

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

บทนี้จะเป็นการสรุปผลการวิจัยเรื่องลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ความความคาดหวังของผู้บริหาร ครูอาจารย์ และศึกษานิเทศก์ ในเขตการศึกษา 6 ความสำคัญเรื่อง คือ วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมุติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 ความความคาดหวังของผู้บริหาร ครูอาจารย์และศึกษานิเทศก์
2. เพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้บริหาร ครูอาจารย์และศึกษานิเทศก์ เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 6

สมมุติฐานของการวิจัย

ความความคาดหวังของผู้บริหาร ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และศึกษานิเทศก์ ในเขตการศึกษา 6 เกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวและลักษณะด้านวิชาชีพ ของ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ที่พึงประสงค์ แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ทุกคนทุกโรงเรียน จำนวน 122 คน ครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ทุกโรงเรียน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย จำนวน 352 คน จากจำนวนครูอาจารย์ทั้งหมด 2,951 คน และศึกษานิเทศก์ประจำเขตการศึกษา 6 ทุกคน

จำนวน 28 คน รวมกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 3 กลุ่ม จำนวน 502 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัย การศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ตรวจสอบแก้ไข เมื่อปรับปรุงแก้ไขแล้ว ให้นำไป ทดลองใช้กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะเหมือนกับกลุ่มตัวอย่างประชากร จำนวน 30 คน เพื่อหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถามก่อนนำออกใช้จริง ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ .98 แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ ( Check list )

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า ( Rating Scale ) สอบถามลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพิ่มเติมเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เป็นแบบปลายเปิด ( Open Ended Form )

3. การส่งและเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์ โดยได้ส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 502 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาจำนวน 476 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.82 เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวน 464 ฉบับ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล แบบสอบถามทั้ง 3 ตอน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 3 กลุ่ม ที่มีต่อ ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในลักษณะ เฉพาะตัวและลักษณะค่านิยม วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (  $\bar{X}$  ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( S.D. )

เปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างประชากร 3 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) และทดสอบความแตกต่างระหว่างคู่ โดยใช้วิธีการ S-Method ของ Scheffe'

ตอนที่ 3 ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

### สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ส่วนมากเป็นชาย อายุอยู่ระหว่าง 40-49 ปี รับราชการมาแล้ว 20-29 ปี และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี
2. ครูอาจารย์ส่วนมากเป็นหญิง อายุอยู่ระหว่าง 30-39 ปี แต่มีอายุราชการน้อย คือต่ำกว่า 10 ปี และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี
3. ศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา ประจำเขตการศึกษา 6 ส่วนมากเป็นชาย อายุระหว่าง 30-39 ปี เช่นเดียวกับครูอาจารย์ อายุราชการระหว่าง 10-19 ปี และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท
4. เมื่อพิจารณาารวมทั้ง 3 กลุ่ม ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเป็นชาย และหญิงในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน อายุระหว่าง 30-39 ปี อายุราชการระหว่าง 10-19 ปี และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

ตอนที่ 2 ความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างประชากร เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ ทั้งลักษณะเฉพาะตัวและลักษณะก้านวิชาชีพ สรุปได้ดังนี้

### ลักษณะเฉพาะตัว

1. ความคาดหวังต่อลักษณะเฉพาะตัวที่มีค่าเฉลี่ยรวมมากที่สุด จำนวน 10 ข้อ

โดยข้อ 1-3 อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนข้อ 4-10 อยู่ในระดับเห็นด้วย จักเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ชื่อสัตย์ สุจริตและคุณธรรมในการปฏิบัติงาน
2. ใ้วาจาสุภาพ เหมาะสมกับบุคคลทุกระดับ
3. มีระเบียบวินัยและความรับผิดชอบในหน้าที่การงานสูง
4. มีอุดมการณ์ ความกตริเริ่มและความพยายามสูง
5. สนใจต่อความเคลื่อนไหวใหม่ๆ ทางการศึกษา แล้วกระตุ้นให้ครูได้ศึกษาและหาทางปฏิบัติ
6. มีความจริงใจต่อผู้อื่นเสมอ
7. ปรับปรุงงานและวิธีการทำงานของตนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
8. สุขุม รอบคอบ ละเอียดยึดมั่นในการปฏิบัติงาน
9. กระฉับกระเฉง คล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน
10. สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือในการปฏิบัติงานของโรงเรียนได้สำเร็จ

2. ความคาดหวังต่อลักษณะเฉพาะตัวที่มีค่าเฉลี่ยรวมน้อยที่สุด จำนวน 5 ข้อ โดยข้อ 1-4 อยู่ในระดับเห็นด้วย และข้อ 5 อยู่ในระดับไม่แน่ใจ จักเรียงลำดับค่าเฉลี่ยรวมจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. สามารถสร้างอารมณ์ขันในการคบค้าสมาคมกับคนทั่วไป
2. ประสบความสำเร็จในชีวิตการครองเรือน
3. เสียสละพุนทรัพย์ส่วนตัวให้แก่งานในหน้าที่และงานสังคม โดยไม่ลังเลใจและไม่เอาเปรียบผู้อื่น
4. สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมกีฬาหรือกิจกรรมคนตรีได้
5. มีวิทยุสูง เมื่อเทียบกับครูอาจารย์ในฝ่าย

3. การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ปรากฏว่า ผู้บริหารกับครูอาจารย์ มีความคาดหวังต่อลักษณะเฉพาะตัวของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ แตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเกี่ยวกับศึกษานิเทศก์กับครูอาจารย์ ส่วนผู้บริหาร กับศึกษานิเทศก์ มีความคาดหวังต่อลักษณะเฉพาะตัวไม่แตกต่างกัน

### ลักษณะค่านิยมวิชาชีพ

1. ความคาดหวังต่อลักษณะค่านิยมวิชาชีพที่มีค่าเฉลี่ยรวมมากที่สุด จำนวน 10 ข้อ ซึ่งทุกข้ออยู่ในระดับเห็นด้วย โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยกาารวัดผลและประเมินผลการเรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายเป็นอย่างดี
2. มีความรู้ความเข้าใจในแผนการเรียนและจุดประสงค์การเรียนรู้ตามหลักสูตรมัธยมศึกษาอย่างแท้จริง
3. มีความรู้ความสามารถในการจัดทำตารางสอน และการจัดครูเข้าสอน
4. มีความรู้ความเข้าใจในจุดหมาย หลักการ และโครงสร้างของหลักสูตรมัธยมศึกษาทั้งตอนต้นและตอนปลายอย่างถ่องแท้
5. มีความรู้ความสามารถในการวางแผน จัดทำแผนงาน โครงการต่างๆ เพื่อพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน
6. มีวิธีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบและมีขั้นตอน
7. มีความรู้ความสามารถในการติดตามประเมินผลแผนงาน โครงการ และงานต่างๆ
8. มีความคิดริเริ่มและความสามารถในการส่งเสริม เผยแพร่และพัฒนา งานวิชาการ
9. มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาหลักสูตร
10. สนใจให้การสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถของครูอาจารย์ ในโรงเรียน

