



บทที่ 5

บทสรุป การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการสรุปผลงานวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย โดยกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐาน วิธีการ ดำเนิน การวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา และกลุ่มครูผู้ปฏิบัติการสอน เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย

สมมติฐานการวิจัย

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา และกลุ่มครูผู้สอน ไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาเป็น 3 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านวิชาการ
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
3. คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก 75 คน ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา 295 คน ครูผู้สอน 380 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสิ้น 750 คน

วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1.1 เลือกสุ่มกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน โดยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) มาร้อยละ 30 ของโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทยที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 127 โรงเรียน ได้ 38 โรงเรียน

1.2 ในการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากร ของกลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา และกลุ่มครูผู้สอน ได้ใช้สูตรของทาโร ยามาเน (Yamane, 1967: 886) คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างประชากร

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ตามกรอบแนวคิดของ รศ.นพพงษ์ บุญจิตราศุลย์ ใน 3 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมี 4 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check-List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย รวม 65 ข้อ แบ่งออกเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาการ 20 ข้อ ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพ 25 ข้อ และลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน 20 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยแยกแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกผู้วิจัยเป็นผู้นำแบบสอบถามไปให้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประชากรด้วยตนเอง แล้วให้ส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ และส่วนที่สองผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ และให้ส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ เช่นเดียวกัน

แบบสอบถามได้ส่งไปทั้งหมด 750 ฉบับ ได้รับการกลับคืนมา 700 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.33 ของที่ส่งไปทั้งหมด และในจำนวนนี้เป็นแบบสอบถามที่ตอบได้สมบูรณ์ 676 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.13 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอน ดังนี้

4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีหาค่าความถี่และค่าร้อยละ

4.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในด้านต่าง ๆ

วิเคราะห์โดยวิธีหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

4.3 เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา และกลุ่มครูผู้สอน โดยใช้ค่าเอฟ F-test

4.4 ศึกษาความแตกต่างของความคิดเห็นเป็นรายคู่ โดยการทดสอบช่วงคะแนนเฉลี่ย (Multiple Range Test) ด้วยวิธีการของ Tukey's HSD Test

สรุปผลการวิจัย

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า

กลุ่มตัวอย่างประชากรร้อยละ 3.26 เป็นนักบวชชาย และร้อยละ 6.21 เป็นนักบวชหญิง นอกจากนั้นเป็นฆราวาสร้อยละ 90.53

กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา และกลุ่มครูผู้สอน มีอายุระหว่าง 31-40 มากที่สุด และน้อยที่สุดคืออายุ 60 ปีขึ้นไป มีทั้งกลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา และกลุ่มครูผู้สอน ส่วนผู้บริหารในกลุ่มนี้ไม่มีเลย

ในด้านวุฒิทางการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 3 กลุ่ม คือผู้บริหาร ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้สอน มีวุฒิปริญญาตรีมากที่สุด

2. ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา และกลุ่มครูผู้สอน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย ในด้านต่าง ๆ สรุปได้ว่า

2.1 ความคิดเห็นต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทยด้านวิชาการ จำนวน 20 ข้อนั้น ข้อที่กลุ่มตัวอย่างประชากรทุกกลุ่มมีความเห็นตรงกันว่าเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นอย่างยิ่ง 5 อันดับแรก เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ข้อ 15 ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างดี ทั้งด้านการวางแผนอัตรากำลังบุคลากร การมอบหมายงาน การบำรุงขวัญและกำลังใจ และการพัฒนาบุคลากร

ข้อ 9 ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรทุกระดับ และการพัฒนาหลักสูตรได้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนและท้องถิ่น

ข้อ 8 ผู้บริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบแบบแผน และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

ข้อ 19 ผู้บริหารต้องมีความสนใจที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอเพื่อเป็นผู้รอบรู้และทันต่อเหตุการณ์

ข้อ 20 ผู้บริหารควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างขวาง เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาการที่เหลืทั้งหมดจัดอยู่ในระดับจำเป็นอย่างยิ่งมากทั้งสิ้น และในจำนวนดังกล่าวข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด เป็นลำดับที่ 20 คือ ข้อ 1 คือ "ผู้บริหารต้องจบการศึกษาอย่างน้อยระดับปริญญาโท"

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรเป็นรายข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างประชากรมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 4 ข้อ คือข้อที่ 4, 12, 13, 16 ข้อดังกล่าวได้แก่

