



บทที่ 5

## สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาแบบกระสวนทางอาชีพ (Career Pattern) ของผู้บริหารโรงเรียนก่อนได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โดยศึกษาในสถานภาพทั่วไป ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมทั้งการยอมรับผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ของกรมสามัญศึกษา

กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2530 จำนวน 483 คน เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง วิเคราะห์หาค่าความถี่และร้อยละ ทดสอบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยใช้ค่า ซี (z-test) ข้อมูลที่เป็นคำถามเปิดและแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยวิเคราะห์เนื้อเรื่องและค่านิยม

### สรุปผลการวิจัย

#### ตอนที่ 1 ภูมิหลังของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

##### 1.1 สถานภาพทั่วไป ของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีลักษณะดังนี้

1.1.1 เป็นชาย

1.1.2 อายุระหว่าง 45 - 54 ปี

1.1.3 รายได้พิเศษต่อเดือนไม่เกิน 2,000 บาท ส่วนเงินเดือนรับตาม

ตำแหน่ง คือ ครูใหญ่รับเงินเดือนระดับ 5 อาจารย์ใหญ่ รับเงินเดือนระดับ 6 และผู้อำนวยการโรงเรียน รับเงินเดือนระดับ 8

1.1.4 ส่วนใหญ่สมรสแล้ว คู่สมรสเป็นข้าราชการครู สังกัดกรมสามัญศึกษา คู่สมรสมีรายได้ระหว่าง 6,001 - 8,000 บาท การศึกษาสูงสุดของคู่สมรสระดับปริญญาตรี

1.1.5 ภูมิลำเนาเดิม ส่วนมากเป็นชนภาคกลาง และอยู่ในกรุงเทพมหานครมากที่สุด เมื่อพิจารณาจากถิ่นที่อยู่แล้ว ส่วนมากอยู่ในเขตชนบท และเมื่อเป็นผู้บริหารโรงเรียนแล้ว ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในจังหวัดภูมิลำเนาเดิมของตนเอง

1.1.6 บิคาการคามีอาซีเทกานา และบิคาการคามีการศึกษาระกัฒประณคศึกษา

1.1.7 เกยคาคหวังว่าจะประกอบอาซีเทครู โทยโทเทุผลลว่า ซอม ใจรัก รักเด็ก มีที่เทักให้เรีบน เหมาะกัความสามารถ และสัดานที่เรีบนโกถบ้าน เป็นหลัก

## 1.2 ประวัติกการศึกษา

### 1.2.1 การศึกษาวิชาสามัญ

ก. ผู้บริหารโรงเรียนร้อยละ 51.14 จบการศึกษาระกัฒมัชยมศึกษา ตอนต้น ผลการเรีบนอยู่ในเกณฑ์ และกัเกาศัยอยู่กักับบิคา-มารคา

ข. ผู้บริหารโรงเรียนร้อยละ 48.86 จบการศึกษาระกัฒมัชยมศึกษา ตอนปลาย ผลการเรีบนอยู่ในเกณฑ์ และในขณะทีเรีบนพักอาศัยอยู่กักับอูาศิ

### 1.2.2 การศึกษาระกัฒวิชาชีพ

ก. ระกัฒปริญญาเอก มีผู้จบการศึกษาระกัฒปริญญาเอก ร้อยละ 0.21 สาขการบริหารการศึกษา จากต่างประเท โทยทุนส่วนตัว

ข. ระกัฒปริญญาโท ผู้บริหารโรงเรียนร้อยละ 15.73 จบการศึกษาระกัฒปริญญาโท เลือกรเรียนสาขการบริหารการศึกษา ส่วนมากเป็นวุฒิศครุศาสตร์มหบัคคิ (ค.ม.) จากจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย มากที่สุด และเป็นข้าราชการที่ลาศึกษาต่อ

ค. ระกัฒปริญญาตรี ผู้บริหารโรงเรียนร้อยละ 82.61 มีวุฒิกการศึกษาระกัฒปริญญาตรี และเป็นวุฒิกการศึกษามบัคคิ (กศ.บ.) มากที่สุด จากมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ โทยเฉพาะจบจากวิยาเซตประสาณมิตร ร้อยละ 32.30 ส่วนใหญ่ ร้อยละ 11.59 เลือกรเรียนวิชาเอกสังคัมศึกษาและการสอนสังคัมศึกษา ผลการเรีบนอยู่ในเกณฑ์ (เกรดเฉลี่ย 2.76 - 3.50) ส่วนใหญ่ใช้ทุนส่วนตัว

ง. ค่าการระกัฒปริญญาตรี มีผู้บริหารโรงเรียนร้อยละ 0.83 ทีมีวุฒิกการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรี และทั้งหมดมีวุฒิกพิเศษครุมัชยม (พ.ม.)

1.2.3 ผู้บริหารโรงเรียนทีเลือกรเรียนสาขาทางการศึกษา ในระกัฒปริญญาตรี ส่วนมากโทเทุผลเพราะชอมและทองการประกอบอาซีเทครู ส่วนผู้ทีไม่เลือกรเรียนสาขาทางการศึกษา แตมาเป็นครู จำนวน 162 คน โทเทุผลทีเลือกรเป็นครู เพราะชอมและทองการเป็นครู เพียงร้อยละ 4.94

1.2.4 การอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง หรือการอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากแล้วผ่านการอบรม มีเพียงร้อยละ 3.31 ที่ไม่เคยอบรม

### 1.3 ประสบการณ์ทางวิชาชีพ

1.3.1 ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากเริ่มรับราชการเป็นครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตชนบท เริ่มทำงานอยู่ระหว่าง 20 - 25 ปี ด้วยวุฒิปริญญาตรี

1.3.2 สถานที่ทำงานตั้งแต่เริ่มรับราชการ จนเป็นผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบัน ส่วนมากทำงานต่างจังหวัดตลอด

1.3.3 อายุราชการก่อนได้รับแต่งตั้งเป็นผู้บริหารโรงเรียน อยู่ระหว่าง 11 - 15 ปี

1.3.4 ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากเป็นผู้บริหารโรงเรียนครั้งแรกในตำแหน่งครูใหญ่

1.3.5 ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ภายในระยะเวลา 1 ปี หลังจากผ่านการอบรมหลักสูตรที่กรมสามัญศึกษา หรือสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้จัด และมีผู้บริหารโรงเรียนร้อยละ 5.38 ที่ยังไม่เคยได้รับการอบรมในหลักสูตรดังกล่าว

1.3.6 ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนครั้งแรกในจังหวัดที่เป็นภูมิลำเนาเดิมของตนเอง และส่วนมากได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนครั้งแรกในจังหวัดที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน

1.3.7 ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนมากมีผลงานทางวิชาการ ส่วนมากมีผลงานในด้านการบริหารโรงเรียน จนได้รับรางวัลเป็นผู้บริหารดีเด่น

### ตอนที่ 2 แยกกระส่วนทางอาชีพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน เป็นตำแหน่งสุดท้ายก่อนที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียน และในจำนวนผู้ที่เคยเป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ มากที่สุด

2.2 แบบกระสวนอาชีพของผู้บริหารโรงเรียน ที่สำคัญ 4 แบบ คือ

แบบที่ 1 แบบมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งครู - อาจารย์  
หัวหน้าหมวดวิชา ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ร้อยละ 29.39

แบบที่ 2 แบบมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งครู - อาจารย์  
ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ร้อยละ 28.36

แบบที่ 3 แบบมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งครู - อาจารย์  
ร้อยละ 24.22

แบบที่ 4 แบบมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งครู - อาจารย์  
หัวหน้าหมวดวิชา ร้อยละ 11.59

ตอนที่ 3 การอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง กรมสามัญศึกษา

3.1 กรมสามัญศึกษามีนโยบายการอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา ระดับสูง  
เพื่อเป็นการ เตรียมข้าราชการสังกัดกรมสามัญศึกษา ให้ความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งในสายงาน  
ผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 คุณสมบัติและการคัดเลือก

กรมสามัญศึกษากำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับการอบรม ดังนี้

- ก. เป็นข้าราชการสังกัดกรมสามัญศึกษา
- ข. มีอายุ อายุราชการ วุฒิ เงินเดือน ตามเงื่อนไข
- ค. วิธีการพิจารณา พิจารณาตามความเหมาะสม

3.3 หลักสูตรการอบรม หลักสูตรการอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง  
ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) โดยมีโครงสร้างดังนี้

หมวดที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร

หมวดที่ 2 บริหารศาสตร์ว่าด้วยความรู้ เกี่ยวกับการบริหารงานในหน้าที่

หมวดที่ 3 พฤติกรรมศาสตร์ว่าด้วยวิชาที่เสริมสร้างสมรรถภาพของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา

## หมวดที่ 4 กิจกรรมเสริมหลักสูตร

### 3.4 การประเมินและติดตามผล

3.4.1 การประเมินผล ปีการศึกษา 2 ส่วน คือ เวลาที่เข้าร่วมอบรม และผลงานทางวิชาการ ภาคปฏิบัติและพฤติกรรม

3.4.2 การติดตามผล หน่วยงานที่ติดตามผลผู้อบรม ประกอบด้วย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กรมสามัญศึกษา โดยพิจารณาเรื่องของการนำความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่ได้จากการอบรมไปพัฒนาสถานศึกษา อย่างไร

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยในเรื่องการศึกษาแบบกระสวนทางอาชีพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีประเด็นต่าง ๆ ที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

#### 1. สถานภาพทั่วไป

1.1 จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวของชาวนา คือ ผู้บริหารโรงเรียนมีบิดาเป็นชาวนาร้อยละ 29.40 และมารดาเป็นชาวนาร้อยละ 31.47 ขอคนพบตั้งคำถามที่สอดคล้องกับการวิจัยของ อองอาจ โรจนสุนันท์ พ.ศ. 2514 เรื่อง "ทางอาชีพไปสู่ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่โรงเรียนรัฐบาล" ทิวอาชีพบิดาของครูใหญ่มากที่สุด คือ ทำนา (2514 : 5) สาเหตุของการที่ผู้บริหารโรงเรียนมาจากครอบครัวของชาวนา เนื่องจากสภาพทางเศรษฐกิจ รายได้ของชาวนานั้นต่ำมากเมื่อเทียบกับรายได้ของครูประเภทอาชีพอื่น ทั้งนี้ ในอดีตการทำนาต้องอาศัยสภาพของดินฟ้าอากาศ รายได้ไม่แน่นอน เป็นงานที่ต้องใช้แรงงาน ในขณะที่เด็กก็ไม่ต้องการไปสมัคร วิชาการของตน ประเภทอาชีพเกี่ยวกับตนเอง ต้องการให้ได้เรียนสูง ๆ เพื่อจบมาแล้วจะได้ประกอบอาชีพรับราชการ เนื่องจากค่านิยมที่ว่า "การเป็นเจ้าคนนายคน" ยังฝังลึกอยู่ในสังคมไทย เพราะการเป็นข้าราชการนั้น เป็นอาชีพที่มั่นคง มีเกียรติ มีเงินเดือนที่แน่นอน แมแต่เกษียณอายุราชการแล้วยังมีบำนาญ และในอดีตครูเป็นข้าราชการที่ใกล้ชิดกับชาวชนบทมากที่สุด ชาวชนบทให้ความเคารพยำเกรงในฐานะของผู้มีพระคุณ ดังนั้น ชาวนาในชนบทจึงต้องการไปสมัครของตนประกอบอาชีพครู

เนื่องจากการเรียนมีความเหมาะสมกับครอบครัวที่จะส่งบุตรหลานเข้าศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น หลายประการคือ ค่าใช้จ่ายน้อย มีทุนให้เรียน และสถาบันการศึกษาทางภาคนี้ฝึกครู ฝึกกระจายอยู่ตามภูมิภาค และที่สำคัญใช้ระยะเวลาในการเรียนช่วงสั้นเพียง 1 ปี หรือ 2 ปี ก็สามารถประกอบอาชีพได้ ซึ่งเมื่อจบออกมาประกอบอาชีพแล้วก็ถือว่าแผนการของบิดามารดา หลังจากนั้น จึงมีการพัฒนาตนเองควบคู่การศึกษาต่อ อาจจะไปศึกษาด้วยตนเอง รวมทั้ง การลาศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มวุฒิของตนเองให้สูงขึ้น สร้างสมประสบการณ์จนเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ราชการจนถึงระดับผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบัน

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ คำนึงตำแหน่งอยู่ใน ภูมิลำเนาเดิมของตนเอง ลักษณะเช่นนี้ก็เพราะว่า โดยทั่วไปข้าราชการครูจะเริ่มบรรจุเข้ารับราชการที่ภูมิลำเนาเดิมของตน หรือไม่ก็พยายามหาทางขอย้ายเพื่อกลับไปรับราชการที่ ภูมิลำเนาเดิม ซึ่งข้าราชการครูนั้นโอกาสที่จะย้ายกลับเปลี่ยนภูมิลำเนาเดิมมีน้อยมาก ต่างจาก ข้าราชการสังกัดกระทรวงอื่น ๆ นอกจากจะมีการขอย้ายตามปกติ เช่น ย้ายกลับภูมิลำเนาเดิม หรือย้ายติดตามสามีภรรยา เป็นต้น ประกอบกับการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารโรงเรียนนั้น จะพิจารณาจากผู้ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง มาแล้ว ซึ่งข้าราชการเหล่านี้เป็นผู้ที่ทางจังหวัดได้พิจารณาคัดเลือกและเสนอนกรมสามัญศึกษา เพื่อคัดเลือกเข้ารับการอบรมเตรียมไว้เป็นผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดนั้น ๆ โดยตรง ด้วยเหตุนี้ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งอยู่ในจังหวัดที่เป็นภูมิลำเนาเดิม ของตนเอง ลักษณะเช่นนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า จะก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย ในส่วนของผลดี ก็คือ บุคคลเหล่านั้นส่วนหนึ่งจะมีความรัก ความผูกพันในท้องถิ่น มีความต้องการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง ให้เจริญก้าวหน้า และที่สำคัญ บุคคลดังกล่าวข้างต้นจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพและปัญหา ตลอดจนความต้องการของชุมชนเป็นอย่างดี สามารถวางแผนพัฒนาโรงเรียน ตลอดจนพัฒนาชุมชน ในส่วนที่โรงเรียนจะเข้าไปมีส่วนร่วมด้วยได้อย่างสอดคล้องกับสภาพการวางแผนพัฒนาโรงเรียน เป็นขั้นตอนที่จะสามารถทำให้โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์ในการแสวงหาความช่วยเหลือในลักษณะต่าง ๆ ในระยะเดียวกัน ก็อาจจะเกิดผลเสียก็คือ เมื่อผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานในชุมชนใดชุมชนหนึ่ง เป็นระยะเวลาเกิน 4 ปี อาจจะตกอยู่ในสภาพที่ก่อให้เกิดความช่วยเหลือบุคคล หรือผู้มีอิทธิพล ในท้องถิ่นในเรื่องที่ไม่เหมาะสม เช่น การให้ความช่วยเหลือทางการเมืองเพื่อหวังผลตอบแทน เป็นต้น นอกจากนี้ ศาสตราจารย์ทางการบริหารงานบุคคลก็ถือว่า การที่บุคคลใดก็ตามปฏิบัติหน้าที่

ในโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งเป็นเวลานาน จะทำให้เกิดความเคยชินต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลง เคยชินต่อลักษณะงาน ทำให้ไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในที่สุด ก็เกิดความเบื่อหน่ายและลดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่ง กอ สวัสดิ์ทัศนีย์ (2522 : 61) ให้ความเห็นว่า "คนท้องถิ่นจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรหรือโรงเรียนก็แต่ขาดความจงรักภักดีต่อวิชาชีพ ไม่แสวงหาความก้าวหน้า ไม่ค่อยมีความคิดใหม่ ๆ มาเป็นประโยชน์ต่อองค์กร" และในปัจจุบันกรมสามัญศึกษามีนโยบายที่ไม่ต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนใดนานเกินไป ผู้วิจัยเห็นว่าควรจะดำเนินการตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา เรื่องการโยกย้ายสับเปลี่ยนผู้บริหารโรงเรียนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาวิจัยแวดลอมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างลึกซึ้งและสม่ำเสมอ และมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

2. จากการวิเคราะห์ถึงประวัติการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน มีข้อดังเกตุที่น่าสนใจ ดังนี้

2.1 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ร้อยละ 0.83 มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ซึ่งเป็นวุฒิที่ต่ำกว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู พ.ศ. 2528 หรือจะรองไ้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูร้บรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งข้าราชการครู การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีวุฒิต่ำกว่ามาตรฐานกำหนด นั้น มีสาเหตุบางประการ ดังนี้

ประการแรก ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารโรงเรียน ในตำแหน่งครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษา ก่อนที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ประกาศใช้มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู

ประการที่สอง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิต่ำกว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่ง แต่เป็นผู้ที่มีความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนเป็นอย่างดี โดยที่กรมสามัญศึกษาเห็นว่าสมควรแต่งตั้งไ้ก็ได้สามารถขอยกเว้นเป็นกรณีพิเศษ ไปยังสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู เพื่อขอให้ดำรงตำแหน่งไ้เช่นกัน

2.2 จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนร้อยละ 16.56 มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งนับว่าน้อยมาก เนื่องจากคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนระบุไว้

ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เปิดโอกาสให้ผู้  
 วุฒิการศึกษา ทั้งระดับปริญญาตรีขึ้นไป เกณฑ์ขึ้นอยู่กับความยาวนานของอายุราชการ ทั้งนี้  
 ถึงแม้จะมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี แต่ก็มีอายุราชการมาก ก็จะมีโอกาสเท่าเทียมกับผู้  
 มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี  
 มีจำนวนน้อยมาก ถึงแม้ว่าปริญญาจะไม่ได้เป็นเครื่องประกันว่าผู้บริหารนั้นจะสามารถทำงานโดยดล  
 ก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเครื่องแสดงถึงความรู้ ซึ่งจะมีส่วนส่งเสริมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
 เนื่องจาก ความรู้เป็นฐานอำนาจที่สำคัญ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 57) ได้ให้ความเห็นว่า  
 "บุคคลที่ศึกษาคือ เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม ยอมรับให้สถานภาพแห่งตำแหน่งที่ไปดำรง  
 มีคุณค่าและสูงเกินยิ่งขึ้น"

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท เลือกเรียน  
 สาขาบริหารการศึกษามากที่สุด ทั้งนี้ ก็เพราะสาขาบริหาร การศึกษาเป็นสาขาที่ตรงกับสายงาน  
 ที่ปฏิบัติ ประกอบขอความรู้เกี่ยวกับงาน ภาระงาน และทักษะการบริหาร การเป็นผู้นำ  
 การติดต่อสื่อสาร การนำทฤษฎีองค์การต่าง ๆ มาใช้ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน  
 ในโรงเรียน ที่ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องรู้และนำเอาทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ตามสถานการณ์  
 และสิ่งแวดล้อม และที่สำคัญยิ่งในปัจจุบันนี้ เป็นที่ยอมรับว่าการบริหารการศึกษา เป็นศาสตร์  
 สาขาหนึ่ง สังคมได้ให้ความสำคัญแก่การบริหารการศึกษาเป็นอย่างมาก โรงเรียนจะพัฒนาได้  
 มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหาร เป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังถือว่าการบริหารเป็นวิชาชีพชั้นสูง  
 ที่ผู้จะเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารจำเป็นต้องได้รับการศึกษาทางด้านบริหารมาพอสมควร  
 รวมทั้งต้องมีความรู้และประสบการณ์การทำงานด้านการบริหาร และมีวุฒิภาวะในการตัดสินใจ  
 สูงพอสมควร ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนควรมีวุฒิการศึกษา  
 ระดับปริญญาโท โดยเฉพาะสาขาบริหารการศึกษาเป็นอย่างต่ำ

กรมสามัญศึกษาควรสนับสนุนหรือเพิ่มโควตาให้กับผู้บริหารโรงเรียนไ้ลาศึกษาต่อ  
 ในสาขาบริหารการศึกษา ระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี ให้มากขึ้น ถึงแม้ว่ากรมสามัญศึกษาได้ให้  
 การอบรมหลักสูตรบริหาร การศึกษาแก่ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนแล้วก็ตาม ก็ยัง  
 ไม่เป็นการเพียงพอ เพราะการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีนั้น จะเป็นการศึกษาลึกใน  
 ขอบความรู้ทางการบริหาร ศาสตร์ที่สัมพันธ์กับการบริหาร เช่น สังคมวิทยาการศึกษา จิตวิทยาสังคม  
 ฯลฯ ตลอดจนการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และที่สำคัญ การศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี



เป็นการศึกษาที่เน้นกรอบแนวความคิดทางทฤษฎีซึ่งจะช่วยให้อำนาจตำแหน่งบริหารใช้เป็นกรอบการวิเคราะห์ ดังเคราะห์เพื่อการตัดสินใจต่อไป

### 3. แบบกระส่วนทางอาชีพของผู้บริหารโรงเรียน

3.1 จากการวิเคราะห์แบบกระส่วนทางอาชีพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า มีการเข้าสู่อำนาจในรูปแบบที่ต่าง ๆ กัน ที่สำคัญ 4 แบบ แบบที่มีจำนวนมากที่สุด คือ แบบที่ 1 คือแบบที่ประสบความสำเร็จเป็นครู - อาจารย์ หัวหน้าหมวดวิชา ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน (ร้อยละ 29.39) ในขณะเดียวกัน แบบที่ 2 คือ แบบที่ประสบความสำเร็จเป็นการเป็นครู - อาจารย์ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน (ร้อยละ 28.36) ก็มีจำนวนที่ใกล้เคียงกัน และจากผลการวิเคราะห์ถึงตำแหน่งหลังสุดก่อนที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า เคยดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมากที่สุด ถึงร้อยละ 58.38 ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เข้าสู่อำนาจตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนด้วยการเป็นครู - อาจารย์ แล้วมีการเปลี่ยนหน้าที่มาตามลำดับ และตำแหน่งหลังสุดก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ การเป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ควรจะมีความเหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ การเป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนนั้นถือว่าอยู่ในสายงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง ตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสายงานผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู พ.ศ. 2528 โดยระบุลักษณะงาน ดังนี้

#### ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ช่วยวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และวิธีดำเนินงานของบุคคลในสถานศึกษา ควบคุมดูแลและติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอน และฝึกอบรม จัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร จัดทำแผนการสอน โครงการสอน ทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ ช่วยจัดโปรแกรมการเรียน คู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุ อุปกรณ์การศึกษา ช่วยจัดบริการแนะแนวของสมุด และสื่อทางการศึกษา ให้สามารถเผยแพร่ เป็นตัวอย่างได้ ช่วยจัดการศึกษาอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ช่วยควบคุมดูแลงานธุรการ หรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคาร สถานที่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ทะเบียนและเอกสาร ให้เป็นไปตามระเบียบ ช่วยควบคุมดูแล ปกครอง ศึกษานานาชาติ วิทยุ โทรทัศน์ วิทยุ และนิเทศ ธรรม อาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่น ให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน ช่วยดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น ช่วยสร้างเสริมความสัมพันธ์กับปกครองและประชาชนในท้องถิ่น ช่วยจัดกิจกรรมและส่งเสริมการประกบวิชาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล ช่วยวิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูล และ

ช่วยจัดทำสถิติต่าง ๆ นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้ และเผยแพร่ เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษา และพัฒนาสถานศึกษาให้มีความ เก่งแกร่ง รุดรุกราน ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าสถานศึกษา เมื่อหัวหน้าสถานศึกษาไม่อยู่ หรือไม่อาจ ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามคำสั่งของผู้มีอำนาจสั่งแต่งตั้ง ตลอดจนปฏิบัติงานอื่น ที่ได้รับมอบหมาย

จากลักษณะงานที่ปฏิบัติ จะเห็นว่าเป็นลักษณะงานของการบริหารโรงเรียน ซึ่งผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่ช่วยผู้บริหารในเรื่องที่ เกี่ยวกับการวางแผนการดำเนินงาน การประสานงาน การควบคุมดูแลและการนิเทศงาน ตลอดจน การติดตาม และการประเมินผลงานคณาวิชาการ การปกครอง ชุรการหรือบริหารทั่วไป ความสัมพันธ์กับชุมชน และการปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง ถึงแม้ว่าในทางนิตินัย ถือว่าตำแหน่งผู้ช่วย มีชื่อตำแหน่งผู้บังคับบัญชา แต่ในทางพฤตินัย ผู้ช่วยจะทำหน้าที่ช่วยผู้บริหาร ปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะงานที่เป็นงานประจำ ดังนั้น ผู้ช่วยผู้บริหารจึงนับว่าเป็นผู้มี ประสบการณ์ทางคามบริหารมากกว่าแบบอื่น

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เคยเป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 286 คน เคยเป็นผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ มากที่สุด คือร้อยละ 33.57 ซึ่งโดยปกติแล้ว โรงเรียน มีชั้นศึกษาจะกำหนดโครงสร้างการบริหารเป็นฝ่ายต่าง ๆ เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงาน ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายชุรการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ โดยที่ผู้บริหารโรงเรียน จะมอบหมายงานในแต่ละฝ่ายให้ผู้ช่วยผู้บริหาร เป็นผู้รับผิดชอบงานในฝ่ายนั้น ๆ แต่ภารกิจที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกของสถาบันการศึกษา คือ งานบริหารคณาวิชาการ ทั้งนี้ ก็เพราะ จุดประสงค์ของการตั้งสถาบันการศึกษาก็เพื่อจัดการ เรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนา ผู้เรียนให้มีความรู้และสามารถออกไปดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข ส่วนงานบริการคณาอื่น ๆ นั้น ล้วนเป็นงานที่ช่วยสนับสนุนงานวิชาการให้ประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นเท่านั้น นักการศึกษาหลายท่าน ก็ได้ให้ทัศนะในเรื่องนี้ เช่น สมิท และคณะ (Smith and others 1967 : 170) ได้ให้น้ำหนักความสำคัญของงานวิชาการ เป็นอันดับแรกถึงร้อยละ 40 ซึ่งมากที่สุดจากงานคณาอื่น ๆ ทั้งหมด 7 คาน นอกจากนี้ กรมสามัญศึกษา (2519 : 207) ยังโลกดล่าวไว้ว่า "งานวิชาการ เป็นงานหลักของโรงเรียน ไม่ว่าจะ เป็นโรงเรียนประเภทใด มาตรฐานหรือคุณภาพการศึกษา มักจะได้รับการพิจารณาชั้นมาตรฐานจากผลงานวิชาการ เป็นสำคัญ" งานวิชาการ เป็นงานที่ กว้างขวางมาก ต้องรับผิดชอบในเรื่องของการวางแผนงานและการปฏิบัติตามแผน การจัดครู เขาสอน การนิเทศงานวิชาการในโรงเรียน การพัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียน

การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ การประเมินผลงานทางวิชาการ การจัดบรรยากาศทางวิชาการ  
 เป็นคน จากลักษณะงานดังกล่าวจะเห็นได้ว่า จะต้องสัมพันธ์กับบุคคลหลายฝ่ายหลายระดับ  
 ดังนั้น ผู้ที่รับผิดชอบงานด้านนี้คือ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ จึงเป็นบุคคลที่มีความ  
 ความสามารถในการระดมการบริหารเป็นอย่างดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี และเมื่อกล่าวหาตำแหน่ง  
 ผู้บริหารโรงเรียนก็สามารถจะพัฒนางานของโรงเรียนให้ก้าวหน้าบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้  
 เป็นอย่างดี เนื่องจากเคยมีประสบการณ์ในการบริหารงาน ที่ถือว่าเป็นงานหลักเปรียบเสมือนงาน  
 ที่เป็นหัวใจของโรงเรียนมาก่อน ถึงแม้ว่าโรงเรียนจะมีงานบริหารด้านอื่นที่ไม่ได้ลงมือปฏิบัติ  
 แต่ก็เป็นของคู่กันเพราะผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนทุกฝ่ายต้องทำงานประสานกัน ดังนั้น ประสบการณ์  
 ในการบริหารงานวิชาการจึงเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงานโรงเรียนในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน  
 ในอนาคตได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาแบบกระสวนทางอาชีพของผู้บริหารโรงเรียน 4 แบบ คือ

แบบที่ 1 แบบที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งครู - อาจารย์ หัวหน้าหมวดวิชา  
 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

แบบที่ 2 แบบที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งครู - อาจารย์ ผู้ช่วย  
 ผู้บริหารโรงเรียน

แบบที่ 3 แบบที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งครู - อาจารย์

แบบที่ 4 แบบที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งครู - อาจารย์ หัวหน้าหมวดวิชา

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า แบบกระสวนทางอาชีพของผู้บริหารโรงเรียนมีขมศึกษา  
 ที่ควรจะเป็น คือ

แบบที่ 1 แบบที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งครู - อาจารย์ หัวหน้าหมวดวิชา  
 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

ทั้งนี้ เพราะว่าการเริ่มต้นควยการเป็นครูผู้สอน จะทำให้มีประสบการณ์ในการสอน รู้หลักสูตร  
 เข้าใจปัญหาเกี่ยวกับตัวนักเรียน การปกครองชั้น รวมทั้งจะมองเห็นปัญหาและอุปสรรคในการ  
 ปฏิบัติงานที่เป็นผลมาจากการบริหารงานของผู้ที่ดำรงตำแหน่งสูงกว่า ซึ่งได้แก่ หัวหน้าหมวดวิชา  
 และฝ่ายบริหาร และเมื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา ขอบเขตความรับผิดชอบของหัวหน้า  
 หมวดวิชาจะสูงขึ้น จำต้องดูแลกำกับ ทลอดจหนิเทศงานของครู-อาจารย์ในหมวดวิชาของตน  
 ตลอดจนวางแผนการบริหารงาน จัดระบบงาน จัดครู-อาจารย์เขาสอน รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพ

ของครู-อาจารย์ควย การจัดการเกี่ยวกับการเงิน การติดตามประเมินผล และการรายงาน  
 ของประสพปัญหาต่าง ๆ ที่แตกต่างจากปัญหาภายในชั้นเรียน ต้องพัฒนาความเป็นผู้นำ นั่นก็คือ  
 การเรียนรู้งานการบริหารการศึกษาเป็นการสั่งสมประสบการณ์ทางการบริหาร ส่วนตำแหน่งผู้ช่วย  
 ผู้บริหารโรงเรียนนั้น จะเป็นการเรียนรู้งานบริหารโดยตรง ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในการตัดสินใจ  
 ของปฏิบัติราชการแทนผู้บริหารโรงเรียนในบางงาน และของรักษาราชการแทนในบางครั้ง  
 ที่ผู้บริหารโรงเรียนไม่อยู่

การเข้าสู่ตำแหน่งในแต่ละระดับช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะทางการบริหาร และ  
 พัฒนาคติที่ค้ำองานบริหาร ดังนั้น บุคคลที่ได้รับการบรรจุมาในแต่ละระดับจึงเท่ากับเป็นการ  
 สะสมความรู้และประสบการณ์เพื่อการบริหารงาน เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งสูงสุดในระดับโรงเรียน  
 ก็จะสามารถมองเห็นภาพรวมของหน่วยงาน คือ โรงเรียนเข้าใจความสัมพันธ์ของงานที่ฝ่ายต่าง ๆ  
 ในโรงเรียนปฏิบัติ ซึ่ปัญหาในแต่ละชั้นตอน ความสัมพันธ์ของปัญหา และที่สำคัญว่าอะไร  
 เป็นปัญหาสำคัญที่จำต้องหาทางแก้ไขได้เป็นอย่างดี บุคคลที่ควรได้รับการสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่ง  
 ผู้บริหารโรงเรียน จึงควรมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามลำดับ แบบครู-อาจารย์  
 หัวหน้าหมวดวิชา ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับกลุ่มคนเหล่านี้  
 และจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนอีกด้วย ดังที่ พันธุ์ ทัศนากินทร  
 (2524 : 119) กล่าวไว้ว่า "เมื่อคนทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ก็ย่อมหวังความก้าวหน้า  
 และความสำเร้จในชีวิต งานใดที่ปฏิบัติมองไม่เห็นความก้าวหน้าหรือของหางที่จะก้าวหน้าได้  
 ปฏิบัติงานก็ย่อมหมดกำลังใจที่จะทำงานต่อไป ทั้งนี้ เพราะความสัมพันธ์ผลในการทำงาน และ  
 การเรียนรู้ นั้น เป็นความต้องการขั้นหุติยภูมิของมนุษย์"

3.2 จากการวิเคราะห์แบบกระสวนทางอาชีพ พบว่า การที่ครู - อาจารย์  
 เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารเลย โดยไม่มีการผ่านประสบการณ์การทำงานอันมาก่อน ถึงร้อยละ 24.22  
 (แบบกระสวนทางอาชีพแบบที่ 3 แบบที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งครู - อาจารย์)  
 ซึ่งนับว่ามีจำนวนมากและใกล้เคียงกับแบบกระสวนทางอาชีพที่ควรจะเป็น การที่ครู - อาจารย์  
 เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเป็นจำนวนมากนั้น ก็เพราะกรมสามัญศึกษาได้กำหนดคุณสมบัติ  
 ของผู้ที่ จะเข้ารับการอบรมเพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารโรงเรียนไว้กว้าง ๆ กำหนดเฉพาะอายุราชการ  
 อายุวุฒิ ระดับเงินเดือน ดังนั้น ในแต่ละปีจึงมีผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์เป็นจำนวนมาก และประสงค์  
 จะเข้ารับการอบรมเพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารโรงเรียนในโอกาสต่อไป ในการคัดเลือก

กรมสามัญศึกษาให้จังหวัดและกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร เป็นผู้ประเมินแล้วส่ง  
 รายชื่อให้คณะกรรมการระดับกรมพิจารณาตามความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ ในแต่ละปี  
 จะมีผู้ผ่านการพิจารณาเข้าร่วมการอบรมด้วยความสามารถของตัวเองส่วนหนึ่ง และจากระบบ  
 ขุดฝักฝักส่วนหนึ่ง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการทดแทนการช่วยเหลือทางการเมือง รวมทั้งการรักษา  
 เสถียรภาพทางการเมืองด้วย (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 73)

การที่ครู-อาจารย์เข้าสู่งานบริหารโรงเรียนโดยที่ไม่มีประสบการณ์ทางด้านบริหาร  
 มาเลยนั้น จะต้องเสียเวลาในการศึกษางานเป็นอันมาก ถึงแม้ว่ากรมสามัญศึกษาจะจัดให้มีการอบรม  
 ก่อนการดำรงตำแหน่งก็ตาม ก็ยังไม่เพียงพอเพราะการอบรมที่บรรจุเนื้อหาไว้มาก ในขณะที่  
 ระยะเวลาในการอบรมมีเพียงจำกัด งานสอนกับงานบริหารนั้นต่างกันโดยสิ้นเชิง งานบริหาร  
 เป็นงานหนัก ผู้ที่จะเข้าสู่งานบริหารควรจะต้องมีประสบการณ์ทางด้านบริหารมาพอสมควร  
 ทั้งนี้ การที่ครู-อาจารย์ที่เข้าสู่งานบริหารแล้วก้าวเข้าสู่ตำแหน่งบริหารเลยนั้น ถือว่า  
 ขาดประสบการณ์ในการบริหาร ซึ่งต้องใช้เวลาในการศึกษามากกว่าผู้ที่เคยมีประสบการณ์  
 ทางการบริหารมาก่อน บางคนอาจจะประสบความสำเร็จ บางคนก็อาจล้มเหลวไปเลย ทำให้  
 เสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์

4. การอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ระดับสูงของกรมสามัญศึกษา

จากการที่กรมสามัญศึกษามีนโยบายในการสนับสนุนข้าราชการกรมสามัญศึกษา  
 ที่มีความรู้และเหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่งสายงานผู้บริหารโรงเรียน โดยกำหนดคุณสมบัติ  
 ของผู้ที่จะเข้ารับการอบรมไว้อย่างกว้าง ๆ เปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกหน่วยงาน  
 ของกรมสามัญศึกษา โดยไม่คำนึงว่าบุคคลนั้นจะต้องมีประสบการณ์ทางการบริหารมาก่อนหรือไม่  
 ผู้วิจัยเห็นว่าทั้งผลดีและผลเสีย ในด้านผลดีคือ เป็นการอำนวยความสะดวกให้ข้าราชการส่วนใหญ่  
 รวมทั้งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ข้าราชการ เหล่านี้มีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร  
 ส่วนผลเสียนั้นก็กล่าวคือ การที่บุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นตำแหน่งที่สำคัญ  
 โดยไม่มีประสบการณ์ทางการบริหารมาก่อนเลย อาจจะต้องใช้เวลาในการศึกษาอย่างมาก  
 ต่างจากผู้ที่เคยมีประสบการณ์ทางบริหารมาก่อน อาจจะใช้เวลาไม่มากนักก็สามารถบริหารงาน  
 ได้โดยมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนถือว่าเป็นตำแหน่งสำคัญและสูงสุด  
 ในโรงเรียน ทั้งนี้ ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งสูงสุดควรจะมีการเลื่อนตำแหน่งมาตามลำดับ  
 น่าจะเหมาะสมกว่า

สำหรับการพิจารณาคัดเลือกของกรมานั้น พิจารณาตามความเหมาะสม ผู้วิจัย  
มีความเห็นว่า กรมสามัญศึกษาคงจะมีเกณฑ์ในการพิจารณาที่แน่ชัด เพราะความเหมาะสมนั้น  
อธิบายได้ยาก ก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมได้ง่าย

หลักสูตรที่ใช้ในการอบรมนั้น มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับงานของ  
กรมสามัญศึกษา แต่เมื่อพิจารณาระยะเวลาที่ใช้ในการอบรมเทียบกับเนื้อหาวิชาแล้ว จะเห็นว่า  
เวลาที่ใช้อยู่นั้นน้อยเกินไป ทำให้ต้องใช้เวลานานในการบรรยาย เวลาสำหรับกิจกรรม  
เสริมประสบการณ์จึงมีน้อยตามไปด้วย

อย่างไรก็ดี การอบรมเพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารในแต่ละระดับ หน่วยงาน  
ควรจะจัดดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการวางแผน การกำหนดหลักสูตร การประเมินและติดตามผล  
อย่างคอบนเอง

ขอเสนอแนะ

### กรมสามัญศึกษา

1. ในเรื่องของการเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาของกรมสามัญศึกษา  
ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.1 การกำหนดคุณสมบัติผู้ที่ จะเข้ารับการอบรมเพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น ควรจะคำนึงถึงประสบการณ์ทางด้านบริหาร เป็นประการสำคัญ ทั้งนี้  
จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากเคยดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน  
เป็นตำแหน่งหลังสุดก่อนเป็นผู้บริหาร และจากแบบกระสวนทางอาชีพที่พบมากที่สุด คือ  
แบบที่ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งครู-อาจารย์ หัวหน้าหมวดวิชา ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน  
ดังนั้น กรมสามัญศึกษาควรกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อเตรียมเป็นผู้บริหาร  
โรงเรียนว่า เคยมีประสบการณ์การทำงานด้านบริหารในตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมาแล้ว  
ไม่น้อยกว่ากี่ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการฝึกคนให้ประสบการณ์ก่อนที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร  
โรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นตำแหน่งสำคัญและสูงสุดในโรงเรียน รวมทั้งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ  
ให้กับผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนอีกด้วย เพราะคนกลุ่มนี้ถือว่าได้มีการเลื่อนตำแหน่งมาตามลำดับ  
เตรียมพร้อมที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งสูงต่อไป

1.2 วุฒิการศึกษา ควรจะมีการกำหนดวุฒิการศึกษาของผู้ที่จะเข้าสู่อำนาจบริหารโรงเรียนในสูงกวาระดับปริญญาตรี เพราะในปัจจุบันครูส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จากสถิติของกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา ปี 2530 พบว่า ข้าราชการครู กรมสามัญศึกษา มีวุฒิ (สูงสุด) ปริญญาตรี จำนวน 75,168 คน คิดเป็นร้อยละ 80.01 และมีสูงกวาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 3.13 ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรมีวุฒิการศึกษาสูงกวาระดับปริญญาตรี ในโรงเรียน อย่างน้อยควรจะเป็นปริญญาโท สาขามัธยมศึกษา และกรมควรเปิดโอกาสและให้โควตาสำหรับข้าราชการลาศึกษาต่อในสาขานี้ให้มากขึ้น

2. การคัดเลือกบุคคลเข้ารับการอบรมเพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้นกรมสามัญศึกษาควรกำหนดเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกที่แน่ชัด เพราะเกณฑ์ที่ใช้อยู่ในกว้างมาก ไม่มีขอบเขตที่แน่ชัด จะประเมินอะไร อย่างไร ใครเป็นผู้ประเมิน เมื่อประเมินแล้วควรให้ความสำคัญแก่ผู้ที่ได้รับการประเมินควย ไม่ควรคำนึงถึงเฉพาะความเหมาะสมเท่านั้น

### โรงเรียน

1. โรงเรียนควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู - อาจารย์ และหัวหน้างานในระดับต่าง ๆ เป็นประจำ ทั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ในการพิจารณาส่งบุคลากรไปประชุมสัมมนาและ/หรือการอบรม พิจารณาการศึกษาต่อของบุคลากร ตลอดจนการเริ่มหาคะแนนระยะสั้นซึ่งมีรูปแบบต่าง ๆ และที่สำคัญพิจารณาบุคลากรและหัวหน้างานในระดับต่าง ๆ ให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

2. ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาภายในในแต่ละหมวดวิชาทุก ๆ 4 ปี เพื่อเปิดโอกาสให้ครูในหมวดวิชาที่มีโอกาสเรียนรู้งานของหัวหน้าหมวดวิชา และเป็นการเตรียมคนให้เข้าสู่อำนาจบริหารที่สูงขึ้นเมื่อมีโอกาส โดยจะทอ่งคำนึงถึงความเหมาะสมและความสามารถของแต่ละบุคคล

3. ควรมีการสับเปลี่ยนหน้าที่กันของผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการบริหารให้เกิดการ เรียนรู้อยู่เสมอ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความรอบรู้ในการะกิจการบริหารงานของโรงเรียนในทุกด้าน และเป็นการเตรียมพร้อมในการ เข้าสู่อำนาจบริหารโรงเรียนเมื่อมีโอกาส

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนระหว่างแม่แบบกระสวนทางอาชีพต่าง ๆ 4 แบบ เพื่อเป็นแนวทางในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่งานตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

แบบที่ 1 แบบที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งครู - อาจารย์ หัวหน้าหมวดวิชา ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

แบบที่ 2 แบบที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งครู - อาจารย์ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

แบบที่ 3 แบบที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งครู - อาจารย์

แบบที่ 4 แบบที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งครู - อาจารย์ หัวหน้าหมวดวิชา

2. ควรมีการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อกำหนดเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเตรียมตัวเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ต่อไป