่ความแตกต่างกันของอายุของหัวหน้าพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางสถิติกับเงินเดือนและระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 0.01 และ 0.05 คือปฏิเสธสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2. ความต้องการที่จะเข้าศึกษาอบรมหรือดูงานเกี่ยวกับหลักการบริหารหรือการบริหารการพยาบาลเพิ่มเติมของหัวหน้าพยาบาล ไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติกับสิ่งต่อไปนี้คือ อายุของหัวหน้าพยาบาล ระยะเวลาที่ทำหน้าที่หัวหน้าพยาบาล เงินเดือนที่ได้รับ วุฒิทางการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์เกี่ยวกับการศึกษาอบรมหรือดูงานเกี่ยวกับการบริหารงานหรือการบริหารการพยาบาลก่อนได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้าพยาบาลที่ระดับความเชื่อมั่น 0.01 และ 0.05 คือยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

3. ความแตกต่างของลำดับขั้นทางราชการของหัวหน้าพยาบาล ไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติกับความต้องการที่จะมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารหรือการบริหารการพยาบาลที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 0.01 และ 0.05 คือ ยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

4. การศึกษาหลักสูตรพยาบาลพื้นฐานของหัวหน้าพยาบาล ไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติกับความเห็นความจำเป็นของการศึกษาอบรมหลักการบริหารหรือการบริหารการพยาบาลที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 0.01 และ 0.05 คือยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ในปี พ.ศ.2522¹ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การสำรวจภูมิหลังและคุณภาพของครูในอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี" โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาภูมิหลังของครูในคาน เพศ อายุ คุณวุฒิ ประสบการณ์การสอน และอัตราการสอนต่อสัปดาห์ ศึกษาคุณภาพของครูในอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี และเปรียบเทียบคุณภาพของครูที่มีภูมิหลังต่างกัน² การวิจัยครั้งนี้ได้ออกค้นพบโดยสรุปดังนี้

¹ เรืองจิตร ชีวศิลป์, "ภูมิหลังทางวิชาชีพของผู้บริหารการพยาบาล," (วิทยานิพนธ์ คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), หน้า ๑ - ๘.

² สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ, การสำรวจภูมิหลังและคุณภาพของครูในอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี (กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า 19 - 20. (อัครสำเนา)

1. ครูในอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี
 - 1.1 ส่วนใหญ่เป็นครูหญิง มีครูหญิงมากกว่าครูชายถึง 2 เท่า
 - 1.2 มีอายุมัธยมศึกษา เท่ากับ 29 ปี
 - 1.3 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพการศึกษาระดับสูงหรือเทียบเท่า
 - 1.4 มีค่ามัธยมศึกษาของประสบการณ์การสอนเท่ากับ 7 ปี
 - 1.5 โดยเฉลี่ยมีอัตราการการสอนเท่ากับ 24 คาบต่อสัปดาห์
2. โดยเฉลี่ยครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีคุณวุฒิตั้งสูงกว่าครูในโรงเรียนประถมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ
3. โดยเฉลี่ยครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีคุณวุฒิตั้งสูงกว่าครูในโรงเรียนราษฎร์ระดับประถมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ
4. โดยเฉลี่ยครูในโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษา มีคุณวุฒิตั้งสูงกว่าครูในโรงเรียนราษฎร์ระดับมัธยมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ
5. โดยเฉลี่ยครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีคุณวุฒิไม่แตกต่างจากเกณฑ์ระดับ ป.กศ.สูง อย่างมีนัยสำคัญ
6. โดยเฉลี่ยครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีคุณวุฒิต่ำกว่าเกณฑ์ระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญ
7. โดยเฉลี่ยครูในอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานีมีคุณภาพในการประกอบอาชีพครูค่อนข้างสูง กล่าวคือ มีคะแนนร้อยละเฉลี่ยของคุณภาพครู เป็น 85
8. แม่ครูมีเพศต่างกัน วุฒิต่างกัน สังกัดต่างหน่วยงานหรือต่างโรงเรียนกัน ก็ไม่ทำให้คุณภาพแตกต่างกัน
9. ครูที่มีประสบการณ์การสอนต่างกันมีคุณภาพในการประกอบอาชีพครูแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ ครูที่มีประสบการณ์มากกว่า 13 ปี มีคุณภาพสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ 6 ปี หรือต่ำกว่าอย่างมีนัยสำคัญ

ในปีเดียวกันนี้ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ดำเนินการประเมินมาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค จำนวน 1242 โรงเรียน ได้สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวุฒิของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ร้อยละ 10.93 มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 75.49 มีวุฒิปริญญาตรี และร้อยละ 13.60 มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี

2. เมื่อคิดเทียบจำนวนผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละภาคการศึกษาเป็น 100 ปรากฏว่า เขตการศึกษาส่วนกลาง ผู้บริหารมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมากที่สุด คือ ร้อยละ 25.81 รองลงไปได้แก่ เขตการศึกษา 1 และ 11 คือร้อยละ 22.22 และ 15.65 ส่วนผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมากที่สุด คือ เขตการศึกษา 6 เพียงร้อยละ 20.56

3. เมื่อพิจารณาจากแผนภูมิเปรียบเทียบร้อยละของวุฒิผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามเขตการศึกษาแล้ว ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 9 ร้อยละ 8.18 มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 76.36 มีวุฒิปริญญาตรี และร้อยละ 15.46 มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี¹

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า ในการศึกษาเกี่ยวกับภูมิหลังของบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนนั้นมักจะเป็นการศึกษาในด้าน ภูมิหลังส่วนบุคคล (personal background), ภูมิหลังทางการศึกษา (Educational background) และภูมิหลังทางวิชาชีพ (professional background) ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Method) แบบการศึกษาสำรวจ (Survey study) หรือการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interrelationship Study) ในแบบการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) ใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเองจากการศึกษาเอกสารและวรรณคดีที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์หรือศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างประชากร สรุปหาข้อค้นพบโดยอาศัยวิธีการทางสถิติประกอบคำบรรยาย



¹กรมสามัญศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานผลการประเมินมาตรฐาน (โรงเรียนมัธยมศึกษา) พ.ศ.2522 (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), หน้า 18 - 19.

วิธีการศึกษามิหลังของบุคคลในสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม

ในทางสังคมวิทยา การศึกษาเกี่ยวกับสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของบุคคลนั้น (socioeconomic status) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งช่วงชั้นทางสังคม (social stratification)

บรูม และ เซลซนิค (Leonard Broom and Philip Selznick) ได้สรุปวิธีการศึกษาไว้ว่า มีวิธีการที่สำคัญ 3 วิธีคือ

1. วิธีการศึกษาแบบอัตนัย (subjective approach) เป็นวิธีการที่ผู้วิจัยให้บุคคลแบบสอบถามหรือผู้ตอบการสัมภาษณ์ประมาณค่าตัวเอง (self-rating) โดยอาศัยการรับรู้ถึงตำแหน่งหรือมาตรฐานทางเศรษฐกิจของตนเองในสังคม หรือชุมชนนั้น ๆ เป็นตัวบ่งชี้ (indicator) ว่าตนควรจะอยู่ในระดับใดของสังคม

2. วิธีการศึกษาแบบพิจารณาจากชื่อเสียงของบุคคล (reputational approach) โดยเหตุที่เกี่ยวข้อง (prestige) ของบุคคลใดขึ้นอยู่กับประเมินค่าของประชาชนที่มีต่อบุคคลนั้นในสังคม ซึ่งวัดได้โดยอาศัยการสังเกตจากปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (social interactions) ที่เป็นอยู่จริง ๆ ในสังคมนั้น หรือโดยการสอบถามผู้อื่นเพื่อการจัดลำดับตำแหน่ง (rank) ในการนี้ผู้วิจัยอาจจะเข้าไปในชุมชนเล็ก ๆ เพื่อพิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่อาศัยอยู่ในชุมชนนั้นมาเป็นเวลานาน และขอให้บุคคลเหล่านั้นประมาณค่าและจัดลำดับตำแหน่งของสมาชิกคนอื่น ๆ จากสูงสุดไปต่ำสุด

3. วิธีการศึกษาแบบปรนัย (objective approach) ยุทธศาสตร์ในการวิจัย (research strategy) ของวิธีการศึกษาแบบนี้อาศัยการใช้ตัวบ่งชี้ (indicators) ซึ่งได้แก่ รายได้ จำนวนปีที่ศึกษา และอาชีพมาเป็นตัวกำหนดถึงสถานะภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของบุคคล ผู้วิจัยสามารถใช้วิธีการนี้ศึกษาได้ โดยการสุ่มตัวอย่างจากประชากรสร้างแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์จากตัวบ่งชี้ดังกล่าวข้างต้น ตัวบ่งชี้เหล่านี้จะช่วยให้การวัดมีความเที่ยงตรง ได้มากกว่าวิธีการศึกษาแบบอัตนัยและแบบพิจารณาจากชื่อเสียงของบุคคล วิธีการศึกษาแบบนี้จึงมักจะนิยมใช้กันกับกลุ่มประชากรขนาดใหญ่และใช้กันมากในปัจจุบัน¹

¹ Leonard Broom and Philip Selznick, Sociology 5th ed., (New York : Harper & Row Publishers, 1973), pp. 164 - 165.