ข้อ 4 ผู้บริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐที่เกี่ยวกับการศึกษา (กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา มีความคิดเห็นแตกต่างจากกลุ่มครูผู้สอน)

ข้อ 12 ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ และการนิเทศแก่ครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนได้ (กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นแตกต่างจากกลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา และกลุ่มครูผู้สอน)

ข้อ 13 ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถในการให้การอบรมนักเรียนด้านจริยธรรมและคุณธรรมในโรงเรียน (กลุ่มผู้บริหาร มีความคิดเห็นแตกต่างจากกลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และ

หัวหน้าหมวดวิชา และกลุ่มครูผู้สอน)

ข้อ 16 ผู้บริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารอาคารสถานที่ และสามารถที่จะวางแผนการใช้อาคารสถานที่ ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน (กลุ่มผู้บริหาร มีความคิดเห็นแตกต่างจากกลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา และกลุ่มครูผู้สอน)

2.2 ความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย ด้านบุคลิกภาพ 25 ข้อ นั้น กลุ่มตัวอย่างประชากรทุกกลุ่มมีความเห็นว่าอยู่ในระดับความจำเป็นอย่างยิ่ง 16 ข้อ และข้อที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง 5 อันดับแรก ได้แก่

ข้อ 32 มีความซื่อสัตย์สุจริต

ข้อ 31 มีความยุติธรรม ให้ความเสมอภาคกับทุกคน

ข้อ 24 มีอารมณ์เยือกเย็น สุขุม มั่นคงและควบคุมตัวเองได้

ข้อ 25 มีความอดทน ความเพียรพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ดี

ข้อ 23 เป็นผู้ที่วางตัวได้เหมาะสม ทั้งการพูด ทำทางและการแสดงออก

นอกจากนั้นเป็นข้อที่มีความจำเป็นมาก และในกลุ่มนี้ข้อที่อยู่ในลำดับสุดท้ายคือ ข้อ 27 คือ "เป็นผู้ที่มีอารมณ์ขันเสมอ"

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกเป็นรายข้อ กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญอยู่ 5 ข้อ คือ ข้อ 21, 31, 34, 37, 29 ข้อดังกล่าวได้แก่

ข้อ 21 มีสุขภาพดี สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสม่ำเสมอ (กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นแตกต่างจากกลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา และกลุ่มครูผู้สอน)

ข้อ 31 มีความยุติธรรม ให้ความเสมอภาคกับทุกคน (กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครูผู้สอน มีความคิดเห็นแตกต่างจาก กลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา)

ข้อ 34 ผู้บริหารต้องมีจริยธรรม คุณธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง และประพฤติตนเป็นแบบฉบับที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน (ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา และกลุ่มครูผู้สอน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน)

ข้อ 37 รู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา (ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา และกลุ่มครูผู้สอน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน)

ข้อ 29 เป็นผู้ที่รับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจสั่งการผิดพลาด หรือเป็นผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มอบหมายให้งานไปทำ (ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าหมวดวิชา และกลุ่มครูผู้สอน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน)

2.3 ความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน จำนวน 20 ข้อ พบว่ามีเพียง 1 ข้อ ที่กลุ่มตัวอย่างประชากรทุกกลุ่มเห็นว่าอยู่ในระดับความจำเป็นอย่างยิ่ง และเป็นข้อที่มีความสำคัญอยู่ในลำดับแรกสุดของลักษณะที่พึงประสงค์ด้านนี้ ได้แก่ข้อ 60 คือ "เป็นผู้ประสานงานที่ดีสามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถของตนปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่" ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานที่เหลืออีก 19 ข้อ จัดอยู่ในระดับความจำเป็นมากทั้งหมด

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเป็นรายข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญอยู่ 2 ข้อ คือ ข้อ 48, 59 ข้อดังกล่าวได้แก่

ข้อ 48 มีความสามารถในการนำเทคนิคในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมาปฏิบัติและเผยแพร่แก่ผู้ร่วมงาน (ความคิดเห็นของผู้บริหาร แตกต่างจากความคิดเห็นของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา และกลุ่มครูผู้สอน)

ข้อ 59 ผู้บริหารต้องรู้จักให้การยกย่องชมเชยแก่บุคคลที่ประสบความสำเร็จ (กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา มีความคิดเห็นแตกต่างจากกลุ่มครูผู้สอน)

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา และกลุ่มครูผู้สอน ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย สรุปได้ดังนี้

3.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 3 กลุ่ม ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย รวมทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน จึงสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ได้ตั้งไว้

3.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 3 กลุ่ม ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ได้ตั้งไว้

3.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 3 กลุ่ม ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ได้ตั้งไว้

3.4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 3 กลุ่ม ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ได้ตั้งไว้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การอภิปรายผลจะพิจารณาถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพและด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่กลุ่มตัวอย่างประชากรจัดให้อยู่ในระดับที่มีความจำเป็นมากที่สุด น้อยที่สุด หรือมีความเห็นแตกต่างกัน

ในด้านวิชาการ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ซึ่งกลุ่มตัวอย่างประชากรเห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็นมากที่สุด สำหรับผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก ได้แก่

1. ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเป็นอย่างดี ทั้งในด้านการวางแผนอัตรากำลังบุคลากร การมอบหมายงาน การบำรุงขวัญ กำลังใจ และการพัฒนาบุคลากร
2. ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร ระเบียบแบบแผน กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา การวางแผน การจัดทำแผนปฏิบัติงานและนโยบายของรัฐที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา
3. ผู้บริหารต้องมีความสนใจที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อเป็นผู้รอบรู้และทันต่อเหตุการณ์

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรนี้สอดคล้องกับความคิดของ คาร์ล มัชฌมันน์ และพินชู ซัชวาลย์ปรีชา (2513:52) ว่า "ครูใหญ่ที่เป็นผู้มีความรู้อย่างดี ย่อมสามารถปกครองและบังคับบัญชาครูที่มีอยู่ในโรงเรียนได้" ภิญโญ สาร (2521) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของการบริหารการศึกษา เป็นหัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคนและทุกฝ่าย ถ้าผู้บริหารขาดความสามารถในการบริหารงานบุคคล แม้จะมีวัสดุอุปกรณ์นานาชนิด มีเงินมีงบประมาณจำนวนมากสนับสนุน และมีคนจำนวนมากในหน่วยงานก็เหมือนไม่มีอะไรสักอย่าง ทั้งนี้เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man in the right job) โดยให้ได้ผลดีที่สุดภายในเวลาอันสั้น สิ้นเปลืองเงินทองและวัสดุอันน้อยที่สุด ในขณะที่เราใช้งานก็มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย และเต็มใจที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ศิริกาญจน์ โกสมรภ์ (2517:49-51)

มีความเห็นในเรื่องนี้ว่า "รู้จักสั่งงานให้ถูกจังหวะและเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ"

ส่วนความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร ระเบียบ ฯลฯ ที่กลุ่มตัวอย่างประชากรเห็นว่ามี ความจำเป็นมากที่สุด ในเหตุผลที่ว่างานด้านระเบียบ กฎหมาย คำสั่ง หลักสูตรการสอน ตลอดจนงานบริหารนั้นมีการเปลี่ยนแปลง และจำเป็นต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของสังคมอยู่เสมอ ผู้บริหารในฐานะผู้นำในสถานศึกษาย่อมจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจ ความแม่นยำชัดเจน ในการใช้ระเบียบปฏิบัติออกคำสั่งหรือตัดสินใจสั่งการใด ๆ มีความรู้จริง ในเนื้อหาหลักสูตรและนโยบายการศึกษาปัจจุบัน เพื่อให้การดำเนินงานกิจการของโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย จากผลของการสัมมนาเรื่อง "นักบริหารการศึกษาไทย" ของนิสิตปริญญาโท ปี 2523 สรุปไว้ว่า "ความรู้ความสามารถของผู้บริหารการศึกษาในส่วนหนึ่งก็คือ ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เนื่องจากการศึกษาต้องดำเนินตามนโยบายของรัฐบาลและอยู่ใน ความควบคุมของรัฐบาลด้วย" นอกจากความรู้ดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างประชากรยังเห็นว่าเป็นสิ่งที่ สำคัญมากสำหรับผู้บริหารอีกประการหนึ่งคือ ผู้บริหารต้องมีความสนใจที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม อยู่เสมอ เพื่อเป็นผู้รอบรู้และทันต่อเหตุการณ์ ดังที่ Richard H. Hall (1982) อ้างถึง Selznick ซึ่งกล่าวไว้ว่า "ผู้นำคือผู้ที่แสดงบทบาทและเริ่มต้นแนวทางใหม่ ๆ แทนที่จะเป็นคน คอยรับแนวคิดเท่านั้น หรือผู้นำคือคนที่สร้างหรือรวบรวมแนวคิดใหม่ ๆ แทนที่เป็นเพียงคอยรับ แนวคิดเฉย ๆ แค่นั้น" (การบริหาร หน้า 153) การที่กลุ่มตัวอย่างประชากรเห็นความสำคัญ ของคุณลักษณะประการนี้อาจเป็นเพราะ