2. ความคาดหวังต่อลักษณะค่านิยมวิชาชีพที่มีค่าเฉลี่ยรวมน้อยที่สุด จำนวน 5 ข้อ โดยข้อ 1-4 อยู่ในระดับเห็นด้วย และข้อ 5 อยู่ในระดับไม่แน่ใจ จัดเรียงลำดับค่าเฉลี่ยรวม

จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถในการสร้างสื่อการเรียนแบบประหยัด และซ่อมแซมสื่อที่มีอยู่ให้ใช้งานได้
2. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นทำการวิจัย หรือ ใ้ผลการวิจัยได้
3. เคยทำหน้าที่หัวหน้าหมวดวิชามาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี
4. มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษอยู่ในเกณฑ์ดี
5. มีวุฒิปริญญาโททางการศึกษาขึ้นไป

3. การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ปรากฏผล เช่นเดียวกันกับลักษณะเฉพาะตัว กล่าวคือ ผู้บริหารกับศึกษานิเทศก์เท่านั้น ที่มีความคาดหวังต่อลักษณะค่านิยมของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ แต่สำหรับครูอาจารย์นั้นมีความคาดหวังแตกต่างกันกับผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตอนที่ 3 ความคาดหวังเพิ่มเติมเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จากแบบสอบถามปลายเปิด ปรากฏผลดังนี้

1. ความคาดหวังที่มีต่อลักษณะเฉพาะตัว ซึ่งมีผู้ตอบมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ จาก 17 ข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ใจคอหนักแน่น มีมนุษยสัมพันธ์
2. มีลักษณะของผู้นำ
3. รับฟังความคิดเห็นของครูอาจารย์เสมอ
4. เป็นที่ยอมรับของเพื่อนครูและนักเรียน
5. เห็นใจและจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความคาดหวังที่มีต่อลักษณะค่านิยมวิชาชีพ ซึ่งมีผู้ตอบมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ จาก 8 ข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. มีประสบการณ์ด้านวิชาการเพียงพอ
2. สามารถชี้แนะและทำเป็นตัวอย่างแก่ครูได้
3. แม่นยำในกฎระเบียบและงานวิชาการ
4. ประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างเต็มที่
5. ผ่านการฝึกอบรมหรือการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษามาก่อน

#### การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยด้านเพศ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากเป็นชาย ส่วนครูอาจารย์ เป็นหญิงมากกว่าชาย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิทักษ์ เกิดคง ( 2525 : 67 ) ที่พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตการศึกษา 12 นั้น ผู้บริหารส่วนมากคือ ร้อยละ 81.82 เป็นชาย และครูอาจารย์ส่วนมากคือ ร้อยละ 64.01 เป็นหญิง

ด้านอายุและอายุราชการ พบว่า ผู้บริหารส่วนมากมีอายุระหว่าง 40-49 ปี ซึ่งนับว่าเป็นวัยผู้ใหญ่ที่สมบูรณ์ เพราะบุคคลวัยนี้ผ่านประสบการณ์และชีวิตมามาก มีอารมณ์ที่มั่นคง จิตใจหนักแน่น และสุ่มรอบคอบพร้อมที่จะรับผิดชอบงานและคนจำนวนมากเช่นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ก็จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารมีอายุราชการระหว่าง 20-29 ปี มากที่สุด ส่วนครูอาจารย์ส่วนมากมีอายุระหว่าง 30-39 ปี อันเป็นวัยที่ต้องการสร้างหลักฐานให้กับชีวิต และต้องการยึดอาชีพที่ถาวร ดังที่ ประพนธ์ แสงวณิช ( 2506 : 300 ) กล่าวไว้ว่า "อายุ 31-45 ปี เป็นวัยที่สูงสุดของชีวิต ทำงานการใหญ่โต มีความต้องการยึดอาชีพถาวร และมีบ้านอยู่เป็นหลักฐาน เป็นที่พึ่งพิงแก่ผู้อื่น หรือชอบให้ความคุ้มครองแก่ผู้อื่น" หากผู้บริหารรู้จักมอบหมายภารกิจที่สำคัญให้ตามความเหมาะสม ความสามารถ รู้จักบำรุงรักษา ให้ความสำคัญในการทำงานแล้ว ครูอาจารย์เหล่านี้จะเป็นกำลังสำคัญยิ่งของโรงเรียน เมื่อเปรียบเทียบกัน ด้านอายุของผู้บริหารโรงเรียนกับครูอาจารย์แล้ว จะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสองมีอายุไม่ห่าง

กัน แม้ว่าประสบการณ์หรือระยะเวลาในการทำงานจะต่างกันก็ตาม กล่าวคือครูอาจารย์ส่วนมากมีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี ทั้งนี้เพราะว่าในระยะ 10 ปี ที่ผ่านมา การศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้ขยายตัวออกไปอย่างกว้างขวาง การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเมื่อปี 2521 ทำให้โรงเรียนต้องรับครูเข้าทำการสอนในอีกหลายสาขาวิชาทั้งสายสามัญและสายอาชีพ

ค่านิยมสูงสุดทางการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์ส่วนมาก มีวุฒิปริญญาตรี ทั้งนี้เนื่องจากกรมสามัญศึกษาได้กำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาว่าจะต้องมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี และครูอาจารย์นั้น การขออนุมัติกำหนดตำแหน่งเพื่อบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการในโรงเรียนมัธยมศึกษาของกรมสามัญศึกษาส่วนใหญ่แล้ว จะขออนุมัติตำแหน่งอาจารย์ 1 วุฒิปริญญาตรี ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอและเหมาะสมกับการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษา โดยเฉพาะมัธยมศึกษาตอนปลาย

สำหรับศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา ประจำเขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า ส่วนมากเป็นชาย อายุระหว่าง 30-39 ปี ซึ่งเหมือนกับครูอาจารย์ แต่มีอายุราชการมากกว่าคือระหว่าง 10-19 ปี ทั้งนี้เพราะศึกษานิเทศก์จะต้องผ่านประสบการณ์ในการสอนมานานพอที่จะนิเทศแนะนำครูอาจารย์ได้ และส่วนมากเป็นผู้มีวุฒิปริญญาโท ซึ่งนับว่ามีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กรมสามัญศึกษา ( 2519 : 10-11 ) กำหนดไว้

ความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างประชากรต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ลักษณะเฉพาะตัว อยู่ในระดับเห็นด้วยเป็นส่วนมาก มีระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง 3 ข้อ และระดับไม่แน่ใจเพียงข้อเดียว ส่วนระดับไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่มีกลุ่มตัวอย่างประชากรให้ความคาดหวังแก่ประการใด ลักษณะเฉพาะตัวที่กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มให้ความคาดหวังอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ประกอบด้วยครูอาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนเป็นจำนวนมาก การบริหารงานบุคคลฝ่ายวิชาการที่เกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนา การบำรุงรักษาและการ



ให้พ้นจากงาน ซึ่งผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบนั้น จำเป็นที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปอย่างถูกต้อง สุจริตและยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง หรือเห็นแก่พรรคพวกคนนำเอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาพัวพันกับหน้าที่การงาน เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ซึ่งมักจะมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอจนนำไปสู่ความขัดแย้ง แยกแยะ และแบ่งกลุ่มของครูอาจารย์ในที่สุด ทั้งนี้สืบเนื่องมาจาก ผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชาบทพร้อมในคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น ความซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรม ยังถือกันว่าเป็นเอกลักษณ์ของคนดีและเป็นคุณสมบัติอันสำคัญยิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารทุกระดับควรจะมีในตน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของสมพงษ์ เกษมสิน ( 2526 : 296 ) และวิจิตร วรุตบางดูรและสุพิชญา ชีระอุดม ( 2523 : 74 ) ที่ว่า การที่จะเป็นผู้นำที่ดีอาจสร้างคุณสมบัติขึ้นได้โดยต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรม

ข้อที่น่าสนใจรองลงมา ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มให้ความคาดหวังอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งก็คือ ใ้เราจาสุขภาพ เหมาะสมกับบุคคลทุกระดับ ข้อนี้ไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการเท่านั้น แต่ยังเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทุกคนที่ยังอยู่ในสังคม พบปะติดต่อกับสัมพันธ์กับผู้อื่น การพักจากที่ไ้เราะ สุภาพอ่อนหวาน ย่อมเป็นเสน่ห์แก่คน ในอันที่จะสร้างเสริมไมตรีจิต มิตรภาพอันดีกับผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการแล้ว นับว่าจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะต้องติดต่อกับสัมพันธ์กับบุคคลหลายฝ่าย เช่น ผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไป ผู้ใหญ่ ครูอาจารย์ ศิษยานิเทศก์ ข้าราชการสังกัดอื่น ภิกษุสงฆ์ นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน ประชาชนและอื่นๆ การพักจาสุขภาพ นุ่มนวลนั้นเป็นการลงทุนที่ดีที่สุด แต่ทว่าได้รับผลตอบแทนคุ้มค่าที่สุดเช่นกัน และยังถือว่าการให้เกียรติหรือยกย่องผู้อื่นแทนอีกด้วย การพักจากที่เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการจูงใจคน ก่อให้เกิดความศรัทธา รักใคร่ ความเป็นกันเอง ความอบอุ่นมั่นใจ และทำให้บรรยากาศในการเจรจา การแก้ปัญหา หรือวางสนทนาคือขึ้น การเจรจากันด้วยดีจึงเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการแก้ปัญหาต่างๆ ในโรงเรียนที่หาได้ง่ายที่สุดและก่อนสิ่งอื่นใด แม้กระทั่งวงการอื่นก็ยังใช้กันทั่วไป ดังความเห็นของ ธงชัย สันติวงษ์ ( 2523 : 363 ) ที่ว่า ในการเจรจาหรือร่วมแก้ปัญหาใดๆ ผู้บริหารที่ใช้วิธีการนุ่มนวลและดีอระกับเสมอภาคไว้เสมอ ย่อมจะเท่ากับเป็นการให้เกียรติหรือให้ความสำคัญแก่คู่กรณี การตอบแทนหรือการปฏิบัติตอบจากคนงาน

ที่ก็ไม่มีนอຍจากวิธีปฏิบัติดังกล่าว

ข้อที่น่าสนใจอีกข้อหนึ่งก็คือ เป็นผู้มีระเบียบวินัยและความรับผิดชอบในหน้าที่  
 การงานสูง ข้อนี้นับว่าเป็นลักษณะที่สำคัญมากสำหรับผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำค่านิชาการ  
 ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งมีงานวิชาการมากมายหลายอย่างที่จะต้องทำด้วยตนเอง  
 และร่วมกับทุกคน การที่ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการเป็นผู้มีระเบียบวินัยดีและมีความรับผิดชอบ  
 สูง จะช่วยทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อถือ เคารพยำเกรง ทำงานด้วยความมั่นใจ เพราะมีที่พึ่งคอย  
 ดูแลเอาใจใส่และพร้อมที่จะรับผิดชอบเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ข้อที่น่าสนใจอีกข้อ  
 ก็คือ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มและความพยายามสูง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างประชากรทุกกลุ่ม  
 ให้ความคาดหวังอยู่ในระดับเห็นด้วยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงว่าผู้บริหารหรือผู้นำค่านิชาการ  
 นั้นควรเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น แนวความคิดที่เอื้อต่อประโยชน์ส่วนรวม มีวิญญานของความเป็นครู  
 เค็มตัว บุคคลที่มีความกระตือรือร้นเช่นนี้จะสามารถสร้างสรรค์งานและสู้กับงานจนกว่าจะได้รับผลสำเร็จ  
 ซึ่งบุคคลประเภทนี้นับวันจะหาได้ยากขึ้นในวงงานราชการ ส่วนมากมักจะบริหารงานหรือปฏิบัติ  
 งานไปตามระเบียบแบบแผนที่ทำสืบต่อกันมา ทำให้งานไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร ผู้ร่วมงานจะเบื่อ  
 หน่ายต่องานที่ทำอย่างจำเจ ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องกับผู้ตอบแบบสอบถามในประเด็นนี้อย่าง  
 ยิ่ง แต่ตามสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันแล้ว คนที่ทำงานแบบกินอุดมการณ์หรืออุดมคติอย่างแน่ว  
 แน่ มักจะประสบกับปัญหาต่างๆ ทำให้เกิดความท้อแท้ใจจนต้องวางเฉยหรือปล่อยวางในที่สุด  
 ซึ่งเป็นที่น่าเสียดายมาก เพราะคนประเภทนี้จริงใจจริงจังใจทำงาน มีความคิดริเริ่มและความ  
 มานะพยายามสูง นับว่าเป็นผู้ที่มีค่าก่อสร้างเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารจึงควรจะได้ให้ความ  
 สนใจเป็นอย่างยิ่ง ข้อที่น่าสนใจอีกข้อหนึ่งก็คือ สนใจต่อความเคลื่อนไหวใหม่ๆ ทางการศึกษา  
 แล้วกระตุ้นให้ครูได้ศึกษาและหาทางปฏิบัติ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการนั้นต้องเป็นผู้มีหูตาไว หัน  
 ต่อเหตุการณ์เสมอ การค้นคว้าพร้อมที่จะรับข่าวสารข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา จะทำให้การปฏิบัติ  
 งาน การวางแผน การปรับปรุงงานและวิธีการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทันสมัย  
 เพราะวิทยาการต่างๆ เปลี่ยนแปลงพัฒนาไปมิได้หยุดนิ่ง และจะเป็นผลดีมากขั้นต่อเมื่อสามารถ  
 กระตุ้นให้ครูอาจารย์ได้สนใจศึกษาและนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อการเรียนการสอน

ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา  
 ขนาดใหญ่ ลักษณะเฉพาะตัว ที่นอกเหนือจากค็อภิปรายผลมาแล้วข้างต้นนั้น ส่วนใหญ่  
 กลุ่มตัวอย่างประชากรจะให้ความคาดหวังอยู่ในระดับเห็นด้วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงจะขอนำเอา  
 เฉพาะข้อที่น่าสนใจและน่าสนใจมาอภิปรายเท่านั้น โดยมีข้อที่น่าสนใจที่ผู้บริหาร  
 ครูอาจารย์และศึกษานิเทศก์ให้ความคาดหวังในข้อที่ว่าผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการควรจะ  
 มีวิทยุติสูงเมื่อเทียบกับครูอาจารย์ในฝ่าย อยู่ในระดับไม่แน่ใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย  
 ของ พิทักษ์ เกิดคง ( 2525 : 124 ) ที่พบว่า ผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาและครู  
 อาจารย์ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ในข้อที่ว่าหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียน  
 มัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 12 ควรจะเป็นผู้ที่มีวิทยุติสูงกว่าครูอาจารย์ในหมวด  
 วิชา จากข้อค้นพบดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ผู้นำด้านวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาด  
 ใหญ่อันได้แก่ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวดวิชานั้น การพิจารณาคัดเลือกเพื่อเข้า  
 ดำรงตำแหน่งมิได้คำนึงถึงวิทยุติว่าเป็นปัจจัยสำคัญ แต่พิจารณาถึงที่ความรู้ความสามารถและ  
 ผลงานที่ผ่านมามากกว่า ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าถูกต้องและเหมาะสม เพราะผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ  
 ควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาชีพโดยเฉพาะ การมีความรู้ความสามารถใน  
 เชิงวิชาการนั้น มิได้ขึ้นอยู่กับวิทยุติเป็นสำคัญ ผู้ที่มีวิทยุติสูงไม่จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ  
 สูงตามไปด้วย หากไม่เป็นผู้ที่หมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ ผู้ที่มีวิทยุติน้อยแต่เป็นผู้ที่มีความรู้  
 ความสามารถจริงๆ แล้ว ก็จะได้รับยอมรับจากครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นอย่างดี แม้  
 กระทั่งผู้มีอาวุโสสูงกว่า ถึงแม้ว่าในระบบสังคมไทยยังให้การยอมรับและเกรงใจผู้มีอาวุโส  
 อยู่บ้างก็ตาม ทั้งนี้จะเห็นว่าแตกต่างไปจากข้าราชการฝ่ายอื่น โดยเฉพาะทหารตำรวจ ซึ่งให้  
 ความสำคัญกับระบบอาวุโสมาก ซึ่งอาจจะเป็นเพราะว่าระบบและลักษณะของงานแตกต่างกัน  
 ผู้วิจัยใคร่จะเสนอแนะว่าการพิจารณาคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ อัน  
 อยู่ในอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน ควรจะได้พิจารณาครูอาจารย์ที่มีความรู้ความ  
 สามารถทางวิชาการก่อนแล้วจึงค่อยนำวิทยุติขึ้นมาพิจารณาตัดสินชี้ขาดภายหลัง ข้อที่น่าสนใจ  
 อีกข้อหนึ่งก็คือ สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ภาหรือกิจกรรมคนตรีได้ ข้อนี้แม้ว่าผู้ตอบ  
 แบบสอบถามจะให้ความคาดหวังอยู่ในระดับเห็นด้วย แต่ก็อยู่เกณฑ์ที่ต่ำมากเป็นลำดับสุดท้าย

แสดงว่าได้รับความสนใจน้อยมาก แท้จริงแล้วการเป็นนักกีฬาหรือเล่นกีฬาเป็นนั้นมีส่วนช่วยในการบริหารงานได้ ดังเช่นที่ สทอกกิล (Stogdill 1974 : 62-63) ได้สรุปผลการวิจัยหลายฉบับและได้ผลการวิจัยว่า คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำก็คือ ความคิดริเริ่ม การเป็นที่นิยมของปวงชน ความสามารถในการเข้าสังคม การตัดสินใจ ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด การมีอารมณ์ขัน การให้ความร่วมมือกับผู้อื่น และความสามารถทางกีฬา เพราะการกีฬาและคนกีฬานั้นสร้างลักษณะนิสัยหลายอย่างได้ เช่น ความอดทน มานะ พยายาม ความมีน้ำใจ ภูมฺพฤษณะ เยือกเย็น สุขุมรอบคอบ มองโลกในแง่ดี และอื่นๆ ข้อค้นพบนี้ใกล้เคียงกับผลการวิจัยของ เจดิม รัชชนะกุล (2524 : 131) ที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรจะเป็นผู้เคยประสบความสำเร็จในด้านกีฬาอย่างใดอย่างหนึ่งมาก่อน ซึ่งผู้บริหารและครูอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ไม่แน่ใจ ข้อที่น่าสังเกตอีกข้อหนึ่งที่ว่า ควรเป็นผู้เสียสละทุนทรัพย์ส่วนตัวให้แก่งานในหน้าที่และงานสังคมโดยไม่ตั้งเลใจและไม่เอาเปรียบผู้อื่น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างประชากรทุกกลุ่มให้ความคาดหวังอยู่ในระดับเห็นด้วย แต่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยกว่าครึ่งรองสุดท้าย ผู้วิจัยมีความเห็นว่าลักษณะข้อนี้เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเสียสละ ใจกว้าง ไม่เห็นแก่ตัว ความมีน้ำใจ เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ซึ่งเป็นลักษณะที่ผู้บริหารหรือผู้นำจะพึงมีอย่างยิ่ง เพราะการเป็นหัวหน้าคนนั้นจำเป็นต้องแสดงให้เห็นถึงคุณงามหรือผู้ร่วมงานเห็นว่า เป็นผู้ที่เสียสละและไม่เอาเปรียบผู้อื่น โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่แล้ว ผู้ร่วมงานมีจำนวนมาก งานสังคมที่ต้องพบปะสัมพันธ์กับผู้อื่นก็มากตามไปด้วย บางครั้งผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการต้องทำหน้าที่แทนผู้บริหารโรงเรียนด้วย ทั้งนี้คงคำนึงถึงอรรถภาพและความจำเป็น เพราะสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันอยู่ในภาวะที่ทุกคนจะต้องประหยัดและไม่ประมาทในการใช้จ่าย เหตุผลประการหนึ่งที่ทำให้ลักษณะเฉพาะตัวข้อนี้ได้รับความสนใจน้อย คงอาจจะเป็นเพราะว่าสังคมครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ส่วนมากมักจะอยู่กับแบบตัวใครตัวมัน การพึ่งพาอาศัยหรือการรวมกลุ่มกันมีน้อย ไม่เหมือนกับโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง และอีกอย่างหนึ่งก็คือ ครูอาจารย์ส่วนมากมีฐานะทางเศรษฐกิจในชั้นปานกลางถึงชั้นดี จึงทำให้ไม่เคยตื่นต่อการเสียสละก็ได้ ข้อค้นพบที่น่าสังเกตในลักษณะเฉพาะตัวที่เห็นได้ชัดก็คือ ลักษณะทางกายที่เป็นรูปธรรม เช่น มีบุคลิกลักษณะสง่าผ่าเผย น่าเชื่อถือ (ข้อ 1.) แอ่งกายสุขภาพ ประหยัดและเรียบง่าย (ข้อ 8.) และสุขภาพทางกายและจิตใจเข้มแข็ง สมบูรณ์ (ข้อ 14.) กลุ่มตัวอย่างประชากรจะให้ความ

สนใจน้อยกว่าลักษณะที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม แสดงว่ารูปพรรณสัณฐานภายนอกได้รับ  
 ความสนใจน้อยกว่าความรู้ความสามารถของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ  
 ทั้งนี้สอดคล้องกับความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่มที่เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์  
 เฉพาะตัวในแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งมีผู้ตอบโดยมีความถี่สูงสุด 5 ข้อ คือ ใจคอหนัก  
 แน่น มีมนุษยสัมพันธ์, มีลักษณะของผู้นำ, รับฟังความคิดเห็นของครูอาจารย์เสมอ, เป็น  
 ที่ยอมรับของเพื่อนครูและนักเรียน และเห็นใจและจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วนลักษณะด้านวิชาชีพนั้น ผู้บริหาร ครูอาจารย์และศึกษานิเทศก์ให้ความคาด  
 หวังอยู่ในระดับไม่แน่ใจเพียงข้อเดียว นอกนั้นอยู่ในระดับเห็นด้วยทั้งหมด โดยผู้วิจัยจะขอ  
 นำเอาเฉพาะข้อที่น่าสนใจมาอภิปรายและให้ข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้ เป็นบางข้อ ข้อที่กลุ่ม  
 ตัวอย่างให้ความสนใจสูงที่สุดก็คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยการวัดผล  
 และประเมินผลการเรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายเป็นอย่างดี เกี่ยวกับเรื่อง  
 นี้ทั้งครูและนักเรียนหรือแม้กระทั่งบุคคลทั่วไปมักจะมองเห็นว่าการสอบหรือการวัดผลการเรียน  
 เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสูงสุดในกระบวนการเรียนการสอน โดยเฉพาะครูผู้สอนแล้ว ออกจะ  
 พิถีพิถันและจริงจังกับการออกข้อสอบหรือการวัดผลมาก ด้วยเหตุนี้ยังส่งผลไปถึงนักเรียนด้วย  
 แท้ที่จริงแล้วผู้วิจัยมีความเห็นว่า การวัดผลและประเมินผลเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของ  
 การจัดการเรียนการสอน ซึ่งผลการสอบจะออกมาดีหรือไม่ดีนั้น น่าจะขึ้นอยู่กับกระบวนการอื่น  
 ที่เกิดขึ้นก่อน เช่นการทำความเข้าใจกับจุดประสงค์การเรียนรู้ จุดหมาย หลักการ และโครงสร้าง  
 สร้างของหลักสูตร การเตรียมการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นต้น แต่ทว่า  
 กระบวนการดังกล่าวมองเห็นได้ไม่ชัดเจน เพราะต้องกระทำกันอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งถึง  
 สุกที่การวัดผลและประเมินผล ครูอาจารย์คนใดที่เชี่ยวชาญด้านการวัดผลหรือออกข้อสอบ แต่  
 ว่าการสอนหรือการถ่ายทอดความรู้ให้แก่เด็กเรียนไม่ได้คำนึงถึงเทคนิควิธีสอนที่เหมาะสม  
 จิตวิทยาการเรียนรู้อะไร พัฒนาการของเด็กและบรรยากาศของการเรียนการสอนแล้ว ผู้วิจัยเชื่อว่า  
 ความสามารถความเชี่ยวชาญในด้านการวัดผลของครูอาจารย์คนนั้น คงไม่สามารถช่วยให้เด็ก  
 เกิดการเรียนรู้ที่ดีได้ เหตุผลอีกประการหนึ่งที่กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มให้ความสำคัญของการวัดผลอยู่

ในลำดับสูงสุดก็คือการวัดผลและประเมินผลนั้นสามารถบันทึกเป็นหลักฐานลายลักษณ์อักษร และนำมาเปรียบเทียบเพื่อจำแนกหรือวิเคราะห์ผลการจัดการเรียนการสอนของครูและนักเรียนได้ ซึ่งสามารถส่งผลถึงคุณและโทษที่คนจะได้อีกด้วย ดังที่ได้เห็นกันอยู่ในปัจจุบันว่า กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการใช้คะแนนเฉลี่ยจากการสอบข้อสอบมาตรฐานของกรม เป็นตัววัดและจำแนกคุณภาพทางการศึกษาของประเทศตามจังหวัดและเขตการศึกษา ดังนั้นจึงเป็นสาเหตุให้ผู้เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนนั้นคือผู้บริหาร ครูอาจารย์และศึกษานิเทศก์ให้ความสำคัญกับการวัดผลและประเมินผลมากกว่าสิ่งอื่นใด เกี่ยวกับเรื่องนี้ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะความเห็นว่าการประเมินผลงานด้านวิชาการในส่วนตัวครูผู้สอนหรือส่วนรวมคือฝ่ายวิชาการของโรงเรียนก็ดี ควรที่จะได้พิจารณาเน้นหนักในเรื่องสื่อการเรียน การเตรียมการสอนมากกว่าการประเมินผลการเรียนชั้นสุดท้าย ทั้งนี้เพราะหากมีข้อบกพร่องที่ควรได้รับการแก้ไขปรับปรุงก็สามารถทำได้โดยที่ผู้เรียนไม่เสียผลแก่ประการใด ข้อที่น่าสนใจอีกข้อหนึ่งก็คือ มีความรู้ความเข้าใจในแผนการเรียนและจุดประสงค์การเรียนรู้ตามหลักสูตรมัธยมศึกษาอย่างแท้จริง โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญรองลงมาเป็นลำดับสอง ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการจะต้องจัดแผนการเรียนโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียน สภาพของท้องถิ่น ความพร้อมของโรงเรียน และแนวโน้มในอนาคตด้านตลาดแรงงาน การจัดแผนการเรียนที่เหมาะสมและหลากหลาย จะทำให้นักเรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความถนัดและความสนใจ นั่นคือการประสมกับความสุขในด้านการเรียน ซึ่งทำให้ลดพฤติกรรมที่ไม่ดีถึงประสงค์ของนักเรียนวัยนี้ได้เป็นอย่างดี ส่วนจุดประสงค์การเรียนรู้ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการจะต้องทำความเข้าใจและเก็บรวบรวมไว้อย่างมีระบบสามารถให้คำแนะนำหรือบริการแก่ครูอาจารย์ได้ทุกรายวิชาที่เปิดสอนในโรงเรียน เพราะจุดประสงค์การเรียนรู้เป็นเสมือนแผนที่เดินทางอันจะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง ข้อที่น่าสนใจอีกข้อหนึ่งที่มีความสำคัญมากเป็นลำดับที่สามก็คือ มีความรู้ความสามารถในการจัดทำตารางสอนและการจัดครูเข้าสอน เกี่ยวกับเรื่องนี้ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นเรื่องปกติไม่สู้จะสำคัญมากนัก เพราะการจัดทำตารางสอนและการจัดครูเข้าสอนในแต่ละรายวิชา ถือว่าเป็นงานประจำที่หัวหน้าหมวดวิชาและผู้ช่วยฝ่ายวิชาการต้องทำกันอยู่แล้ว และมักจะไม่ค่อยมีปัญหาใดๆ อีกทั้งยังเป็นงานที่สามารถมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทนได้ แต่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญไว้สูง ก็อาจจะเป็นเพราะว่าเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับครูอาจารย์โดยตรงและต้องทำ

อยู่ประจำทุกภาคเรียนก็ได้ และข้อที่น่าสนใจอีก 2 ข้อที่สัมพันธ์กันก็คือ มีความรู้ความสามารถในการวางแผน จัดทำแผนงาน โครงการต่างๆ เพื่อพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน และมีความรู้ความสามารถในการติดตามประเมินผลแผนงาน โครงการและงานต่างๆ ในปัจจุบันการวางแผนและการประเมินโครงการได้เข้ามามีบทบาทในวงการศึกษามากขึ้น เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบายของโรงเรียน ของฝ่ายต่างๆ การทำแผนปฏิบัติการ โครงการ แผนระยะ 5 ปี เป็นต้น ทำให้การบริหารงานในโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีแบบแผน สามารถนิเทศ ตรวจสอบ ติดตามผลได้ทุกระยะ การวางแผนที่ย่อมหมายถึงว่างานนั้นสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง จากประสบการณ์ที่ผ่านมาของผู้วิจัยพบว่าครูอาจารย์ส่วนมากจะเขียนโครงการ หรือวางแผนงานไม่ค่อยเป็น ทำให้เป็นปัญหาแก่ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด เป็นอย่างมากที่จะต้องรับภาระช่วยทำให้แล้วเสร็จสมบูรณ์ ทันตามกำหนดและนำไปปฏิบัติต่อไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า โรงเรียน กลุ่มโรงเรียน หรือเขตการศึกษาควรที่จะได้จัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผนและการเขียนโครงการรวมทั้งการติดตามผล การประเมินโครงการแก่ครูอาจารย์ และผู้บริหารโรงเรียนควรจะได้นิเทศติดตามการปฏิบัติงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้อย่างจริงจัง มิใช่ทำไว้เพื่ออวดหรือรอรับการตรวจเท่านั้น

ข้อที่ทั้งผู้บริหาร ครูอาจารย์และศึกษานิเทศก์ให้ความคาดหวังอยู่ในระดับไม่แน่ใจก็คือ ข้อที่ว่าผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการควรมีวุฒิปริญญาโททางการศึกษาขึ้นไป ทั้งนี้นับว่าสอดคล้องกับผลการวิจัยของเจดิม รัชชนะกุล ( 2524 : 123 ), ชโลมใจ กิงการวัฒน์ ( 2525 : 75 ) และทวีศักดิ์ จันทรสาร ( 2528 : 89-90 ) ในการที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับระดับการศึกษาของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการน้อยที่สุดในบรรดาคณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาชีพทั้งหมด คงมุ่งเน้นในด้านอื่นเป็นต้นว่าทักษะทางมนุษยสัมพันธ์และประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า เหตุผลอีกประการหนึ่งที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างยังตั้งใจในระดับการศึกษาของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการว่าควรมีวุฒิปริญญาโทก็คือ กลุ่มตัวอย่างส่วนมากจะมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่มีวุฒิปริญญาโท และอีกอย่างหนึ่งเป็นเพราะว่ามหาวิทยาลัยภายในประเทศเปิดรับบุคคลเข้าศึกษาต่อในระดับ

ปริญญาโทจำนวนจำกัด โอกาสที่ครูอาจารย์จะเข้าศึกษาต่อเพิ่มเติมจึงมีน้อย กลุ่มตัวอย่าง จึงให้ความสำคัญต่อลักษณะข้อนี้มากที่สุด สำหรับผู้วิจัยแล้วมีความเห็นว่าผู้ช่วยผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ควรจะมีวุฒิปริญญาโททางการศึกษาขึ้นไป ทั้งนี้เพราะว่าปัจจุบันครูอาจารย์ส่วนมากจะสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี และส่วนหนึ่ง สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ถึงแม้ว่าระดับการศึกษาเพียงอย่างเดียวจะมีข้อได้เปรียบ ซึ่งถึงความเป็นผู้นำหรือความสามารถในการทำงาน แต่การที่มีวุฒิการศึกษาสูงย่อมแสดงถึง ความสามารถทางสมองและความใฝ่ใจในการศึกษา นั้นหมายถึงการพัฒนาความรู้ความ สามารถของตนเองอยู่เสมอ ทำให้เป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน เพราะสังคมไทย ยังคงยอมรับในค่านิยมปริญญาอยู่ และถ้าพิจารณากันในแง่ที่ว่า ผู้บริหารหรือผู้นำควรมี ความรู้เหนือบุคคลอื่นหรือเพื่อนร่วมงาน ที่เรียกว่าอำนาจของผู้เหนือกว่า ( Expert Power ) คือการที่ผู้ใ้บังคับบัญชาทำตามผู้บังคับบัญชาเพราะเขามีความรู้ในเรื่องนั้นๆ ก็ว่า ความความเห็นของเฟรนช์ ( French ) และเรเวน ( Raven ) ( Cannon, quoted in MANAGEMENT An Integrated Framework 1982 : 351-352 ) แล้วนั้น ผู้ช่วยผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ควรจะมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป ข้อที่ น่าสนใจอีกข้อหนึ่งที่ว่า มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษอยู่ในเกณฑ์ กลุ่มตัวอย่าง ให้ความคาดหวังอยู่ในระดับเห็นด้วยที่มีค่าเฉลี่ยค่าที่สุด แสดงว่าได้รับความสนใจอย่างมาก ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างอาจเห็นว่าภาษาอังกฤษมีความจำเป็นน้อย เพราะปัจจุบันเอกสาร ตำรา ทางวิชาการต่างๆ นั้นมีนักแปลหรือนักวิชาการแปลเป็นภาษาไทยเกือบทั้งหมด โดยเฉพาะเรื่อง ที่บุคคลทั่วไปสนใจและเป็นเรื่องที่สำคัญ กอปรกับในชีวิตประจำวันจริงๆ แล้ว ภาษาอังกฤษถูก นำมาใช้บ่อยมาก เหตุผลอีกประการหนึ่งที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสนใจน้อยมาก อาจจะเป็นเพราะ ว่า คนไทยส่วนมากไม่ค่อยมีความถนัดจัดเจนในด้านการใช้ภาษาอังกฤษมากนัก ทั้งๆ ที่บางคน บำบัดการศึกษาถึงระดับปริญญาโทก็ตาม เกี่ยวกับเรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้ช่วยผู้บริหาร ฝ่าย วิชาการควรจะมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษทั้งด้านการพูด ทั้ง อ่าน และเขียน อยู่ใน เกณฑ์ใช้ได้ เพราะว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มักจะต้องอยู่ในชุมชนที่มีความเจริญ เป็น แหล่งวิทยาการของชุมชน มีจำนวนนักเรียนมากและเป็นนักเรียนที่มีความใฝ่ใจใคร่ศึกษาใน วิทยาการใหม่ๆ สูง บางครั้งบางปีมักจะมีนักเรียนทุนจากต่างชาติ เช่น นักเรียนทุน



เอ. เอฟ. เอส. มาร่วมเรียนด้วย ดังนั้นผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการในฐานะผู้นำทางวิชาการของโรงเรียนก็ควรจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในด้านการใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อสร้างความสนใจศรัทธาให้เกิดขึ้นกับบุคคลแวดล้อมคนทั่วไป เพราะภาษาอังกฤษเป็นเสมือนดวงแจสำคัญที่จะไขไปสู่ความรู้ความเข้าใจในสิ่งใหม่ๆ โดยเฉพาะยุคสมัยปัจจุบันที่โลกกำลังเจริญรุดหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อีกข้อหนึ่งที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสนใจน้อยและนานำมาอภิปรายก็คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัย ในชั้นทำการวิจัยหรือใช้ผลการวิจัยได้ เหตุที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสนใจในข้อนี้ค่อนข้างน้อย อาจเป็นเพราะว่าครูอาจารย์ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งการศึกษาระดับนี้มีรายวิชาเรียนที่เกี่ยวกับการวิจัยน้อยมาก จึงเป็นผลทำให้ครูอาจารย์ขาดความเข้าใจและยังมองไม่เห็นความสำคัญหรือคุณค่าของการวิจัย ในขณะที่ผู้ที่บริหารระดับสูงในวงการศึกษาก็ให้แนวความคิดแก่ครูอาจารย์ว่าครูอาจารย์ควรจะได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของตนอยู่เสมอ ผู้วิจัยเห็นด้วยกับแนวความคิดดังกล่าว เพราะการวิจัยนั้นเป็นประโยชน์มากต่อการปฏิบัติงาน ทั้งที่ บุญธรรม กิจปรีคาบวิสุทธิ

( 2527 : 19 ) ได้กล่าวถึงอุปประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยว่า ระเบียบวิธีการวิจัยเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ฉะนั้นในการเรียนรู้ระเบียบวิธีการวิจัยจึงเปรียบเสมือนได้เครื่องมือประกอบอาชีพ ไปใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ และได้สรุปประโยชน์ของการวิจัยไว้ 6 ประการ คือ 1. ช่วยให้เห็นเหตุผล 2. ช่วยในการกำหนดนโยบายหรือหลักการปฏิบัติงาน 3. ช่วยให้ได้เลือกวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและประหยัด 4. ช่วยในการประเมินผลงาน 5. ช่วยแก้ปัญหาได้ถูกต้องและยุติธรรม 6. ช่วยในการบริหารงาน จากประโยชน์และความสำคัญของการวิจัยดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยจึงเห็นว่าผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่สมควรที่จะต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัย ในชั้นทำการวิจัยหรือใช้ผลการวิจัยได้ ซึ่งในประเด็นหลังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าสมควรจะทำให้ได้ง่ายกว่า เพราะปัจจุบันมีผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการศึกษาอยู่มากมายทุกระดับตั้งแต่อนุบาลจนถึงอุดมศึกษา แต่บุคคลในวงการศึกษามิได้นำไปใช้ประโยชน์เท่าที่ควร เช่น วิทยานิพนธ์ของนิสิตระดับมัธยมศึกษา เป็นต้น อีกทั้งยังเป็นการประหยัดด้วย เพราะไม่ต้องลงทุนทำการวิจัยด้วยตัวเอง

สำหรับความคาดหวังคือลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ  
 ในลักษณะค่านิยมวิชาชีพเพิ่มเติม ซึ่งได้จากแบบสอบถามปลายเปิดนั้น กลุ่มตัวอย่างได้ให้  
 ความคาดหวังไว้สอดคล้องใกล้เคียงกับลักษณะที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ในแบบสอบถามชนิด  
 มาตรการส่วนประมาณค่าทั้งข้อที่ 33 - 67 โดยจะขอนำเอาข้อที่มีผู้ตอบมากที่สุดมา  
 อภิปรายเพียง 2 ข้อ ทั้งนี้ ข้อแรกก็คือ มีประสบการณ์ด้านวิชาการเพียงพอ แสดงว่า  
 ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ ควรจะผ่านงานด้านวิชาการมานานพอ  
 สมควร ทั้งระดับหัวหน้างานหรือหัวหน้าหมวดวิชา แต่ความคาดหวังนี้จะขัดแย้งกันกับ  
 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามชนิดมาตรการส่วนประมาณค่าข้อที่ 38 ที่ว่า เคยทำหน้าที่หัวหน้า  
 หมวดวิชามาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี ซึ่งกลุ่มตัวอย่างให้ความคาดหวังอยู่ในระดับเห็นด้วย  
 แต่มีค่าเฉลี่ยรวมค่อนข้างต่ำ ทั้งนี้จึงไม่สามารถสรุปผลที่แน่นอนได้ แต่ผู้วิจัยเห็นว่า  
 ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการควรจะได้ผ่านงานด้านวิชาการมานานพอสมควร เพราะ  
 งานวิชาการนั้นเป็นหัวใจสำคัญของโรงเรียนและมีลักษณะงานที่หลากหลาย การมี  
 ประสบการณ์ในการทำงานมากจะทำให้สามารถชี้แนะแนวทางหรือทำเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น  
 ได้ ทั้งข้อที่ว่า สามารถชี้แนะและทำเป็นตัวอย่างแก่ครูได้ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างตอบมากเป็น  
 ลำดับที่สอง จากการที่กลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่มให้ความคาดหวังเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์  
 ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการทั้งลักษณะเฉพาะตัวและลักษณะค่านิยมวิชาชีพเพิ่มเติมจาก  
 แบบสอบถามปลายเปิดสอดคล้องใกล้เคียงกับลักษณะต่างๆ ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในแบบสอบถาม  
 ชนิดมาตรการส่วนประมาณค่าทั้ง 67 ข้อ ทั้งที่กล่าวแล้วข้างต้น และผลของความคาดหวัง  
 ของกลุ่มตัวอย่างโดยส่วนรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยนั้น จึงพอจะสรุปได้ว่า ลักษณะต่างๆ ที่  
 ผู้วิจัยกำหนดไว้ในแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่าย  
 วิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

เมื่อเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้บริหาร ครูอาจารย์และศึกษานิเทศก์ ที่มี  
 ต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ใน  
 แต่ละลักษณะ คือลักษณะเฉพาะตัวและลักษณะค่านิยมวิชาชีพแล้ว ปรากฏว่า ครูอาจารย์มี  
 ความคาดหวังแตกต่างกันกับผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

แต่ผู้บริหารกับศึกษานิเทศก์นั้นมีความคาดหวังไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับ สมมุติฐาน เหตุที่ครูอาจารย์มีความคาดหวังต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการแตกต่างไปจากผู้บริหารและศึกษานิเทศก์นั้น อาจเป็นเพราะว่าครูอาจารย์ ส่วนมากมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ โดยสามารถ ดูได้จากผลการวิจัยในสถานภาพทั่วไป ซึ่งพบว่าครูอาจารย์ส่วนมากมีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี ถึงร้อยละ 47.73 ส่วนผู้บริหารส่วนมากคือร้อยละ 46.90 มีอายุราชการระหว่าง 20-29 ปี และศึกษานิเทศก์ส่วนมากมีอายุราชการระหว่าง 10-19 ปี ถึงร้อยละ 80.00 รวมทั้งการที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่ต่างกันกล่าวคือผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ รับผิดชอบงานในระดับนโยบายและวางแผน ซึ่งอยู่ในระดับสูงกว่าครูอาจารย์ที่รับผิดชอบ การสอนเป็นหลัก จึงอาจเป็นเหตุที่ทำให้ครูอาจารย์มีความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ไม่กว้างขวางหรือครอบคลุมทุกแง่ทุกมุมได้ก็เท่ากับผู้มีประสบการณ์มากและอยู่ในตำแหน่งงาน ที่สูงกว่าเช่นผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ควรจะมีการพัฒนาปรับปรุง ความรู้ความเข้าใจ เจตคติเกี่ยวกับการบริหารงานด้านนี้ให้มากขึ้น อาจจะใช้ในรูปแบบ ของการประชุม อบรม สัมมนาหรือศึกษาดูงานก็ได้ เพราะการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ด้วยกิจกรรมดังกล่าวจะช่วยทำให้ผู้บริหาร ครูอาจารย์และศึกษานิเทศก์ ซึ่งต้องปฏิบัติงาน ร่วมกันตลอดเวลา มีความคิดเห็นความเข้าใจสอดคล้องต่อกัน อันจะก่อให้เกิดความอบอุ่น มั่นใจ พึงพอใจในการทำงานและเห็นว่าตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน และเหตุที่ผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์มีความคาดหวังไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ นั้นมีประสบการณ์ในการทำงานมากและรับผิดชอบงานในระดับสูงที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน เป็น ส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นผลคืออย่างหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งทำหน้าที่บริหารและศึกษานิเทศก์ผู้ทำ หน้าที่สนับสนุนด้านวิชาการ มีความเห็นความเข้าใจตรงกัน ยังผลให้การใช้หลักสูตร หรือ การบริหาร โรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

เนื่องจากผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษามีความสำคัญต่อการ ใช้หลักสูตรและการบริหารการศึกษาเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรจะได้มีการวิจัย เกี่ยวกับลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารในเรื่องต่อไปนี้

1. ลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นอยู่จริง  
เปรียบเทียบกับลักษณะตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูอาจารย์
2. ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ตามความคึกเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาและครูอาจารย์
3. ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่างๆ อีก 3 ฝ่าย คือ ฝ่าย  
ธุรการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ



ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย