

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และขอเสนอแนะ

4.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ ของนักวิจัยอื่นเกี่ยวกับทางอาชีพไปสู่ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนมัธยม ในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล ในประเทศไทยเท่าที่ผู้วิจัยทราบยังไม่มีการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นที่แพร่หลาย แต่ในต่างประเทศก็มีผู้สนใจวิจัยทางอาชีพของครูอาจารย์ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ทั้งระดับประถมและมัธยม รวมทั้งอาจารย์ผู้สอนระดับมหาวิทยาลัยและศึกษาธิการด้วย การศึกษาชั้นมัธยมนั้น เป็นการศึกษาเพื่อผลิตคนระดับกลางให้แก่ประเทศ ซึ่งนับว่าสำคัญไม่น้อยย่อมมีบทบาทสำคัญในการบริหารการศึกษาชั้นมัธยมนั้น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนมัธยมนับว่าเป็นบุคคลสำคัญที่สุด ที่ช่วยให้การศึกษาขั้นนี้ได้ผล การวิจัยนี้จึงเป็นการวิจัย เกี่ยวกับทางอาชีพไปสู่ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนมัธยม เพื่อศึกษาว่าคุณคนเหล่านี้มีพื้นฐานการเป็นมาอย่างไร มีหลักการบริหารโรงเรียนเป็นอย่างไร มีความสัมพันธ์กับท้องถิ่นมากน้อยเพียงไร จะได้เป็นแนวทางในการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลไปดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ การส่งเสริมให้ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ได้รับการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อให้มีวุฒิสูงขึ้น รวมทั้งการพิจารณาในค่าสวัสดิการหรือการเพิ่มเงินเดือนให้แก่ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ด้วย

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมาย คือ

1. เพื่อทราบภูมิหลังบางประการ ของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่
2. เพื่อทราบความคิดเห็นบางประการ ของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ เกี่ยวกับการเตรียมตนเพื่อเข้าสู่อาชีพนี้ การบริหารบุคคลากรและการเกี่ยวข้องกับชุมชน

3. เพื่อตรวจสอบสมมติฐานที่ว่า

- ก. ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมมาจากครูน้อยที่เคยสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล
- ข. ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ส่วนใหญ่มีวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป
- ค. การก้าวเข้ามาสู่ตำแหน่งครูใหญ่ทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในทางเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนได้ง่าย

วิธีดำเนินการวิจัย

ภาคแรก เกี่ยวกับภูมิหลังของครูใหญ่อาจารย์ใหญ่

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย ขอความร่วมมือไปยังกรมวิสามัญศึกษา เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากสมุดประวัติครูใหญ่ที่แผนกสถิติและชีวประวัติ กรมวิสามัญศึกษา ผู้วิจัยได้ทำแบบฟอร์มการคัดลอกข้อมูลและดำเนินการเก็บข้อมูลลงในแบบฟอร์มนี้ด้วยตนเองโดยตลอด

ภาคที่สอง เกี่ยวกับความคิดเห็นของครูใหญ่อาจารย์ใหญ่

ผู้วิจัย สร้างแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจนำไปทดสอบ (Pretest) และแก้ไขจนรัดกุมและถูกต้องพอสมควรกับให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจแก้เป็นครั้งสุดท้าย แล้วจึงนำแบบสัมภาษณ์นั้น เดินทางไปสัมภาษณ์ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่จำนวน 30 คน ใน 10 จังหวัด ซึ่งคัดเลือกจากภาคต่าง ๆ ด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ภาคแรก เกี่ยวกับภูมิหลังครูใหญ่อาจารย์ใหญ่

1. แฉงนับข้อมูลออกมาเป็นหมวดหมู่ แล้วเปรียบเทียบเป็นเปอร์เซ็นต์หรือร้อยละ

2. หาค่ามัธยฐาน (Median) ของข้อมูลที่แจกนับเป็นหมวดหมู่แล้วบางอย่าง เพื่อหาจุดกึ่งกลางของข้อมูลเหล่านั้นอยู่ ณ ที่ใด
3. หาค่าเฉลี่ยของข้อมูล (Mean) เพื่อเปรียบเทียบกับค่าของมัธยฐาน (Median) ว่าแตกต่างกันมากน้อยเพียงไร

ภาคที่สอง เกี่ยวกับความคิดเห็นของครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ เนื่องจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นโดยให้ตอบโดยเสรีและเปิดโอกาสให้ตอบอย่างกว้างขวาง จึงใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลของความคิดเห็นออกมาเป็นคะแนนตามวิธีการของ Allen L. Edwards²⁵ แล้วเปรียบเทียบออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์หรือร้อยละ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ภาคที่หนึ่ง ภูมิหลังของครูใหญ่อาจารย์ใหญ่

1. ดินกำเนิดของครูใหญ่อาจารย์ใหญ่อยู่ในจังหวัดพระนครมากที่สุดคือมีถึง 7.07% ส่วนที่น้อยที่สุดคือ จังหวัด ยะลา กับจังหวัดระนอง มีจังหวัดละ 0.22 %

บิดาของครูใหญ่มีอาชีพทางทำนามากที่สุดคือ 32.20 % ที่น้อยที่สุดคือ อาชีพทำป่าไม้ การประมง ช่างเครื่องยนต์ และรับจ้างมืออย่างละ 0.22 %

2. พื้นความรู้สามัญของครูใหญ่อาจารย์ใหญ่เป็นความรู้ ม.6 (ม.ศ. 3 ในปัจจุบัน) เป็นส่วนใหญ่คือมีถึง 73.25 % พื้นความรู้ระดับประถมศึกษาไม่มีเลย

ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ที่มีความรู้ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปมี 51.10 % (ปริญญาตรี 43.03% + ปริญญาโท 7.07% = 51.10 %) ส่วนที่ต่ำกว่าปริญญาตรีมี 49.90 % (ป.ม. หรือเทียบเท่า 46.80 % + ต่ำกว่า ป.ม. 3.10 % = 49.90 %) แสดงว่าครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ที่มีความรู้ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปมีมากกว่าผู้ที่ไม่มีความรู้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น แม้จะเป็นไปตามสมมุติฐานก็ตาม

²⁵เรื่องเดียวกัน หน้า 42.

3. ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ส่วนใหญ่มากจากข้าราชการในกรมวิสามัญศึกษาเองคือมีถึง 93.40 % และที่มาจากกระทรวงทบวงกรมอื่นนอกเหนือจากข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการเองมีเพียง 0.22 % จำนวนครูใหญ่อาจารย์ใหญ่มากจากครุในโรงเรียนมัธยมศึกษามากที่สุดคือ มีถึง 83.85 % แสดงว่าเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

4. การอพยพ (Migration) จากถิ่นกำเนิดของครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ที่มีอัตราที่สูงมากคือ มีผู้ที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในจังหวัดบ้านเกิดของตนเพียง 41.08 % อีก 58.92 % กระจายไปอยู่ที่อื่น แต่การกระจายหรือการอพยพที่อยู่ในจังหวัดใกล้เคียงเป็นส่วนใหญ่นั้นคือ มีครูใหญ่ที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในภาคการศึกษาของตนถึง 61.82 %

ส่วนการกระจายหรืออพยพจากโรงเรียนเดิม เมื่อเป็นครุในโรงเรียนแล้วเลื่อนตำแหน่งเป็นครุใหญ่นั้น มีอัตราสูงมาก คือปรากฏว่ามีผู้ที่ได้เป็นครุใหญ่อยู่ในโรงเรียนเดิมเพียง 25.82% ส่วนอีก 74.18 % กระจายไปอยู่ที่อื่น แต่เมื่อใดที่ดำรงตำแหน่งครุใหญ่แล้วการอพยพกลับมีน้อยลง เพราะปรากฏว่าครุใหญ่ที่บริหารโรงเรียน 1 โรงเรียนมีมากที่สุดคือ 65.22 %

5. ชั้นข้าราชการของครุใหญ่มีชั้นโทมากที่สุดคือมี 54.30 % มีอายุมัชฌิมฐาน 42 ปี อายุเฉลี่ย 42.8 ปี (นับถึงปี 2513) ส่วนเงินเดือนมัชฌิมฐานตกอยู่ 2,450 บาท เงินเดือนเฉลี่ย 2,428.48 บาท (นับถึงปีงบประมาณ 2512)

ภาคที่สอง ความคิดเห็นของครุใหญ่อาจารย์ใหญ่

1. ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งครุใหญ่อาจารย์ใหญ่ควรผ่านการเป็นผู้ช่วยครุใหญ่อาจารย์ใหญ่มาก่อน (56.66 %) และควรได้รับการฝึกอบรมโดยกรมวิสามัญศึกษาเป็นผู้จัด เพราะได้ทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติงาน (70.00 %) ส่วนความรู้นำมาซึ่งปฏิบัติงานมาจากประสบการณ์มากที่สุด 45.46 % จากตำราและเอกสารมาเป็นอันดับสอง 34.42 % ที่น้อยที่สุดคือ ไหวพริบเฉพาะตัวบุคคล 0.64 %

2. การเป็นครุใหญ่อาจารย์ใหญ่ทำให้เงินเดือน ฐานะทางสังคมและโอกาสเลื่อนเงินเดือนและตำแหน่งดีกว่าครุในโรงเรียน (70.00 %) ข้อนี้จึงสนับสนุนสมมุติฐานที่ว่า การก้าวเข้ามาสู่ตำแหน่งครุใหญ่อาจารย์ใหญ่ทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในทางเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนได้ง่าย

3. การบริหารบุคคลากรของครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ พยายามที่จะยึดหลักบริหารบุคคลากรให้ดีที่สุดโดยเฉพาะมนุษย์สัมพันธ์กับการบำรุงขวัญ (37.92 %) มากกว่าที่จะยึดระเบียบแบบแผน (29.91%) จึงได้พยายามทุกวิถีทางเช่น การไปร่วมสนุกสนานเฮฮากับผู้บังคับบัญชา การไปเยี่ยมเยียนถึงบ้าน และเรียกมาตักเตือนเป็นการส่วนตัวเมื่อทำผิดพลาด เป็นต้น

4. หลักการพิจารณาความดีความชอบส่วนใหญ่ยังคงมีความเห็นว่าให้อยู่ในดุลยพินิจของครูใหญ่อาจารย์ใหญ่คนเดียว (66.67 %) ส่วนความคิดแนวใหม่ที่ใช้การประเมินผลบุคคลากรประกอบนั้น กลับมีเพียง 33.33 % แสดงว่าครูใหญ่อาจารย์ส่วนใหญ่ยังเป็นประชาธิปไตยในเรื่องนี้ไม่เพียงพอ

5. งานที่ครูใหญ่ช่วยเหลือท้องถิ่นนั้นเป็นงานบริการสังคมมากที่สุด (44.20 %) รองลงมาได้แก่การศาสนา (31.60 %) ส่วนงานพัฒนาท้องถิ่นมีเพียง 24.20 % และสิ่งที่ประชาชนในท้องถิ่นช่วยเหลืองานของครูใหญ่มากที่สุดได้แก่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้างโรงเรียน เช่น อาคาร ที่ดิน อุปกรณ์การศึกษา ฯลฯ คือมีถึง 76.70 %

4.2 อภิปราย

การรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิจัยในภาคแรกมีจำนวนมากคือ มีถึง 453 คน การเก็บข้อมูลที่เป็นภูมิหลังครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ต้องเก็บละเอียดเกือบทุกด้าน และทุกคนจึงเป็นสิ่งที่ยากลำบากพอสมควรและต้องใช้เวลาอันกว่าจะรวบรวมได้หมด

2. ข้อมูลบางอย่างปรากฏอยู่ในสมุดประวัติมีไม่ครบถ้วน เช่น สถานภาพการสมรส บางคนก็บันทึกไว้แต่บางคนก็ไม่ได้บันทึกไว้ทั้ง ๆ ที่บุคคลบางคนสมรสแล้ว อีกอย่างหนึ่งที่ไม่ปรากฏในสมุดประวัติเลยคือ การเป็นบุตรคนโตและเป็นผู้นำของน้อง ๆ นั้นจะมีผลผลักดันให้มีลักษณะเป็นผู้นำและได้มีโอกาสมาดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรือไม่เมื่อข้อมูลไม่ครบเช่นนี้จึงทำให้การวิจัยขาดความสมบูรณ์ในบางเรื่องไป

3. การเดินทางไปสัมภาษณ์ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ สิ้นเปลืองในด้านการเงินและใช้เวลาเป็นจำนวนมาก เพราะบุคคลที่จะ สัมภาษณ์นั้น บางทีก็มีการราชการสำคัญต้องทำ บางแห่งกว่าจะให้สัมภาษณ์ใดต้องใช้เวลาอยู่รอลงถึง 3 วันก็มี และด้วยเหตุนี้จึงไม่สามารถจัดทำรายการนัดสัมภาษณ์ล่วงหน้าได้ การสัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์เป็นสำคัญ การสัมภาษณ์รวบรวมข้อมูลจึงใช้เวลานานและสิ้นเปลืองเงินทองเป็นจำนวนมาก

4. ข้อมูลบางอย่างอาจคลาดเคลื่อน โดยเฉพาะภาคความเห็นครูใหญ่ อาจจะมีครูใหญ่บางคนให้การสัมภาษณ์ไม่ตรงกับข้อเท็จจริงที่ตนปฏิบัติอยู่ก็เป็นได้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในภาคหนึ่งเกี่ยวกับภูมิหลังของครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ไม่มีปัญหาแต่ประการใด แต่ภาคที่สองเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูใหญ่มีปัญหาอยู่บางเพราะต้องแปล ความเห็นมา เป็นรูปคะแนนเสียก่อนตามวิธีการของ Allen L. Edwards²⁶ แล้วจึงนำเปรียบเทียบคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ในภายหลัง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ในบรรดาครูใหญ่อาจารย์ทั้ง 453 คน นี้ปรากฏว่ามีถือศาสนาพุทธ 99.78% ศาสนาอิสลาม 0.22 % ส่วนศาสนาอื่นไม่มีเลยเป็นที่น่าสังเกตว่าผลการวิเคราะห์ออกมากตามสัดส่วนของพลเมืองของประเทศ คือ มีผู้นับถือศาสนาพุทธมากที่สุด รองลงมาคือ ศาสนาอิสลาม ส่วนศาสนาอื่น ๆ ก็น้อยลงตามลำดับ

2. ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล ยังปรากฏว่าไม่มีวุฒิปริญญา 0.22 % และถ้านับพวกที่มีวุฒิต่ำกว่า ป.ม. ทั้งหมดมี 3.10 % ซึ่งไม่น่าจะเป็นไปได้ เพราะโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล กรมวิสามัญศึกษาใน

²⁶เรื่องเดียวกัน หน้า 42.

ปัจจุบันจะมีครูที่สอนอย่างน้อยวุฒิ ป.ม. หรือเทียบเท่าขึ้นไป ผู้บริหารโรงเรียนหรือครูใหญ่ ควรจะมีวุฒิอย่างน้อย เทากับครูที่สอนในโรงเรียนที่ตนดำรงตำแหน่งครูใหญ่อยู่

3. อายุมัธยมฐาน ของผู้ที่ได้รับวุฒิสูงสุดเป็น 29 ปี อายุเฉลี่ยใกล้เคียงกันคือ 29.3 ปี ซึ่งนับว่ายังสูงอยู่มากควรพยายามลดลงมาไม่เกิน 25 ปี เป็นดีที่สุด

4. จากผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า ครูใหญ่ส่วนมากจากผู้ที่ผู้ที่เป็นครูน้อยใน โรงเรียนมัธยมศึกษามาก่อน และความเห็นของครูใหญ่จากการสัมภาษณ์กลับปรากฏว่าควร จะผันเป็นผู้ช่วยมา ก่อนมากกว่า

4.3 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้ที่จะไปดำรงตำแหน่งครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ ควรได้รับการฝึกอบรมก่อนทั้งทาง ภาคนทฤษฎีและปฏิบัติไม่ว่าบุคคลผู้นั้นจะเคยเป็นผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่รุ่นงานในหน้าที่อาจารย์ใหญ่ มาบ้างก็ตาม การฝึกอบรมควรจะใช้เวลานานพอควรถ้าเป็นไปได้ควรเป็นอย่างน้อย 1 ปี อบรมทั้งภาคทฤษฎีรับความรู้จากวิทยากร และภาคปฏิบัติซึ่งส่งไปฝึกงานในโรงเรียนจริง ๆ และถ้าเป็นไปได้ควรจัดตั้งสถาบันฝึกอบรมครูใหญ่โดยเฉพาะ เพื่อฝึกคนไปบริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา เท่าที่เป็นอยู่เวลานี้ (ปี 2513) มีโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่มีครูใหญ่บริหารงาน แต่ใช้ครูในโรงเรียนบ้าง ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่บ้างบริหารโรงเรียนแทนถึง 52 โรงเรียนยังไม่ สามารถจัดตั้งสถาบันฝึกครูใหญ่โดยเฉพาะได้ กรมวิสามัญศึกษาควรจัดฝึกอบรมเตรียมผู้บริหาร โรงเรียนอย่างที่ทำอยู่ทุกปีโดยไม่ขาดตอน ส่วนวิทยากรควรมาจาก 2 ทางคือ จากผู้ บริหารระดับสูงในกรมวิสามัญศึกษา หรือภายในกระทรวงศึกษาธิการ หรือครูใหญ่อาจารย์ที่ ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน ส่วนอีกทางหนึ่งคือ จากครูอาจารย์ในสถาบัน ต่าง ๆ เพื่อรับความรู้ทั้งในด้านประสบการณ์ และทฤษฎีแนวคิดใหม่ ๆ ประกอบกัน ส่วนอายุ และวุฒินั้น คงเป็นไปตามเกณฑ์ของกรมฯ ซึ่งได้วางไว้แล้ว

2. ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของครูใหญ่อาจารย์ควรมาจากหลายทางประกอบกัน คือ จากประสบการณ์ คำราและเอกสารและการฝึกอบรม ครูใหญ่ควรเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง คุ้ประสบการณ์ของคนอื่น อ่านคำราและเอกสารอยู่เสมอ โดยเฉพาะทางการศึกษา การฝึกอบรมก็จำเป็น กรมฯ ควรจัดอบรมทุกปีโดยเฉพาะภาคฤดูร้อน อาจารย์ร่วมมือกับสถาบันทางการศึกษาจัดอบรมขึ้น จากการวิจัยปรากฏว่ามีครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ได้ไปศึกษาอบรม และงานในต่างประเทศเพียง 14.13 % เท่านั้น ถ้าหากเป็นไปได้ควรส่งเสริมให้ไปศึกษาและงานต่างประเทศให้มากกว่านี้ ถ้างบประมาณมีจำกัดก็ควรขอความร่วมมือในค่านเงินทุนจากผู้อื่น เช่น ขอมเป็นต้น ประเทศที่ควรไปนั้น ควรเป็นประเทศใกล้เคียงในแถบเอเชีย เพราะมีปัญหาต่าง ๆ คล้าย ๆ กันจะได้นำความรู้มาเป็นแนวในการปฏิบัติงานต่อไป

3. จากผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้ที่มีปริญญาตรีขึ้นไปมีมากกว่าผู้ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีเพียงเล็กน้อย (ปริญญาตรีขึ้นไป 51.10 % ต่ำกว่าปริญญาตรี 49.90 %) ควรส่งเสริมให้ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ไปศึกษาต่อให้ได้รับปริญญาตรีให้มากที่สุด เพราะปัจจุบันการบรรจุผู้ที่มีวุฒิปริญญาตรีไปอยู่โรงเรียนต่าง ๆ ก็มีมากขึ้น การที่ครูใหญ่มีวุฒิน้อยกว่าครูน้อยอาจเกิดปมค้อย และอาจเป็นผลเสียแก่การบริหารงานโรงเรียนได้ และจากการวิจัยปรากฏผู้ที่ศึกษาหาความรู้ และไ้วุฒิสูงขึ้นภายหลังดำรงตำแหน่งครูใหญ่ แล้วมีเพียง 14.79% โดยมากมักเป็นผู้ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีศึกษาเพื่อรับปริญญาตรี ส่วนผู้ที่ได้ปริญญาตรีอยู่แล้วศึกษาต่อเพื่อรับปริญญาโทมีน้อยมาก ซึ่งที่จริงแล้วควรศึกษาหาความรู้เพิ่มขึ้นหากมีโอกาสเวลาและไม่มีภาระทางอื่นมากเกินไป

4. มีข้อสันนิษฐานจากผลของการวิจัยว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งอยู่โรงเรียนเดียวมีถึง 65.22 % โดยมีได้โยกย้ายไปไหนเลย บางคนดำรงตำแหน่งอยู่ที่เดิมเป็นเวลา 20 ปี ก็มี (ดูตารางที่ 23 ประกอบ) การอยู่ที่เดิมนาน ๆ ความคิดริเริ่มความคล่องตัวความกระฉับกระเฉงในการทำงานอาจลดลงไปได้ จึงมีข้อสันนิษฐานว่าครูใหญ่ควรจะมีระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งในโรงเรียนหนึ่ง ๆ หรือไม่อาจจะให้เป็น 5-7 หรือ 10 ปี

โยกย้ายครั้งหนึ่ง เพื่อพบสภาพและปัญหาหรือสิ่งแปลกใหม่ ความริเริ่มทำงานใหม่ ๆ อาจจะมีขึ้นได้มาก

5. เรื่องเงินเดือนของครูใหญ่ที่น่าที่จะได้มีการปรับปรุงใหม่ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยเฉพาะครูใหญ่ที่รับผิดชอบนักเรียนปกครองครูในโรงเรียนเป็นจำนวนมาก ก็ควรจะได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เท่าที่เป็นอยู่เวลานี้ครูใหญ่ที่รับผิดชอบโรงเรียนที่มีนักเรียนประมาณ 700-800 คน ก็ยังมีเงินเดือนเท่ากับครูใหญ่ที่รับผิดชอบโรงเรียนที่มีนักเรียน 1,500-2,000 คน (ดูตารางที่ 25 ประกอบ) ถ้าเป็นไปได้ควรเสนออนุมัติอัตราเงินเดือนต่อสำนักงานประมาณให้สูงขึ้นแก่ครูใหญ่อีก เช่น โรงเรียนใดที่มีนักเรียนเกินกว่า 2,000 คน และมีครูในปกครองมากกว่าร้อยคนขึ้นไปควรให้ก็อัตราเงินเดือนขั้นพิเศษ ในตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนดังนี้ เป็นต้น

6. การบริหารงานโรงเรียนของครูใหญ่ควรใช้หลักการทั้งสองอย่างประกอบกันคือ การบริหารบุคคลากร โดยเน้นในด้านมนุษยสัมพันธ์และการบำรุงขวัญกับระเบียบแบบแผนที่ยึดหยุ่นได้ เพราะในเมืองไทยการบริหารโรงเรียนเป็นระบบราชการ ถึงอย่างไรก็ยังทิ้งระเบียบแบบแผนไม่ได้

7. หลักการพิจารณาความดีความชอบผู้ใต้บังคับบัญชาของครูใหญ่ที่น่าจะนำความคิดแนวใหม่ในการบริหารบุคคลากรใช้คือ มีคณะกรรมการร่วมพิจารณาโดยใช้การประเมินผลบุคคลากรประกอบการวิจัยมีครูใหญ่ถึง 66.67 % ใช้วิธีการว่าอยู่ในดุลยพินิจของครูใหญ่แต่ผู้เดียว ส่วนที่คณะกรรมการพิจารณากลับมีเพียง 33.33 % เท่านั้น

8. การร่วมมือกับท้องถิ่นสร้างความสัมพันธ์กับท้องถิ่น ครูใหญ่ควรเน้นให้เจ้าหน้าที่ เพราะโรงเรียนที่อยู่ในความควบคุมของกรมฯ มีเป็นจำนวนมาก การของบประมาณเดือนแต่เจ้าหน้าที่ไปให้อาจไม่ทั่วถึง หรือถ้าได้ก็เป็นจำนวนน้อย ครูใหญ่ควรสร้างปรีชาญาณหรือความรู้สึกให้เกิดแก่ประชาชนในท้องถิ่นเป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์จากโรงเรียน ถ้าโรงเรียนมีชื่อเสียงดีไม่ว่าจะเป็นในด้านวิชาการความประพฤติ หรือการกีฬาก็ตาม ก็ย่อมเป็นที่เชิดหน้าชูตาแก่ท้องถิ่น และเป็นตัวอย่างอันดีแก่ท้องถิ่นอื่นด้วย