1. ในทางปฏิบัติ การคัดเลือกหรือกำหนดบุคคลเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ผู้บริหารใน โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย มักพิจารณาถึงความรู้ที่จำเป็น ตามที่กฎหมายโรงเรียนเอกชน กำหนด (พรบ.โรงเรียนเอกชน 2525; 15-16) และความเหมาะสมด้านอื่น ๆ โดยให้ความสำคัญต่อคุณสมบัติและสมรรถภาพของผู้รับหน้าที่นั้นอย่างมาก การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน คาทอลิกส่วนใหญ่จึงใช้ประสบการณ์และความตั้งใจจริงมากกว่าความรู้จริงตามหลักวิชาการ ซึ่ง เท่าที่ปรากฏงานการบริหารก็เกิดผลสำเร็จตามสมควร อย่างไรก็ตามก็ดี ผลการวิจัยนี้แสดงถึงความ ต้องการ การเห็นความสำคัญของความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา

2. การบริหารงานโรงเรียนเอกชนปัจจุบัน ต้องเผชิญกับการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด หลาก ๆ โรงเรียนมุ่งส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ สร้างศรัทธาให้เกิดแก่ประชาชนทั่วไป

จึงมีการพัฒนาปรับปรุงฝ่ายต่าง ๆ โดยเฉพาะตัวผู้บริหารเองให้มีความรู้ความสามารถที่จะพัฒนาปรับปรุงงานในภาระหน้าที่ของตน และบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่น้อยหน้าโรงเรียนของรัฐ จึงเป็นสิ่งจำเป็นทั้งเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารตื่นตัว สนใจความเป็นไปต่าง ๆ ในแวดวงการศึกษา อันจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น

ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาการ ที่กลุ่มตัวอย่างประชากรมีความคิดเห็นแตกต่างกัน และกลุ่มผู้บริหารให้ความสำคัญมากกว่า กลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา และกลุ่มครูผู้สอน ได้แก่

1. การที่ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำและการนิเทศแก่ครู
2. มีความรู้ในการให้การอบรมนักเรียนด้านจริยธรรม และคุณธรรมในโรงเรียน
3. มีความรู้ด้านอาคารสถานที่ ในการวางแผนการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ

1. ผู้บริหารในฐานะที่เป็นหัวหน้าสถานศึกษาตระหนักหรือสำนึกถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ของการเป็นผู้บริหารการศึกษา ดังที่ Good ได้กล่าวว่า การบริหารงานในโรงเรียนหมายถึง การดำเนินการ การควบคุม การจัดบริการ เกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวพันถึงกระบวนการเกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน อันได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์ กิจกรรมบริการต่าง ๆ อาคารสถานที่ งานติดต่อสื่อสาร งานทางด้านการเงินและอุปกรณ์ต่าง ๆ (Good, 1965) ดังนั้น แม้ผู้บริหารจะรับรู้ว่าในการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบให้แก่คณะครูแล้ว ผู้บริหารยังจะต้องเป็นผู้ประสานงานเพื่อจะนำเอาพลัง และความสามารถจากทุกฝ่ายมาใช้ เพื่อให้ไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ (วิจิตร วรุตบางกูร. 2523 หน้า 33) แต่การที่ตัวผู้บริหารเองมีความรู้ความสามารถด้านการนิเทศ การอบรมนักเรียน การจัดอาคารสถานที่ จะช่วยให้การบริหารงานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และที่สำคัญผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกส่วนใหญ่ เป็นพระสงฆ์ นักบวช ซึ่งจะมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายเสมอ ๆ ถ้าตัวผู้บริหารเองมีความรู้ความสามารถในด้านเหล่านี้แล้ว การสับเปลี่ยนหน้าที่ไปบริหารงานในสถานศึกษาใด ๆ ก็ย่อมไม่เป็นปัญหา แม้สถานที่ใหม่นั้น ครูหรือ

บุคลากรจะไม่ชำนาญรอบรู้ในด้านเหล่านี้ก็ตาม

2. อาจเป็นเพราะรูปแบบหรือแผนภูมิปฏิบัติงานทั่วไปในโรงเรียน ครูใหญ่จะมีผู้ช่วย ครูใหญ่ฝ่ายต่าง ๆ ผู้ช่วยครูใหญ่เหล่านี้จะเป็นผู้นำ ผู้ถ่ายทอดนโยบาย แนวความคิดหรือเป็นผู้ประสานงานระหว่างครูใหญ่กับหัวหน้าหมวดวิชาและครู บุคคลเหล่านี้จึงไม่เห็นความสำคัญของครูใหญ่ว่าจะต้องมีความรู้ดังกล่าว เพราะครูใหญ่มิได้เป็นผู้ลงมือกระทำ แต่เป็นผู้วางนโยบาย วางแนวปฏิบัติ และติดตามผล อย่างไรก็ตาม การที่ครูใหญ่มีความรู้ในสิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นประโยชน์ในการบริหารงานมากกว่า

คุณลักษณะที่พึงประสงค์อีกประการหนึ่งที่กลุ่มตัวอย่างประชากรทุกกลุ่มจัดไว้เป็นอันดับสุดท้ายได้แก่ การที่ผู้บริหารควรมีความรู้อย่างน้อยระดับปริญญาโท เหตุผลประการแรกที่กลุ่มตัวอย่างประชากรทุกกลุ่มให้ความสำคัญน้อยกว่าลักษณะที่พึงประสงค์ด้านอื่น ๆ อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างส่วนมากสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 84.47) และต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 13.02) มีเพียงร้อยละ 2.52 ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า เหตุผลประการที่สอง เนื่องจากการเปิดสอนระดับปริญญาโทในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เปิดโอกาสให้แก่ผู้บริหารเอกชนที่จะมีโอกาสเข้ามาศึกษาต่อในระดับปริญญาโทน้อยมาก เหตุผลการประการที่สาม คือผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกส่วนหนึ่งบริหารโรงเรียนได้ในระดับดี ถึงแม้ไม่ได้มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท จึงทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นว่าเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องจบการศึกษาระดับปริญญาโท

แม้ว่าวุฒิทางการศึกษาอย่างเดียวมิใช่เป็นเครื่องวัดในการเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร แต่ผู้บริหารที่มีวุฒิทางการศึกษาเหนือกว่าคนอื่น ๆ ย่อมเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ดังนั้น ฮิวส์และโบว์ดิต (Huse and Bowdit) จึงกล่าวว่า ผู้บริหารในอนาคตจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ผู้บริหารควรเป็นผู้บริหารมืออาชีพและจะต้องได้รับการศึกษาที่เหมาะสม ต้องมีการอบรมอย่างกว้างขวางในเรื่องการบริหารและการฝึกอบรมก็มีความสำคัญมากเช่นกัน

ในด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารนั้น กลุ่มตัวอย่างประชากรมีความคิดเห็นว่าลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารในระดับที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง มีดังนี้

1. มีความซื่อสัตย์สุจริต

2. มีความยุติธรรมให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
3. มีจิตใจเมตตากรุณา ช่วยเหลือผู้อื่น โดยเฉพาะแก่ผู้ที่ด้อยโอกาส
4. มีความอดทน ความเพียรพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ดี
5. เป็นผู้ที่วางตัวได้เหมาะสม ทั้งการพูด ทำทางและการแสดงออก

ความคิดเห็นนี้สอดคล้องกับความคิดของ อาภา ภมรบุตร (2516:1) ที่ว่าบุคลิกภาพ (Personality) มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักปกครอง นักบริหาร และหัวหน้าหน่วยงาน และวิจิตร วรุตบางกูร (2523:76) ยังเสริมว่า ผู้บริหารควรจะต้องมีคุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจในขณะที่ทำกรบริหารอีกด้วย (วิจิตร.2523) นอกจากนี้ อุทัย หิรัญโต (2524:46-55) ยังกล่าวว่า ผู้ที่จะเป็นหัวหน้าคนต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง บุคลิกภาพของตน เพื่อแสดงบทบาทตามตำแหน่งให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่คนอื่นสังเกตเห็นได้จากภายนอกโดยทางตา ซึ่งอาจสร้างความหลงใหลหรือประทับใจ ขึ้นชมยินดีแก่คนอื่น แต่บุคลิกภาพภายในที่เกี่ยวกับนิสัยใจคอ คุณธรรม ความเมตตาปราณี หากมีอยู่พร้อมด้วยในตัวคน จะช่วยส่งเสริมให้บุคลิกภาพของบุคคลนั้นสมบูรณ์อย่างถาวร ข้อที่น่าสังเกตคือ กลุ่มตัวอย่างประชากรให้ความสำคัญของคุณธรรมที่พึงมี หรือบุคลิกภาพภายในมากกว่าบุคลิกภาพภายนอก ด้วยสาเหตุที่ว่า อนุกรมการณของโรงเรียนคาทอลิกมุ่งสร้างคนให้มีคุณค่ามากกว่าคนเก่ง หรือสร้างคนเก่งที่มีคุณค่าโรงเรียนคาทอลิกจะต้องมุ่งถึงจุดหมายทางวัฒนธรรมและการอบรมเยาวชน ลักษณะของโรงเรียนคาทอลิกก็คือมุ่งสร้างประชาคมในโรงเรียนให้เกิดบรรยากาศอันมีชีวิตชีวา ด้วยจิตตารมณ์แห่งเสรีภาพและความรัก มุ่งช่วยคนหนุ่มสาวให้พัฒนาบุคลิกภาพ...โรงเรียนคาทอลิกอบรมนักเรียนของตนให้ทำงานอย่างเกิดผลเพื่อประโยชน์ของประเทศบ้านเมือง" (สังคายนฯ หน้า 213) ผู้บริหารที่มี บุคลิกภาพดี มีคุณธรรมสูงย่อมมีอิทธิพลต่อความรู้สึก พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน รวมทั้งบทบาทต่อความสำเร็จฉะนั้น เมื่อมีการแข่งขันกันเพื่อความอยู่รอดของโรงเรียนคาทอลิก จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกที่จะต้องมุ่งส่งเสริมและพัฒนาทั้งด้านวิชาการ ความรู้ และคุณธรรมควบคู่กันไป ตามนโยบายการศึกษาของสภาการศึกษาคาทอลิก

ที่น่าสังเกตอีกประการหนึ่ง คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ว่าผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขัน ซึ่งปรากฏว่ากลุ่มตัวอย่างประชากรทุกกลุ่ม มีความเห็นว่าเป็นคุณลักษณะที่มีความจำเป็นน้อย ทั้งนี้

เนื่องจาก โดยปกติแล้วสภาพบรรยากาศในโรงเรียนคาทอลิกอยู่ในลักษณะบรรยากาศแบบครอบครัว มีความเป็นกันเองคืออยู่แล้ว ลักษณะของการทำงานร่วมกัน ไม่มีความเครียดหรือความกังวลใจใด ๆ จึงอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่กลุ่มตัวอย่างประชากรทุกกลุ่มให้ความเห็นว่าคุณลักษณะประการนี้มีความจำเป็นน้อย กระนั้นก็ดี คุณลักษณะนี้เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ออสวอลด์ เซนเดอร์ (Oswald, 1990) กล่าวว่า อารมณ์ขันเป็นสิ่งมีค่ามหาศาล ทั้งต่อตัวผู้นำและงานของเขา เพราะอารมณ์ขันที่บริสุทธิ์จะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดและเหตุการณ์คับขันได้มากกว่าวิธีการอื่น ดังนั้นผู้บริหารต้องทั้งปลูกทั้งสร้างและควบคุมอารมณ์ขัน (เพราะว่าเป็นมนุษย์เป็นฉายาของพระเจ้า และอารมณ์ขันก็เป็นของขวัญที่พระเจ้าประทานแก่มนุษย์) ซีรุคัม ประทุมพรรัตน์ (2528:152) ผู้นำต้องเป็นคนมีอารมณ์และหลุดจากมกายให้คนขันได้ ให้คนทั้งมีความสุขและลดความเคร่งเครียด การมีอารมณ์ขันจำเป็นมาก ๆ สำหรับผู้นำ เพราะบางครั้งต้องเจอกับเหตุการณ์คับขัน ถ้าเขาใช้คำพูดที่มีอารมณ์ขันให้เกิดประโยชน์ก็จะทำให้สถานการณ์ต่าง ๆ ดีขึ้น แทนที่จะกลายเป็นเรื่องหนัก ก็จะกลายเป็นเรื่องเบาหรือธรรมดาไป

คุณลักษณะอีกประการหนึ่งที่กลุ่มผู้บริหาร มีความเห็นแตกต่างจากกลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา และกลุ่มครูผู้สอน คือ ผู้บริหารควรมีสุขภาพดี สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้สม่ำเสมอ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะประการนี้มากกว่า ทั้งนี้อาจเป็นการมองต่างมุมกัน ผู้บริหารมองจากประสิทธิภาพและความรับผิดชอบในหน้าที่ เพราะภารกิจของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการศึกษาค่อนข้างหนักและซับซ้อน การมีสุขภาพดีจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นคล่องตัว มากกว่าผู้บริหารที่มีสุขภาพไม่สู้ดี พันธ์ หันนาคินทร์ (2524) กล่าวไว้ว่า "งานของครูใหญ่เป็นงานหนัก จะต้องอาศัยความอดทนทั้งกายและใจอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น คุณสมบัติประการแรกที่ต้องคำนึงถึงคือสุขภาพ ถึงแม้ว่าจะเก่งสักเพียงไรแต่ถ้าสุขภาพไม่ดี ความเก่งนั้นก็หาเป็นประโยชน์อันใดไม่ ตามความเป็นจริงแล้วไม่ว่าจะเป็นงานอาชีพใดก็ตาม การเป็นมีสุขภาพดีย่อมเป็นหลักประกันประการแรกในการทำงาน นั้น ๆ ทั้งสิ้น" David Campbell (1980) กล่าวถึงคุณลักษณะประจำตัวผู้นำไว้ 6 ประการ หนึ่งในคุณลักษณะนี้คือสุขภาพทางกายสมบูรณ์ เพราะผู้นำต้องทำงานมาก เจอปัญหาหนัก รับผิดชอบมาก ดังนั้น ต้องมีความอดทนต่อความยุ่งยากมาก และความกดดันทั้งหลาย เขาจึงต้องมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง

ส่วนหัวหน้ากลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชาและกลุ่มครูผู้สอนเห็นความสำคัญของการมีสุขภาพดีของผู้บริหารค่อนข้างน้อย อาจเป็นเพราะไม่เข้าใจถึงภาระหนักที่ผู้บริหารจะ

ต้องรับผิดชอบ การมีผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายต่าง ๆ ทำให้ครูมองเห็นว่าครูใหญ่ทำงานน้อยลง ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วผู้ช่วยครูใหญ่จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับงานที่ถือได้ว่าเป็นงานนโยบายส่วนรวมของโรงเรียน หรือการใช้อำนาจตัดสินใจที่เกี่ยวกับนโยบายของโรงเรียน เนื่องจากงานเหล่านี้เป็นภาระหน้าที่ของครูใหญ่โดยตรง

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในด้านความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น มีเพียงข้อเดียวที่กลุ่มตัวอย่างประชากรทุกกลุ่มมีความเห็นว่า อยู่ในระดับที่จำเป็นอย่างยิ่ง นั่นคือ คุณลักษณะของการเป็นผู้ประสานงานที่ดี สามารถชักจูงผู้ร่วมงานให้ใช้ความสามารถของตน ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของนพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527) ที่กล่าวว่า ในองค์กรหรือหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีลักษณะงานแตกต่างกัน การประสานงานมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้เห็นเพียงของเครื่องจักรกลทุกขนาดทำงานประสานกัน Gulick (2519) ได้ให้ความหมายของการประสานงานว่า หมายถึงการสร้างสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพไม่ให้เกิดการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกัน ผู้บริหารที่จะสามารถเป็นผู้ประสานงานที่ดีได้ ประการแรกต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ต้องอาศัยความสามารถไหวพริบ และบุคลิกภาพเฉพาะตัวเป็นองค์ประกอบ ภิญโญ สาธร (2516) กล่าวว่าไว้ว่าผู้บริหารการศึกษาของประเทศไทยมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรอบรู้ เกี่ยวกับเรื่องมนุษยสัมพันธ์ เพราะสภาพสังคมไทยเป็นสังคมที่ยึดถือความสัมพันธ์กันโดยส่วนตัวเป็นเรื่องใหญ่มาก การคบหาอย่างเพื่อนฝูงหรือคนรู้จักกัน เป็นสิ่งที่คนไทยนิยมมากกว่าการวางตัวอย่างผู้ดำรงตำแหน่งสูง

อีกประการหนึ่งที่เป็นต่อการประสานงานที่ดี คือการกำหนดแผนงานหรือโครงการให้ทุกคนทุกหน่วยงาน เข้าใจรับรู้โครงการทั้งหมด หรือบางส่วนที่จำเป็นเพื่อทุกคนทุกหน่วยงานเต็มใจรับงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย นั่นก็คือให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกันปรึกษาหารือกันก่อนลงมือกระทำ อันจะช่วยให้งานที่สำเร็จออกมาเป็นที่ยอมรับและบุคลากรเกิดความพอใจในผลงานร่วมกัน

คุณลักษณะอีกประการหนึ่ง ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าสำคัญมากหรือจำเป็นอย่างยิ่งคือประเด็นที่ว่าผู้บริหารควรมีระยะเวลาในตำแหน่งผู้บริหารในโรงเรียนหนึ่ง ๆ ไม่น้อยกว่า 5 ปี เพื่อให้การดำเนินงานต่อเนื่อง ซึ่งความคิดเห็นนี้สอดคล้องกับผลของการสัมมนาผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก รุ่นที่หนึ่ง ณ มหาวิทยาลัยศิลปากร (อ้างใน วิภา เลค. 2525 หน้า 16-17) ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกได้มีการประชุมกลุ่มเพื่อศึกษาปัญหาในโรงเรียนคาทอลิกที่ผ่านมา

ได้สรุปประเด็นออกมาหลายประการ มีประการหนึ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับตัวผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกมีการโยกย้ายบ่อยเป็นเหตุให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารนโยบาย ทำให้การบริหารนโยบายไม่เติบโตเท่าที่ควร การจัดการศึกษาไม่ค่อยได้ผลเต็มที่ตัวครูเองก็ต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับผู้บริหารและนโยบายใหม่ ๆ อยู่เสมอ ซึ่งส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของครู ผลพวงที่ตามมาก็คือการทำงานแบบพิกซีโรยหน้า ตบตาผู้บริหารไปสักพักไม่กี่ปีก็ย้ายส่วนครูที่จริงจังต่อหน้าที่ต่ออาชีพก็จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอึดอัดไม่คล่องตัวเท่าที่ควร กลุ่มตัวอย่างประชากรจึงไม่สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนตัวผู้บริหารบ่อยเกินไป และควรมีการวางนโยบายที่เป็นตัวกำหนดการบริหารที่แจ่มชัดเป็นลายลักษณ์อักษร และเป็นที่เข้าใจทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมบริหารมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นการยากมากที่งานบริหารโรงเรียนจะบรรลุผลได้ ถ้าไม่มีนโยบายที่คงเส้นคงวาอย่างต่อเนื่องและการดำเนินงานอย่างจริงจัง

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

การอภิปรายลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก ทำให้ทราบความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา และกลุ่มครูผู้สอน ที่แสดงถึงความต้องการที่จะให้มี หรือที่พึงจะเป็น สำหรับผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย ทั้งยังช่วยให้ทราบประเด็นปัญหา สาเหตุแห่งปัญหาที่มีในปัจจุบัน จึงขอเสนอแนะข้อคิดเห็นบางประการสำหรับผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ และผู้บริหาร เพื่อวางแผนในการพัฒนาผู้บริหารและยกระดับของการจัดการศึกษาในโรงเรียนคาทอลิกให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ดังนี้

1. สภาการศึกษาคาทอลิกหรือผู้รับผิดชอบด้านการศึกษาของสังฆมณฑล ควรจัดโครงการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย ให้มีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการบริหารบุคลากรในโรงเรียน และควรจัดเป็นโครงการต่อเนื่อง
2. สภาการศึกษาคาทอลิก ควรจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการเตรียมเป็นผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก เพื่อจะได้มีความรู้และทักษะทางด้านการบริหาร ก่อนจะเข้ารับตำแหน่ง
3. ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบคณะสงฆ์และคณะนักบวช ไม่ควรโยกย้ายเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยเกินไป ควรให้ผู้บริหารในแต่ละโรงเรียนได้มีโอกาสศึกษางาน สภาพแวดล้อม และลงมือปฏิบัติ

งานอย่างเพียงพอ อย่างน้อย 5 ปี เพื่อการบริหารงานในโรงเรียนจะได้มีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

4. แต่ละโรงเรียนควรมีการกำหนดนโยบายชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารสำหรับผู้บริหารที่เข้ามารับตำแหน่งใหม่ ในการดำเนินการตามนโยบายได้อย่างต่อเนื่อง

5. ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกจะต้องสนใจศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อเป็นผู้รอบรู้และทันต่อเหตุการณ์ และคณะผู้ใหญ่ของคณะสงฆ์และนักบวชควรสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พระสงฆ์ และนักบวชที่ทำหน้าที่บริหารโรงเรียน ได้มีโอกาสศึกษาต่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ทางด้านการบริหารการศึกษา เพื่อสามารถบริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. ควรศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนทั่ว ๆ ไป
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับบุคลิกภาพและวุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย ที่จะส่งผลต่อการบริหารโรงเรียน
3. ควรมีการทำวิจัยเรื่อง การประเมินผลการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในทัศนะของผู้บังคับบัญชา ของผู้บริหารและผู้ร่วมงานที่อยู่ในบังคับบัญชาของผู้บริหาร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย