

การศึกษาคณะกษัตริย์บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ



๕ 2 ม.ก. 2534

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปรีธิตาการศึกษาคุณวุฒิ

กันยายน 2532

ลิขสิทธิ์ เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ



เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต

กันยายน 2532

การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารที่เด่นและผู้บริหารทั่วไปในคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ บุคลิกภาพ และความสามารถในการบริหารงานโดยจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงานและอายุ พร้อมทั้งเสนอแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็น บางประการของผู้บริหาร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 271 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยศึกษาแนวของเซอร์จิโอวันนี เอ็ลเลียท หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา และสัพธิชัย ไพบูลย์

ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วย คุณลักษณะที่สำคัญ 4 ด้านคือ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ บุคลิกภาพ และความสามารถ ในการบริหารงาน แต่ละด้านจะมีพฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญ ๆ 5 - 6 ประการ

เมื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารของผู้บริหารที่เด่น และผู้บริหารทั่วไปตามตัวแปรต่าง ๆ พบว่า ผู้บริหารที่เด่นจะมีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำวิชาการ และ ความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารเพศชาย มีวุฒิปริญญาตรี และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี ส่วนผู้บริหารที่เด่นที่มีอายุมากมีคุณลักษณะด้านความสามารถ ในการบริหารงาน และวิชาการสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปที่มีอายุระดับเดียวกัน และยังพบว่าผู้บริหารที่เด่น ที่มีวุฒิปริญญาโทมีคุณลักษณะด้านวิชาการสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปที่มีวุฒิระดับเดียวกัน

ถ้าพิจารณาภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งหมด พบว่าผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะ ทางด้านวิชาการและความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารชาย ผู้บริหารที่มีอายุมากมีคุณลักษณะ ด้านวิชาการ บุคลิกภาพและความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า

ผู้วิจัยได้เสนอแนะสาระ และวิธีการพัฒนาคุณลักษณะที่ควรได้รับการพัฒนาไว้ และยัง เสนอแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้อย่างกว้างขวาง

A STUDY OF TRAITS OF PUBLIC
SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS



Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Doctor of Education degree
at Srinakharinwirot University

September 1989

The purposes of this research were to investigate the desirable traits of the public secondary school administrators; to compare the traits of the outstanding administrators and the other administrators as classified by sex, qualification, work experience and age level in four different aspects (leadership, academic, personality and administrative competency); and to propose the trait development program for the secondary school administrators.

The sample consisted of 271 secondary school administrators. The instrument used in collecting the data was the questionnaire constructed by the researcher with the application from those of Sergiovanni and Elliott, the supervisory unit of the Department of General Education, and Supit Paitoon.

The research findings revealed that the desirable traits consisted of four aspects, i.e. the leadership, academic, personality and the administrative competency. Each aspect consisted of several significant qualities.

Comparing the traits of the outstanding administrators and the other group classified by sex, qualification, work experience and age level, it was found that the outstanding group demonstrated higher degree of leadership, academic and administrative competency than the other group, only if they were males, bachelor degree holders and over 10 year work experience. The outstanding group with over 50 years of age showed more effectiveness in administrative competency and academic quality than the other group having the same age level. The outstanding group having Master's degree education was higher in academic quality than other group having the same qualification.

Considering the total samples, it was found that female administrators demonstrated higher degree of academic and administrative competency than the males; and the oldest group was higher in academic, personality and administrative competency than the younger ones.

The researcher proposed the administrative traits needed for development including the detailed contents and procedures. Besides, the researcher suggested various ways to improve the desirable traits of the administrators.



คณะกรรมการที่ปรึกษา

(รศ.ดร. ทรงศักดิ์ ศรีภานุสินธุ์)

(รศ.ดร. วิจิตร วรตปานกร)

(รศ.ดร. ไชยบาล หวังพานิช)

(รศ.ดร. ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์)

(รศ.ดร. วิจิตร วรตปานกร)

(รศ.ดร. ไพศาล หวังพานิช)

(นายกมล ติโสภา)

(ศ.ดร. สมพร บัวทอง)

วันที่ ๒๙... เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๓๒

ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือแนะนำ แก่ไขในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ โดยเฉพาะ รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ศรีภานุสินธุ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร วรุตบางกูร และรองศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล หวังพานิช ที่ได้กรุณาเป็นกรรมการที่ปรึกษา และท่านรองอธิบดีกรมสามัญศึกษา (อาจารย์กมล อธิโสภณ) ที่ได้กรุณาเป็นกรรมการร่วมในการสอบปริญญานิพนธ์และคณะกรรมการบริหารโครงการปริญญาคุศลักษณ์บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาทุกท่าน

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามและให้การสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผลให้การจัดเก็บข้อมูลมีความสมบูรณ์อย่างมาก

ผู้วิจัยได้รับกำลังใจและความอนุเคราะห์จากเพื่อน ๆ เป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะ ดร.ศรีสมร นุ่มสะอาด ดร.ศักดิ์สิทธิ์ ทัตติยาสุวรรณ อาจารย์ถกล นรินทร์ศิริโรจน์ อาจารย์ลักการะ ทวีบุตร เพื่อน ๆ พี่ ๆ และน้อง ๆ จากกรมสามัญศึกษา รวมทั้งญาติพี่น้องทุกคนซึ่งผู้วิจัยจะระลึกถึงมิรู้คลาย

นอกจากนี้ ผู้ที่คอยให้กำลังใจและช่วยเหลือในการเรียนตลอดหลักสูตร ได้แก่ คุณดำรงศ กัมปนาทพงษ์ สามียของผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกประทับใจเป็นอย่างยิ่ง

บุญมา กัมปนาทพงษ์

กันยายน 2532

การวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย

จาก

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

และ

ความช่วยเหลือจากกรมสามัญศึกษา

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ.....	1
	แนวความคิดและภูมิหลังของการวิจัย.....	1
	✓ วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	4
	✓ ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย.....	4
	ขอบเขตของการวิจัย.....	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
	✓ สมมติฐานในการวิจัย.....	7
	✓ กรอบความคิดในการวิจัย.....	8
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
	การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	9
	บทบาทและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน.....	11
	คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน.....	13
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33
	การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน.....	41
	ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาผู้บริหาร.....	41
	จุดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้บริหาร.....	44
	การวางแผนพัฒนาผู้บริหาร.....	46
	วิธีการพัฒนาผู้บริหาร.....	47
	แนวทางการพัฒนาผู้บริหาร.....	49
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	52
	ขั้นการวิจัย.....	52
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	53
	ขั้นการพัฒนา.....	54

✓ เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	55
วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	56
การหาคุณภาพเครื่องมือ.....	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
การจัดกระทำข้อมูล.....	59
การให้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
1 ผลการศึกษาค้นลักษณะของผู้บริหารที่หนึ่งประสงค์.....	63
2 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารดีเด่นกับ ผู้บริหารทั่วไป.....	67
3 แนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็น.....	81
5 บทย่อ สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	88
บทย่อ.....	88
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	88
วิธีดำเนินการวิจัย.....	89
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
สรุปผลการวิจัย.....	94
อภิปรายผล.....	95
ข้อเสนอแนะ.....	102
ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้.....	107
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาตนเอง.....	109
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย.....	110

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม.....	112
ภาคผนวก.....	121
ภาคผนวก ก. แบบประเมินผลงานของผู้บริหาร.....	122
ภาคผนวก ข. รายชื่อจังหวัด จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	124
ภาคผนวก ค. หนังสือในการขอความอนุเคราะห์ในการเก็บ รวบรวมข้อมูล.....	126
ภาคผนวก ง. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	135
ภาคผนวก จ. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเลือก พฤติกรรมที่พึงประสงค์อย่างถึง.....	148
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์เรื่อง แนวทาง การพัฒนา.....	149
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่อนุเคราะห์ตรวจสอบความ เหมาะสมของเครื่องมือ.....	150
ภาคผนวก ฉ. ตาราง 1 การเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านวิชาการ...	151
ตาราง 2 การเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ...	152
ตาราง 3 การเปรียบเทียบคุณลักษณะด้าน ความสามารถในการบริหารงาน.....	153
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	154

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	54
2	จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืนมา.....	58
3	พฤติกรรมของผู้บริหารที่เรียงตามลำดับความสำคัญของคุณลักษณะ....	53
4	จำนวนผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป	
	จำแนกตามปัจจัยด้านชีวิตสังคม.....	68
5	เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหาร จำแนกตามปัจจัยด้านชีวิตสังคม...	70
6	การเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหารดีเด่น	
	กับผู้บริหารทั่วไปตามปัจจัยด้านชีวิตสังคม.....	72
7	การเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านวิชาการของผู้บริหารดีเด่น	
	กับผู้บริหารทั่วไปตามปัจจัยด้านชีวิตสังคม.....	74
8	การเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารดีเด่น	
	กับผู้บริหารทั่วไปตามปัจจัยด้านชีวิตสังคม.....	76
9	การเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน	
	ของผู้บริหารดีเด่นกับผู้บริหารทั่วไปตามปัจจัยด้านชีวิตสังคม.....	78
10	เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณะคุณลักษณะ	
	ด้านความเป็นผู้นำ.....	82
11	เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณะคุณลักษณะ	
	ด้านวิชาการ.....	82
12	เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณะคุณลักษณะ	
	ด้านความสามารถในการบริหารงาน.....	84

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	แผนภูมิแสดงกรอบความคิดในการวิจัย.....	8
2	แผนภูมิการบริหารโรงเรียน.....	10
3	ความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของคุณลักษณะทั้ง 4 ด้านของกลุ่มผู้บริหารดีเด่นกับกลุ่มผู้บริหารทั่วไป.....	80



องค์การทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชน ผู้บริหารมีบทบาทและมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงาน ในฐานะที่เป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชาและริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การนั้น ให้เป็นไปตามเป้าหมาย (สมพงศ์ เกษมสิน. 2521 : 220) ผู้บริหารเป็นผู้นำนโยบายและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติและเป็นผู้ซึ่งความสำเร็จขององค์การ ถ้าผู้บริหารมีคุณลักษณะและความสามารถที่เหมาะสมและถูกต้องตามหลักทฤษฎีการบริหารแล้ว ก็จะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงาน โดยได้ทั้งงานและน้ำใจ การบริหารย่อมจะประสบความสำเร็จ (กรมสามัญศึกษา ก. 2531 : 5 - 6)

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จะมีผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่บริหารงานต่าง ๆ ให้ดำเนินไปด้วยความพร้อมเพรียงและมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นไปด้วยความรวดเร็วเรียบร้อย และประหยัดทั้งกำลังคน กำลังทรัพย์ และได้ผลตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (พนัส หันนาคินทร์. 2524 : 3) ความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนและความสำเร็จของครู นักเรียนนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับผลงานโดยส่วนรวมของทุกฝ่ายแล้ว ยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนอีกด้วย เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้แสดงพฤติกรรมที่จะทำให้ครูทุกคนปฏิบัติงานเต็มความสามารถด้วยความพอใจ มีความสุขกับหมู่คณะและอาชีพของตน (วิจิตร วรุตบางกูร. 2521 : 14) ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานเป็นส่วนรวม (กิตติมา ปรีดีติลล. 2529 : 247)

แนวความคิดและภูมิหลังของการวิจัย

โรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบัน มีความจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพสังคม เศรษฐกิจ และความต้องการทางการศึกษา ลักษณะงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น มีปัญหาที่แปลกใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีภารกิจและความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นกว่าแต่ก่อน นอกจากจะต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาและความรับผิดชอบของโรงเรียน ซึ่งหมายถึง การนำแนวนโยบายทั้งหลายไปสู่การเรียนรู้และ

การพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียนวัยรุ่นแล้ว ผู้บริหารจะต้องพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า มีความมั่นคง ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถภาพในการทำงาน มีวินัยและความรับผิดชอบสูง เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้เป็นขุมทรัพย์ากรที่มีคุณภาพ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการดำเนินภารกิจของโรงเรียนให้เป็นไปโดยราบรื่นและมีผลดี (Hoy and Miskel. 1982 : 248)

กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้มองเห็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาการมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถให้บริการทางการศึกษาได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ ขณะเดียวกัน ก็ต้องพัฒนาโรงเรียนให้มีศักยภาพสามารถช่วยตนเองให้เจริญก้าวหน้า สนองต่อความกดดันและข้อจำกัดต่างๆได้ กรมสามัญศึกษาจึงได้เร่งรัดให้มีการปรับปรุงการบริหาร การบริหารด้านวิชาการและการนิเทศการศึกษา ปรับปรุงคุณภาพของบุคลากร ทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณ อาคารสถานที่และบริการด้านต่าง ๆ ควบคู่กันไปกับการพัฒนารูปแบบ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของทุกฝ่ายด้วย (กรมสามัญศึกษา. 2529 : 10)

ในส่วนที่เกี่ยวกับโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น กระทรวงศึกษาธิการได้ตระหนักถึงภารกิจและความรับผิดชอบของผู้บริหารซึ่งต้องบริหารงานภายใต้ทรัพยากรที่ค่อนข้างจำกัดและมีแรงกดดันรอบด้านด้วยความอดทนอดกลั้น วิริยะ และเสียสละเป็นอย่างยิ่ง จึงได้มอบหมายให้คุรุสภาพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารดีเด่น ระดับมัธยมศึกษาปีละ 1 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะยกย่องเกียรติคุณของผู้บริหารให้เป็นที่ประจักษ์แก่สังคม ทั้งเป็นการยกย่องระดับมาตรฐานวิชาชีพให้สูงขึ้นเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้บริหารที่เสียสละและบำเพ็ญประโยชน์ต่อการศึกษาของชาติ การคัดเลือกผู้บริหารดีเด่นนั้น คุรุสภาได้มอบหมายให้คณะกรรมการคุรุสภาจังหวัดคัดเลือกผู้บริหารดีเด่นมาจังหวัดละ 1 คน ส่วนกรุงเทพมหานครนั้น มีโรงเรียนทั้งหมด 104 โรงเรียน แบ่งออกเป็น 8 กลุ่ม และให้ส่งผู้บริหารดีเด่นได้กลุ่มละ 1 คน ดังนั้นในแต่ละปีจังหวัดต่างๆ จะส่งผู้บริหารดีเด่นได้ จำนวน 80 คนจาก 73 จังหวัด แต่ในปี 2531 นั้น ปรากฏว่า มีจังหวัดต่าง ๆ ส่งผู้บริหารดีเด่นเพียง 35 คนจาก 34 จังหวัด คิดเป็นร้อยละ 43.75 เท่านั้น (ประวัติ นิลวัชรเมธี และมงคล มีสมภพ. คณะกรรมการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ บุญมา กัมปนาทพงษ์ เป็นผู้สัมภาษณ์ ที่กองการมัธยมศึกษา เมื่อวันที่ 21 และ 24 ตุลาคม 2531)

การคัดเลือกผู้บริหารดีเด่นนั้น พิจารณาจากคุณลักษณะของผู้บริหาร ตามหลักเกณฑ์ที่
 ครุสกกำหนดไว้ (ประกาศครุสภา. 2531 : 1 - 4) โดยพิจารณาจากประวัติของผู้บริหาร
 คุณลักษณะตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เป็นเกณฑ์ทั่วไปและเกณฑ์เฉพาะ ได้แก่ คุณลักษณะตามหลักเกณฑ์
 ทั่วไป คือ คุณสมบัติเฉพาะตัว ความร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานอื่นความเป็นผู้ทันสมัย
 และทันต่อเหตุการณ์และความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ คุณลักษณะตามหลักเกณฑ์เฉพาะ
 คือ ด้านความสามารถในการบริหารงานด้านต่างๆ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่น
 อื่นๆ และต้องมีเอกสารประกอบการพิจารณาด้วย (ดูภาคผนวก ก.) ฉะนั้นผู้ที่ผ่านการคัดเลือก
 เป็นผู้บริหารดีเด่นระดับจังหวัด จึงเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูง มีผลงานดีเด่นเป็นตัวอย่างได้
 และเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะเหมาะสม เอื้อต่อการบริหารงานและการประสานความร่วมมือของบุคลากร
 ในโรงเรียนทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลเป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไป

✓ การพัฒนาการมัธยมศึกษา ตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา ระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530
 - 2534) ในข้อที่ 3 ระบุว่ามีความจำเป็นต้องพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนก่อน เพราะผู้บริหารเป็น
 ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของสถานศึกษามีอำนาจในการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกให้เป็นไปตามจุดหมาย
 ของการศึกษา เป็นผู้ประสานทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้คุณลักษณะ สมรรถภาพ
 พฤติกรรมผู้นำ สร้างศรัทธาและความร่วมมือให้เกิดแก่หมู่คณะ นอกจากนี้จะเห็นได้ว่า ในแต่ละปี
 จะมีผู้บริหารที่ผ่านการคัดเลือก เป็นผู้บริหารดีเด่นในระดับจังหวัดไม่ครบตามจำนวนที่ควรจะเป็น
 จึงพอสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ยังมิได้มีคุณลักษณะ สมรรถภาพ และผลงาน
 ถึงเกณฑ์ของครุสภาที่กำหนดไว้

เพื่อให้การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เกิดประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน
 มัธยมศึกษาโดยตรง ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะสืบค้นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารดีเด่นว่ามีอะไรบ้าง
 และคุณลักษณะเหล่านี้มีอะไรบ้างที่แตกต่างไปจากผู้บริหารโรงเรียนทั่วไป ทั้งนี้เพื่อให้ได้
 คุณลักษณะที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วไป ให้ประสบความสำเร็จ
 ในการบริหารโรงเรียนมากยิ่งขึ้น บนความเชื่อที่ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ใกล้ชิด
 กับคุณค่าของงานและคุณภาพขององค์การที่จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของงานในองค์การนั้นๆ
 (สำราญ ถาวรายุศม์. 2526 : 210 และ Sachs. 1966 : 5)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยสนใจที่ศึกษาหาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่แตกต่างนี้ควบคู่ไปด้วย เพื่อนำเสนอกรมสามัญศึกษาให้เพิ่มเติมสาระในเรื่องนี้ ไว้ในโครงการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทำให้การพัฒนาผู้บริหารและการพัฒนาการมัธยมศึกษา มีความสมบูรณ์ ตรงตามความต้องการและสามารถดำเนินการได้โดยรวดเร็วขึ้น

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พึงประสงค์
2. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารดีเด่นกับผู้บริหารทั่วไปทั้ง 4 ด้าน คือด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ บุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการบริหารงาน โดยจำแนกตามเพศวิถีทางการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน และอายุ
3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นทางประการของผู้บริหาร

ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้ผลการวิจัย เป็นแนวทางในการสำรวจและพัฒนาคุณลักษณะของตน ในด้านที่ยังด้อยให้เข้มแข็งขึ้น
2. กรมสามัญศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปประกอบการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับความจำเป็นและเป็นไปอย่างประหยัด โดยจัดการเฉพาะคุณลักษณะที่ควรพัฒนาเท่านั้น และกรมสามัญศึกษาจะได้แนวทางในการพัฒนาผู้บริหารที่ประกอบไปด้วยเนื้อหา สาระ และวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา
3. สถาบันฝึกอบรมผู้บริหาร และสถาบันการศึกษา ที่ผลิตผู้บริหารการศึกษา สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปปรับปรุงหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอนให้สมบูรณ์และเหมาะสมยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยในที่นี้ จะกล่าวถึงเรื่องประชากร กลุ่มตัวอย่าง และตัวแปรที่จะศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการวิจัยเรื่องนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 1,735 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้จากการสุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 271 คน เป็นผู้บริหารดีเด่น จำนวน 35 คน และผู้บริหารโรงเรียนทั่วไป จำนวน 236 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ คุณลักษณะด้านชีวสังคมของผู้บริหารดีเด่นกับผู้บริหารทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1 เพศ
- 1.2 วุฒิต่างการศึกษา
- 1.3 ประสบการณ์ในการบริหาร
- 1.4 อายุ

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน คือ

- 2.1 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ
- 2.2 คุณลักษณะด้านวิชาการ
- 2.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
- 2.4 คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดกรมสามัญศึกษา
2. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบในการให้การศึกษาในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

3. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง คุณสมบัติเฉพาะที่ทำให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมต่างๆ ตามบทบาทของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้จำแนกคุณลักษณะออกเป็น 4 คุณลักษณะ คือ

3.1 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดี เข้าใจสภาพและความแตกต่างของมนุษย์ สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีการจูงใจและให้กำลังใจกับผู้อื่นได้ทั้งค้ำบัณฑูลาในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์

3.2 คุณลักษณะด้านวิชาการ หมายถึง คุณสมบัติที่แสดงว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ความเฝ้ารู้ทางวิชาการ ความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม

3.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง คุณสมบัติที่แสดงออกทางพฤติกรรมทางร่างกาย หรือวาจา เช่น ลักษณะท่าทาง ท่วงทีวาจา การแต่งกาย กิริยามารยาท การรู้จักวางตนให้มีความเหมาะสม เหมาะสมกาลเทศะ ความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ มีความเป็นประชาธิปไตย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถควบคุมอารมณ์ได้

3.4 คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์ความเชี่ยวชาญหรือความสามารถในการใช้ความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 6 ด้าน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน การบริหารงานบุคคล งานอาคารสถานที่และวัสดุ ครุภัณฑ์ งานธุรการและการเงิน ให้เกิดผลดี

4. แนวทางการพัฒนา หมายถึง วิธีการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนคุณลักษณะที่ดี รวมทั้ง เนื้อหาสาระ เช่น ความรู้ ทักษะ และ เจตคติแก่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้สามารถ บริหารงานได้ราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. วุฒิทางการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ จำแนกออกเป็น 2 ระดับ คือ วุฒิทางการศึกษาปานกลาง (ปริญญาตรีและประกาศนียบัตรวิชาชีพเฉพาะ) และวุฒิทางการศึกษาสูง (ปริญญาโทและปริญญาเอก)

6. ประสบการณ์ในการบริหาร หมายถึง ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งของผู้บริหาร โรงเรียนและระยะเวลารักษาราชการในตำแหน่ง ในงานวิจัยนี้จำแนกประสบการณ์เป็น 2 ระดับ คือ มีประสบการณ์ในการบริหารน้อย (น้อยกว่า 10 ปี) และมีประสบการณ์ในการบริหารมาก (10 ปีขึ้นไป)

7. ผู้บริหารดีเด่น หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งได้รับการคัดเลือก จากคณะกรรมการครูสภาจังหวัด ว่าเป็นผู้บริหารดีเด่นของจังหวัด ประจำปีการศึกษา 2531

8. ผู้บริหารทั่วไป หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมิได้ผ่านการคัดเลือก เป็นผู้บริหารดีเด่น และปฏิบัติงานอยู่ในจังหวัดที่มีผู้บริหารดีเด่น ปีการศึกษา 2531

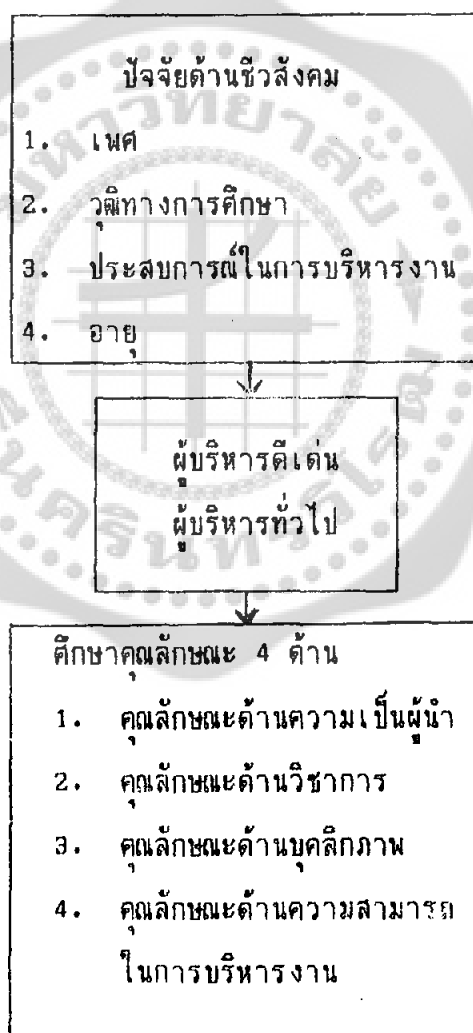
9. อายุ หมายถึง อายุของผู้บริหารโรงเรียน ในงานวิจัยนี้จำแนกอายุเป็น 3 ระดับ คืออายุน้อย (น้อยกว่า 40 ปี) อายุปานกลาง (ระหว่าง 40 - 50 ปี) อายุมาก (มากกว่า 50 ปี)

สมมติฐานในการวิจัย

1. ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะด้านชีวสังคมแตกต่างกันมีคุณลักษณะของผู้บริหารด้านต่างๆ แตกต่างกัน
2. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป แตกต่างกัน
3. คุณลักษณะด้านวิชาการของผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป แตกต่างกัน
4. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป แตกต่างกัน
5. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารดีเด่น และผู้บริหาร ทั่วไป แตกต่างกัน

กรอบความคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ มีกรอบความคิดว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการจัดการศึกษาของโรงเรียน คุณลักษณะต่างๆ ของผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหาร และต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น คุณลักษณะต่างๆ ของผู้บริหารที่พึงประสงค์และที่จำเป็น จึงควรมีคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการบริหารงาน ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 4 ด้านดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพื่อให้ผู้บริหารมีขีดความสามารถสูงสุดในการบริหารโรงเรียน ดังรูปแสดงต่อไปนี้



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ดังนั้นจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้และได้นำเสนอเป็น 4 ตอน คือ

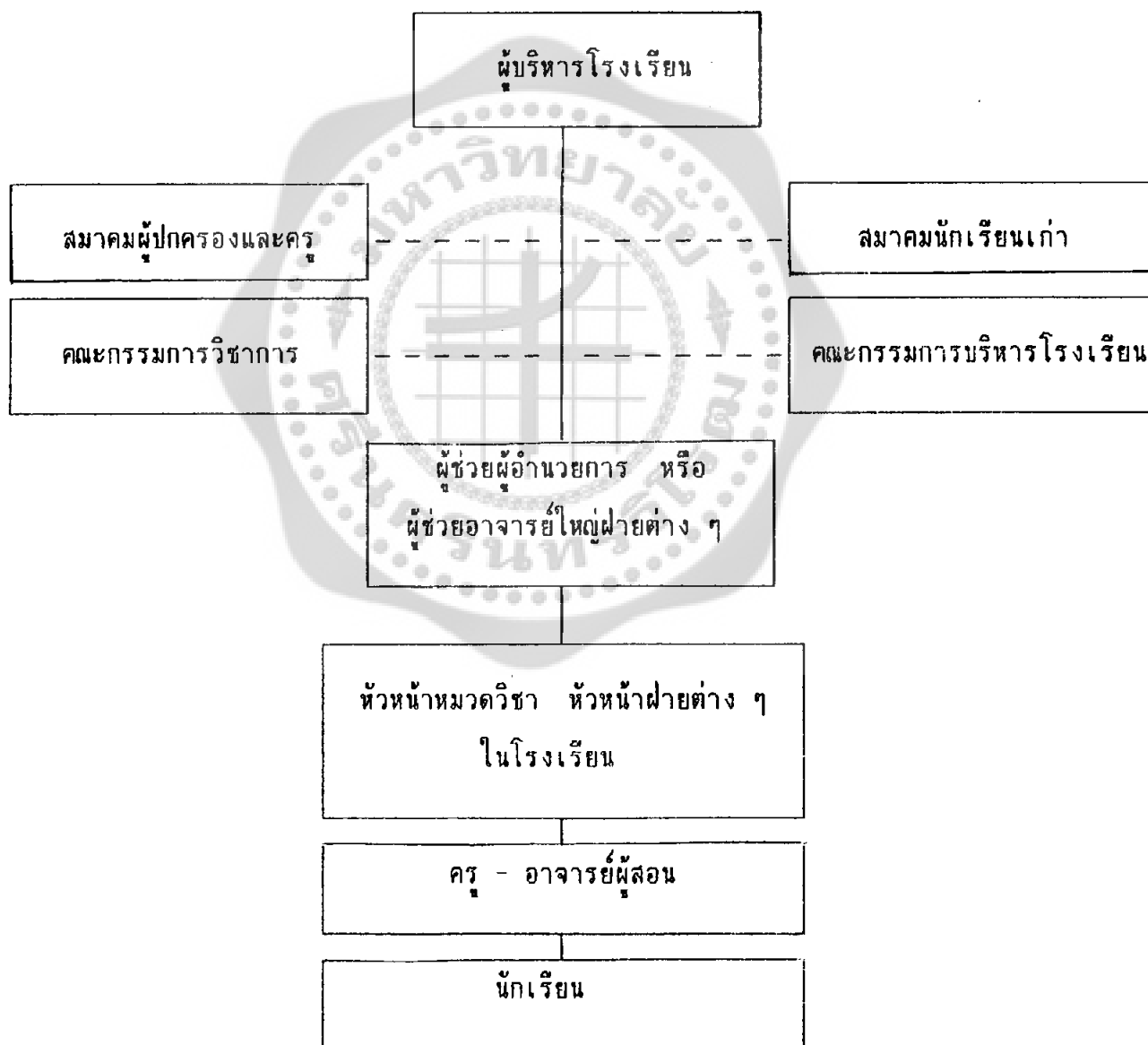
1. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาหลังระดับประถมศึกษา มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ทั้งทางวิชาการ และวิชาชีวะที่เหมาะสมกับวัย ความต้องการ ความสนใจ และความถนัด เพื่อให้เข้าใจและรู้จักเลือกอาชีพที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองและสังคม การศึกษาในระดับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน คือมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้เวลาเรียนตอนละประมาณ 3 ปี (แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2520) การจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 90 อยู่ในความรับผิดชอบของกรมสามัญศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2531 : 44)

การศึกษาระดับนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะให้ผู้เรียนได้ค้นพบและพัฒนาความสามารถ ความถนัด และความสนใจ ให้มีนิสัยใฝ่รู้ รู้จักคิดและวิเคราะห์อย่างมีระเบียบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ รู้จักสิทธิ หน้าที่และการทำงานเป็นหมู่คณะ สามารถนำความรู้ความสามารถที่ได้จากการเรียนไปใช้ในชีวิตรประจำวันได้ มีสุขภาพสมบูรณ์ ทั้งทางกาย และจิตใจ เพื่อปลูกฝังความเป็นคนไทย และเข้าใจมนุษยชาติเป็นอย่างดี

เพื่อให้การจัดการมัธยมศึกษาเป็นไปตามจุดมุ่งหมายนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทที่สำคัญยิ่งเพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บังคับบัญชาที่สูงสุดเพียงคนเดียว มีอำนาจที่จะตัดสินใจในระดับสูง โดยให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียน และสนองต่อนโยบายของกรมสามัญศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น มีการจำแนกออกเป็น 3 ระดับ คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน แล้วแต่กรณี มีสายการบังคับบัญชาในโรงเรียน (พนัส หันนาคินทร์. 2524 : 35) ดังนี้



ภาพประกอบ 2 แผนภูมิการบริหารโรงเรียน

บทบาทและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน

นักการศึกษาหลายท่าน ได้จำแนกหน้าที่ของโรงเรียนไว้ต่าง ๆ กัน (Harris. 1963 : 7 - 10 ; Fisk. 1963 : 211 - 225) กล่าวถึงบทบาทของโรงเรียนโดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับกิจกรรม 2 ประเภท คือ กิจกรรมที่สัมพันธ์กับนักเรียนและ กิจกรรมที่สัมพันธ์กับการเรียนการสอนและกล่าวว่า โรงเรียนควรมีหน้าที่ดังนี้ คือ ด้านนิเทศการศึกษา ด้านการสอน ด้านการบริการนักเรียนด้านธุรการ และด้านบริหารทั่วไป ส่วนมิลเลอร์ (Miller. 1965 : 175 - 440) ได้แบ่งหน้าที่การบริหารการศึกษาออกเป็น 10 ประการ คือ งานเกี่ยวกับนักเรียน โปรแกรมการสอน การปฏิบัติงานตามโปรแกรมการสอน การบริหารบุคลากรที่ทำหน้าที่สอน การบริหารบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้สอน งานด้านอาคารเรียนอุปกรณ์การศึกษา บริการเสริมวิชาการงานด้านการเงิน และงานเกี่ยวกับการประเมินผล และกล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่บริหารโรงเรียนและแสดงบทบาทของผู้นำในโรงเรียน ดังนั้น ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนต้องสอดคล้องกับภารกิจของโรงเรียน

โจนส์ และคนอื่น ๆ (Jones and others. 1969 : 176 - 183) มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาต้องแสดงบทบาทของผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาการ โดยเข้าร่วมเป็นสมาชิกกับสมาคมวิชาชีพของตน รู้จักผลิตและใช้งานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา แสดงให้เห็นว่าจุดมุ่งหมายของโรงเรียนย่อมเหนือกว่าจุดมุ่งหมายของตนเอง รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เป็นผู้มีจริยธรรมและคุณธรรม มีความเชื่อมั่นและเชื่อในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงานรู้จักวิธีที่จะขอคำปรึกษาจากบุคคลอื่น ห่วงใยสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน มีความศรัทธาในวิชาชีพของตนเอง

2. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เนื่องจากสถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้น โรงเรียนควรบริการสังคมและให้สังคมได้ช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียนด้วย

3. เป็นผู้นำในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เพื่อการศึกษาและวิจัย ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่เพื่อช่วยให้การเรียน

การสอนเป็นไปด้วยความสะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด ต้องสนใจเกี่ยวกับการวิจัยและวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน

4. รู้จักประเมินผลงานของตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนมีใช้หน้าที่ปฏิบัติเฉพาะงานประจำวันเท่านั้น ยังต้องมีความเป็นผู้นำอีกด้วย พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนควรมีส่วนส่งเสริมการเรียนการสอน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องประเมินบทบาทของตนเองอยู่เสมอ

✓ แคมป์เบลล์ และคนอื่น ๆ (Campbell and others. 1978 : 116 - 149) ได้เสนอแนะว่า ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมี 6 ด้าน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานด้านนี้ผู้บริหารควรจะต้องศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของชุมชน ความต้องการของชุมชน การให้ข้อมูลของโรงเรียนแก่ชุมชนบทบาทของโรงเรียนในชุมชน และบทบาทขององค์การต่าง ๆ ในชุมชน

2. งานวิชาการ ในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินการและการประเมินผลโปรแกรมการศึกษา บทบาทของผู้บริหารในด้านนี้เกี่ยวกับ การวางจุดมุ่งหมายเฉพาะของสถานศึกษาการวางโครงการของการเรียนการสอน หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรของชาติ การจัดและเลือกใช้สื่อการเรียนและอุปกรณ์การสอน และการประเมินผลการสอน

3. งานกิจการนักเรียน หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องจัดการเกี่ยวกับนักเรียนในเรื่องต่อไปนี้ การบริหารกิจการนักเรียนและการจัดรูปองค์การของนักเรียน ระเบียบและระเบียบต่าง ๆ การจัดบริการให้แก่นักเรียน และการควบคุมความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน

4. การบริหารงานบุคคล งานด้านนี้ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาส่วนใหญ่ ขึ้นกับการบริหารงานบุคคลไม่น้อยเลย ผู้บริหารควรจะพิจารณาการบริหารงานบุคคลในเรื่องนโยบายของการบริหารงานบุคคล การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การนิเทศงาน และการประเมินผลประสิทธิภาพของการสอน

5. อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ การจัดโปรแกรมการเรียนการสอนและการบริการนักเรียน จำเป็นต้องใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ งานด้านนี้มีความหมายรวมถึงอาคารสถานที่ สนามวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา ผู้บริหารควรสนใจในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนอาคารสถานที่ การพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์เพื่อช่วยในการเรียนการสอน

6. การเงินและงานธุรการ งานด้านนี้เป็นส่วนสำคัญยิ่ง ในการส่งเสริมการเรียน การสอน สิ่งที่ผู้บริหารควรจะให้ความสนใจ ได้แก่ การทำงานงบประมาณ การใช้จ่ายตามแบบแผน ทางราชการงานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ และงานพัสดุ-ครุภัณฑ์

คิมโบร (Kimbrough. 1988 : 44) กล่าวว่า หน้าที่หรือภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน มี 8 ด้านได้แก่ การเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตร การบริการนักเรียน ความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การบริหารงานบุคคล การบริหารอาคารสถานที่ การบริการชุมชน การจัดการโครงการโครงสร้างการบริหารงาน และการบริหารงบประมาณ

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ ปฏิบัติภารกิจตามที่กรมสามัญศึกษาได้กำหนดไว้ ดังนั้นการบริหารโรงเรียนจึงต้องปฏิบัติภารกิจให้ ได้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เพื่อสนองนโยบายของกรมสามัญศึกษา คือปฏิบัติภารกิจให้ได้ตาม เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา (2530 : 3 - 11) ที่มิกำหนดไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจ 6 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แคมป์เบลล์ และคนอื่น ๆ (Campbell and others. 1978 : 116 - 149) ฉะนั้นจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภารกิจของ ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติกันในปัจจุบัน มี 6 ด้านได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน การบริหารงานบุคคล อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ การเงินและงานธุรการ

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง คักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงาน ได้สำเร็จ (Pellegrino and Varnhagan. 1985 : 1) และคุณลักษณะของผู้บริหาร คือ สิ่งต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารที่มีมาแต่กำเนิดและเกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรง จูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาททางสังคม หรือความชำนาญงานเฉพาะของ ผู้บริหาร ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลดีเยี่ยม โดยบังเอิญหรือโดยไม่ได้ตั้งใจ (สมphan โรจนพันธ์, บุญมาก พรหมพ้วย และภคพร ตริรัตน์ตระกูล. 2530 : 97) ดังนั้น คุณลักษณะของผู้บริหารจึงสรุปความหมายได้ว่า เป็นคุณสมบัติอันดีเด่นของผู้บริหาร ซึ่งมีอิทธิพลต่อ

การปฏิบัติงานให้สำเร็จนั่นเอง การศึกษาผู้บริหารโดยคุณลักษณะ (Trait Approach) ตามแนวความคิดนี้เชื่อว่า ผู้บริหารมีลักษณะแตกต่างจากผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะที่แตกต่างของผู้บริหารนี้ สามารถที่จะระบุและชี้บ่งได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525 : 20) ซึ่งจะศึกษาโดย

1. ศึกษาจากผู้บริหารที่ได้รับความสำเร็จ
2. ชี้บ่งคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ
3. ศึกษาวิธีการที่บุคคลได้รับเลือกหรือได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหาร

ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่ดีหลายประการ คือ มีความรู้ดี มีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด ความเป็นประชาธิปไตย เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป มีอารมณ์มั่นคง ใจกว้าง มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีศีลธรรม และทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (Kreitton, 1960 : 81; Nolte, 1966 : 385 - 398; Sachs, 1966 : 3 - 4) สำหรับในสังคมไทย มีหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีและที่จำเป็นของผู้บริหาร (ทินพันธุ์ นาคะตะ. 2509 : 84 - 87; สมวงศ์ เกษมสิน. 2521 : 150 - 151; อรุณ รักธรรม. 2527 : 199 - 202; กิติมา ปรีดีติลก. 2529 : 273 ; กิติ ตยัคคานนท์. 2530 : 18 - 24) ซึ่งสรุปได้ 4 ข้อ ดังนี้

1. มีความรู้ในงานบริหาร รู้นโยบาย รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีแผนในการดำเนินงาน มีการประเมินผลงาน และมีความคิดริเริ่มทำงานต่าง ๆ ให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ
2. มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีพรหมวิหาร 4 มีสังคหวัตถุ 4 มีความยุติธรรม รู้จักเสียสละ ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา และมีมนุษยธรรม
3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี วางตัวดี การประพฤติดีปฏิบัติเป็นที่ประทับใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสร่าเริง มีความเห็นอกเห็นใจ และให้เกียรติผู้อื่น
4. มีความอดทน มีความกล้าหาญ มีความสามารถในการตัดสินใจโดยรวดเร็ว ไม่ลังเลมีความกระตือรือร้น มีความพร้อมที่จะทำงานเสมอและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในทุก ๆ ด้าน

วินัย พันทะนุ (2523 : 1 - 7) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารการศึกษาไทยควรมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการทำงานของผู้บริหาร ดังนี้คือ เป็นคนมีภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน มีความจงรักภักดีต่อสถาบัน เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานเป็นทีมได้ มีความเสียสละสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดีเป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ได้ และมีความเป็นประชาธิปไตย

คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ตามความเห็นของทรงศักดิ์ ศรีภานุสินธุ์ (2523 : 115) มี 10 ประการ คือ เป็นผู้ที่สามารถคบค้าสมาคมได้ด้วย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความหนักแน่น มีความรอบรู้ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความพร้อมและเข้าใจต่อสถานการณ์ ให้ความร่วมมือเป็นคนที่กว้างขวาง สามารถปรับตัวได้ดี และมีความสามารถในการเจรจา

เจacobson, Logsdon และ Wiegman (1973 : 40 - 44) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ผู้ที่จะเป็นครูใหญ่นั้นควรมีคุณสมบัติดังนี้ คือ คุณสมบัติทั่วไป ได้แก่ เป็นผู้มีความสามารถในการจัดการและเป็นผู้บริหาร ที่มีทักษะบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้มีเทศหรือประสานงานการเรียนการสอน มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบในการบริหาร สามารถตัดสินใจได้อย่างฉับพลันและถูกต้อง รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม

นอกจากนี้ ครูใหญ่ยังต้องเป็นผู้จัดการที่ดี รุ้รายละเอียดเกี่ยวกับการเงินที่จะใช้ สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ รู้จักจ่ายอย่างประหยัด ดูแลกิจการต่าง ๆ ภายในโรงเรียนอย่างรอบคอบ

คุณสมบัติส่วนตัว ครูใหญ่ควรมีความสามารถในด้านการสอนและสาธิตการสอนได้ และต้องเป็นผู้มีความรู้ทางการศึกษาทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ ยอมรับรูปแบบการสอนที่ดีอื่น ๆ มากกว่าที่จะยึดแบบที่ตนเองมีความชำนาญ ครูใหญ่ต้องมีสุขภาพดี บุคลิกภาพดี พูดหรือฟังได้ชัดเจน มีสุขภาพจิตดี มีสติปัญญาสูงสามารถหาเทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง มีใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของคณะครูและเด็กเป็นผู้มีสำนึกในตัวเอง และมีอารมณ์มั่นคง นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ได้รับการศึกษาอบรมผู้บริหารโรงเรียนจากสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ให้เป็นคนทันสมัยเสมอ

ทรงศักดิ์ ศรีภานุสินธุ์ (2523 : 1 - 2) ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 3 ประการ คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้รู้ในทุกๆอย่าง แต่ไม่จำเป็นต้องเชี่ยวชาญไปทุกเรื่อง คือ จะต้องรู้บางอย่างในทุก ๆ สิ่ง (Generalist) ผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นผู้แทน คือ ต้องเป็นผู้แทนของหมู่คณะหรือตัวแทนของหน่วยงาน (Symbol or Image) ตลอดเวลาผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ (Leader) คือ เป็นผู้ที่สามารถจัดบริการหรือรับใช้หมู่คณะได้ดีที่สุด บุคคลที่จะมีคุณสมบัติเป็นผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิจารณญาณ มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ และต้องทำหน้าที่ตัดสินใจได้ดี

ผู้บริหารโรงเรียน นอกจากจะมีคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่ดีแล้ว ยังต้องมีคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีด้วย ดังที่ วิจิตร วรตบากร และสุวิษฐา ชีระกุล (2523 : 74 - 76) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีไว้ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบไปด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจและมุ่งมั่น มีความรับผิดชอบ ฉลาดและไหวพริบดี มีความอดสาเห วิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย

2. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะมีคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง เช่น มีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์

3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี (Human Relationship) ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่นเปิดเผย และเป็นกันเอง

4. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่ในสิ่งที่ดีงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี และมีศีลธรรม

5. มีสุขภาพดี (Healthy) คือ มีสุขภาพทางกาย (Physical Health) และสุขภาพทางจิต (Mental Health) ดี สุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติให้ถูกต้องและสม่ำเสมออยู่เสมอ

ส่วนพนัส หันนาคินทร์ (2524 : 63 - 66) แสดงทัศนะว่าผู้บริหารเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนนั้นเจริญขึ้นหรือเสื่อมลง ดังนั้น บุคคลที่เป็นผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติ 2 ประการ คือ คุณสมบัติส่วนตัวและคุณสมบัติทางวิชาการ

คุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ มีสุขภาพดี มีความเฉลียวฉลาด มีอารมณ์มั่นคง มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด และมีคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น

ความไม่เห็นแก่ตัว ความไม่รู้จักเกรงใจผู้อื่น ฯลฯ และผู้บริหารควรจะมีทศบารมี หรือการสร้างบารมี 10 ประการ คือ ทานศีล เนกขัมมะ ปัญญา วิริยะ ขันติ สัจจะ อหิงสา เมตตา และอุเบกขา

คุณสมบัติทางวิชาการ ได้แก่ มีความรอบรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ มีประสบการณ์และวุฒิทางการศึกษา

ในปี ค.ศ. 1984 คณะกรรมการศูนย์พัฒนาการประเมินผลและวิจัยสมาคมเกียรตินิยมทางการศึกษาของสหรัฐอเมริกา (Phi Delta Kappa Center on Evaluation, Development and Research) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องเป็นบุคคลที่มีพลังอำนาจและเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้ในทุกสถานการณ์ รวมทั้งเป็นบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยมีได้หวังแต่จะมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติเพียงอย่างเดียว

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องพัฒนาตนเองในพฤติกรรม ต่อไปนี้

1. สามารถตัดสินใจได้ว่า จะมีผู้ใดบ้าง ที่จะมีส่วนร่วมในโครงการนวัตกรรมใหม่ ๆ ของโรงเรียน
2. สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่นได้ และรักษาภาพพจน์ของตนเองอยู่เสมอ
3. มีวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจต่าง ๆ ด้วยตนเอง และรู้จักใช้วิธีการประนีประนอมอย่างเหมาะสม

4. สามารถจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
5. ทำให้โรงเรียนมีระเบียบวินัย
6. ควบคุมบรรยากาศในโรงเรียน
7. มีการปรึกษาหารือกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
8. รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานในปัญหาสำคัญ ๆ
9. รับฟังปัญหาและความคิดเห็นต่าง ๆ จากครู
10. จัดโครงสร้างการบริหารและขอความร่วมมือจากบุคลากรต่าง ๆ
11. กระจายอำนาจในการตัดสินใจ และให้มีการปฏิบัติเช่นนั้นอย่างจริง

12. มีความยืดหยุ่นในการทำงานและการดำรงชีวิต

13. ทำให้ครูรู้สึกว่าคุณเองมีอำนาจและมีความสำคัญต่อหน่วยงาน

ตัวอย่างดังที่กล่าวมาแล้ว เป็นสิ่งที่บอกว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจและมีมนุษยธรรม แต่การที่ผู้บริหารจะทราบว่า เมื่อไรจะมีอำนาจและมีมนุษยธรรมนั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารลำบากใจมาก เพราะภารกิจหลายอย่างของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้อำนาจหรือมนุษยธรรม หรือทั้งสองอย่างควบคู่กันไป ภารกิจเหล่านั้น คณะกรรมการวิจัยของสมาคมเกียรตินิยม ของประเทศสหรัฐอเมริกาสรุปว่าจะต้องเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้

1. อุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่ อาทิ การประสานงานและควบคุมการสอน
2. เมื่อพบความล้มเหลว จะต้องไม่อ้างว่างานครูเป็นงานยาก
3. เยี่ยมห้องเรียนบ่อย ๆ
4. ทราบเรื่องหลักสูตรและแผนการสอนของครูทุกคน
5. เน้นความสำเร็จของนักเรียน ว่าเป็นความสำคัญประการแรกของโรงเรียน
6. ประเมินผลกระบวนการสอน
7. ติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียน
8. จัดโปรแกรมการสอนให้เหมาะสมและมีเป้าหมายที่ดี
9. จัดเนื้อหา ขั้นตอนการสอนและอุปกรณ์การสอนให้สอดคล้องกัน
10. มีส่วนร่วมในการเลือกอุปกรณ์การสอน
11. จัดสภาพแวดล้อมในการเรียนให้มีรูปแบบที่ดี
12. กำหนดวัตถุประสงค์ทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะให้อยู่ในกรอบที่ดี
13. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขั้นสูงของนักเรียนให้เหมาะสม
14. เน้นการสอนทักษะพื้นฐาน
15. แจ้งให้ทุกคนทราบถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน
16. แสดงอำนาจเหนือเพื่อนร่วมงานที่มีประสิทธิภาพน้อย
17. คิดถึงความสำเร็จในอนาคต
18. ลงมือปฏิบัติงานแทนที่จะสั่งผู้อื่นทำ
19. เข้าร่วมจัดการและแก้ปัญหา

20. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู นักเรียนและผู้ปกครอง
21. ให้ความอบอุ่นและเอาใจใส่
22. เป็นผู้จัดการด้านธุรกิจที่ดี
23. เป็นผู้จัดการด้านการสอน
24. พร้อมและยินดีที่จะเรียนรู้
25. รู้จักตนเองดี
26. มีความยืดหยุ่นในการทำงานและการดำรงชีวิต
27. รู้ระเบียบของโรงเรียน
28. รู้วิธีการแก้ปัญหาและข้อขัดแย้ง
29. คาดการณ์ล่วงหน้าว่าจะมีปัญหอะไรเกิดขึ้นบ้าง
30. แจ้งข่าวต่าง ๆ และนโยบายของโรงเรียนให้ทุกคนทราบ
31. จัดทำรายงานและทำบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ด้วยตนเอง
32. เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี และสามารถแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ได้
33. จัดห้องเรียนให้ปราศจากสิ่งรบกวน
34. มีความหวังสูงในเรื่องพฤติกรรมและความสำเร็จของนักเรียน
35. มีความปรารถนาที่จะให้ครูประสบผลสำเร็จในห้องเรียนและแจ้งความปรารถนา

นี้ให้ครูทราบด้วย

36. เน้นในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน
37. มีความเชื่อมั่นว่าครูและนักเรียนจะประสบผลสำเร็จในสิ่งที่ตนปรารถนา
38. สร้างความผูกพันและสร้างสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียน
39. สามารถใช้ประโยชน์จากอิทธิพลทางการเมือง หรือสังคมภายนอกเพื่อให้มา

สนับสนุนโครงการและนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียน

40. รู้แหล่งเงินทุนและพยายามให้แหล่งเงินทุนต่าง ๆ มาช่วยเหลือกิจการของโรงเรียน
41. จัดทรัพยากรเพื่อสนับสนุนครู ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้มีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผล

42. สนับสนุนครูอย่างสม่ำเสมอ
43. มีการอภิปรายปัญหาการสอนในห้องเรียนกับครู
44. ใช้เวลาส่วนมากในการสังเกตการสอน
45. ริเริ่มและส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมครูอย่างต่อเนื่อง
46. ส่งเสริมและสนับสนุนความคิดและโครงการของครู
47. รู้ว่าครูแต่ละคนมีลักษณะเด่น และรู้ว่าครูต้องการอะไร
48. ส่งเสริมและรับทราบเกี่ยวกับผลงานที่ดี
49. ให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ครู
50. ดูแลการสอนของครูอย่างสม่ำเสมอ
51. ให้ถือว่าคณะครูมีส่วนร่วม ในการทำให้งานประสบผลสำเร็จ
52. ให้รางวัลแก่ครูเพื่อสนับสนุนให้ครูทำงานกับเด็กมากขึ้น
53. เปิดโอกาสให้ครูเข้าพบได้
54. ให้ความสนใจและถือเป็นสิ่งสำคัญในการจัดสวัสดิการแก่ครู
55. รักษามิตรภาพที่ดีกับผู้ปกครอง
56. ขอความร่วมมือเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมของโรงเรียนจากผู้ปกครองและชุมชน
57. จัดโอกาสให้ผู้ปกครองทำงานร่วมกับบุคลากรของตนในเรื่องการเรียน
58. ขอคำแนะนำจากครูในเรื่องสำคัญ ๆ
59. หาประสบการณ์โดยเข้าร่วมกับกิจกรรมในโครงการต่าง ๆ เช่น การเข้าร่วม

การฝึกอบรมการปฏิบัติการ

60. สนับสนุนให้ครูประเมินผลตนเองในการปฏิบัติงาน และกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดความก้าวหน้าของตนเอง
61. ให้การอบรมการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลย่อย ๆ
62. สนับสนุนวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาโครงการต่าง ๆ
63. จัดกิจกรรมการพัฒนากิจการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
64. รวบรวมข้อมูล ข่าวสารจากหนังสือ หรือสิ่งพิมพ์วิชาการ หรือจากผู้บริหารคนอื่น ๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติงานได้

65. แบ่งเวลาให้กับงานที่มีวัตถุประสงค์อย่างแน่นอน โดยการบริหารงานประจำ
อย่างมีประสิทธิภาพ

66. สร้างความสามัคคีในหน่วยงาน

67. มีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างเหมาะสม

68. มีความสุขุมและรู้จักนำข้อบกพร่องของคนอื่นมาเป็นข้อปรับปรุงของตนเอง

69. ใช้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์

70. จัดให้มีการสมมูลระหว่างสภาพแวดล้อมและวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้
การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี และมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นด้วย

71. สามารถเข้าใจความต้องการของชุมชนและพยายามทำความเข้าใจเป็น
ความต้องการของโรงเรียน

72. มีความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

73. ให้ความสนใจและความพอใจกับผลงานของครูและนักเรียน

74. รู้วิธีการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ

75. รู้จักใช้เวลาให้เป็นประโยชน์

76. มีความรับผิดชอบต่อการจัดห้องเรียน

77. ประเมินผลงานต่าง ๆ

78. สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของครูและนักเรียน

79. มีการซ่อมแซมครุภัณฑ์และอาคารต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่ใช้การได้อยู่เสมอ

80. จัดหาทรัพยากรและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นและตามความต้องการของบุคลากร

81. พัฒนากระบวนการต่าง ๆ เพื่อบุคลากรจะได้พัฒนาการเรียนการสอนและ

การประเมินผลการเรียน

82. พยายามใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ครูต้องการทำในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้เขาทำ

83. สามารถแนะนำให้ครูทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการได้

84. แจ้งวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

85. พยายามให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสมมูลย์ ในเรื่องการเป็นผู้นำทางการสอน

การบริหารงานประจำวันและความมีมนุษยสัมพันธ์

86. พร้อมทั้งจะสละมิตรภาพอันดีระหว่างตนเองกับผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ
87. กำหนดปทัสสถานในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากร
88. ให้ผู้ปกครองมีส่วนสนับสนุนกิจการของโรงเรียน
89. เป็นผู้นำกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย โดยเปิดโอกาสให้ชุมชน

เข้ามามีส่วนร่วม

90. ให้ความสำคัญและยืนยันว่า พฤติกรรมการสอนมีผลในระยะยาว
91. จัดเวลาส่วนใหญ่ในห้องเรียนให้เป็นเวลาของการสอน
92. มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเรื่องวินัยในห้องเรียน
93. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน
94. ใช้มนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อปรับปรุงงานให้บรรลุเป้าหมาย
95. มีการประชุมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ
96. สนับสนุนให้ครูตระหนักว่า การวางแผนการสอนตามหลักสูตรเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

และให้ครูใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสอน

97. ผู้บริหารแสดงอย่างเปิดเผยว่าสนับสนุนสิ่งใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการสอน
98. ส่งเสริมให้ไว้วางใจกันในหมู่ผู้ร่วมงาน
99. ให้ความช่วยเหลือครูในการประสานงานกับบุคลากรในท้องถิ่น เพื่อขอคำปรึกษาและแนะนำ ตลอดจนขอความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรของท้องถิ่น

100. สนับสนุนครูให้มีโอกาสสร้างความสัมพันธ์กับครูจากหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อจะได้นำความรู้มาพัฒนางานของตน

101. รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับครู เช่น ค่านิยม ความคาดหวัง การปฏิบัติงาน การสอนความสำเร็จในการปฏิบัติงานและความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์กับครู

102. สร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง โดยจัดประชุมปรึกษาหารือ หรือให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกในสมาคมผู้ปกครองและครู

103. มีเป้าหมายในการทำงาน และมีใจกว้างที่จะเปลี่ยนแปลง

104. รู้วิธีการบริหารสมัยใหม่

105. เพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานกับชุมชนภายนอก เช่น สماعคมกับนักกฎหมายของรัฐ และกลุ่มคนที่มีความสนใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นประโยชน์แก่ชุมชน

106. มีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับเมืองที่ตนอยู่ และเมืองอื่น ๆ ด้วย

107. เพิ่มทักษะการเขียนโครงการต่าง ๆ เพื่อหาเงินทุนสนับสนุนจากภายนอก

จากการศึกษาคุณลักษณะ พฤติกรรมและภารกิจของผู้บริหารไว้อย่างกว้างขวาง

ดังได้กล่าวมาแล้ว เราสามารถวิเคราะห์และจำแนกเป็นคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ได้ 4 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงให้ผู้อื่น ปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพและความแตกต่างของมนุษย์ ความสามารถในการจูงใจและให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และความสามารถ ในการแสดงพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำมีมากมายหลายความหมาย เป็นต้นว่า พิฟเนอร์และ เชอร์วูด (Piffner and Sherwood, 1965 : 350) อธิบายว่า ผู้นำ คือ ผู้ใช้อิทธิพล เพื่อให้เกิดผลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามในสถานการณ์ต่าง ๆ ต่อมา ดันน์และคนอื่น ๆ (Dunryand others, 1973 : 178) ได้อธิบายความหมายของผู้นำว่า เป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น โดยชักชวนให้คนอื่นมาร่วมปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และได้มีผู้กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ปฏิบัติภารกิจของผู้นำหรือเป็นผู้ที่มีความสามารถจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนด (Glueck, 1977 : 138)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มและเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลนั้นทำให้บุคคลภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตน อย่างมีความพึงพอใจ และบรรลุถึงเป้าหมายดังที่ผู้นำปรารถนา การใช้อิทธิพลของผู้นำที่ตีนั้น จะต้องอยู่ในลักษณะของการนำ (Lead) มิใช่เป็นการบังคับผลักดัน (Push) ให้ทำ

คำว่า ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ (Leadership) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายความหมาย ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึง ความหมายที่สอดคล้องกับการศึกษาวิจัย ดังนี้คือ

ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นอิทธิพลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย (Glueck. 1977 : 138) นอกจากนี้เทอร์รี่ (Terry. 1977 : 410) อธิบายว่า ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคคลในอันที่จะทำให้บุคคลทำงานร่วมกันอย่างมีความตั้งใจตามความปรารถนาของผู้นำ ต่อมาแมคฟาร์แลนด์ (McFarland. 1979 : 214) ได้อธิบายว่า ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลทำให้บุคคลอื่นทำงานให้ โดยบรรลุผลตามเป้าหมาย

จากความหมายต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการจูงใจบุคคลทั้งหลายภายในองค์กร ให้มีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จโดยอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสารหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ตาม) เพื่อให้ปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา ซึ่งเรียกศิลปะของการแสดงถึงการใช้อิทธิพลของผู้นำว่า "ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ"

การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเป็นผู้นำ กับ การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ขาดความเป็นผู้นำ ย่อมมีความแตกต่างกันหลายประการ (Terry. 1977 : 412) เช่นผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ จะจูงใจและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และร่วมมือทำงาน แสดงวิธีการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นและเข้าใจ ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และทำงานโดยอาศัยหลักการ แก้ไขปัญหาที่ก่อให้เกิดความผิดพลาด โดยถือว่าเป็นสิ่งที่ตนเองต้องร่วมรับผิดชอบด้วย ส่วนผู้บริหารที่ปราศจากความเป็นผู้นำจะบังคับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ใช้อำนาจสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานแต่เพียงฝ่ายเดียว ไม่ร่วมมือทำงานด้วย มักทำงานไม่เป็นและเกรงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทราบ จึงใช้อำนาจบังคับและสั่งการเป็นส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานโดยใช้อำนาจเงินเป็นใหญ่ ชื่อความสะดวกต่างๆ โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นการขัดต่อระเบียบกฎหมายหรือไม่ รับแต่ชอบแต่ไม่ยอมรับผิด ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจะได้รับการตำหนิและถือว่าผู้อื่นทำให้เกิดขึ้น

วิจิตร วรุตบางกูร (2520 : 74 - 80) ได้ศึกษาและพบว่า ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมียุคลักษณะที่สำคัญ กล่าวคือ มีความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดีสามารถเข้ากับบุคคลอื่นและผู้ร่วมงานได้ มีความรู้กว้างเกี่ยวกับธรรมชาติของงานในหน้าที่และรู้เท่าทัน ตลอดจนมีความสามารถจำสิ่งต่างๆ รวมทั้งผู้ร่วมงานและลักษณะงานได้ดี ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาเลื่อมใส มีคุณธรรมสูงและสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้อื่นได้

นอกจากคุณลักษณะความเป็นผู้นำดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะพิเศษบางประการ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ มีการสื่อสารดีเยี่ยม มีความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ จูงใจคนเป็นและสร้างความร่วมมือ โกรธไม่เป็น เห็นคุณค่าคนอื่น รู้จักตี-ชม รู้จักขจัดความขัดแย้ง มองคนในแง่ดีและมีอารมณ์ขัน (มานิชย์ บุญญานวัตร. 2527 : 18)

2. คุณลักษณะด้านวิชาการ

คุณลักษณะด้านวิชาการ หมายถึง ระดับการศึกษา ความรู้สาขาต่าง ๆ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารพึงมี เพราะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการภายในโรงเรียน พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 64 - 67) มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมโรงเรียนซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการโดยตรง จึงควรมีคุณสมบัติทางวิชาการ (Professional Qualities) ดังนี้

1. ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป (General Education) คือ การรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่าง ๆ ที่สอนอยู่ในโรงเรียน เพื่อให้การตรวจตราควบคุม และแนะนำแก่ครูเป็นไปอย่างถูกต้อง และความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional Education) คือ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน รู้หลักแห่งการจัดและให้การศึกษา เช่น วิชาปรัชญาการศึกษา หลักการมัธยมศึกษา การวัดผลการศึกษา จิตวิทยา หลักการบริหารโรงเรียน การแนะแนวการจัดหลักสูตร หลักวิธีวิจัยการศึกษา กฎหมายเกี่ยวกับการจัดและการนิเทศการศึกษา

2. ประสบการณ์และระดับความรู้ (Experience and Level of Knowledge) ระดับความรู้ หมายถึง ปรินญาที่ผู้บริหารได้รับ ถึงแม้ว่าปรินญาจะไม่เป็นเครื่องประกันว่า บุคคลผู้นั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็ เป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญาและความรู้ที่จะนำมาประกอบการงานได้นอควร ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานมาย่อมมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน ประสบการณ์ หลักการ และหลักวิชาจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน (In-service Education)

ผู้บริหารต้องหมั่นติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษา เนื่องจากวิชาการและเทคนิคในการทำงานเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่เสมอ กิจกรรมที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ ได้แก่ การอ่านหนังสือนิตยสารเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ การสนทนาและเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน การประชุมทางวิชาการ การฟังปาฐกถา การไปทัศนศึกษาโรงเรียนอื่น ๆ และการเขียนบทความ ซึ่งความเห็นนี้สอดคล้องกับศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2517 : 49 - 51)

ผู้บริหารที่ดีนั้น ควรจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและเป็นนักวิชาการ กล่าวคือ มีความรู้ทางวิชาการศึกษา วิชาการบริหาร มีประสบการณ์ด้านการศึกษา และหมั่นศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบ (นพแสง สมยานนทกุล. 2521 : 11)

วิจิตร วรุตบางกูร และสพิษฐา อธิระกุล (2523 : 79 - 80) มีความเห็นแตกต่างไปจากที่กล่าวมาแล้วเล็กน้อย คือเห็นว่า นอกจากผู้บริหารจะมีความรู้และประสบการณ์แล้ว ควรจะต้องมีทักษะและความสามารถทางด้านภาษาและความจำที่ดีด้วย และผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐาน ดังต่อไปนี้คือ

1. มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในงานบริหารมาก่อน (Background and Experience) ความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ มองเห็นปัญหา และงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่ดีควรมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติและสามารถนำความรู้ นั้น ๆ มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้

2. มีความรอบรู้ทั่วไป (General Mental Ability) หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่และรู้เท่าทันกับเหตุการณ์

ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี สรุปแล้วผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีภูมิรู้ คือรู้หลักการบริหาร รู้เรื่องที่จะบริหาร และรอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้

3. มีทักษะและความสามารถทางด้านภาษา (Verbal Ability) เนื่องจากผู้บริหารต้องทำงานเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ การใช้ถ้อยคำในการพูด อ่านเขียนและทำรายงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้ถูกต้องและเหมาะสม

4. มีความจำดี (Memory Ability) คือ สามารถจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งชื่อผู้ร่วมงาน และลักษณะของงานได้ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธา เลื่อมใส และภาคภูมิใจในงานที่ทำมากขึ้น

ส่วนสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ วุฒิทางการศึกษา วุฒิทางการศึกษาจะเป็นเครื่องแสดงถึงความรู้และความสามารถของคนนั้น ๆ และสังคมโดยทั่วไปมักจะให้การยอมรับแก่ผู้ที่มีระดับการศึกษาหรือวุฒิการศึกษาสูง ดังที่ อุตัย บุญประเสริฐ (2521 : 11) ให้ข้อสังเกตว่า

"ในวงการไทยปัจจุบันนี้ เราได้พบว่าระดับการศึกษาเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ในการบุกเบิกทางไปสู่การเป็นผู้บริหาร วุฒิหรือระดับชั้นทางการศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญที่มีส่วนส่งเสริม บทบาทในฐานะผู้บริหาร ให้เป็นที่ยอมรับนับถือในวงการทั่วไป โดยเฉพาะผู้ได้รับปริญญาเอก ไม่ว่ามาจากสาขาใด มหาวิทยาลัยใด ประเทศใดก็ตาม สังคมและวงราชการไทยเตรียมพร้อมที่จะรับอยู่เสมอ ในการกระทำ จะพูดจะเสนอความคิดเห็นมักจะได้รับเอาใจใส่จากทุกฝ่าย"

สรุปได้ว่า คุณลักษณะทางด้านวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้นควรจะต้องประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ ระดับความรู้หรือวุฒิทางการศึกษา ความรู้ทางวิชาการ คือ ความรู้ทั่วไป ความรู้ทางวิชาชีพ รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับสภาวะสังคม และประสบการณ์ในการทำงาน

3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

คำว่า "บุคลิกภาพ" มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันในรายละเอียดหลายลักษณะ เป็นต้นว่า บุคลิกภาพ คือ ลักษณะส่วนรวมที่เปลี่ยนแปลงได้ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งมีระบบทางกายและจิตกำหนดให้บุคคลมีการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมแตกต่างจากคนอื่น (Allport, 1967 : 263) หรือ บุคลิกภาพ คือ รูปแบบของพฤติกรรมที่อยู่ในแต่ละคน รูปแบบพฤติกรรมของบุคลิกภาพ

เป็นผลจากปฏิกริยาร่วมกันอย่างซับซ้อนของโครงสร้างของร่างกาย จากประสบการณ์ที่ผ่านมา (Edwards, 1969 : 216)

บุคลิกภาพของคน ไม่ใช่เป็นสิ่งที่เกิดมาพร้อมกับบุคคลนั้นทั้งหมด ยกเว้นเพียงรูปร่าง หน้าตา สัดส่วน สรีระของร่างกาย นอกนั้นเกิดจากการฝึกฝน อบรม เรียนรู้ และมีประสบการณ์ ภายหลังทั้งสิ้น แต่โดยความหมายของบุคลิกภาพแล้ว หมายถึง ทุกสิ่งที่ประกอบเป็นตัวบุคคล รวมทั้งลักษณะทางกาย อารมณ์ ความรู้ ความสามารถ และการแสดงออกแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากอิทธิพลของพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ และบุคลิกภาพจะมีผลโดยตรงต่อ กิจการงาน ชีวิตส่วนตัวและสังคม (ต๋อย ชุมสาย. 2508 : 348 ; สุโท เจริญสุข. 2520 : 53 ; วุฒิชัย จานงค์. 2523 : 259 ; เตโช สวานนท์. 2523 : 235 ; ธนา โกมลภิส. 2527 : 43)

ก่อ ลวัสดินาชีย์ (2519 : 105 - 112) ได้แยกการนิยามบุคลิกภาพในรายละเอียดออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. อุปนิสัยของคน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการแสดงพฤติกรรม ได้แก่ ความกล้ากับความรอบคอบ ความเยือกเย็นกับความเจ้าอารมณ์ การคิดการณ์ไกลกับการคิดเฉพาะหน้า ความฝึกฝนทางศิลปะกับการเป็นนักปฏิบัติ และความเชื่อในศาสนากับความเชื่อในวิทยาศาสตร์
2. คุณสมบัติประจำตัวของบุคคล ซึ่งได้แก่ร่างกาย รูปร่างหน้าตา และกริยาท่าทาง
3. บทบาทของบุคคล บทบาทเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพซึ่งจะแสดงออกตามเพศ วัย อาชีพฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม และตำแหน่ง

บุคลิกภาพดี เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะบุคลิกภาพช่วยในการสัมพันธ์กับบุคคลอื่น บุคคลที่มีบุคลิกภาพดี นับว่าเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการสัมพันธ์ เพราะบุคลิกภาพเป็นสิ่งสะอาดตาและสร้างรอยยิ้มใจแก่ผู้พบเห็น บุคลิกภาพของใครมีความสำคัญมาก ใครจะบรรลุความสำเร็จในอาชีพผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่ดี บุคคลที่ไปสมัครงานหรือการพบปะติดต่อกับบุคคลนานาชนิดที่ดี บุคคลอื่น ๆ จะมีความรู้สึกนิยมยกย่อง นับถือ ให้ความรัก ความเอ็นดู เกียรติ หรือมีเจตคติอย่างไร ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของบุคคลนั้นๆ บุคลิกภาพของคนที่แสดงออกมา มีอิทธิพลต่อผู้พบเห็น คือมีอิทธิพลต่อความรู้สึก และอารมณ์ของผู้พบเห็น (สุชา จันทน์เอม และ สุรางค์ จันทน์เอม. 2524 : 121)

การเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพเป็นความจำเป็นของชีวิตอย่างหนึ่ง บุคลิกภาพของคนเปลี่ยนแปลงได้ตามสิ่งแวดล้อม คนที่ไม่เปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพจะอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคมอย่างเป็นปกติสุขมิได้หรือไม่อาจที่จะรักษาสถานภาพของตัวเองไว้ได้ คนจะต้องแสดงบุคลิกภาพหลาย ๆ ด้าน เพราะสังคมมีความสลับซับซ้อน แต่ละสังคมก็มีสภาพแตกต่างกัน คนที่อยู่รอบตัวเรานั้น มีทั้งคนที่เหนือกว่า คนเสมอกันและคนที่ต่ำกว่า (อุทัย หิรัญโต. 2524 : 34) ดังนั้น การมีบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้ที่เป็้นนักบริหาร จะต้องมีบุคลิกภาพที่ดี บุคลิกภาพที่ดีนั้นมีหลายองค์ประกอบ ในที่นี้จะกล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ (อรุณ รักธรรม. 2527 : 200) คือ สติปัญญา คือ ความสามารถในการที่จะศึกษาและเข้าใจได้จากประสบการณ์ต่างๆที่เคยผ่านมา อุปนิสัย คือ แบบลักษณะของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นทางอากัปกริยา ความประพฤติ ศีลธรรม และจรรยา เช่น ความสุภาพอ่อนโยน ความซื่อสัตย์ ความอดทน และความไม่เห็นแก่ตัว เป็นต้น อารมณ์ คือ กรอบของความรู้สึกนึกคิดและความต้องการ ร่างกาย คือ ลักษณะโครงสร้างหรือรูปร่างที่สร้างขึ้นของมนุษย์แต่ละคน เช่น สูง ต่ำ ดำ ขาว อ้วน ผอม ฯลฯ รวมทั้งการแต่งกาย ท่วงที วาจา

จากรายงานของนักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ที่กล่าวถึงบุคลิกลักษณะที่ดี ซึ่งเสถียร เหลืองอร่าม (2525 : 37) ได้สรุปไว้ มีดังนี้ คือ ความร่าเริง แจ่มใส สดชื่นความปราณีต เรียบร้อย ความเป็นมิตร ความพอใจในงาน ความอยากช่วยเหลือผู้อื่น ความไม่เห็นแก่ตัว การมีอารมณ์ขัน ความรอบคอบ ความอดทน และความสามารถ ทำอะไรได้อย่างเหมาะสม ตามกาลเทศะ

การที่บุคคลมีเสน่ห์หรือมีบุคลิกภาพที่ดี ชวนให้ผู้อื่นหลงใหลและมีความนิยมชมชอบ ย่อมทำให้บุคคลนั้นกลายเป็นผู้บริหารได้ง่ายขึ้น เพราะบุคลิกภาพที่ใครเห็นใครชอบ จะดึงดูดใจและจูงใจคน ทำให้มีมิตรภาพระหว่างกันอย่างรวดเร็ว การมีบุคลิกภาพดีจะเป็นรากฐานให้บุคคลสร้างตัวเป็นผู้บริหารได้ง่าย ดังคำกล่าวที่ว่า "บุคลิกภาพ คือขุมทรัพย์มหาศาล" (อุทัย หิรัญโต. 2524 : 55)

การนุ่เป็นบุคลิกภาพที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องนุ่สื่อสารกับบุคลากรอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีศิลปะและศาสตร์ในการนุ่ การนุ่ของผู้บริหารควรจะต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ มีความจริงใจ มีความมั่นใจ มีเอกลักษณ์ของตนเอง

มีความหนักแน่น สำนวณมีความรอบรู้ปราชญ์เปรี๊ยะ และมีไหวพริบญวณ มีความกระฉับกระเฉง มีความเป็นธรรมต่อผู้อื่น มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (กิตติ ตยัคคานนท์. 2530 : 53 - 56)

4. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน

คำว่า "ความสามารถ" หมายถึง คักยภาพของบุคคลที่ประกอบด้วย ความรู้หรือทักษะ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่กำหนดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือการทํากิจกรรมของบุคคล

(Pellegrino and Varnhagan. 1985 : 1) ส่วนความสามารถในการบริหาร คือสิ่งต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารที่ติดตัวมาแต่กำเนิดและที่เกิดจากการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาททางสังคม และความชำนาญงานของคน ๆ หนึ่ง ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานให้ได้ผลดีเยี่ยม (สมภพ โรจนพันธุ์, บุญมาก พรหมน่วย และภคพร ตริรัตน์ตระกูล. 2530 : 97)

ในการกล่าวถึง ลักษณะและกำหนดขอบข่ายของความสามารถในการบริหารของนักวิชาการในช่วงเวลาที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันนี้ ยังมีแนวความคิดที่ไม่ค่อยจะสอดคล้องตรงกันนัก จึงทำให้ผู้ที่นำไปปฏิบัติเกิดความสับสน และขาดความมั่นใจว่า จะใช้แนวคิดใดดี แต่ในบรรดาแนวคิดและหลักการทั้งหลายนั้น มีผลการวิจัยที่น่าเชื่อถือได้และเป็นที่ยอมรับ คือ ผลการวิจัยของกิเซลลี (Ghiselli. 1971 : 39 - 94) ที่พบว่า ความสามารถในการบริหารซึ่งมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มี 7 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสั่งการ ความรอบรู้ งาน ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถในการตัดสินใจ ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต และความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง ซึ่งผลการวิจัยนี้ แกนนอน (Gannon. 1982 : 315) และเซอร์จิโอวันนีกับคนอื่น ๆ (Sergiovanni and others. 1987 : 384 - 391) มีความเห็นสอดคล้องกัน และได้พิมพ์เผยแพร่เพื่อเสนอแนะให้ผู้บริหารการศึกษาใช้เป็นนัยที่สถาน (Norm) สำหรับการสำรวจความสามารถในการบริหารของตนเอง และได้อธิบายความหมายของความสามารถในการบริหารทั้ง 7 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการสั่งการ (Supervisory Ability) หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะหรือชี้แนะงานของคนอื่น และความสามารถที่จะจัดองค์การและบูรณาการกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้บรรลุจุดหมายของกลุ่มได้ง่ายขึ้น

2. ความรอบรู้งาน (Intelligence) หมายถึง ความสามารถที่จะตัดสินใจให้เหตุผล และความสามารถเกี่ยวกับความคิด นามธรรม และมโนภาพ ความสามารถจะเรียนรู้ หั้ยังเห็น สั้งเคราะห์และวิเคราะห์ได้

3. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) หมายถึง ความพร้อมที่จะ ตัดสินใจอย่างฉับพลันด้วยความเชื่อมั่น ไม่ลังเลในการตัดสินใจ เพราะอาจทำให้ปัญหาเล็กเป็น ปัญหาใหญ่ในภายหลังได้

4. ความมั่นใจในตัวเอง (Self - assurance) หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลรับรู้ ตนเองว่ามีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา การตัดสินใจถูกต้อง และเชื่อมั่นในตนเองว่า มีความ สามารถที่จะต่อสู้กับปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

5. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for Occupational Achievement) หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาความรับผิดชอบและเกียรติศักดิ์เกี่ยวกับตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าที่เป็น อยู่ความต้องการนี้เป็นความต้องการความสำเร็จในอาชีพนั่นเอง

6. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for Self - actualization) หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาโอกาสที่จะใช้ปัญญาหรือความสามารถของตนให้เต็มที่อย่างอิสระ ในการทำกิจกรรมที่สำคัญ โดยที่ความสำเร็จนั้นจะส่งผลถึงสังคมส่วนรวมด้วย

7. ความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง (Low Need for Job Security) คุณลักษณะนี้ หมายถึง การที่บุคคลทั้งหลายยึดถือเอาการทำงานเพื่อตำแหน่ง ทำการปกป้องงานและสถานภาพ เป็นสำคัญ พยายามแสวงหาการมอบหมายงานที่ตนเองปลอดภัย พยายามหลีกเลี่ยงเรื่องที่ตนเอง ต้องถูกตรวจสอบหรือถูกประเมิน ถือเอาสิ่งที่ตนคุ้นเคยเป็นของดี ส่วนสิ่งที่ไม่คุ้นเคยเป็นของเลว สำหรับคนที่ไม่ผูกติดกับตำแหน่งแล้วจะยึดถือเงื่อนไขดังกล่าวน้อยหรือไม่มีเลย

ความสามารถในการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในการวิจัยนี้ จะพิจารณาจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของผู้บริหาร ตามทฤษฎีของ แคมป์เบลล์และคนอื่น ๆ (Campbell and others. 1978 : 116 - 149) และเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา (เกณฑ์โรงเรียนมัธยมศึกษา. 2530 : 3 - 11) ที่ได้เสนอแนะว่า งานของ ผู้บริหารโรงเรียนมี 6 ด้าน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยผู้บริหารจะต้องดำเนินการ ดังต่อไปนี้ คือ ศึกษา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชน ทำแผนงานและโครงการกิจกรรมที่จะร่วมมือกับชุมชนให้บริการชุมชนทางด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านข่าวสาร ด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัย ด้านส่งเสริมอาชีพ ด้านนันทนาการ และด้านอาคารสถานที่ วัสดุและครุภัณฑ์ รวมทั้งการเป็นผู้นำและให้ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน ซึ่งจะต้องดำเนินการคือ จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน และให้ความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น

2. งานวิชาการ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการเพื่อให้มีการรวบรวมและจัดทำระเบียบ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับงานวิชาการ มีการทำแผนงาน และโครงการของการเรียนการสอน มีการจัดตารางสอน โดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่เหมาะสม มีการจัดครูเข้าสอนโดยจัดครูเข้าสอนให้ตรงตามวุฒิหรือประสบการณ์ และจัดครูเข้าสอนแทนตามความเหมาะสม มีการพัฒนาการเรียนการสอน คือ ส่งเสริมการใช้วิธีการสอนแบบต่างๆ จัดบรรยากาศส่งเสริมทางด้านการเรียนการสอน จัดสอนซ่อมเสริม จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน จัดวิธีการพัฒนาครูทางด้านวิชาการให้มีคุณภาพ และมีการวัดและประเมินผลการเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

3. งานกิจการนักเรียน ผู้บริหารควรจะเป็นผู้นำในการจัดการเกี่ยวกับนักเรียนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ คือ การบริหารกิจการนักเรียนและการจัดรูปองค์การของนักเรียน ระเบียบและทะเบียนต่าง ๆ การจัดบริการให้แก่นักเรียน และการควบคุมความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน

4. การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรได้ให้ความสนใจ และให้ความสำคัญกับงานทางด้านนี้เป็นอย่างมาก เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาส่วนใหญ่มักขึ้นอยู่กับการบริหารงานบุคคล ดังนั้น ผู้นำจึงควรจะพิจารณาการบริหารงานบุคคล ดังต่อไปนี้คือ นโยบายของการบริหารบุคคลการมอบหมายงานให้บุคลากรทำ การนิเทศงาน และการประเมินผลประสิทธิภาพของการสอน

5. อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ การจัดโปรแกรมการเรียนการสอนและการบริการนักเรียน จำเป็นต้องใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหารควรสนใจในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนอาคารสถานที่ การพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อช่วยในการเรียนการสอน

6. การเงินและงานธุรการ งานด้านนี้ เป็นส่วนสำคัญยิ่งในการส่งเสริมการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรจะให้ความสนใจงานทางด้านนี้ ซึ่งได้แก่ การทำงานประมาณการใช้จ่ายตามแบบแผนทางราชการ งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ และงานพัสดุครุภัณฑ์

ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนทั้ง 6 ด้าน ดังกล่าวให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารโรงเรียนเป็นงานที่สำคัญ ผู้บริหารต้องมีศาสตร์และศิลป์ (กิตติมา ปริติติลล. 2529 : 13) มีความรู้อย่างดีในบทบาท หน้าที่ มีความรับผิดชอบต่องานในตำแหน่งนี้ และการที่ผู้บริหารจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามอุดมคติได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีจิตใจเข้มแข็งมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพราะจะต้องเผชิญกับอิทธิพลต่าง ๆ และจะต้องโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประพฤติปฏิบัติตาม หรือตัดสินใจในสิ่งที่ควรที่ชอบ ผู้บริหารจึงต้องใช้ความพยายามในทุกวิถีทาง ที่จะฝึกฝนพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา ให้มีจิตใจเข้มแข็ง และมีความแน่วแน่มั่นในการติดต่อกับคนอื่น (จินดา ณ สงขลา. 2521 : 7 - 8)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยนี้ จะกล่าวถึงเฉพาะงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน ดังนี้

วิจิตร อธิระกุล (Vichit Dheerakul. 1972 : 63 - 64) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับอายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิ ของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพมหานคร พบว่า การศึกษาอบรมส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่จะเห็นว่า ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูงจะมีพฤติกรรมทั้งสองด้านสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำและครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอก วิชาโท ด้านการศึกษา อักษรศาสตร์และกฎหมาย จะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น และครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาบริหารและนิเทศการศึกษาจะเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า และพบว่า ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์การนิเทศการศึกษาและบริหารการศึกษา มีแนวโน้มจะเป็นผู้บริหารที่ดีกว่า ผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์ด้านนี้เลย

อนันต์ มาสวัสถ์ (2518 : 43 - 44) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนา ตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก พบว่า คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนา ที่ครูส่วนใหญ่เห็นว่ามีค่าสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ ปกครองบังคับบัญชาโดยยึดหลัก พรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการ โรงเรียน มีความยุติธรรม ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง มีความประพฤติดีเป็นแบบอย่างได้ มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว และกล้าตัดสินใจ ปรับตัวเข้ากับผู้อื่น ได้ดี มีสุขภาพอนามัยแข็งแรงและสมบูรณ์ การแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะและสะอาดเรียบร้อย และผลการวิจัยพบอีกว่า เพศ วุฒิ ประสบการณ์ วิทยุวุฒิ สังกัด และตำแหน่งของผู้บริหารและครู มิใช่ตัวแปรสำคัญที่จะทำให้ทัศนะของครูใหญ่ที่มีต่อคุณลักษณะพึงปรารถนาแตกต่างกัน

จากรายงานการวิจัยของ อธิชัย บุณยโชติ และคนอื่น ๆ (2521 : 14 - 15) เรื่อง พฤติกรรมทางการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลปรากฏว่า ผู้บริหารและครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของไทยเรายังมีพฤติกรรม การบริหารไม่ถึงระดับที่พึงประสงค์ ผู้บริหารและครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ ต่างมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงนั้น มี พฤติกรรมด้านสัมพันธภาพสูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์

ส่วนปราโมทย์ เตชอัมพร (2522 : 74) ทำการวิจัยเรื่อง บุคลิกภาพและพฤติกรรม ทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย พบว่า ลักษณะบุคลิกภาพ 4 ด้าน คือการมีอำนาจอิทธิพล ความรับผิดชอบความมั่นคงทางอารมณ์ และการเข้าสังคม สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมของ การบริหารได้ จากข้อค้นพบดังกล่าวนี้ ทำให้สามารถใช้เป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาแนวทางใน การพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ในลักษณะของพฤติกรรมส่วนตัวเกี่ยวกับ การเป็นบุคคลที่มีความ เชื่อมั่นในตัวเอง มีอิทธิพลในคำพูดหรือคำสั่ง มีความคล่องแคล่วว่องไว มีความมั่นใจใน การตัดสินใจ ชอบเป็นผู้นำในการอภิปรายหรือกิจกรรมกลุ่ม ชอบสมาคม ชอบคบเพื่อน ชอบทำงาน รวมกลุ่ม เป็นที่พอใจของกลุ่ม มีความรับผิดชอบสูง มีความเพียรพยายาม ตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายจนสำเร็จ มีอารมณ์หนักแน่น สุขุม ปราศจากความวิตกกังวล บุคคลที่มีพฤติกรรมเหล่านี้ จะเป็นบุคคลที่มีพฤติกรรมทางการบริหาร ทั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธอยู่ในระดับสูงด้วย ซึ่งน่า จะเชื่อได้ว่าเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพได้

เฉลิม รัชชนกุล (2524 : 120 - 121) ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 พบว่าลักษณะ
ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ ที่ได้
จากแบบสอบถามปลายเปิดสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 33 ข้อด้วยกันและที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ
ควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับชุมชนได้ มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีคุณธรรมประจำใจ
เป็นผู้ที่ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ มีความรู้ดี มีความ
ประณัติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเสียสละ ไม่
เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ
และควรเป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

✕ 2. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 54 ข้อด้วยกัน และที่อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา
ให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีจิตใจเป็น
ประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ มีน้ำใจ มีความ
เสียสละไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เป็นผู้ที่มีความประณัติดี
วางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้ มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย ให้อำนาจ
ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความซื่อสัตย์สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเงิน
ของโรงเรียน เป็นผู้ที่มีความมั่นคงหนักแน่น ไม่หวั่นไหว เชื่อคนง่าย เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะ
ของความเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งเด็ดขาดกล้าตัดสินใจ

นอกจากนี้ ประถม แสงสว่าง (2524 : 8 - 9) ได้ทำการวิจัยค้นหาลักษณะของ
นักบริหารการศึกษาไทยที่พึงประสงค์อย่างยิ่งโดยสรุปไว้เรียงลำดับความสำคัญดังนี้ กล่าวยอมรับ
เมื่อทราบว่าสิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้คอยรับแต่ความชอบ แล้วโยนความผิด
ให้ผู้อื่น มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมหรือผู้อื่น มีความคิดสุขุม
รอบคอบในการตัดสินใจ มีความลึกซึ้งกว้างขวาง มองการณ์ไกล มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีปฏิภาณ
ไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี มีความกระตือรือร้นในการทำงานและไม่รับสินบนหรืออาศัย

อำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว และในปีต่อมา ชโลมใจ กิงคารรัตน์ (2525 : 69) ได้วิจัยคุณลักษณะของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด พบว่า ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรเป็นบุคคลที่มีสุขภาพแข็งแรง กระฉับกระเฉงคล่องแคล่ว แต่งกายเหมาะสมกับฐานะและโอกาส เข้ากับบุคคลอื่นได้ดี รู้จักเลือกใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคคลที่จะสนทนาด้วย เป็นคนตรงไปตรงมา กล้าแสดงออก มีอารมณ์ขัน มีความอดกลั้น ยุติธรรม มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับตัว มีความรู้ลึกไว แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี เป็นคนกว้างขวาง เป็นที่รักใคร่ชอบพอของคนทั่วไป เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม โยธิน จารุมณี (2526 : 108-113) ได้ทำการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของชุมชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาค้นคว้าปรากฏว่า คุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหาร ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่พึงประสงค์มากที่สุดคือ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีเหตุผลและมีความรับผิดชอบสูง และด้านคุณสมบัติในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์มากมีอยู่ 4 ประการ คือ มีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการทำงาน และมีแรงปรารถนาจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จสูง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักเลือกความคิดเห็นที่ดีและหาทางปรับปรุงงานของตนอยู่เสมอ รู้จักแบ่งงานหรือมอบงานและอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้บุคลากรภายในโรงเรียนอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และเป็นผู้ที่ฝึกให้นักเรียน ตลอดจนเพื่อนร่วมงานมีระเบียบวินัย เป็นผู้สั่งและอำนวยการที่ดี ซึ่งผลการวิจัยด้านคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้บริหารนี้สอดคล้องกับการวิจัย เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ (วิชัย เวียงสงค์. 2527 : 126) ผลการวิจัยได้พบอีกว่า คุณลักษณะด้านวิชาชีพที่เกี่ยวกับความสามารถที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารนั้นจะต้องมีความรู้เรื่องระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับเกี่ยวกับงานในหน้าที่ มีวิธีการแก้ปัญหาหลาย ๆ วิธี และปรับปรุงให้โรงเรียนก้าวหน้าในทุก ๆ ด้าน มีความรู้เรื่องการบริหาร เข้าใจนโยบายการจัดการศึกษาสงเคราะห์เป็นอย่างดี และสามารถสร้างความสามัคคีในหน่วยงานด้วย

เอตมอนสัน และคนอื่น ๆ (Edmonson and others. 1953 : 79 - 81) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรมีคุณลักษณะที่ดี คือ เป็นผู้มีวัฒนธรรมมีความคิดและมองการณ์ไกล มีความสามารถในการบริหาร มีความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่น มีความเป็นนักวิชาการ มีความรู้ในวิชาชีพ และมีอุดมการณ์ในอาชีพและการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่อง ที่เกี่ยวกับลักษณะของการเป็นผู้บริหาร ดอลล์ (Doll, 1968 : 153 - 155) ได้สรุปว่า ผู้บริหารทางการศึกษาควรมีคุณลักษณะดังนี้ คือ เป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกในกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็น "คน" มีชีวิตจิตใจ มีความต้องการส่วนตน เป็นคนที่มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัวอยู่เสมอ แจ่มใส ร่าเริง นอกจากนี้ผู้บริหารควรจะได้รับ การยอมรับจากสมาชิกว่า เป็นสมาชิกของกลุ่มและพฤติกรรมของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ย (Norm) ของกลุ่ม มีความคิดไม่แตกต่าง หรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก เป็นที่พึ่งของสมาชิก สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ เป็นผู้มีสติปัญญา สนใจ และรู้ในบทบาทของการเป็นผู้บริหาร เป็นอย่างดี และมีความรับผิดชอบสูง ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของเบซิล (Basil, 1971 : 160)

ส่วน แมกนุสัน (Magnuson, 1971 : 78 - 91) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้จัดการ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านอาชีพ (Professional Characteristics) และคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics) ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียดคือ คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ มีความสามารถในการวางแผน และการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น และรู้จักใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ มีวิจรรณญาณและมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย และมีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

ชตัดท์ และคนอื่น ๆ (Stadt and others, 1973 : 49 - 53) ได้สรุปว่า ลักษณะของผู้บริหารที่ดีคือ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานในการทำงานเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง และกล้าที่จะทำ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่น ช่วยปฏิบัติ มีวินัยในตนเอง มีมโนภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการสื่อความคิด แข็งแรง

และมีสุขภาพดี มีสติปัญญา มีความสามารถในการจัดรูปงาน และมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และในปีเดียวกันนั้น มาร์เลอร์ (Marler. 1973 : 3194-A) ได้ศึกษาโดยวิจัยทัศนะของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ที่มีต่อบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญโดยเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารโรงเรียน ประสานงานให้การนิเทศวางโครงการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีลักษณะเป็นผู้บริหาร เพื่อทำให้กิจการของโรงเรียนดำเนินไปด้วยดี มีความเป็นกันเองกับนักเรียน เข้าใจปัญหาของนักเรียน ฝึกให้นักเรียนมีระเบียบวินัย ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางเพื่อสร้างสรรค์กับคนทั่วไป และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับคณะครู และในปีต่อมา อีสตัน (Easton. 1974 : 6894 - 6895-A) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของคณบดี ผิดคำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ในรัฐเซาท์อีสเทิร์น ผลการศึกษานพบว่า คณบดีที่ประสบความสำเร็จในการทำงานส่วนมากมีประสบการณ์ระดับอุดมศึกษามาก่อน และคุณลักษณะที่นำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ ความสามารถในการทำงานกับประชาชน การได้รับความเคารพและความไว้วางใจจากคณาจารย์ มีความสามารถในการจัดองค์การ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่มและมีความรู้ทั่วไป

ลักษณะของผู้บริหารที่ได้รับความสำเร็จ สโตกดิลล์ (Stogdill. 1974 : 62 - 63) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มตามผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้คือ

1. บุคลิกภาพและพฤติกรรม จากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบว่า ผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้ คือ มีเซ้า-ปัญญาดี มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง ชอบกิจกรรมและงานสังคม มีมารยาทสังคมดี มีฐานะทางเศรษฐกิจดี

2. บุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่ได้รับการยืนยัน จากผลการวิจัยมากกว่า 10 เรื่อง พบว่า ผู้บริหารจะมีบุคลิกลักษณะดังนี้ คือมีความสามารถในการเข้าสังคม รู้จิตวิทยาในการเจรจา มีมารยาทสังคมดี มีความคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้ มีความอดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อปัญหารอบด้านโดยไม่เสียกำลังใจ รู้หลักและวิธีทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เพื่อเสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ

ในการทำงาน เป็นผู้รู้จักของคนทั่วไป มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้มีความสามารถในการพูดและสามารถเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้บริหาร คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการเข้าสังคม มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีอารมณ์ขัน มีความร่วมมือกับผู้อื่น และมีความสามารถในทางกีฬา

4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้บริหาร แยกออกได้เป็น 5 ประเภท คือ
ความสามารถ มีความหมายรวมถึง ความสามารถ สติปัญญา ความกระตือรือร้น
ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ

ความสำเร็จ ได้แก่ การศึกษา ความรู้ การงาน และการกีฬา

ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่น

ในตัวเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด

สถานะ ได้แก่ สถานะทางสังคม ทางสมรสและการเป็นที่นิยมของคนอื่น

สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ตามจุดประสงค์ที่

ต้องการจะบรรลุถึงความสำเร็จ

จากการสรุปงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้บริหารของ สโตกคิลล์ (Stogdill, 1974 : 17 - 23) ทั้งในปี 1948 และ 1970 มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ลักษณะของผู้บริหารที่ดี มีดังนี้

ลักษณะทางกาย ซึ่งได้แก่ ความแข็งแรง สมองเฉียบ

ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ การศึกษาดี มีฐานะทางสังคมดี สติปัญญาดี เฉลียวฉลาด การตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด บุคลิกภาพที่ตื่นตัวเสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีจริยธรรมและมีความเชื่อมั่นในตนเอง

ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน

ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ความปรารถนาที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของสมาชิก เข้าสังคมเก่ง และมีความฉลาดเฉลียวในการสังคม

การวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหาร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐวิกตอเรีย ออสเตรเลีย ของแชปแมน (Chapman. 1980 : 4518-A) ได้ชี้ให้เห็นว่า ความสามารถในการบริหารด้านการตัดสินใจ การมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและการยึดหยุ่นผ่อนปรนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด และการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถภาพของผู้บริหารการศึกษา เพื่อกำหนดแนวทางในการฝึกอบรมการบริหารให้แก่นิสิตระดับบัณฑิตศึกษาของ ทรูฆิลโล (Trujillo. 1979 : 6459-A) ได้แสดงให้เห็นว่า ความสามารถในการบริหาร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดในการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารในอนาคต

จากการวิจัยของ ฮาฟฟินส์ (Huffhines. 1984 : 705-A) เรื่อง รูปแบบแทกซิโนมิกซ์ เพื่อการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่สามารถนำสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางการบริหาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน และผู้บริหารควรจะต้องแสดงบุคลิกภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยต้องคำนึงถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ตลอดจนการมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม และจากการศึกษาวิจัยของ เพรสเซล (Pressel. 1986 : 1561-A) เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพซึ่งวัด 16 องค์ประกอบของบุคลิกภาพ โดยเครื่องมือแคนเทลกับสิ่งที่จำเป็นยิ่งในการเป็นผู้นำ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีจิตใจอ่อนโยนน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้สำเร็จปริญญาเอกจะให้ความอบอุ่นกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้สำเร็จปริญญาโท ผู้บริหารที่สำเร็จปริญญาเอกจะยึดกลุ่มเป็นสำคัญ และผู้บริหารโดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นผู้ที่ชอบแสดงออก ให้ความรู้สึกรอบอุ่นแก่เพื่อนร่วมงาน ปรับตัวได้ดี ฉลาด และรู้จักใช้อำนาจ มีจิตใจอ่อนโยน และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ผู้บริหารการศึกษามีลักษณะความเป็นผู้บริหารและเป็นผู้กระตุ้นเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานได้มากกว่าผู้บริหารทางด้านอื่น ๆ

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนในลักษณะต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยนำไปใช้ประโยชน์เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย และใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดขอบข่ายและเนื้อหาของแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายคนคล้าย ๆ กัน คือ จูเซียส (Jucius. 1971 : 243) ได้กล่าวถึงการพัฒนาที่เป็นการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความถนัด ความชำนาญ ความสามารถของบุคคลให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และการศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ หรือทัศนคติของบุคคลเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น และในปีต่อมา สก็อตต์ และมิตเชลล์ (Scott and Mitchell. 1972 : 281 - 282) ได้ให้ความหมายเชิงพฤติกรรมศาสตร์ว่า เป็นกระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรแต่ละคน ได้ก้าวไปในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้ความสัมพันธ์กับองค์การดีขึ้น ตลอดจนช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ มีผู้ให้ความหมายว่า การพัฒนาผู้บริหารคือ กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่กับความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น (สมพงศ์ เกษมสิน. 2521 : 16)

ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงหมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาผู้บริหาร

เนื่องจากภาวะการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และองค์การมีขนาดใหญ่โตขึ้น ทำให้มีบุคลากรหลายฝ่ายมากขึ้น การแบ่งงานจึงละเอียดกว่าเดิม หน่วยงานต้องปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้น (ชาญชัย ลีวีระรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์. 2521 : 9) ทางด้านเทคโนโลยี ก็มีการพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้ใช้ต้องมีความเข้าใจจึงจะสามารถควบคุมงานต่าง ๆ ได้ ในปัจจุบันมีลักษณะเฉพาะมากขึ้น ต้องใช้ผู้มีความสามารถเฉพาะด้านนั้น ๆ จึงจะสามารถปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ด้วยดี ปัญหาภาวะเศรษฐกิจ สังคม ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การที่ขยายตัวอย่าง

รวดเร็ว การบริหารมีลักษณะซับซ้อนยิ่งขึ้น โครงสร้างการบริหารงานขององค์การก็เปลี่ยนไป จากรูปปิรามิดเป็นแบบหน่วยงานที่ปรึกษา หรือ รูปคณะกรรมการต่าง ๆ ทำให้ยากต่อการติดต่อกันโดยตรง จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงระเบียบแบบแผน เมื่อนักงานในองค์การมากขึ้นมักจะก่อให้เกิดปัญหาการบริหารอยู่เสมอ โดยเฉพาะการบริหารบุคคล ซึ่งต้องแก้ด้วยการพัฒนาบุคคลทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ จึงจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงต้องมีโครงการหรือรูปแบบในการพัฒนาบุคคลในองค์การไว้ทุกระดับ เพื่อประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์การด้วย

ผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้นำทางการศึกษา เป็นผู้นำในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีคุณภาพ ในการสามารถปรับตัวและดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขในสังคมปัจจุบัน ซึ่งเป็นสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจและสังคม ด้านการเมือง ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และต้องตื่นตัวอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษา รอดเวล (Rodwell, 1986 : 8 - 9) ได้สรุปการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นซึ่งผู้บริหารต้องติดตามดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ซึ่งสามารถศึกษาได้จากแนวนโยบายของรัฐบาล ความคิดเห็นจากภาคธุรกิจเอกชน ความคิดเห็นของประชาชนภายในประเทศผ่านสื่อมวลชนในรูปแบบต่าง ๆ ในระดับนานาชาติก็ควรศึกษาสถานการณ์ของโลก ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้านใกล้ชิดรวมทั้งประเทศที่มีบทบาทต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง

2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การทำงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งสามารถศึกษาได้จากรายงานความก้าวหน้าในวงการวิทยาศาสตร์ ธุรกิจ อุตสาหกรรมการผลิต เกษตรและการแพทย์ รวมทั้งการค้นคว้าและวิจัยในสาขาต่าง ๆ ที่สำคัญที่สุด คือ เทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการเรียนการสอน

3. การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบโครงสร้างขององค์การ และการบริหารงานในองค์การต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ควรต้องศึกษาและวิเคราะห์เสนอแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้าง วิธีการบริหารงานในระบบการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การนั้น ๆ ด้วย

4. การเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม ซึ่งสามารถศึกษาได้จากความเชื่อและวิถีทางในการดำเนินชีวิตของคนในอาชีพต่าง ๆ โดยเปรียบเทียบกับกาลเวลาที่ผ่านไป โดยเฉพาะเกี่ยวกับความนึกคิด ความคาดหวัง ทักษะของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่ คณะผู้บริหารการศึกษา อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง เป็นต้น

แผนพัฒนาผู้บริหารการศึกษาระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534)

เนื่องจากความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาดังกล่าวข้างต้น กระทรวงศึกษาธิการจึงจำเป็นต้องพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อระบบการศึกษาของชาติ ในแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม ระยะที่ 6 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2529 : 31 - 35)

1. ให้มีการประสานงานการพัฒนาบุคลากร ให้เกิดความสอดคล้องทั้งภายในกรมและระหว่างกรมต่าง ๆ
2. ให้สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและเครือข่ายของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเป็นศูนย์กลางการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา โดยเฉพาะในเรื่อง
 - 2.1 การเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง
 - 2.2 ฝึกอบรมเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน
 - 2.3 แลกเปลี่ยนความคิดระหว่างบุคลากรต่างกรม
3. ให้กรมต่าง ๆ พัฒนาบุคลากรในด้านการสอน ด้านการปฏิบัติงาน และบุคลากรสนับสนุนการสอนการปฏิบัติงาน
4. ให้พัฒนาเทคนิค วิธีการฝึกอบรมบุคลากรโดยเน้นเรื่องการศึกษาด้วยตนเองและการฝึกอบรมทางไกล

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้บริหาร

เมื่อภาวะเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ตลอดจนเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไป ความจำเป็นที่บุคคลต้องได้รับการพัฒนาจึงมีมากขึ้นตามลำดับ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจรักงาน มีขวัญกำลังใจทำงาน มีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดียิ่งขึ้น สามารถบริหารองค์การสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม การพัฒนาผู้บริหารมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์การ ที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่ เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของข้าราชการพนักงาน เจ้าหน้าที่ เพื่อเสนอแนะวิธีทำงาน และพัฒนาการบริหารงานให้ได้ผลสูงสุด เพื่อพัฒนาฝีมือและมาตรฐานการทำงานของผู้บริหารเพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารบุคคล สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ และ/หรือผู้มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนตัว เป็นความมุ่งหมายของผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารในองค์การ ได้แก่ เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน เพื่อชักชวนความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การ และเพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนประกอบของความสามารถทางบริหาร ที่จะต้องพัฒนาขึ้นในตัวผู้บริหาร คือ การพัฒนาความสามารถของสติปัญญาและความนึกคิดเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความคิดที่ถูกต้อง มีหลักเกณฑ์และเหตุผลในการแก้ปัญหามากกว่าจะใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ มองปัญหาได้ชัดเจนในขอบเขตที่กว้างๆ มีข้อมูลมากพอที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาได้ มีทัศนะที่กว้างไกล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม

การพัฒนาผู้บริหารนั้น จึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญให้สูงขึ้น ไม่เพียงแต่จะรู้งานในหน้าที่เท่านั้น จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ การพัฒนาการบริหาร ตลอดจนสิ่งแวดล้อมที่จำเป็นอีกด้วย เท่ากับเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นนั้น ศรีอรุณ เรศานนท์ (2521 : 209) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผู้บริหาร

โดยทั่วไปไว้อีกคนหนึ่ง คือ เพื่อพัฒนาทัศนคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาผู้ที่เลื่อน
ขึ้นในตำแหน่งผู้บริหาร ให้มีความรู้และมีความพร้อมในการทำงาน เพื่อให้ผู้บริหารได้มองเห็นข้อ
บกพร่องของตนเอง และพัฒนาส่วนที่บกพร่องนั้นให้ดีขึ้น เพื่อพัฒนาสามัคคีธรรมในระหว่างผู้บริหาร
ด้วยกัน เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานของผู้บริหาร เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการจัดการ
โดยการศึกษาเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ อันจะนำไปเป็นประโยชน์ต่อองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่
เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ของผู้บริหาร และเป็นการสร้าง
เสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

แนวความคิดข้างต้นสอดคล้องกับความคิดเห็นของกุลธนะ ธนาพงศ์ธร (2526 : 202 - 203)
ซึ่งชี้ให้เห็นถึง วัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหาร นอกจากจะช่วยให้รู้ขึ้น หรือทบทวนและเพิ่มพูน
ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ และให้มีสายตากว้างไกล อันจะ
เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วแล้ว
ยังเพิ่มทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ เป็นการ
เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ถึง ข้อบกพร่องของตนเองและจัดการแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้นด้วย
ตนเอง นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสได้พบปะและเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและ
ประสบการณ์ระหว่างกัน เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างนักบริหารด้วยกัน
และส่งเสริมให้นักบริหารเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่อีกด้วย โสรัจ แสงศิริพันธ์
(2526 : 202 - 203) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการพัฒนาผู้บริหารในทัศนะแตกต่างออกไป
กล่าวคือ การพัฒนาผู้บริหารช่วยส่งเสริมผู้ทำงานดีให้ก้าวหน้า ช่วยให้ผลผลิตสูงขึ้น เปลี่ยนเจตคติ
ต่อคนงานนโยบาย และองค์การ ผลิตผู้บริหารระดับสูงไว้รับใช้งานมิให้ขาดตอน ปรับปรุงผู้บริหาร
ให้ทันกับเทคนิค วิทยาการ การเมือง เศรษฐกิจ ให้มีโอกาสได้พบปะกับวิทยาการ ข้าราชการชั้นสูง
ของภาครัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ เพื่อจะได้เป็นแนวทางประสานงานในภายหน้า

โดยสรุปแล้วการพัฒนาผู้บริหารจะมุ่งวัตถุประสงค์ขององค์การโดยส่วนรวม คือ เป็นการ
สร้างความสนใจในการทำงานของข้าราชการ สอนแนะวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานได้ผล
สูงสุดและวัตถุประสงค์ส่วนตัว เป็นการพัฒนาทัศนคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ ให้มีโอกาสเลื่อน
ตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน เป็นการส่งเสริมและสร้างขวัญในการ
ทำงาน และเพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์

การวางแผนพัฒนาผู้บริหาร

การวางแผนพัฒนาผู้บริหาร สมพงศ์ เกษมสิน (2521 : 39) อธิบายได้ว่า ควรจะต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

1. ความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารที่สามารถจะต้องประกอบไปด้วยความรู้ คือ ผู้บริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักวิชาการ หรือพื้นฐานความรู้ที่เกี่ยวข้อง และหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เทคนิคการบริหารขอบเขตของการบริหาร กระบวนการบริหาร การบริหารงานบุคคล สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ จริยธรรมและการเมือง ความชำนาญ เป็นการนำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ มีความสามารถในการแก้ปัญหาการตัดสินใจ การวินิจฉัยเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ชื่นชอบใจใส่ต่องานที่ทำ รู้จักใช้เครื่องมือต่าง ๆ ทางการบริหาร มีทัศนคติที่กว้างไกล การที่ผู้บริหารสามารถสังเกตเห็นบุคลิกภาพของตนเอง ของผู้บังคับบัญชา ของผู้ใต้บังคับบัญชา ความหวัง ความปรารถนาในอนาคต การเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นเครื่องช่วยวินิจฉัยว่า เขามีความสามารถการบริหารเพียงใด การสันทนา การกระทำที่เหมาะสมและการใช้อำนาจ

2. ผู้เข้ารับการอบรมในการพัฒนา ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความสามารถมาก่อน การพัฒนาสาระการอบรม ต้องตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมมากที่สุด

ลำดับขั้นในการพัฒนาผู้บริหาร จำนงค์ สมประสงค์ (2514 : 235 - 236) กล่าวว่า มีความสำคัญต่อการกำหนดหรือวางแผนพัฒนาผู้บริหารอยู่มาก ในการพัฒนาผู้บริหารควรพิจารณาขั้นตอนตามลำดับซึ่งสอดคล้องกับทักษะของคอฟแมน (Kaufman. 1972 : 7) คือ

1. วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา เพื่อการปฏิบัติราชการให้เกิดผลดียิ่งขึ้น
2. วิเคราะห์ความต้องการแต่ละลักษณะงาน และความต้องการหรือความจำเป็นอันเร่งด่วน
3. วางโครงการพัฒนา โดยคำนึงถึงวิธีการพัฒนา จำนวนผู้เข้ารับการพัฒนา สถานที่ หัวข้อ วิชา วิทยากร อุปกรณ์เครื่องมือ กำลังเจ้าหน้าที่ เงิน ฯลฯ
4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ

5. จัดวางระเบียบในการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับกฎข้อบังคับของทางราชการ
6. ประเมินผลเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาว่าสมความมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่ มีอุปสรรคและปัญหาอะไรบ้าง
7. การติดตาม การติดตามผลมีความสำคัญมาก เพื่อให้ทราบว่าการพัฒนาไปแล้วปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่ โดยผู้บังคับบัญชากรอกแบบสอบถาม เพื่อให้ความเห็นจากการสังเกตพฤติกรรมในการทำงานหรือดูผลการปฏิบัติงาน

วิธีการพัฒนาผู้บริหาร

การเลือกวิธีในการพัฒนาผู้บริหารนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารโดยส่วนใหญ่แล้ว เป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาในระดับสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานประจำวันและเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบมาก ดังนั้น วิธีการพัฒนาที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องเป็นวิธีก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารอย่างแท้จริง และไม่สิ้นเปลืองเวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารด้วย

การที่จะพิจารณากำหนดว่า จะใช้วิธีการใดในการพัฒนาผู้บริหารนั้น มีปัจจัยที่ควรพิจารณาอยู่อย่างน้อย 5 ประการคือ นโยบายขององค์การ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารแต่ละคนในองค์การ ประวัติการศึกษาและข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารแต่ละคน ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารแต่ละคน นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันรวมทั้งโอกาสความก้าวหน้าในอนาคตด้วย ความสนใจและความต้องการของผู้บริหารที่จะเข้ารับการพัฒนาในแต่ละครั้งหรือแต่ละโครงการ (กุลชน ธนาพงศ์ธร. 2526 : 203 - 204)

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 41 - 45) ได้จำแนกการพัฒนาผู้บริหารไว้ค่อนข้างชัดเจน โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ

1. การพัฒนาที่เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไป มุ่งให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ในสาขาวิชาทั่วไปอย่างกว้าง ๆ ได้แก่ วิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยตรง วิชาที่จัดขึ้นเพื่อสอนให้ปฏิบัติงานโดยตรง เพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ซึ่งดำเนินการโดยรัฐและเอกชน การศึกษาอบรมที่จัดขึ้นโดยรัฐ มีทั้งหลักประกันว่า เมื่อสำเร็จตามหลักสูตร

แล้วจะต้องเข้ารับราชการในงานใดและไม่มีหลักประกันหรือข้อรับรอง ส่วนการศึกษาที่ดำเนินการโดยเอกชนจัด ไม่ให้มีหลักประกันและต้องการให้รับราชการ

2. การพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะอย่าง ส่วนมากจัดขึ้นหลังจากที่บุคคลเข้าปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่ การประชุมพิเศษ ต้องการให้ผู้เข้าทำงานใหม่ทำงานโดยปราศจากความกลัวการลงมือทำงาน สอนงานโดยให้ลงมือปฏิบัติงานจริงโดยจัดอธิบายให้ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการโดยทั่วไปสาธิตโดยให้ดูจากของจริงให้ผู้เข้ารับการฝึกทดลองปฏิบัติจริง ติดตามดูการทดลองปฏิบัติงานจนกว่าจะแน่ใจว่าทำได้ด้วยตนเอง ให้เข้าร่วมประชุมสัมมนาส่งไปศึกษาดูงาน และร่วมเป็นกรรมการ การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานเพื่อให้ทันกับความเจริญทางเทคโนโลยีและเทคนิคต่าง ๆ การพัฒนาระดับหัวหน้างาน อบรมเรื่องการบริหารทั่วไป เช่น ศิลปะ การเป็นผู้นำ การปกครองบังคับบัญชา มนุษยสัมพันธ์และการติดต่อประสานงาน การพัฒนาผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับผู้อื่นในการตัดสินใจ ทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจการบังคับบัญชาเพื่อตรวจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่ได้วินิจฉัยสั่งการหรือไม่

3. การพัฒนาตนเอง โดยอาศัยความตั้งใจแน่วแน่ของผู้นั้นในการพัฒนาตนเอง คือ ตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันกับเหตุการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นแบบกันเอง ศึกษาหาความรู้จากเอกสารอื่น ๆ ตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ โดยอาศัยหนังสือ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อสารมวลชนอื่น ๆ ศึกษาทางไปรษณีย์ ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานหรือความรู้อื่น ๆ เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส หาโอกาสศึกษาต่อและดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศเป็นครั้งคราว เข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันอุดมศึกษา เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจอื่น ๆ คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

ทรงศักดิ์ ศรีภานุสินธุ์ (2523 : 43) ได้เสนอว่า การพัฒนาผู้บริหารซึ่งมีประสิทธิภาพมี 2 วิธี คือ อาศัยความสมัครใจที่จะพัฒนาตนเอง และกำหนดระเบียบข้อบังคับว่า ถ้าไม่พัฒนาตนเองตามระยะเวลาอันสมควรแล้วจะหมดสิทธิที่จะเป็นผู้บริหารอีกต่อไป

แนวทางการพัฒนาผู้บริหาร

แนวทางการพัฒนาผู้บริหารมีสาระสำคัญ 2 ประการ คือ เนื้อหาสาระของการพัฒนาคุณลักษณะเฉพาะด้านนั้น ๆ และวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. เนื้อหาสาระของการพัฒนาผู้บริหาร เนื้อหาสาระเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานสร้างเสริมความเจริญงอกงามให้แก่ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาในแต่ละครั้ง และการใช้เนื้อหาสาระในการพัฒนาผู้บริหารจะต้องกำหนดขอบข่ายไว้ให้แน่ชัด และมีแหล่งที่มาที่น่าเชื่อถือได้ด้วย คือควรจะได้มาจากผลการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะเนื้อหาสาระในการจัดพัฒนาผู้บริหารทั่วไปด้วย จึงได้นำแนวคิดและผลการวิจัยของบุคคลอื่น ๆ มากล่าวประกอบด้วย อาทิ แนวคิดของแมสซี (Massie, 1979 : 8 - 9) สรุปสาระในการพัฒนาผู้บริหารไว้ 2 แนวทาง คือแนวทางของแคทซ์ (Katz) และแนวทางของซัมเมอร์ (Summer) ซึ่งแนวทางแรกประกอบด้วยทักษะ 3 ประการ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางความคิดรวบยอด (Katz, 1966 : 210 - 215) ส่วนแนวทางที่สองประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และความสามารถ 4 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านศิลปะ ด้านวิจารณ์ญาณ และด้านปฏิภาณไหวพริบ สำหรับผลการวิจัยเกี่ยวกับเนื้อหาสาระในการพัฒนาผู้บริหารต่าง ๆ นั้น ได้มีผู้ทำการศึกษาค้นคว้าไว้มากมายหลายเรื่องแตกต่างกัน แต่ในที่นี้จะเสนอผลการวิจัยที่น่าสนใจ คือ การศึกษาหลักสูตรแกนกลางสำหรับโครงการเตรียมผู้บริหารของวิลเลียม (William, 1974 : 4667-A) พบว่า เนื้อหาสาระที่เป็นหลักแกนกลาง ได้แก่ การจัดการทางบริหาร ทฤษฎีการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยแต่ละด้านประกอบด้วยรายวิชาต่าง ๆ คือ การจัดการทางบริหารเกี่ยวกับการควบคุมงาน การจัดทำงบประมาณ และการบริหารงานธุรการ ทฤษฎีการบริหารประกอบด้วยรายวิชาเกี่ยวกับการสร้างความคิดรวบยอดในการจัดองค์การ ความเข้าใจพื้นฐานและพฤติกรรมองค์การ ความเข้าใจในสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ ความเข้าใจในธรรมชาติทางสังคม และความต้องการของสังคมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา การวางแผน การตัดสินใจ การคาดการณ์ในอนาคตและการวิเคราะห์ระบบ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลประกอบด้วยทักษะทางบริหารด้านเทคนิค ความคิดรวบยอดทางมนุษยสัมพันธ์

การใช้ภาวะผู้นำกับกลุ่มสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มและการบริหารบุคลากร และการศึกษาวิจัยของ ดาเรช (Dareesh. 1987 : 46) เกี่ยวกับ การศึกษาปัญหาและความต้องการการพัฒนาของ ผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานมาครบ 1-2 ปี พบว่า ผู้บริหารดังกล่าวต้องการพัฒนาความชำนาญพิเศษทางการบริหารในเรื่อง กฎหมายการศึกษา การเงินโรงเรียน วิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานของครู การใช้คอมพิวเตอร์ และเหตุการณ์ความเคลื่อนไหวประจำวันอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และการศึกษาวิจัยเรื่องสุดท้ายที่ควรค่าแก่การกล่าวถึงอย่างยิ่งก็คือ การศึกษาของนิวตัน (Newton. 1987 : 54) ซึ่งศึกษาค้นคว้าลักษณะการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในประเทศกำลังพัฒนา พบว่า มีคุณสมบัติที่ควรพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารหลายประการ อาทิ ความสามารถทางเทคนิคการปฏิบัติงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความคิดรวบยอดและการวิเคราะห์การวิจัยเบื้องต้น และการวางแผนการแก้ปัญหาความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นต้น

2. การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้บริหาร การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้บริหารสามารถจะจัดได้หลายวิธีหลายลักษณะแตกต่างกันไปตามเนื้อหาสาระและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาแต่ละอย่าง โดยที่การจัดกิจกรรมทุกอย่างจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือการจัดพัฒนาแบบเป็นทางการกับแบบไม่เป็นทางการ และแต่ละประเภทดังกล่าวอาจจะจัดขึ้นภายในองค์กร จัดขึ้นภายนอกองค์กร และจัดทั้งสองแบบผสมกันก็ได้ ซึ่งรายละเอียดในการจัดพัฒนาผู้บริหารแต่ละชนิด หรือแต่ละลักษณะนั้น แมกกินสัน (Megginson. 1972 : 345 - 348) ได้จำแนกไว้ดังต่อไปนี้ คือ การจัดพัฒนาผู้บริหารขึ้นภายในองค์กร อาจใช้วิธีการฝึกสอนงานการพัฒนาคำก้าวหน้าแบบมีแผนแน่นอน การให้หมุนเวียนการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งและวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสม การจัดพัฒนาผู้บริหารขึ้นภายนอกองค์กร อาจใช้วิธีการขอความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดประชุมปฏิบัติการ การจัดประชุมสัมมนา การจัดพัฒนาจิตใจ การจัดฝึกงานบริหาร และการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสมอาจใช้วิธีการจัดบรรยาย การวิเคราะห์กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนด การแสดงบทบาทสมมติ การจัดฉายภาพยนตร์ และการใช้สื่อทัศนอุปกรณ์ประกอบ การจัดสถานการณ์สมมุติทางการบริหารหรือการจัดเล่นเกมการจัดการ การฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวัน การฝึกกิจกรรมการตัดสินใจ การใช้บทเรียนสำเร็จรูป และการใช้วิธีการกลุ่มสัมพันธ์

นอกจากวิธีการต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว ซลิดา ศรีมณี และพูนศรี สงวนชิน (2526 : 124 - 129) ยังได้เสนอวิธีการพัฒนา หรือฝึกอบรมบุคลากรไว้รวม ๆ หลายวิธี ซึ่งมีที่แตกต่างไปจากที่กล่าวมา คือ การฝึกอบรม การประชุม อภิปราย การสาธิต การระดมความคิดหรือการระดมพลังสมอง และการจัดทัศนศึกษานอกสถานที่

อย่างไรก็ตาม ในการปฏิบัติจริงนั้นการจะจัดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารวิธีใด ลักษณะใด ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นอีกหลายประการซึ่งนอกจากเนื้อหาสาระและจุดมุ่งหมายของการจัดพัฒนาแล้ว ยังมีการตัดสินใจของผู้จัดดำเนินการและความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นปัจจัยกำหนดด้วย

การพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของสหรัฐอเมริกาที่เมืองโคลัมเบีย ในรัฐเซาท์แคโรไลนา ได้ทำเป็นโครงการฝึกงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนโดยสำนักงานการศึกษาร่วมกับภาควิชาบริหาร การศึกษาของมหาวิทยาลัย เซาท์แคโรไลนา เพื่อที่จะพัฒนาผู้ที่จะเลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารโรงเรียน หลักการอบรมนี้ ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 ประการ ซึ่ง เพลิเชอร์และบิวฟอร์ด (Pellicer and Buford, 1983 : 43 - 45) อธิบายว่า ประกอบด้วย

1. ศึกษารายวิชาในมหาวิทยาลัย เฉพาะทฤษฎีใหม่ ๆ ที่จะใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานได้
2. สัมมนา เรื่องที่สัมมนาควรเน้นงานเฉพาะอย่าง เช่น การบริหารงานทั่วไป การจัดรถโรงเรียน การจัดอาหารกลางวัน การจัดซื้อ การบริหารงานบุคคล การสอนและการบริการนักเรียน
3. กิจกรรมร่วมกับสถาบันอื่น เป็นกิจกรรมให้ความรู้และประสบการณ์ที่เข้ม เช่น การประชุมร่วมกับครูใหญ่จากโรงเรียนต่าง ๆ ผู้บริหารการศึกษาจากสำนักงานการศึกษาของรัฐ คณะกรรมการการศึกษาและคณาจารย์จากมหาวิทยาลัย
4. การทำแผนปรับปรุงตนเอง ผู้เข้ารับการฝึกงานจะต้องวิเคราะห์บุคลิกภาพ ความสามารถจุดอ่อนและจุดเด่นของตนเอง เพื่อปรับปรุงจุดอ่อนให้เข้มแข็งขึ้น และพยายามสร้างผลงานให้ปรากฏเป็นชิ้นเป็นอัน
5. กิจกรรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพขั้นท้องถิ่น ทั้งระดับรัฐและระดับชาติ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับการบริหารงานการศึกษาทั้งระดับรัฐและระดับชาติ ตามที่งบประมาณจะอำนวย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ มุ่งศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ควรได้รับการพัฒนาโดยนำผลที่ได้จากการวิจัยนี้ มาเสนอแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นวิธีดำเนินการวิจัยจึงแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการวิจัย กับขั้นตอนการพัฒนา โดยแต่ละตอนมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการวิจัย

เป้าหมายสำคัญของการวิจัย คือ การศึกษาหรือค้นหาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ควรได้รับการพัฒนา โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยประมวลจากเอกสารงานวิจัย หลักการและทฤษฎีต่างๆ แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารการศึกษาชี้บ่งพฤติกรรมที่สำคัญในคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ บุคลิกภาพและความสามารถในการบริหารงาน ซึ่งเหมาะสมกับสภาพสังคมและโรงเรียน
2. ตรวจสอบคุณลักษณะแต่ละด้านของผู้บริหารดีเด่น เพื่อใช้เป็นกลุ่มอ้างอิง โดยให้ตอบแบบสอบถาม แล้วหาค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะแต่ละด้านของผู้บริหารดีเด่น เพื่อใช้เป็นตัวชี้บ่งถึงคุณลักษณะขั้นต่ำของผู้บริหารที่พึงประสงค์
3. ศึกษาคุณลักษณะทั้ง 4 ด้านของผู้บริหารทั่วไป โดยหาค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะแต่ละด้านเหล่านั้น
4. เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยของคุณลักษณะแต่ละด้าน ของผู้บริหารดีเด่นกับผู้บริหารทั่วไปเพื่อค้นหาว่า มีคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไปด้านใดบ้าง ที่ต่ำกว่าคุณลักษณะขั้นต่ำของผู้บริหารดีเด่นซึ่งคุณลักษณะที่ต่ำกว่านี้ ถือว่าเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ที่ควรได้รับการพัฒนา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรในการวิจัยนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่กำลังปฏิบัติราชการ อยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำนวน 1,735 คน ในปีการศึกษา 2531 โดยผู้บริหารเหล่านี้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้รับการสุ่มมาจากประชากรกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - stage random sampling) ดังนี้

ขั้นที่หนึ่ง ใช้วิธีเลือกผู้บริหารดีเด่นที่ได้รับการคัดเลือกว่าเป็นผู้บริหารดีเด่นประจำปีการศึกษา 2531 จากจังหวัดต่าง ๆ รวม 34 จังหวัด ซึ่งแต่ละจังหวัดส่งผู้บริหารดีเด่น 1 คน ยกเว้นกรุงเทพมหานครส่งผู้บริหารดีเด่น 2 คน ผู้บริหารดีเด่นทั้ง 35 คนเป็นตัวแทนของผู้บริหารดีเด่นในการวิจัยครั้งนี้และใช้คุณลักษณะของผู้บริหารกลุ่มนี้ไปเปรียบเทียบกับคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป

ขั้นที่สอง ทำการสุ่มผู้บริหารทั่วไปจำนวน 909 คน จาก 34 จังหวัด ซึ่งได้ส่งผู้บริหารดีเด่นระดับจังหวัด โดยใช้ตารางสุ่มของเครจิจ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608 -610) โดยได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารทั่วไป จำนวน 236 คน

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ มีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารดีเด่น 35 คน และเป็นผู้บริหารทั่วไป 236 คน รวมทั้งสิ้น 271 คน ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มผู้บริหาร	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
ผู้บริหารดีเด่น	35	35	100
ผู้บริหารทั่วไป	909	236	25.96
รวม	944	271	28.70

กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยศึกษามี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารดีเด่นจำนวน 35 คน ซึ่งเลือกจากกลุ่มประชากรทั้งหมด อีกกลุ่มหนึ่งคือ ผู้บริหารทั่วไปจำนวน 236 คน ซึ่งสุ่มมาจากกลุ่มประชากรจำนวน 909 คน คิดเป็นร้อยละ 25.96 รวมกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยศึกษาทั้งหมดจำนวน 271 คน คิดเป็นร้อยละ 28.70

ขั้นการพัฒนา

ขั้นการพัฒนาเป็นการดำเนินงานต่อเนื่องจากขั้นการวิจัย โดยมุ่งหาแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารที่พบว่า เป็นคุณลักษณะที่ควรได้รับการพัฒนา มีวิธีดำเนินการเป็น 2 ขั้น คือ

1. ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ต่ำกว่าคุณลักษณะของผู้บริหารดีเด่น แนวทางการพัฒนาได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารระดับสูงของกรมสามัญศึกษา คณะกรรมการนิจรรณาคัดเลือกผู้บริหารดีเด่น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความสามารถในการบริหารดีเด่น ก่อนปีการศึกษา 2531 จำนวน 10 คน และศึกษาจากหลักการหรือทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อบ่งชี้ของเนื้อหาและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาคคุณลักษณะแต่ละด้าน

2. นำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โดยการสังเคราะห์เนื้อหาและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้เป็นระบบ ระเบียบ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาจากคุณลักษณะต่างๆ ที่ได้จากการศึกษาทฤษฎี งานวิจัย และการตอบแบบสอบถามจากผู้บริหารดีเด่นปีก่อน ๆ และผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารการศึกษา แบบสอบถามเป็นแบบกำหนดตัวเลือก และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน (ดูภาคผนวกหน้า) ในแต่ละตอนมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ บุคลิกภาพ และความสามารถในการบริหารงาน

ลักษณะของแบบสอบถาม แบบสอบถามตอนหนึ่งวัดคุณลักษณะที่เกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ 18 ข้อ ด้านวิชาการ 10 ข้อ ด้านบุคลิกภาพ 10 ข้อ และด้านความสามารถในการบริหาร 36 ข้อ

แบบสอบถามวัดคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ และบุคลิกภาพเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มี 4 ระดับ ถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร ส่วนแบบสอบถามวัดคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานเป็นแบบกำหนดตัวเลือก 4 ตัวเลือกถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยให้พิจารณาว่าแต่ละพฤติกรรมที่กำหนด ผู้บริหารปฏิบัติบ่อยครั้งเพียงใด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนพฤติกรรมทางบวก ดังนี้

เสมอ	ให้คะแนน	4
บ่อย	ให้คะแนน	3
บางครั้ง	ให้คะแนน	2
นาน ๆ ครั้ง	ให้คะแนน	1

วิธีการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ คือ

1. คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีนั้น ได้จากการศึกษางานวิจัย ทฤษฎี และการวิจัย
ขั้นต้นจากผู้บริหารที่เคยได้รับตำแหน่งผู้บริหารดีเด่นของครุสภา ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารการ
ศึกษาและนักวิชาการ การบริหารการศึกษา แล้วนำคุณลักษณะดังกล่าวมาประมวลเป็นคุณลักษณะที่
สำคัญ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ บุคลิกภาพ และความสามารถในการ
บริหารงาน

2. สร้างแบบสอบถามให้สามารถครอบคลุมลักษณะต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน โดยมี
รายละเอียดดังนี้

2.1 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ซึ่งพัฒนามาจากแบบสอบถามของ
เซอร์จิโอวันนีและเอลเลียท (Sergiovanni and Elliott. 1975 : 103)

2.2 คุณลักษณะด้านวิชาการ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง

2.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ซึ่งพัฒนามาจากแบบสอบถามของหน่วย
ศึกษานิเทศก์ (กรมสามัญศึกษา ข. 2531 : 1 - 3)

2.4 คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน ซึ่งพัฒนามาจากแบบ
สอบถาม สุนิษฐ์ ไพฑูรย์ (2526 : 91 - 101)

3. นำแบบสอบถามนี้ไปปรึกษาคณะกรรมการที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10
ท่านพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมในเนื้อหา รูปแบบ และภาษาที่ใช้

4. นำเครื่องมือไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างแล้วนำผลที่ได้มาปรับปรุงเป็นฉบับสมบูรณ์ ก่อนนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

การหาคุณภาพเครื่องมือ

การหาคุณภาพของแบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วย การหาความเที่ยงตรง การหาความเชื่อมั่นและการหาอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ความเที่ยงตรง (Validity) การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศาภิบาล ตีคะแนน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านภาษา เนื้อหา และโครงสร้าง แล้วนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาปรับปรุงให้เหมาะสมและชัดเจน

ความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach, 1970 : 161) พบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.94 และถ้าจำแนกคุณลักษณะรายด้านจะได้ค่าความเชื่อมั่นรายด้านดังนี้ ด้านความเป็นผู้นำเท่ากับ 0.81 ด้านวิชาการเท่ากับ 0.81 ด้านบุคลิกภาพเท่ากับ 0.77 ด้านความสามารถในการบริหารงานเท่ากับ 0.92 จึงได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การหาอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการทดลองใช้กับกลุ่มผู้บริหารตีคะแนนกับกลุ่มผู้บริหารทั่วไป จำนวน 10 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Item Discrimination) โดยใช้เทคนิคร้อยละ 25 ของกลุ่มผู้บริหารตีคะแนนและกลุ่มผู้บริหารทั่วไป และทดสอบโดยหาค่า t (วิเชียร เกตุสิงห์, 2526 : 133) พบว่า ค่าถามทุกข้อของแบบสอบถามมีค่า t อยู่ระหว่าง 2.30 - 5.29 ซึ่งแสดงว่า ค่าถามทุกข้อมีค่าอำนาจจำแนกสูง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ทำเรื่องขออนุมัติยื่นต่อกรมสามัญศึกษา เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา รวม 271 ชุด ได้รับคืน 236 ชุด โดยแยกส่งให้ผู้บริหารดีเด่น 35 ชุดและผู้บริหารทั่วไป 236 ชุด สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในส่วนกลางผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปส่งและรับด้วยตนเอง แต่ผู้บริหารโรงเรียนในส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และได้รับคำตอบทางไปรษณีย์ เช่นกันผลการเก็บรวบรวมข้อมูล ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืนมา

กลุ่มผู้บริหาร	ส่งไป	รับคืนมา	ร้อยละ
ผู้บริหารดีเด่น	35	28	80.00
ผู้บริหารทั่วไป	236	208	88.13
รวม	271	236	87.08

จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจำแนกส่งให้ผู้บริหารดีเด่น 35 ชุด ได้รับคืน 28 ชุดคิดเป็นร้อยละ 80.00 และส่งให้ผู้บริหารทั่วไป 236 ชุดได้รับคืน 208 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88.13 รวมแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 271 ชุดได้รับคืนมา 236 ชุดคิดเป็นร้อยละ 87.08

สำหรับแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่ควรพัฒนาบางประการ ของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ผู้วิจัยนำผลเปรียบเทียบที่ได้ เป็นข้อมูลเพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารระดับสูงของ กรมสามัญศึกษา คณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนมัธยมศึกษา และผู้บริหาร ที่มีความสามารถในการบริหารดีเด่น ก่อนปีการศึกษา 2531 รวมจำนวน 10 คน ขอบข่าย การสัมภาษณ์ประกอบไปด้วยเนื้อหาสาระและการจัดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

การจัดกระทำข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูล เริ่มด้วยการตรวจสอบความสมบูรณ์ของเครื่องมือที่ได้รับกลับคืนมา แล้วทำการตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หลังจากนั้นนำคะแนนไปวิเคราะห์ทางสถิติตั้ง รายละเอียดต่อไป

การใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมมาได้ และตรวจสอบให้คะแนนเรียบร้อยแล้ว ได้นำไปวิเคราะห์ ตามวิธีการทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ของศูนย์คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) โดยมุ่งวิเคราะห์เพื่อตอบจุดมุ่งหมายและสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

1. จุดมุ่งหมายข้อที่ 1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พึงประสงค์ จุดมุ่งหมายนี้ ศึกษาได้จากเอกสาร งานวิจัย หลักการและทฤษฎีต่าง ๆ แล้วนำมาประมวลเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4 ด้าน ซึ่งแต่ละด้านมีพฤติกรรมย่อย ๆ หลายข้อ จึงให้ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และนักวิชาการการบริหารการศึกษา จำนวน 10 คน เป็นผู้เลือกพฤติกรรมที่พึงประสงค์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้วิจัยนำมาเสนอตามลำดับ ค่าความถี่ที่รวบรวมได้

2. จุดมุ่งหมายข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารดีเด่นกับผู้บริหารทั่วไป ทั้ง 4 ด้านคือ ด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ บุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการบริหารงาน โดยจำแนกตามเพศ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และอายุ

จุดมุ่งหมายนี้ได้จากการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่ดี ในด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ บุคลิกภาพและความสามารถในการบริหารงานโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) ของคุณลักษณะแต่ละด้าน ที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารดีเด่น เพื่อใช้เป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณลักษณะขั้นต่ำในแต่ละด้านของผู้บริหารที่พึงประสงค์ และศึกษาคุณลักษณะทั้ง 4 ด้านของผู้บริหารทั่วไป โดยหาค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะแต่ละด้านนำมาเปรียบเทียบกัน เมื่อพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไปด้านใดที่ต่ำกว่าคุณลักษณะขั้นต่ำของผู้บริหารดีเด่น ซึ่งคุณลักษณะที่ต่ำกว่านี้ถือว่าเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไปที่ควรได้รับการพัฒนา

ตามจุดมุ่งหมายข้อที่ 2 นี้ มีสมมติฐานรวม 5 ข้อ ดังนี้

1. ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะด้านชีวสังคมแตกต่างกัน มีคุณลักษณะของผู้บริหารด้านต่าง ๆ แตกต่างกัน
2. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป แตกต่างกัน
3. คุณลักษณะด้านวิชาการของผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป แตกต่างกัน
4. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป แตกต่างกัน
5. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป แตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานทั้ง 5 ข้อนี้ ใช้วิธีทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะแต่ละด้านของผู้บริหารดีเด่นกับผู้บริหารทั่วไป โดยใช้ t -test และ F คุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไปด้านใดที่ต่ำกว่าคุณลักษณะขั้นต่ำของผู้บริหารดีเด่นอย่างมีนัยสำคัญ ถือว่าเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไปที่ควรได้รับการพัฒนา

3. จุดมุ่งหมายข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะที่ควรพัฒนาบางประการของผู้บริหารทั่วไป

จุดมุ่งหมายข้อนี้ มุ่งศึกษาและหาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะต่างๆ ของผู้บริหารทั่วไป โดยจะเสนอแนวทางการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการ พัฒนา



ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พึงประสงค์
- ตอนที่ 2 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารดีเด่นกับผู้บริหารทั่วไป ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ บุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการบริหารงาน โดยจำแนกตามเพศ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน และอายุ
- ตอนที่ 3 แนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นบางประการของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้เข้าใจคำย่อและสัญลักษณ์ที่ใช้ในการแปลผลให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงขอเสนอคำย่อ และสัญลักษณ์ที่ใช้ดังนี้

n	=	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	=	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	=	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ผู้นำ	=	คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ
วิชาการ	=	คุณลักษณะด้านวิชาการ
บุคลิกภาพ	=	คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
การบริหารงาน	=	คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน
t	=	ค่า t -distribution ที่ใช้ทดสอบความแตกต่างของ ค่าคะแนนเฉลี่ยของตัวแปร 2 กลุ่ม
F	=	แทนค่า Univariate F-ratio ที่ใช้ทดสอบความแตกต่าง ของค่าคะแนนเฉลี่ยของตัวแปรตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป

1. ผลการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พึงประสงค์

ผลการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พึงประสงค์ 4 ด้าน คือ ด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ บุคลิกภาพและความสามารถในการบริหารงาน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน ได้ชี้แจงว่าเป็นพฤติกรรมย่อยในคุณลักษณะแต่ละด้านที่มีความสำคัญด้านละ 10 ข้อ เรียงตามค่าความถี่จากมากไปหาน้อย แสดงรายละเอียดในตาราง 3

ตาราง 3 พฤติกรรมของผู้บริหารที่เรียงตามลำดับค่าความถี่ของคุณลักษณะแต่ละด้าน

ลำดับที่	พฤติกรรม	ค่าความถี่
	1. <u>คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ</u>	
1	มีความรับผิดชอบสูง	10
1	มีคุณธรรมที่ดีและเป็นตัวอย่างได้	10
1	เป็นผู้ที่เสียสละและทำตนให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม	10
1	มีเหตุผล มีความคิดรอบคอบและมองการณ์ไกล	10
1	มีความมั่นคง อดทน หนักแน่น	10
6	มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ	9
7	มีความจริงใจกับทุกคน	8
8	มีสุขภาพกายแข็งแรง และมีสุขภาพจิตที่ดี	7
8	มีความเป็นประชาธิปไตย ใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	7
10	มีความเฉลียวฉลาด	6

ตาราง 3 (ต่อ)

ลำดับที่	พฤติกรรม	ค่าความถี่
2. คุณลักษณะด้านวิชาการ		
1	มีความรู้และความสามารถในการบริหารบุคลากร	10
2	รู้หลักการบริหาร และมีประสบการณ์ในการบริหารงาน	9
2	มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร	9
2	รู้นโยบายการจัดการศึกษาของชาติทุกระดับ	9
5	มีความรู้และความสามารถปฏิบัติงานเกี่ยวกับเรื่องระเบียบการเงินและการพัสดุ	8
6	มีความสามารถในการนิเทศการศึกษา	7
6	รู้ความต้องการของชุมชนและเข้าใจสภาพท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่	7
6	มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการประเมินผลการเรียน	7
9	ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารโรงเรียน	6
9	รู้แหล่งทรัพยากรของท้องถิ่น ที่จะนำมาเป็นประโยชน์ต่อการศึกษ	6
3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ		
1	มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับสังคมและชุมชนได้	10
2	มีน้ำใจไมตรีและให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	9
2	มีสุขภาพจิตดี มีอารมณ์ขันและมีอารมณ์มั่นคง	9
2	เคารพในสิทธิ ความเชื่อและการกระทำของผู้อื่น	9
2	มีความสามารถที่จะโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติงาน	9

ตาราง 3 (ต่อ)

ลำดับที่	พฤติกรรม	ค่าความถี่
6	มีความเป็นประชาธิปไตย โดยมีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	8
6	รู้จักแสดงบทบาทของตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม	8
6	มีความแน่วแน่ในการสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยกิริยาและวาจาที่เหมาะสม	8
9	มีความสุภาพ อ่อนโยน อ่อนน้อมและมีท่าทางสง่าผ่าเผย	7
10	ปฏิบัติงานด้วยความคล่องแคล่ว	6
4. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน		
1	มีความรู้ ความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานชัดเจนโดยสามารถชี้แจงต่อผู้อื่นได้	10
1	มีความสามารถในการวางแผนและปรับปรุงแผนงานอยู่เสมอ	10
1	รู้จักส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากร	10
4	มีความสามารถในการจัดสายการบังคับบัญชาและจัดระเบียบงาน	9
4	สามารถสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือในหมู่ผู้ร่วมงาน	9
6	รู้จักมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับคนอื่น	8
7	มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีที่น่าเชื่อถือ	7
8	สามารถบริหารงานภายใต้ทรัพยากรที่ค่อนข้างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	7

ตาราง 3 (ต่อ)

ลำดับที่	พฤติกรรม	ค่าความถี่
9	มีความรู้ในภารกิจที่ทำเป็นอย่างดีและมีความสามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้น	5
10	มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการติดตาม การควบคุม และการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	5

เป็นข้อที่น่าสังเกตว่า คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ พฤติกรรมที่มีค่าความถี่สูงมาก คือ มีความรับผิดชอบสูง มีคุณธรรมที่ดีและเป็นตัวอย่างได้ เป็นผู้ที่เสียสละและทำตนให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม มีเหตุผล มีความคิดสุขุมรอบคอบ และมีความมั่นคง อดทน หนักแน่น

คุณลักษณะด้านวิชาการ พฤติกรรมที่มีค่าความถี่สูงมาก คือ มีความรู้และความสามารถในการบริหารบุคลากร รู้หลักการบริหารและมีประสบการณ์ในการบริหารงาน มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร และรู้นโยบายการจัดการศึกษาของชาติทุกระดับ

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ พฤติกรรมที่มีค่าความถี่สูงมาก คือ มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับสังคมและชุมชนได้ มีน้ำใจไมตรีและให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีสุขภาพจิตดี มีอารมณ์ขัน และมีอารมณ์มั่นคง เคารพในสิทธิ ความเชื่อและการกระทำของผู้อื่น และมีความสามารถที่จะโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติงาน

คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน พฤติกรรมที่มีค่าความถี่สูงมาก คือ มีความรู้ ความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานชัดเจน โดยสามารถชี้แจงต่อผู้อื่นได้ มีความสามารถในการวางแผนและปรับปรุงแผนงานอยู่เสมอ และรู้จักส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากร

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ในเรื่องการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พึงประสงค์ ปรากฏว่ามี 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้าน

ความเป็นผู้นำ วิชาการ บุคลิกภาพ และความสามารถในการบริหารงาน ซึ่งจัดลำดับพฤติกรรม บ่งชี้เรียงตามลำดับความถี่ของพฤติกรรมในคุณลักษณะแต่ละด้าน ด้านละ 10 รายการ รวมทั้งสิ้นมีพฤติกรรมย่อย ๆ 40 รายการ

2. การเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารดีเด่นกับผู้บริหารทั่วไป ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ บุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการบริหารงาน โดยจำแนกตาม เพศ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงานและอายุ

การวิจัยในตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะที่ได้จากการศึกษาในตอนต้นที่ 1 จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ บุคลิกภาพและด้านความสามารถในการบริหารงาน มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีการหาค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ย โดยใช้ค่า t และค่า F ดังเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตาม ลำดับดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานด้านปัจจัยชีวสังคม
2. ค่าสถิติพื้นฐานของคุณลักษณะด้านต่าง ๆ

2.1 ลักษณะด้านปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อมูลของการวิจัยที่เก็บรวบรวมมาได้จากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นข้อมูลที่สมบูรณ์สามารถใช้วิเคราะห์ได้ จำนวน 236 ชุด จากข้อมูลที่จัดเก็บทั้งหมด 271 ชุด คิดเป็นร้อยละ 87.08 และถ้าจำแนกตามกลุ่มแล้วปรากฏว่า มีตัวแทนของกลุ่มผู้บริหารดีเด่นจำนวน 28 ชุด จากข้อมูลที่จัดเก็บ 35 ชุด คิดเป็นร้อยละ 80.00 และตัวแทนของกลุ่มผู้บริหารทั่วไปจำนวน 208 ชุด จากข้อมูลที่จัดเก็บ 236 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88.13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนกตามปัจจัยด้านชีวสังคมของกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงรายละเอียดในตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไปจำแนกตามปัจจัยด้านชีวสังคม

ปัจจัยชีวสังคม ของผู้บริหาร โรงเรียน		กลุ่มดีเด่น		กลุ่มทั่วไป	
		n (28)	(%)	n (208)	(%)
เพศ	หญิง	8	28.57	19	9.13
	ชาย	20	71.43	189	90.87
วุฒิ	ปริญญาตรี	20	71.43	169	81.25
	ปริญญาโท	8	28.57	39	18.75
ประสบการณ์	<10 ปี	8	28.57	76	36.54
	>=10 ปี	20	71.43	132	63.46
อายุ	< 40 ปี	3	10.71	32	15.38
	40-50 ปี	5	17.86	89	42.79
	> 50 ปี	20	71.43	87	41.83

ผลการวิเคราะห์ตาราง 4 แสดงว่า ในกลุ่มผู้บริหารดีเด่น มีผู้บริหารหญิงจำนวนร้อยละ 28.57 ผู้บริหารชายจำนวนร้อยละ 71.43 มีวุฒิปริญญาตรีจำนวนร้อยละ 71.43 วุฒิปริญญาโท จำนวนร้อยละ 28.57 มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปีจำนวนร้อยละ 28.57 ประสบการณ์มากกว่า 10 ปี จำนวนร้อยละ 71.43 และมีอายุน้อยกว่า 40 ปีจำนวนร้อยละ 10.71 อายุระหว่าง 40-50 ปี จำนวนร้อยละ 17.86 และอายุมากกว่า 50 ปีจำนวนร้อยละ 71.43

ส่วนในกลุ่มผู้บริหารทั่วไป มีผู้บริหารหญิงจำนวนร้อยละ 9.13 ผู้บริหารชายจำนวนร้อยละ 90.87 มีวุฒิปริญญาตรีจำนวนร้อยละ 81.25 วุฒิปริญญาโทจำนวนร้อยละ 18.75 มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี จำนวนร้อยละ 36.54 ประสบการณ์มากกว่า 10 ปีจำนวนร้อยละ 63.46 และมีอายุต่ำกว่า 40 ปี จำนวนร้อยละ 15.38 อายุระหว่าง 40 - 50 ปีจำนวนร้อยละ 42.79 และอายุมากกว่า 50 ปี จำนวนร้อยละ 41.83

2.2 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามปัจจัยชีวิตสังคม

ค่าสถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยของคุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน โดยจำแนกตามเพศ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ และอายุ ดังแสดงรายละเอียดในตาราง 5

ตาราง 5 เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหาร จำแนกตามข้อมูลพื้นฐานด้านปัจจัยชีวิตสังคม

ปัจจัยชีวิตสังคม		n	ผู้นำ			วิชาการ			บุคลิกภาพ			การบริหารงาน		
			$\bar{X}$	S.D	t	$\bar{X}$	S.D	t	$\bar{X}$	S.D	t	$\bar{X}$	S.D	t
เพศ	หญิง	27	60.82	6.26	1.56	34.52	3.50	2.09*	34.38	3.55	-0.50	118.89	12.55	3.35**
	ชาย	209	58.72	6.63		32.64	4.49		34.71	3.69		110.66	11.96	
วุฒิ	ปริญญาตรี	189	59.11	6.56	0.71	32.52	4.39	-0.65	34.70	3.50	0.28	111.02	12.67	-1.46
	ปริญญาโท	47	58.34	6.87		33.23	4.39		34.53	4.32		113.94	10.38	
ประสบการณ์	<10 ปี	84	59.29	6.95	0.57	32.52	4.75	-0.66	34.43	3.64	-0.74	110.04	13.20	-1.46
	>=10 ปี	152	58.78	6.44		33.04	4.24		34.80	3.69		112.47	11.70	
อายุ	< 40 ปี	35	59.37	5.82	F	33.26	3.81	F	34.66	2.87	F	110.20	11.12	F
	40-50 ปี	94	58.23	6.74	0.902	31.97	4.47	3.16*	33.99	3.78	3.06*	108.63	11.54	6.37**
	> 50 ปี	107	59.41	6.75		33.50	4.48		35.26	3.73		114.62	12.68	

เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารโดยพิจารณาเพศหญิงและชาย พบว่า ผู้บริหารหญิงและชายมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน 2 ด้าน คือ คุณลักษณะทางด้านวิชาการของผู้บริหารหญิงสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการบริหารของผู้บริหารหญิงสูงกว่าผู้บริหารชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และบุคลิกภาพของผู้บริหารทั้งหญิงและชายไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาปัจจัยชีวสังคมที่เกี่ยวกับวุฒิและประสบการณ์ ปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีและปริญญาโท และผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปีและมากกว่า 10 ปี มีคุณลักษณะแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

แต่เมื่อพิจารณาอายุของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี ที่มีอายุระหว่าง 40-50 ปี และอายุมากกว่า 50 ปี มีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน 3 ด้าน คือ ด้านวิชาการและด้านบุคลิกภาพแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความแตกต่างในคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อทำการทดสอบภายหลังโดยใช้ Duncan (ตาราง 1-3 ในภาคผนวก) ไม่พบว่าทั้ง 3 กลุ่มอายุ มีคุณลักษณะด้านวิชาการและบุคลิกภาพแตกต่างกัน ในขณะที่เดียวกันคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน พบว่า กลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี มีคุณลักษณะด้านนี้สูงกว่ากลุ่มอายุน้อยกว่า 40 ปี และกลุ่มอายุระหว่าง 40-50 ปี ส่วนคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำไม่แตกต่างกัน

ตาราง 6 การเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหารดีเด่นกับผู้บริหารทั่วไป
ตามปัจจัยชีวสังคม

ปัจจัยชีวสังคม ของผู้บริหาร		คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ						t
		ผู้บริหารดีเด่น			ผู้บริหารทั่วไป			
		n	$\bar{X}$	S.D	n	$\bar{X}$	S.D	
เพศ	หญิง	8	62.13	5.64	19	60.26	6.57	.70
	ชาย	20	61.90	6.41	189	58.38	6.58	2.28*
วุฒิ	ปริญญาตรี	20	62.95	5.80	169	58.66	6.51	2.82**
	ปริญญาโท	8	59.50	6.50	39	58.10	7.00	.52
ประสบการณ์	<10 ปี	8	61.25	5.92	76	59.08	7.05	.84
	>=10 ปี	20	62.25	6.30	132	58.25	6.31	2.64**
อายุ	< 40 ปี	3	61.67	7.10	32	59.16	5.78	.71
	40-50 ปี	5	63.00	5.39	89	58.02	6.73	1.62
	> 50 ปี	20	61.75	6.41	87	58.87	6.75	1.73
รวม		28	61.96	6.10	208	58.55	6.59	2.59**

** นัยสำคัญที่ระดับ .01

* นัยสำคัญที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 6 เมื่อพิจารณาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหารหญิง พบว่า ผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไปที่เป็นหญิง มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แม้ว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารดีเด่นจะสูงกว่าเล็กน้อยก็ตาม ส่วนผู้บริหารดีเด่นชาย มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาวุฒิของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารดีเด่นวุฒิปริญญาตรีมีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไปที่มีวุฒิปริญญาโท มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาประสบการณ์ในการบริหารงาน พบว่า ผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผู้บริหารดีเด่นที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาระดับอายุ พบว่า ผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารดีเด่นมีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 7 การเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านวิชาการของผู้บริหารดีเด่นกับผู้บริหารทั่วไป
ตามปัจจัยชีวสังคม

ปัจจัยชีวสังคม ของผู้บริหาร		คุณลักษณะด้านวิชาการ						t
		ผู้บริหารดีเด่น			ผู้บริหารทั่วไป			
		n	$\bar{X}$	S.D	n	$\bar{X}$	S.D	
เพศ	หญิง	8	35.75	3.20	19	34.00	3.57	1.20
	ชาย	20	35.20	3.61	189	32.37	4.50	** 2.72
วุฒิ	ปริญญาตรี	20	35.05	3.49	169	32.49	4.42	* 2.50
	ปริญญาโท	8	36.13	3.44	39	32.64	4.61	* 2.02
ประสบการณ์	<10 ปี	8	34.88	4.22	76	32.28	4.75	1.48
	>=10 ปี	20	35.55	3.19	132	32.66	4.26	** 2.91
อายุ	< 40 ปี	3	34.67	5.86	32	33.13	3.68	.66
	40-50 ปี	5	35.40	3.21	89	31.79	4.47	1.78
	> 50 ปี	20	35.45	3.32	87	33.05	4.61	* 2.20
รวม		28	35.36	3.45	208	32.52	4.44	** 3.25

** ไน้สำคัญที่ระดับ .01

* ไน้สำคัญที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 7 เมื่อพิจารณาคุณลักษณะด้านวิชาการของผู้บริหารหนึ่งพบว่า ผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไปที่เป็นหญิง มีคุณลักษณะด้านวิชาการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผู้บริหารดีเด่นชาย มีคุณลักษณะด้านวิชาการสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาวุฒิของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารดีเด่นวุฒิปริญญาตรีและปริญญาโท มีคุณลักษณะด้านวิชาการสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปที่มีระดับวุฒิเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

เมื่อพิจารณาประสบการณ์ในการบริหารงาน พบว่า ผู้บริหารงานดีเด่นและผู้บริหารงานทั่วไป ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี มีคุณลักษณะด้านวิชาการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผู้บริหารดีเด่นที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี มีคุณลักษณะด้านวิชาการสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป ที่มีประสบการณ์ระดับเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาระดับอายุ พบว่า ผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไปที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี และที่มีอายุระหว่าง 40 - 50 ปี มีคุณลักษณะด้านวิชาการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผู้บริหารดีเด่นที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีคุณลักษณะด้านวิชาการสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปที่มีระดับอายุเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารดีเด่นมีคุณลักษณะด้านวิชาการสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 8 การเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารดีเด่นกับผู้บริหารทั่วไป
ตามปัจจัยชีวสังคม

ปัจจัยชีวสังคม ของผู้บริหาร		คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ						t
		ผู้บริหารดีเด่น			ผู้บริหารทั่วไป			
		n	$\bar{X}$	S.D	n	$\bar{X}$	S.D	
เพศ	หญิง	8	33.63	3.29	19	34.63	3.72	.66
	ชาย	20	35.65	3.00	189	34.61	3.75	1.20
วุฒิ	ปริญญาตรี	20	35.65	2.93	169	34.59	3.55	1.29
	ปริญญาโท	8	33.63	3.46	39	34.72	4.50	.65
ประสบการณ์	<10 ปี	8	33.25	3.54	76	34.55	3.65	.96
	>=10 ปี	20	35.80	2.76	132	34.64	3.80	1.31
อายุ	< 40 ปี	3	34.67	4.51	32	34.66	2.78	.01
	40-50 ปี	5	34.80	2.17	89	33.94	3.85	.49
	> 50 ปี	20	35.20	3.32	87	35.28	3.83	.08
รวม		28	35.07	3.16	208	34.61	3.72	.62

* นัยสำคัญที่ระดับ .01

* นัยสำคัญที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 8 เมื่อพิจารณาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ของผู้บริหารดี
เด่นและผู้บริหารทั่วไปตามปัจจัยชีวิตสังคม พบว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพแตกต่างกันอย่างไม่มีนัย
สำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป มีคุณลักษณะ
ด้านบุคลิกภาพแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



ตาราง 9 การเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร
ดีเด่นกับผู้บริหารทั่วไปตามปัจจัยชีวสังคม

ปัจจัยชีวสังคม ของผู้บริหาร		คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน						
		ผู้บริหารดีเด่น			ผู้บริหารทั่วไป			t
		n	$\bar{X}$	S.D	n	$\bar{X}$	S.D	
เพศ	หญิง	8	120.5	13.2	19	118.2	12.6	.43
	ชาย	20	122.9	12.1	189	109.4	11.2	5.07**
วุฒิ	ปริญญาตรี	20	123.1	13.0	169	109.6	11.9	4.76**
	ปริญญาโท	8	119.9	10.3	39	112.7	10.1	1.82
ประสบการณ์	<10 ปี	8	116.8	10.1	76	109.3	13.3	1.52
	>=10 ปี	20	124.4	12.5	132	110.7	10.5	5.29**
อายุ	< 40 ปี	3	116.0	10.4	32	109.7	11.2	.94
	40-50 ปี	5	117.6	10.9	89	108.2	11.4	1.80
	> 50 ปี	20	124.3	12.6	87	112.4	11.7	4.03**
รวม		28	122.2	12.8	208	110.2	11.6	5.11**

** นัยสำคัญที่ระดับ .01

* นัยสำคัญที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารดีเด่นหญิง และผู้บริหารทั่วไปหญิง มีคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผู้บริหารดีเด่นชาย มีคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาวุฒิของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารดีเด่นวุฒิปริญญาตรีมีคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปที่มีระดับวุฒิเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไปที่มีวุฒิปริญญาโท มีคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

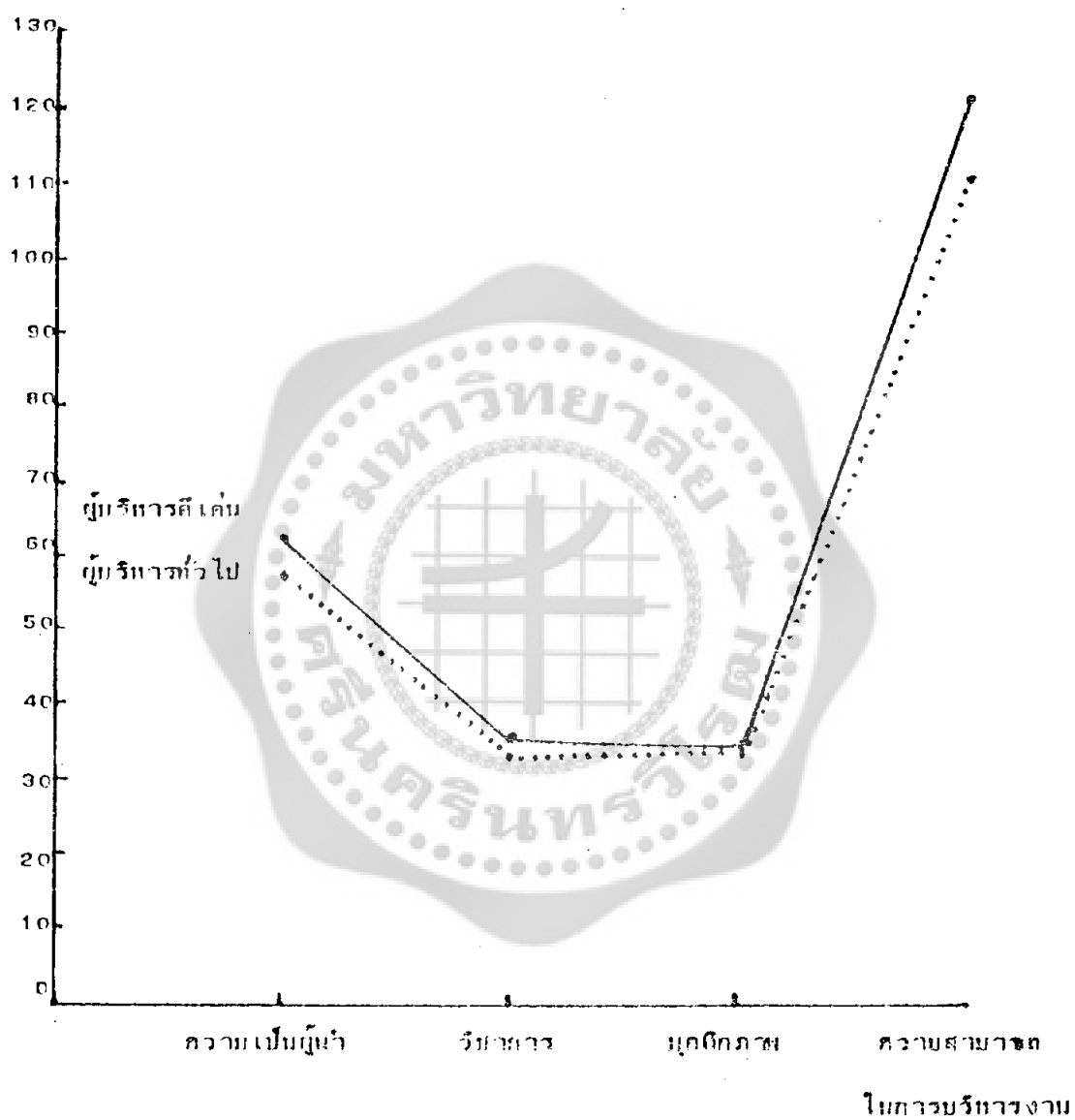
เมื่อพิจารณาประสบการณ์ในการบริหารงาน พบว่า ผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไปที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี มีคุณลักษณะด้านนี้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผู้บริหารดีเด่นที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี มีคุณลักษณะด้านนี้สูงกว่าผู้บริหารทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาระดับอายุ พบว่า ผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไปที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี และระหว่างอายุ 40 - 50 ปี มีคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผู้บริหารดีเด่นที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีคุณลักษณะด้านนี้สูงกว่าผู้บริหารทั่วไปที่มีระดับอายุเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารดีเด่นมีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ย โดยไม่จำแนกตามปัจจัยชีวสังคม พบว่า คุณลักษณะทุกด้านของผู้บริหารดีเด่นสูงกว่าคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป แต่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการและความสามารถในการบริหารงาน

โดยสรุป คุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไปที่ควรได้รับการพัฒนา คือ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ และความสามารถในการบริหารงาน ดังนั้นเพื่อให้สามารถมองเห็นความแตกต่างในคุณลักษณะทั้ง 4 ด้านของผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป จึงได้แสดงภาพประกอบไว้ดังนี้



ภาพประกอบ 3 ความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของคู่ศึกษาระหว่างความเป็นผู้นำ
วิชาการ บุคลิกภาพและความสามารถในการบริหารงานของคณบดีกลุ่มผู้บริหารคณบดีกับกลุ่ม
ผู้บริหารทั่วไป

3. แนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นบางประการของผู้บริหารโรงเรียน

จากผลการวิจัยนี้ เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะทั้ง 4 ด้านของผู้บริหารดีเด่นกับผู้บริหารทั่วไป พบว่า คุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 3 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ และความสามารถในการบริหารงาน ดังนั้น คุณลักษณะทั้ง 3 ด้านดังกล่าว จึงเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไปที่ควรได้รับการพัฒนาตามข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 3 ด้านดังกล่าวโดยได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารระดับสูงของกรมสามัญศึกษา คณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความสามารถในการบริหารดีเด่นก่อนปีการศึกษา 2531 และศึกษาจากหลักการหรือทฤษฎีต่าง ๆ แล้วประมวลเป็นเนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 3 ด้านของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำสูงสุดในโรงเรียน ดังนั้น จึงต้องมีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ เพื่อที่จะนำเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนได้ นอกเหนือจากคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำที่ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารการศึกษา ผู้บริหารดีเด่น ก่อนปีการศึกษา 2531 และนักวิชาการการบริหารการศึกษาได้ระบุไว้ซึ่ง ได้แก่ มีความรับผิดชอบสูง มีคุณธรรมที่ดีเป็นตัวอย่างได้ เป็นผู้ที่เสียสละและทำตนให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ และกล้าตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาแล้ว ผู้บริหารระดับสูงของกรมสามัญศึกษา และคณะกรรมการคัดเลือกผู้บริหารดีเด่น ยังได้เสนอแนะเพิ่มเติมไว้ว่า ควรให้ความรู้และความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้เพิ่มขึ้นด้วย

ตาราง 10 เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

เนื้อหาสาระที่ควรนำมาพัฒนาผู้บริหาร	วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา
1. การพัฒนาสมรรถภาพในการเป็นผู้นำ	1. เชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์มาบรรยาย
2. พฤติกรรมที่สำคัญสำหรับผู้นำทางการศึกษา	2. การฝึกกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์มุ่งเน้นพฤติกรรมเฉพาะอย่าง
3. ทักษะมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารการศึกษา	3. การอภิปรายและการสัมมนาาร่วมกันในประเด็นปัญหาเฉพาะอย่าง
4. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	4. การฝึกลงมือปฏิบัติ (Internship)
5. เทคนิคการนำประชุม	5. การศึกษาด้วยตนเอง โดยใช้ชุดฝึกอบรม (Training Module)
6. หลักการแก้ปัญหา ตัดสินใจ และสั่งการ	6. การใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation Technique)
7. กลยุทธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	

กลุ่มเป้าหมาย ที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่

- กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี
ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี
- กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารเพศชาย

คุณลักษณะด้านวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะทางด้านวิชาการ อาทิ มีความรู้สูง รู้หลักการบริหาร มีประสบการณ์ในการบริหารงาน มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร ระเบียบการจัดการศึกษาของชาติทุกระดับ และมีความสามารถในการนิเทศการศึกษา

ตาราง 11 เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณะคุณลักษณะด้านวิชาการ

เนื้อหาสาระที่ควรนำมาพัฒนาผู้บริหาร	วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา
1. แนวคิดและหลักการบริหารงานวิชาการ	1. เชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์มาบรรยาย
2. การนิเทศงานภายใน	2. การอภิปรายร่วมกันในประเด็นปัญหาเฉพาะอย่าง
3. หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร	3. สัมมนาปัญหาการบริหารงานด้านวิชาการ
4. การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลงานทางวิชาการ	4. การจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้น
5. นวัตกรรมทางการศึกษา	5. การศึกษาดูงาน
6. การส่งเสริมการผลิตผลงานทางวิชาการ	

กลุ่มเป้าหมาย ที่ควรจะพัฒนา ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี
ผู้บริหารชาย

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี
ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาโท
ผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี

คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน

ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกเป็น 6 ด้าน คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การบริหารงานวิชาการ การบริหารกิจการนักเรียน การบริหารงานบุคคล การบริหารอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การบริหารการเงินและงานธุรการ ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทที่สำคัญยิ่งเพราะมีอำนาจที่จะตัดสินใจสูง เพื่อให้การบริหารงานโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 12 เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน

เนื้อหาสาระที่ควรนำมาพัฒนาผู้บริหาร	วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา
1. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 1.1 โรงเรียนกับการให้บริการชุมชน 1.2 บริการทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน 1.3 การประสานงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาชุมชน 1.4 ทำหน้าที่เป็นศูนย์ข้อมูลของชุมชน 1.5 บทบาทของโรงเรียนในการช่วยแก้ปัญหาสังคม 1.6 การแสวงหาความร่วมมือและการกระตุ้นความสนใจในการศึกษาของประชาชน	1. เชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์และความรู้มาบรรยาย 2. สัมมนาปัญหาการจัดบริการข้อมูลและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 3. การวิจัยภาคสนามหรือสำรวจท้องถิ่น 4. การศึกษาดูงานในโรงเรียนหรือท้องถิ่นต่างๆ 5. การจัดทำคู่มือหรือเอกสารที่ให้ความรู้และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนี้

เนื้อหาสาระที่ควรนำมาพัฒนาผู้บริหาร	วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา
2. <u>งานวิชาการ</u> 2.1 แนวคิดและหลักการบริหารงาน วิชาการ เนื้อหาสาระที่ควรนำมาพัฒนาผู้บริหาร 2.2 หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร 2.3 การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล งานทางวิชาการ 2.4 นวัตกรรมทางการศึกษา 2.5 การส่งเสริมการผลิตผลงานทาง วิชาการ	1. การจัดประชุมเชิงวิชาการและปฏิบัติการ 2. สัมมนาปัญหาการบริหารงานด้านวิชาการ วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา 3. การการจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้น 4. การศึกษาดูงานในโรงเรียนดีเด่น 5. การจัดทำคู่มือการใช้หลักสูตร 6. การจัดนิทรรศการและการประกวดผลงาน ทางวิชาการ
3. <u>งานกิจการนักเรียน</u> 3.1 แนวคิดและหลักการใหม่ในการบริหาร กิจการนักเรียน 3.2 การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้าง พัฒนาการทุกด้านของนักเรียน 3.3 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของ ผู้บริหารเกี่ยวกับงานกิจการนักเรียน 3.4 การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม ของนักเรียน 3.5 การพัฒนาสมรรถภาพในการเป็นผู้นำ ของนักเรียน 3.6 การแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงาน ภายนอก	1. การเชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์มาบรรยาย 2. การประชุมปฏิบัติการ 3. สัมมนาปัญหากิจการนักเรียน 4. การศึกษาดูงาน 5. การศึกษากรณีตัวอย่างปัญหานักเรียน 6. การจัดทำคู่มือบริหารงานกิจการนักเรียน ให้แก่ผู้บริหาร

เนื้อหาสาระที่ควรนำมาพัฒนาผู้บริหาร	วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา
4. <u>การบริหารงานบุคคล</u> 4.1 แนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารงานบุคคล 4.2 การจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงาน เนื้อหาสาระที่ควรนำมาพัฒนาผู้บริหาร 4.3 การสร้างสร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร 4.4 การพัฒนาสมรรถภาพของครู 4.5 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน งานของบุคลากร 4.6 การสร้างและใช้เกณฑ์การพิจารณา ความดีความชอบ 4.7 การกระจายอำนาจในการบริหาร บุคลากร	1. การเชิญวิทยากรมาบรรยาย 2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา 3. การแสดงบทบาทสมมติ 4. สัมมนาปัญหาการบริหารงานด้านบุคลากร 5. การใช้เกมการจัดการ 6. การใช้กระบวนการกลุ่ม 7. การศึกษาค้นคว้าตัวอย่าง 8. การศึกษาดูงาน
5. <u>อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์</u> 5.1 หลักการวางแผนอาคารสถานที่ 5.2 การพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่ 5.3 การใช้อาคารสถานที่อย่างมีประสิทธิภาพ 5.4 การจัดห้องเรียนให้มีบรรยากาศเอื้อต่อ การเรียนการสอน 5.5 การตกแต่งบริเวณโรงเรียนให้สดชื่น และสวยงาม 5.6 เทคนิคการควบคุมงานก่อสร้าง 5.7 ระเบียบงานพัสดุครุภัณฑ์	1. เชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ มาบรรยาย 2. การอภิปรายร่วมกันในประเด็นปัญหาเฉพาะอย่าง 3. การสอนงาน 4. การฝึกอบรมพร้อมกับการปฏิบัติการ 5. การศึกษาดูงาน

เนื้อหาสาระที่ควรนำมาพัฒนาผู้บริหาร	วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา
5.8 การพัฒนาและการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์	
6. <u>การเงินและธุรการ</u> 6.1 การบริหารงานธุรการที่มีประสิทธิภาพ 6.2 การบริหารเงินงบประมาณและเงินบำรุงการศึกษา 6.3 การจัดระบบงานสารบรรณ 6.4 การจัดสำนักงาน 6.5 การจัดระบบข้อมูล 6.6 การแสวงหาแหล่งเงินทุนเพื่อสนับสนุนกิจการของโรงเรียน	1. การเชิญวิทยากรมาบรรยาย 2. การฝึกอบรมปฏิบัติการ 3. สัมมนาการจัดระบบงาน 4. การสอนงาน 5. การฝึกอบรมพร้อมกับการปฏิบัติงาน 6. การจัดทำคู่มือบริหารการเงินและธุรกิจ 7. ศึกษาดูงาน

กลุ่มเป้าหมาย

ที่ควรได้รับการพัฒนา คือ

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี

ผู้บริหารเพศชาย

ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี

ผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี

บทย่อ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการกล่าวถึงสาระสำคัญของการวิจัยทั้งหมดโดยแบ่งเป็น บทย่อ สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

บทย่อ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เมื่อศึกษาจากเอกสาร งานวิจัย พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์นั้นจำแนกได้เป็น 4 ด้านคือ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ บุคลิกภาพและด้านความสามารถในการบริหาร และได้ศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป โดยจำแนกตามตัวแปรด้านชีวสังคม เพื่อหาความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้บริหารดีเด่นและกลุ่มผู้บริหารทั่วไป เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณลักษณะที่ควรพัฒนาบางประการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้สามารถบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และกรมสามัญศึกษา ในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาผู้บริหาร ให้สอดคล้องกับความจำเป็นและประหยัด นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังเป็นประโยชน์ต่อสถาบันฝึกอบรมผู้บริหาร และสถาบันที่ผลิตผู้บริหารการศึกษา จะนำไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย มีดังนี้

1. ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พึงประสงค์
2. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารดีเด่นกับผู้บริหารทั่วไป คือ ด้านความ

เป็นผู้นำ วิชาการ บุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการบริหารงาน โดยจำแนกตามเพศ วัย การศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน และอายุ

3. แนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะที่ควรพัฒนาบางประการของผู้บริหาร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ในขั้นการวิจัย เป็นการวิจัยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากเอกสารงานวิจัย หลักการ และทฤษฎีต่าง ๆ แล้วให้ผู้บริหารดีเด่นก่อนปี 2531 ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และนักวิชาการการบริหารการศึกษา จัดลำดับพฤติกรรมย่อย ๆ ในแต่ละด้าน แล้วจึงทำแบบสอบถามคุณลักษณะของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน ให้ผู้บริหารดีเด่นของ 34 จังหวัด ประจำปีการศึกษา 2531 รวม 35 คน ซึ่งเป็นกลุ่มอ้างอิงตอบ และหาค่าเฉลี่ยคุณลักษณะแต่ละด้าน เพื่อใช้เป็นค่าบ่งชี้คุณลักษณะขั้นต่ำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ โดยนำมาเปรียบเทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารทั่วไป จำนวน 236 คน ค่าคะแนนเฉลี่ยด้านใดต่ำกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยขั้นต่ำของผู้บริหารดีเด่นถือว่าเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไปที่ควรได้รับการพัฒนา

สำหรับขั้นการพัฒนา ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารระดับสูงของกรมสามัญศึกษา คณะกรรมการคัดเลือกผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารดีเด่น ก่อนปีการศึกษา 2531 แล้วนำมาประมวลกับการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยเพื่อให้ได้เนื้อหาสาระ วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและนำเสนอเพื่อนำไปพัฒนาต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ของศูนย์คอมพิวเตอร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร โดยคำนวณค่าสถิติเพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยคือค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและค่าเอฟ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถจำแนกได้เป็น 4 ด้าน คือ

1.1 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ พฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญของคุณลักษณะด้านนี้ ได้แก่ มีความรับผิดชอบสูง มีคุณธรรมอันเป็นตัวอย่างได้ เป็นผู้มีคุณเสียสละ ทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม เชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญปัญหาต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ ฯลฯ

1.2 คุณลักษณะด้านวิชาการ พฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญในคุณลักษณะด้านนี้ ได้แก่ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานบุคคล รู้หลักการบริหารและมีประสบการณ์ในการบริหาร มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร และรู้นโยบายการจัดการศึกษาของชาติ ฯลฯ

1.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ พฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญในคุณลักษณะด้านนี้ ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีน้ำใจไมตรี เข้าสังคมได้ดี มีความเป็นประชาธิปไตย ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นแสดงบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นมีความแนบเนียน และมีสุขภาพจิตดี ฯลฯ

1.4 คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน พฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญในคุณลักษณะด้านนี้ ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน สามารถวางแผนและปรับปรุงแผนงาน สามารถจัดสายการบังคับบัญชาและจัดระเบียบงาน สามารถมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ผู้อื่นได้ ฯลฯ

2. เพื่อให้เห็นภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยไม่จำแนกเป็นกลุ่มผู้บริหารดีเด่นและกลุ่มผู้บริหารทั่วไป การวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารจำแนกตามข้อมูลพื้นฐานด้านปัจจัยชีวสังคม พบประเด็นสำคัญ ดังนี้

2.1 ผู้บริหารหญิง มีคุณลักษณะด้านวิชาการและด้านความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านบุคลิกภาพไม่แตกต่างกัน

- 2.2 ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีและปริญญาโท มีคุณลักษณะทุกด้านไม่แตกต่างกัน
- 2.3 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากและน้อย มีคุณลักษณะทุกด้านไม่แตกต่างกัน
- 2.4 ผู้บริหารที่มีอายุแตกต่างกัน มีคุณลักษณะด้านวิชาการ บุคลิกภาพและความสามารถในการบริหารงานแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีคุณลักษณะทั้ง 3 ด้านดังกล่าวมากที่สุดรองลงไปได้แก่ กลุ่มผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี และผู้บริหารที่มีอายุระหว่าง 40-50 ปี ตามลำดับ

3. เมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างในคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป โดยจำแนกตามปัจจัยชีวสังคม ปรากฏผลดังนี้

- 3.1 ผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไปที่เป็นหญิง มีคุณลักษณะทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกัน
- 3.2 ผู้บริหารดีเด่นเพศชายมีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ และความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปที่เป็นชาย
- 3.3 ผู้บริหารดีเด่นที่มีวุฒิปริญญาตรี มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ และความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปที่มีวุฒิเดียวกัน
- 3.4 ผู้บริหารดีเด่นที่มีวุฒิปริญญาโท มีคุณลักษณะด้านวิชาการสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปที่มีวุฒิเดียวกัน
- 3.5 ผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไปที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปีมีคุณลักษณะทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกัน
- 3.6 ผู้บริหารดีเด่นที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ และความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปที่มีประสบการณ์ระดับเดียวกัน
- 3.7 ผู้บริหารดีเด่นกับผู้บริหารทั่วไป ที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปีและที่มีอายุระหว่าง 40 - 50 ปี มีคุณลักษณะทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกัน
- 3.8 ผู้บริหารดีเด่นที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานและด้านวิชาการสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปที่มีอายุระดับเดียวกัน

3.9 โดยภาพรวมผู้บริหารดีเด่น มีคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน วิชาการ และความเป็นผู้นำสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป

4. คุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไปเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ขั้นต่ำ (ค่าเฉลี่ย) ของกลุ่มผู้บริหารดีเด่นแล้ว พบว่า มีคุณลักษณะที่ควรได้รับการพัฒนาอยู่ 3 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านการบริหารงาน คุณลักษณะด้านวิชาการ และคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

ในการพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 3 ด้านนี้ มีเนื้อหาครอบคลุมหลายประการ ดังที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะไว้ พร้อมทั้งแสดงความเห็นว่า วิธีการพัฒนาน่าจะทำได้หลายวิธี เป็นต้นว่า การบรรยายโดยวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ การอบรมปฏิบัติการ การสัมมนา การจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้น การศึกษาดูงานและการสอนงาน ฯลฯ

ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยปรากฏผลดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะด้านชีวสังคมแตกต่างกันมีคุณลักษณะต่าง ๆ แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน

1. ผลที่สอดคล้องกับสมมติฐาน คือ

1.1 ผู้บริหารหญิง มีคุณลักษณะด้านวิชาการ และด้านความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารชาย และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.2 ผู้บริหารที่มีอายุมาก มีคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุปานกลาง (ระหว่าง 40-50 ปี) และน้อย (น้อยกว่า 40 ปี) และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ผลที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน คือ

2.1 ผู้บริหารหญิงและชาย มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและบุคลิกภาพไม่แตกต่างกัน

- 2.2 ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีคุณลักษณะทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกัน
- 2.3 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานแตกต่างกัน มีคุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน
- 2.4 ผู้บริหารที่มีระดับอายุแตกต่างกัน มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ และบุคลิกภาพไม่แตกต่างกัน
- 2.5 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานแตกต่างกัน มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ บุคลิกภาพและความสามารถในการบริหารงานไม่แตกต่างกัน
- 2.6 ผู้บริหารที่มีระดับอายุแตกต่างกัน มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ และบุคลิกภาพ ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป แตกต่างกัน

ผล ผลการทดสอบสมมติฐานสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 คุณลักษณะด้านวิชาการของผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป แตกต่างกัน

ผล ผลการทดสอบสมมติฐานสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป แตกต่างกัน

ผล ผลการทดสอบสมมติฐานปรากฏว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของกลุ่มผู้บริหารดีเด่นกับกลุ่มผู้บริหารทั่วไปไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป แตกต่างกัน

ผล ผลการทดสอบสมมติฐานสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปประเด็นที่จะนำไปสู่การอภิปรายได้ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พึงประสงค์ จำแนกได้เป็น 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ บุคลิกภาพและความสามารถในการบริหารงาน ในคุณลักษณะแต่ละด้านนี้ จะประกอบไปด้วยพฤติกรรมเด่นที่บ่งชี้คุณลักษณะแต่ละด้าน

2. เมื่อพิจารณาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวม (ไม่จำแนก กลุ่มดีเด่นและกลุ่มทั่วไป) พบว่า

2.1 ผู้บริหารหญิง มีคุณลักษณะด้านวิชาการ และด้านความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 ผู้บริหารที่มีอายุมาก มีคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุปานกลางและน้อย

2.3 คุณวุฒิและประสบการณ์ของผู้บริหาร มีใช้ตัวแปรที่สำคัญที่บ่งชี้ความแตกต่างของผู้บริหารในกลุ่มนี้

3. เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป ตามตัวแปรปัจจัย ชีวสังคมพบว่า คุณลักษณะที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ดังนี้

3.1 เพศ ผู้บริหารดีเด่นที่เป็นชายมีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ และความสามารถในการบริหารงานสูงกว่ากลุ่มผู้บริหารทั่วไปที่เป็นชาย

3.2 วุฒិทางการศึกษา ผู้บริหารดีเด่นวุฒิปริญญาตรี มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ และความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปที่มีวุฒิระดับเดียวกัน และผู้บริหารดีเด่นที่มีวุฒิปริญญาโท มีคุณลักษณะด้านวิชาการสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปที่มีวุฒิระดับเดียวกัน

3.3 ประสบการณ์ในการบริหารงาน ผู้บริหารดีเด่นที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ และความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปที่มีประสบการณ์ระดับเดียวกัน

3.4 อายุ ผู้บริหารดีเด่นที่มีอายุมากกว่า 50 ปีมีคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานและด้านวิชาการสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปที่มีอายุระดับเดียวกัน

4. คุณลักษณะที่บ่งชี้ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารดีเด่นกับผู้บริหารทั่วไป มี 3 ด้าน ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารทั่วไป ที่ควรได้รับการพัฒนาให้สูงขึ้น คือ คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน วิชาการ และความเป็นผู้นำ ซึ่งในคุณลักษณะแต่ละด้านนั้น ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอเนื้อหาสาระย่อย ๆ ไว้รวมทั้งวิธีการที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนา

การอภิปรายผล

การอภิปรายผลจะดำเนินการตามประเด็นที่สรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์มี 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ บุคลิกภาพและความสามารถในการบริหารงาน และในคุณลักษณะแต่ละด้านนั้น ผู้เชี่ยวชาญได้บ่งชี้คุณลักษณะหรือพฤติกรรมย่อย ๆ ไว้ ดังนี้

1.1 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ พฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ความรับผิดชอบสูง มีคุณธรรมอันเป็นตัวอย่างได้ เสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความเชื่อมั่นในตนเอง และกล้าเผชิญปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยความมั่นใจ พฤติกรรมสำคัญเหล่านี้ปรากฏว่ามีส่วนสอดคล้องกับข้อระบุคุณลักษณะผู้นำที่ดีของ วิจิตร วรตบวงการ และสุพินญา อีระกุล (2520 : 74 - 80) สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 150-151) ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ (2523 : 1 - 2) วินัย พัฒนรัฐ (2523 : 1 - 7) พันธุ์ หันนาคินทร์ (2524 : 63 - 66) ไครตัน (Kreitlon. 1960 : 81) และโนลเท (Noite. 1966 : 385 - 398) และผลการวิจัยพบความสอดคล้องกันที่ว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นผลการวิจัยของ เกลิม รัชตะกุล (2524 : 120) โยธิน จารุมณี (2525 : 108 - 113) สตัดท์ และคนอื่น ๆ (Stadt and others. 1973 : 49 - 53) ฮาฟฟีนส์ (Huffhines. 1984 : 705-A) และเพรสเซล (Pressel. 1986 : 1561-A)

เมื่อพิจารณาภารกิจ บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของไทย ในปัจจุบันจะพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องเผชิญกับปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ มากมาย อาทิ ปัญหาการปฏิบัติงานที่ใหม่ ๆ แปลก ๆ และซับซ้อน รวมทั้งภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น มีการแข่งขัน

มากขึ้น และมีความกดดันอยู่รอบด้าน (กรมสามัญศึกษา. 2529: 10) ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความจำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง สามารถดำเนินภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเป็นคนที่มีความเครียดเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและกล้าที่จะเผชิญปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมั่นใจ นอกจากนั้นจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน จึงจะสามารถนำเพื่อนร่วมงานไปสู่เป้าหมายได้

1.2 คุณลักษณะด้านวิชาการ พฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ รู้หลักการ บริหารและมีประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน มีความรู้และความเข้าใจในหลักสูตร รู้นโยบายการศึกษาของชาติทุกระดับและมีความสามารถในการบริหารงานบุคลากร ผลการวิจัยนี้มีส่วนสอดคล้องกับข้อระบุคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารของ แซคส์ (Sachs, 1966 : 3 - 4) เจคอบสัน ลอกชตอนและวิกแมน (Jacobson, Logsdon and Wiegman, 1973 : 40 - 44) ทินพันธุ์ นาคะตะ (2509 : 84 - 87) วิจิตร วรุตบางกูรและสุณิษา จิระกุล (2523 : 79 - 80) อรุณ รักธรรม (2527: 200) กิติมา ปรีดีศิลป (2529 : 373) กิติ ตัชคานนท์ (2530 : 18 - 24) ฮอยและมิลสเกล (Hoy and Miskel, 1982 : 248) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของเอ็ดมอนสันและคนอื่น ๆ (Edmonson and others, 1953 : 79 - 81) แมกนุสัน (Magnuson, 1971: 78 - 91) สล็อกดิลล์ (Slogdill, 1974 : 62 - 63)

การบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจำนวนมาก และมีคุณวุฒิค่อนข้างสูง ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารบุคลากร รู้หลักการบริหารงาน มีการศึกษาดีและมีความรอบรู้ทางด้านวิชาการเป็นอย่างดี จึงจะสามารถบริหารงานไปได้สำเร็จอย่างราบรื่น (Ghiselli, 1971 : 39 - 44) และการบริหารการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ย่อมหมายถึง การดำเนินการเรียนการสอนให้ครอบคลุมหลักสูตรและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Marler, 1973 : 3194-A) และสามารถนำปัจจัยบริหารและสถานแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางการบริหาร และบรรลุเป้าหมายหลักของโรงเรียน (Huffines, 1984 : 705-A)

1.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ พฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญที่บ่งชี้คุณลักษณะด้านนี้ ได้แก่ การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีใจกว้างเป็นประชาธิปไตย ดำเนินบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสม มีน้ำใจไมตรีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและใช้กิริยาวาจာในความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม ผลการ

วิจัยมีส่วนสอดคล้องกับข้อระบุคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ดีของ วิจิตร วรุตบางกูร และสันทิชา ธีระกุล (2520 : 74 - 80) จินดา ฌ สงขลา (2521 : 7 - 8) สุชา จันทรเอม และ สรพงศ์ จันทรเอม (2524 : 121) เสถียร เหลืองอร่าม (2525 : 37) กิติ ตย์คานนท์ (2530 : 53 - 56) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518 : 43 - 44) เกลิม รัชชานกุล (2524 : 120 - 121) ประถม แสงสว่าง (2524 : 8 - 9) ชโลมใจ กิงคารัตน์ (2525 : 69) แมกนุสัน (Magnuson. 1971 : 78 - 90) และสต็อกคิลล์ (Stogdill. 1974 : 62 - 63)

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพราะบุคลิกภาพ ช่วย ในการสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและช่วยให้ประสบความสำเร็จในการสร้างสัมพันธ์นี้ ความรู้สึกศรัทธาของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารเมื่อแรกพบเห็น จะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้บริหารนั่นเอง นอกจากนี้ บุคลิกภาพยังเป็นตัวส่งผลให้บรรลุความสำเร็จในอาชีพของชนอีกด้วย (ก่อ สวัสดิพานิชย์. 2519 : 105 - 112) สุชา จันทรเอมและสรพงศ์ จันทรเอม (2524 : 121) ดังนั้น คุณลักษณะด้านนี้จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.4 คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน พฤติกรรมหนึ่งที่สำคัญของคุณลักษณะด้านนี้ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน จนสามารถชี้แจงต่อผู้อื่นได้มีความสามารถในการวางแผนและปรับปรุงแผนอยู่เสมอ มีความสามารถในการจัดสายบังคับบัญชาและระเบียบงาน รู้จักการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้อื่น ผลการวิจัยมีส่วนสอดคล้องกับแนวความคิดของ ทินพันธุ์ นาคะตะ (2509 : 84 - 87) สมพงศ์ เกษมสิน (2521 : 150 - 151) อรุณ รักธรรม (2527 : 199 - 200) กิติมา ปริัติติติก (2529 : 273) เจคอบสัน ลอกรัดดอน และวิกแมน (Jacobson, Logsdon and Weigman. 1973 : 40 - 44) และผลการวิจัยของคณะกรรมการศูนย์พัฒนาการประเมินผลและวิจัยของสมาคมเกียรตินิยมการศึกษา (Phi Delta Kappa. 1984 : 2)

คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน นั่นคือ เป็นคุณลักษณะตามเกณฑ์เฉพาะซึ่งครูสมาพันธ์ขึ้นใช้พิจารณาคัดเลือกผู้บริหารดีเด่น ควบคู่ไปกับเกณฑ์อื่น ๆ เช่น คุณสมบัติเฉพาะตัว ความร่วมมือและการประสานงานกับหน่วยอื่น ๆ ความเป็นผู้ทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์ (ประกาศครูสภา 2531 : 1-4) คุณลักษณะเฉพาะด้านนี้จึงเป็นหัวใจของการพิจารณาคัดเลือกผู้

บริหารดีเด่น เพราะถือว่าเป็นตัวบ่งชี้สมรรถภาพในการบริหารงานโดยตรง และสามารถบ่งชี้คุณภาพขององค์การได้ด้วย (สำราญ ถาวรยุษฐ์, 2526 : 210; Sachs, 1966 : 5) คุณลักษณะด้านนี้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะต้องฝึกอบรมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ร.ร.ในอนาคต (Tunjillo, 1979 : 6459 - A)

2. การวิเคราะห์ภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยไม่จำแนกกลุ่มผู้บริหารดีเด่นและกลุ่มผู้บริหารทั่วไป โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบตามตัวแปรชีวสังคม พบว่า

2.1 ผู้บริหารหญิง มีคุณลักษณะด้านวิชาการ และด้านความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารชาย ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับวิจัยของ วิจิตร อีระกุล (1972 : 63-64) ที่พบว่าครูใหญ่ ร.ร. มัธยมศึกษาสายสามัญที่เป็นหญิงมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุงงานสูงกว่าผู้บริหารที่เป็นชาย พฤติกรรมที่มุงงานนี้หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงออกในแง่การมุ่งปฏิบัติภารกิจหลักของโรงเรียนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยประยุกต์หลักวิชาให้กลมกลืนกับงานที่ทำ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารหญิงในกลุ่มนี้มีจำนวนเพียง 27 คน แต่เป็นผู้บริหารดีเด่นถึง 8 คนคือประมาณ 1 ใน 3 ของผู้บริหารหญิงทั้งหมด ส่วนผู้บริหารชายมีจำนวน 209 คน แต่มีผู้บริหารดีเด่นอยู่ในกลุ่มนี้เพียง 20 คนเท่านั้น คือประมาณ 1 ใน 9 ของผู้บริหารชายทั้งหมด ดังนั้น เมื่อพิจารณาจำนวนสัดส่วนผู้บริหารดีเด่นหญิงกับผู้บริหารดีเด่นชาย พบว่าในกลุ่มผู้บริหารหญิงจะมีผู้บริหารดีเด่นหญิงในสัดส่วนที่มากกว่าในกลุ่มผู้บริหารชายที่มีผู้บริหารดีเด่นชาย จึงทำให้ค่าคะแนนเฉลี่ยในคุณลักษณะด้านวิชาการ และด้านความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนี้แล้ว จากการศึกษาสถานภาพการสมรส ที่อาจจะส่งผลต่อคุณลักษณะทั้ง 2 ด้านของผู้บริหารหญิง พบว่าผู้บริหารหญิงที่เป็นโสดมีประมาณ 1 ใน 3 ของผู้บริหารหญิงทั้งหมด ทำให้ผู้บริหารหญิงโสดมีข้อได้เปรียบในการบริหารงาน คือ สามารถเสียสละเวลาให้กับงานได้เสมอ ๆ และบางคนมีอายุมากกว่ารวมทั้งมีประสบการณ์มากแต่ภาระทางครอบครัวลดน้อยลง จึงทำให้สามารถทุ่มเทเวลา สติปัญญา ความรู้ และความสามารถให้กับการบริหารงานได้เต็มที่ จึงส่งผลให้มีคุณลักษณะทั้ง 2 ด้านดีเด่นขึ้น

2.2 ผู้บริหารที่มีอายุมาก จะมีคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน สูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า ที่เป็นเช่นนี้อาจจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารที่มีอายุมากส่วนใหญ่จะมี ประสบการณ์ในการสอนและบริหารโรงเรียนมานาน ทำให้ได้เรียนรู้เรื่องการบริหารงานจาก ประสบการณ์ตรงจึงสามารถเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า การปรับตัว เข้ากับเพื่อนร่วมงานก็ดี การแก้ปัญหาต่าง ๆ จะสามารถทำได้แบบเนียนขึ้น และผู้บริหารที่มีอายุ มากกว่า 50 ปี ขึ้นไปส่วนใหญ่จะถูกย้ายไปบริหารงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งมีทรัพยากรการบริหารค่อนข้างพร้อมกว่าโรงเรียนที่มีขนาดเล็กและขนาดกลาง เมื่อผนวกกับประสบการณ์ต่าง ๆ ที่สะสมมานานและการปรับตัวดีขึ้น ก็ยิ่งจะส่งผลให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผลการวิจัย ในประเด็นนี้สอดคล้องกับการวิจัยของ นัสนา สรวงเกล้าจิต (2526 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าผู้บริหาร ที่มีอายุมากมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า แต่ผล การวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ วิรัตน์ ศิริบุรณ (2518 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าอายุของ ผู้บริหารไม่มีผลต่อสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนแต่ประการใด และจากผลการวิจัยนี้ ยังพบว่า ... ผู้บริหารที่มีวุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารงานแตกต่างกัน มีคุณลักษณะด้านความ เป็นผู้นำ วิชาการ บุคลิกภาพและความสามารถในการบริหารงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้อง กับการวิจัยของ วิรัตน์ ศิริบุรณ (2528 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ประสบการณ์ของครูใหญ่ไม่มี ผลต่อสมรรถภาพการบริหารโรงเรียน แต่ผลการวิจัยของ วิจิตร สิริกุล (1972 : 63-64) พบว่า ครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีจะเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า และพบว่า ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์การนิเทศการศึกษา และบริหารการศึกษามีแนวโน้มเป็นผู้บริหารที่ดีกว่าผู้ที่ ไม่มีประสบการณ์ด้านนี้เลย และจากผลการวิจัยของอีสตัน (1974 : 6894 - 6895-A) เรื่อง คุณลักษณะของคณบดีคิดว่าที่ประสบความสำเร็จ ในการบริหารงานของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยใน รัฐเซาท์อีสเทอร์พบพบว่า คณบดีที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ส่วนมากมีประสบการณ์ใน การบริหารระดับอุดมศึกษามาก่อน และผลการวิจัยของ นัสนา สรวงเกล้าจิต (2526 : บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมากมีแนวโน้มการบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงกว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

3. เมื่อทดสอบความแตกต่างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 4 ประการ ระหว่างผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติถึง 3 ด้าน คือ ผู้บริหารดีเด่นมีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ และความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปทั้ง 3 ด้าน ส่วนด้านคุณลักษณะบุคลิกภาพไม่ปรากฏว่ามีความแตกต่างกัน

ข้อค้นพบนี้อาจจะอธิบายได้ว่า คุณลักษณะทั้ง 3 ประการนี้ เป็นคุณลักษณะที่เอื้อต่อกันและกัน และเป็นคุณลักษณะที่สามารถจำแนกความเป็นผู้บริหารดีเด่นออกจากผู้บริหารทั่วไปได้ เป็นที่น่าเชื่อถือได้ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารงานนั้น จะต้องอาศัยคุณลักษณะผู้นำหลายประการเป็นต้นว่า มีความรับผิดชอบสูงต่อภารกิจในตำแหน่งหน้าที่ จะต้องเป็นบุคคลที่เพื่อร่วมงานยอมรับในฐานะบุคคลตัวอย่างที่พึงให้ความศรัทธาเชื่อถือ ผู้นำที่เสียสละอุทิศตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ย่อมได้รับความรักและความร่วมมืออย่างดีจากผู้ร่วมงาน ผู้บริหารที่ดีจะต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างราบรื่น (Glueck, 1977 : 138) และผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ นอกจากสามารถจูงใจให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานแล้ว ยังต้องสามารถพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้นด้วย (Terry, 1977 : 412) ส่วนคุณลักษณะทางวิชาการนั้นก็นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นของผู้บริหารการศึกษา ความเป็นนักวิชาการเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา เพราะเป็นผู้ควบคุมดูแลสภาพการศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับวิชาการโดยตรง ผู้บริหารจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการการทำงาน ขอบข่ายของการทำงาน ความรู้ที่จำเป็นต่อการบริหารงาน รู้หลักการจัดและให้การศึกษา หลักการและหลักวิชา เมื่อประกอบกับประสบการณ์ก็จะทำให้ผู้บริหารทำงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 64 - 67) ศิริกาญจน์ โกศลมภ์ (2517 : 49 - 51) และนณณ สมนยานนท์ (2521 : 11) ต่างก็เห็นพ้องกันว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องหมั่นติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษา ต้องแสดงความเป็นนักวิชาการได้ จากการสนใจใฝ่รู้ที่จะศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาทั้งในสาขาวิชาการทั่วไปและวิชาอาชีวะของตน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบ การเป็นนักวิชาการทำให้มีความรู้ใหม่เสมอ ซึ่งช่วยทำให้ความเป็นนักบริหารที่มีประสิทธิภาพโดดเด่นขึ้น เพราะสามารถบริหารงานโดยมีหลักทฤษฎีและการปฏิบัติที่เหมาะสมอย่างรู้เท่าถึงการณ (เวจิตร วรศุขบางกูร และสนธิญา ชีระกุล 2523 : 79-80) ส่วนอภัย บุญประเสริฐ (2521 : 11) ได้ให้ความเห็นว่า ความเป็นนักวิชาการ และวิถีทางการศึกษานั้น

เป็นเครื่องแสดงความรู้ความสามารถ สังคมยอมรับและเชื่อถือ ความคิดเห็นก็มักจะเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่าย ฉะนั้น คุณลักษณะทางวิชาการจึงเป็นคุณลักษณะที่สนับสนุนการยอมรับทางสังคม ความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานอยู่มาก

เมื่อคุณลักษณะผู้นำและคุณลักษณะทางวิชาการของผู้บริหารโดดเด่นชัดเจนขึ้น ก็ย่อมส่งผลให้การบริหารงานโรงเรียนเป็นไปด้วยดียิ่งขึ้น เพราะการบริหารโรงเรียนนั้น ต้องอาศัยความรู้ในเรื่อง การจัดองค์การ การชี้นำทิศทางการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน การชักจูงใจให้ร่วมมือในการทำงาน ผู้บริหารก็ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการทำงานและตัดสินใจ ใช้สติปัญญาและความรู้ของตนเองอย่างอิสระเต็มที่ (Gannon 1982 : 315; Sergiovanni and others. 1987 : 384 - 391) เพื่อดำเนินการกิจทั้ง 6 ด้านในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นจึงเห็นได้ว่า ความราบรื่นในการบริหารโรงเรียนต้องอาศัยคุณลักษณะทั้ง 3 ประการที่กล่าวมาแล้วอย่างมาก

เมื่อคุณลักษณะทั้ง 3 ประการ มีความเข้มและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ความเป็นนักบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเด่นชัดขึ้น ทั้งผลการบริหารและคุณลักษณะส่วนตัว จึงสามารถจำแนกผู้บริหารดีเด่นให้แตกต่างจากผู้บริหารทั่ว ๆ ไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แม้ที่นำสังเกตว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป ซึ่งตั้งสมมติฐานไว้ว่าแตกต่างกันนั้น แต่ผลการวิจัยปรากฏว่า ไม่มีความแตกต่างกันแต่อย่างใด ไม่ว่าจะเปรียบเทียบตามตัวแปรปัจจัยชีวสังคมใดก็ตาม ที่เป็นเช่นนั้นอาจจะอธิบายได้ว่า การคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้นเกณฑ์ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ การพิจารณาบุคลิกภาพของผู้ที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารนั้นจะมีหลายขั้นตอน คือ เริ่มตั้งแต่ระดับจังหวัด ระดับกรม และเมื่อเข้ารับการอบรมเพื่อเตรียมตัวเป็นผู้บริหารจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ก็ยังมีการพิจารณาคัดเลือกอย่างไร้ขีดตลอดเวลาของการอบรมอีกด้วย การพิจารณาบุคลิกภาพนี้ มิได้จำแนกตามตัวแปรปัจจัยชีวสังคมแต่อย่างใด ฉะนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยทั่วไปจะต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่พึงประสงค์และเหมาะสมกับตำแหน่ง และผู้ที่ได้เป็นผู้บริหารโรงเรียนนั้นจะมีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป ดังนั้น บุคลิกภาพจึงมักคงที่และปรับเปลี่ยนค่อนข้างยาก ฉะนั้น เมื่อเปรียบเทียบบุคลิกภาพของผู้บริหารดีเด่นกับผู้บริหารทั่วไปจึงไม่ปรากฏความแตกต่างแต่อย่างใด

4. เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะแต่ละด้าน ตามตัวแปรปัจจัยชีวสังคมของกลุ่มผู้บริหาร คดีเด่นและผู้บริหารทั่วไป พบสิ่งที่น่าสังเกตและน่าจะนำไปพิจารณาคือ ผู้บริหารคดีเด่นที่มีคุณลักษณะ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ และความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปเฉพาะ เพศชายเท่านั้น ส่วนผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มที่เป็นเพศหญิงไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารคดีเด่นวุฒิปริญญาตรี มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ และความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป ที่มีวุฒิตะดับเดียวกัน ส่วนผู้บริหารคดีเด่นที่มีวุฒิปริญญาโทจะมีคุณลักษณะด้านวิชาการสูงกว่าผู้บริหาร ทั่วไปที่มีวุฒิตะดับเดียวกัน ส่วนในด้านประสบการณ์นั้น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารคดีเด่นที่มี ประสบการณ์มากกว่า 10 ปี จะมีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการและความสามารถในการ บริหารสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปที่มีประสบการณ์ระดับเดียวกัน และเป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้บริหารคดีเด่น ที่มีอายุมาก มีคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานและด้านวิชาการสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป ที่มีอายุน้อยระดับเดียวกัน ผลการวิจัยที่ปรากฏแสดงให้เห็นได้ชัดว่า ปัจจัยชีวสังคมดังกล่าวมีอิทธิพล ต่อสมรรถภาพในการเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นเพียงบางกลุ่ม ในแต่ละปัจจัยเท่านั้น การพิจารณาจัดทำโครงการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่ว ๆ ไป ควรจะต้องนำผลการ วิจัยในส่วนนี้ไปพิจารณาด้วย

5. การพัฒนาผู้บริหารทั่วไป ให้มีสมรรถภาพในการเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สูงขึ้นถึงระดับผู้บริหารคดีเด่น โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยคุณลักษณะแต่ละด้านของผู้บริหารคดีเด่นเป็น ตัวบ่งชี้คุณลักษณะขั้นต่ำของผู้บริหารที่ดี พบว่า มีถึง 3 ด้านที่จะต้องพัฒนาผู้บริหารทั่วไป คือ คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน คุณลักษณะด้านวิชาการและคุณลักษณะด้านความเป็น ผู้นำ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญและส่งเสริมสนับสนุนคุณลักษณะแต่ละด้านอยู่ไม่น้อย ดังได้อภิปรายไว้ แล้วข้างต้น ในคุณลักษณะแต่ละด้านนั้น ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารการศึกษาได้เสนอแนะแนวทาง การพัฒนา ซึ่งประกอบไปด้วยเนื้อหาสาระที่ควรใช้ฝึกอบรมผู้บริหารไว้หลายหัวข้อ พร้อมทั้งวิธีการ จัดกิจกรรมการพัฒนาไว้หลากหลาย ดังได้เสนอแนะไว้ในข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยนำไปสู่การเสนอแนะได้ดังนี้

1. การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่ว ๆ ไป ควรเริ่มปลูกฝังคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในคุณลักษณะแต่ละด้านนั้นจะมีพฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญอยู่เพียง 4-5 ข้อเท่านั้น คือ

คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ควรปลูกฝังให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบสูง มีคุณธรรม อันเป็นตัวอย่างได้ มีความเสียสละมุ่งทำประโยชน์ให้เกิดแก่ส่วนรวม เชื้อมั่นในตนเองและจึงเผชิญปัญหาต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ

คุณลักษณะด้านวิชาการ ควรให้ผู้บริหารมีความรู้ในเรื่องหลักการบริหาร จัดให้มีประสบการณ์ โดยมีการฝึกงานทางการบริหารให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร ระเบียบ การศึกษาของชาติทุกระดับ และมีความรู้ในเรื่องหลักการและเทคนิคการบริหารงานบุคลากร

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ควรปลูกฝังให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีใจกว้าง มีความเป็นประชาธิปไตย รู้หน้าที่และแสดงบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสม มีน้ำใจไมตรีต่อผู้อื่นและสามารถใช้กิริยาวางใจในความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างแนบเนียน

คุณลักษณะด้านการบริหารงาน ควรให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน มีความรู้ความสามารถในการวางแผน การจัดสายการบังคับบัญชา และระเบียบงาน รู้หลักการตัดสินใจ การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

2. ผู้บริหารสตรี มีคุณลักษณะด้านวิชาการและด้านความสามารถในการบริหารงาน สูงกว่ากลุ่มผู้บริหารชาย ฉะนั้น กรมสามัญศึกษาควรมุ่งพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 2 ด้านนี้ในกลุ่มผู้บริหารชายให้สูงขึ้น และในทำนองเดียวกันกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุมาก มีคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า ดังนั้น การพัฒนาคุณลักษณะด้านนี้จึงควรคำนึงถึงผู้บริหารกลุ่มที่มีอายุน้อยและอายุปานกลางควบคู่ไปด้วย

3. เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารระหว่างกลุ่มผู้บริหารดีเด่น กับผู้บริหารทั่วไป พบว่า ผู้บริหารทั่วไปด้อยกว่าผู้บริหารดีเด่นในคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ และความสามารถในการบริหารงาน เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เปรียบฉะนั้นกรมสามัญศึกษา จะต้องเร่งพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 3 ด้านนี้ ให้แก่ผู้บริหารทั่วไปให้เข้มแข็งขึ้น จัดว่าเป็นการพัฒนาผู้บริหารอย่างประหยัด โดยดำเนินการเฉพาะในคุณลักษณะที่จำเป็นเท่านั้น

4. กลุ่มเป้าหมายที่ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างจากผู้บริหารดีเด่นอย่างมีนัยสำคัญคือ

- 4.1 กลุ่มผู้บริหารทั่วไปเพศชาย
- 4.2 กลุ่มผู้บริหารทั่วไปที่มีวุฒิปริญญาตรีและโท
- 4.3 กลุ่มผู้บริหารทั่วไปที่มีประสบการณ์มาก (มากกว่า 10 ปี)
- 4.4 กลุ่มผู้บริหารทั่วไปที่มีอายุมาก (มากกว่า 50 ปี)

การให้การพัฒนา ควรเน้นคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานและด้านวิชาการ ซึ่งเป็นด้านที่ผู้บริหารเหล่านั้นมีความแตกต่างจากกลุ่มผู้บริหารดีเด่นอย่างมาก

5. การพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็น ควรมุ่งพัฒนาคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ และความสามารถในการบริหารงาน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้เสนอประเด็นที่ควรนำมาพัฒนาผู้บริหารมีดังนี้ คือ

5.1 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ควรจัดให้มีเนื้อหาสาระที่จะนำมาพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน คือ การพัฒนาสมรรถภาพในการเป็นผู้นำ พฤติกรรมที่สำคัญสำหรับผู้นำทางการศึกษา ทักษะ มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารการศึกษา การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เทคนิคการนำประชุม หลักการแก้ปัญหา การตัดสินใจและสั่งการ รวมทั้งกลยุทธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา ควรใช้วิธีต่าง ๆ ดังนี้ เชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์มาบรรยาย การฝึกกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์มุ่งเน้นพฤติกรรมเฉพาะอย่าง การอภิปรายและการสัมมนาร่วมกัน การศึกษาด้วยตนเองโดยการใช้ชุดฝึกอบรม และการใช้สถานการณ์จำลอง

5.2 คุณลักษณะด้านวิชาการ ควรจัดให้มีเนื้อหาสาระที่จะนำมาพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน คือ แนวคิดและหลักการบริหารงานวิชาการ การนิเทศงานภายใน ความรู้เรื่องหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร การนิเทศ ติดตามและประเมินผลงานวิชาการ นวัตกรรมทางการศึกษา และการส่งเสริมการผลิตผลงานทางวิชาการ

วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา ควรใช้วิธีต่าง ๆ ดังนี้ เชิญวิทยากรที่ได้รับความสำเร็จและมีประสบการณ์มาบรรยาย การอภิปรายและการสัมมนาด้วยกัน การจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นและการศึกษาดูงาน

5.3 คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน คุณลักษณะด้านนี้ครอบคลุมภารกิจทั้ง 6 ด้านของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้น ควรจัดให้มีเนื้อหาสาระที่เข้มข้นและที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง และควรมีเนื้อหาสาระในแต่ละด้าน ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ควรมีเนื้อหาสาระของการพัฒนา

คือ โรงเรียนกับการให้บริการชุมชน บริการทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน การประสานงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาชุมชน โรงเรียนทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของชุมชน บทบาทของโรงเรียนในการช่วยแก้ปัญหาสังคม การแสวงหาความร่วมมือและการกระตุ้นความสนใจในการศึกษาของประชาชน

วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา ควรใช้วิธีการต่าง ๆ ดังนี้ เชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์และความสำเร็จมาบรรยาย การสัมมนาปัญหาการจัดบริการชุมชนและการแลกเปลี่ยนความคิด การวิจัยภาคสนามหรือสำรวจท้องถิ่น การศึกษาดูงานในโรงเรียนหรือท้องถิ่นต่าง ๆ การจัดทำคู่มือหรือจุลสารที่ให้ความรู้และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน

งานวิชาการ ควรมีเนื้อหาสาระของการพัฒนา คือ แนวคิดและหลักการ

บริหาร งานวิชาการ หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร การนิเทศ ติดตามและประเมินผลงานทางวิชาการ นวัตกรรมทางการศึกษาและการส่งเสริมการผลิตผลงานทางวิชาการ

วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาควรใช้วิธีการต่าง ๆ ดังนี้ การจัดประชุม เชิงวิชาการและการปฏิบัติการ การสัมมนาปัญหาการบริหารงานด้านวิชาการ การจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้น การศึกษาดูงานในโรงเรียนดีเด่น การจัดทำคู่มือการใช้หลักสูตร การจัดนิทรรศการและการประกวดผลงานทางวิชาการ

งานกิจการนักเรียน ควรมีเนื้อหาสาระของการพัฒนา คือ แนวคิดและ

หลักการใหม่ ๆ ในการบริหารกิจการนักเรียน การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพัฒนาการทุกด้านของนักเรียน บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารเกี่ยวกับกิจการนักเรียน การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของนักเรียน การพัฒนาสมรรถภาพในการเป็นผู้นำของนักเรียน และการ

แสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก

วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาควรใช้วิธีการต่าง ๆ ดังนี้ การเชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์มาบรรยาย การประชุมปฏิบัติการ การสัมมนาปัญหากิจการนักเรียน การศึกษาดูงาน การศึกษากฎตัวอย่างปัญหาการเรียน และการจัดทำคู่มือบริหารงานกิจการนักเรียนให้แก่ผู้บริหาร

การบริหารงานบุคคล ควรมีเนื้อหาสาระของการพัฒนา คือ แนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารงานบุคคล การจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงาน การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร การพัฒนาสมรรถภาพของครู การติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร การสร้างและใช้เกณฑ์การนิยามความดีความชอบ และการกระจายอำนาจในการบริหารงานบุคลากร

วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา ควรใช้วิธีการต่าง ๆ ดังนี้ การเชิญวิทยากรที่มีความชำนาญเป็นพิเศษมาบรรยาย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแสดงบทบาทสมมติ การสัมมนาปัญหา การบริหารงานบุคลากร การใช้เกมการจัดการ การใช้กระบวนการกลุ่ม การศึกษากฎตัวอย่างและการศึกษาดูงาน

อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ ควรมีเนื้อหาสาระของการพัฒนา คือ หลักการวางแผนอาคารสถานที่ การพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่ การใช้อาคารสถานที่อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดห้องเรียนให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนการสอน การตกแต่งบริเวณโรงเรียนให้สดชื่นและสวยงาม เทคนิคการควบคุมงานก่อสร้าง ระเบียบงานพัสดุ ครุภัณฑ์ การพัฒนาและบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์

วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา ควรใช้วิธีการต่าง ๆ ดังนี้ การเชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์มาบรรยาย การอภิปรายร่วมกันในประเด็นปัญหาเฉพาะอย่าง การสอนงาน การฝึกอบรมพร้อมกับปฏิบัติงาน และการศึกษาดูงาน

การเงินและธุรการ ควรมีเนื้อหาสาระของการพัฒนา คือ การบริหารงานธุรการที่มีประสิทธิภาพ การบริหารเงินงบประมาณและเงินบำรุงการศึกษา การจัดระบบงานสารบรรณ การจัดสำนักงาน การจัดระบบข้อมูล และการแสวงหาแหล่งเงินทุนเพื่อสนับสนุนกิจการของโรงเรียน

วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา ควรใช้วิธีการต่างๆ ดังนี้ การใช้วิทยากรบรรยาย การสัมมนา การจัดระบบงาน การสอนงาน การฝึกอบรมพร้อมกับการปฏิบัติงาน การจัดทำคู่มือ บริหารการเงินและธุรการ และการศึกษาผลงาน

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหาร ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน สามารถใช้ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการสำรวจคุณลักษณะของตนเองว่า มีคุณลักษณะด้านใดที่ยังด้อยอยู่ แล้วหาวิธีการปรับปรุงและพัฒนาคุณลักษณะด้านที่ด้อยนั้นให้เข้มแข็งขึ้น อาทิ การพัฒนาคุณลักษณะด้านวิชาการ โดยการเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหาร และการลาศึกษาต่อ ฯลฯ
2. กรมสามัญศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปประกอบ การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหาร ให้สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการของกรมสามัญศึกษา และของผู้บริหารโรงเรียนโดยจัดการพัฒนาคุณลักษณะที่ควรพัฒนา คือ คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน วิชาการ และความเป็นผู้นำ
3. กรมสามัญศึกษา ควรพิจารณาแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่ประกอบไปด้วยเนื้อหา สาระ และวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารที่ระบุไว้ท้ายบทนี้ ประกอบการจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
4. สถาบันฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร ตลอดจนสถาบันการศึกษาที่ผลิตผู้บริหารการศึกษา ควรจะได้นำคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ไปกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร สำหรับเตรียมผู้ที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อเตรียมและพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และพร้อมที่จะไปปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยการสอดแทรกเนื้อหาของคุณลักษณะที่พึงประสงค์เหล่านี้ลงในรายวิชาต่าง ๆ หรือกำหนดเป็นรายวิชาใหม่ตามความจำเป็นและความเหมาะสม
5. การพิจารณาคัดเลือก ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรระบุผู้หญิงไว้ในเกณฑ์การพิจารณาด้วยเพื่อผู้หญิงได้เป็นผู้บริหารโรงเรียนมากขึ้น เพราะผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะทั้ง 2 ด้านสูงกว่าผู้บริหารชาย คือ คุณลักษณะด้านความสามารถใน

การบริหารงาน และวิชาการและจากการศึกษา พบว่า ในปีการศึกษา 2531 กรมสามัญศึกษามีผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 1,735 คน เป็นผู้บริหารชาย 1,608 คน คิดเป็นร้อยละ 92.68 เป็นผู้บริหารหญิง 127 คน คิดเป็นร้อยละ 7.32 เป็นสัดส่วนที่น่าจะน้อยเกินไป ควรแต่งตั้งให้ผู้หญิงได้เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพิ่มขึ้น และจากผลการวิจัยนี้ยังพบอีกว่า ผู้บริหารดีเด่นหญิงไม่แตกต่างจากผู้บริหารทั่วไปหญิง ในขณะที่ผู้บริหารดีเด่นชายแตกต่างจากผู้บริหารทั่วไปชายถึง 3 ด้าน คือ ความเป็นผู้นำ วิชาการ และความสามารถในการบริหารงาน ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะด้านต่าง ๆ สูงอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน

6. การที่จะพัฒนาคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน ของผู้บริหารงานทั่วไปให้สูงถึงระดับผู้บริหารดีเด่นนั้น สถาบันฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาและกรมสามัญศึกษาจะต้องมุ่งเน้นที่พฤติกรรมการบริหารโรงเรียนให้มากขึ้น ควรประสานประโยชน์จากผู้บริหารดีเด่นให้มากยิ่งขึ้น โดยเชิญให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ ช่วยฝึกอบรม นิเทศและติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน และกรมสามัญศึกษาอาจจะเตรียมบุคลากรฝ่ายบริหาร โดยส่งผู้ที่ได้รับคัดเลือกที่เหมาะสม หรือผ่านเกณฑ์ในขั้นต้นให้เข้ามาฝึกงานในโรงเรียนที่ผู้บริหารดีเด่นบริหารงานอยู่ หรือส่งมาเป็นผู้ช่วย เพื่อให้ผู้บริหารดีเด่นช่วยฝึกนำที่ที่เลี้ยงและฝึกงานให้ ด้วยวิธีนี้จะช่วยผู้บริหารโรงเรียนรุ่นใหม่ ๆ ให้มีความรู้ ความเข้าใจและความชำนาญ ในการปฏิบัติงานและการบริหารงานเพิ่มมากขึ้น

ผู้บริหารดีเด่นทั่วประเทศน่าจะรวมกลุ่มกัน จัดทำคู่มือการบริหารโรงเรียน รวมทั้งเทคนิค วิธีการต่าง ๆ ในการบริหารงานให้ชัดเจนและครอบคลุม เพื่อให้เผยแพร่แก่ผู้บริหารโรงเรียนรุ่นใหม่และสามารถพัฒนาให้มีขอบข่ายกว้างขวาง และทันสมัยยิ่งขึ้น

7. เมื่อพิจารณาแผนและนโยบายของกรมสามัญศึกษา เกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารแล้ว ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะ ให้มีการเขียนแผนให้ชัดเจน โดยระบุกลุ่มเป้าหมาย เนื้อหา สาระที่จะพัฒนา วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา พฤติกรรมการบริหารที่พึงประสงค์ จำนวนผู้บริหารที่จะเข้ารับการพัฒนาระบบการติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลังจากการประเมินผลแล้ว เมื่อพบคุณลักษณะด้านใดยังล้าช้อยู่ก็ให้มีการฝึกอบรมเพิ่มเติมและให้มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการพัฒนาตนเอง

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรมุ่งที่จะพัฒนาตนเองให้มีโลกทัศน์กว้างมากขึ้น เพราะภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบจะมีมากขึ้น การจัดการศึกษาจะต้องให้สอดคล้องกับความจริง ก้าวหน้าของโลกนอกจากนี้ ยังต้องพัฒนาวิชาการและสมรรถภาพในการบริหารองค์การ โดยการ พัฒนาตนเองควบคู่กันไปกับการจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมที่ทางกรมสามัญศึกษาจัดให้ วิธีการพัฒนาตนเอง สามารถทำได้ ดังนี้

1. ควรสมัครเป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษา เช่น การวิจัยทางการศึกษา การ วัตถุประสงค์ทางการศึกษา การบริหารการศึกษา วารสารแนะแนว มิตรครู สารพัฒนาหลักสูตรวารสาร วิจัยและพัฒนาวารสารครุศาสตร์ ฯลฯ หนังสือเหล่านี้จะให้ความรู้ หลักการ ผลการวิจัยใหม่ ๆ และความรู้รอบตัวอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผู้บริหารมีความรอบรู้และทันสมัยเสมอ

2. ควรเข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ เช่น สมาคมการศึกษา สมาคมผู้บริหาร การศึกษาสมาคมเกียรตินิยมการศึกษา เป็นต้น สมาคมเหล่านี้จัดการอภิปราย ประชุมสัมมนาการ มีการสัมมนาที่ดีและใหม่ ๆ อยู่เสมอ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคมไม่เพียงแต่จะได้รับความรู้ และเข้าร่วมกิจกรรม แต่ทำให้เกิดความผูกพัน รู้จักมีคุณค่ากับคนภายนอกซึ่งสามารถอำนวยความสะดวกช่วยเหลือให้แก่โรงเรียนได้นานัปการ

3. ควรให้ความสนใจกับข่าวสารหนังสือพิมพ์ ควรสนใจใฝ่รู้ ความรู้รอบตัว ควร สนใจเข้าร่วมการอภิปรายต่าง ๆ และพยายามซักถามผู้รู้ในสาขาวิชานี้ เพื่อนำมาให้เป็นประโยชน์ใน การทำงานของตน

4. ควรสนใจต่อการจัดสัมมนา การฝึกอบรมทางการบริหารและเข้าร่วมประชุมด้วยความตั้งใจเพื่อจะได้นำความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานใน โรงเรียนให้ดีขึ้น

5. ควรทำโครงการพิเศษ ขอความร่วมมือจากวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยที่จะเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ เช่น การฝึกอบรมพิเศษภาคฤดูร้อน การสัมมนา การเดินทางทัศนศึกษาในประเทศและต่างประเทศ การขอเข้าดูโครงการใหม่ ๆ วิธีการบริหารและการสอนในโรงเรียนสาธิตหรือโรงเรียนตัวอย่างต่าง ๆ เป็นต้น

6. ควรถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้รับแก่ผู้ช่วยผู้บริหารและครูทุกครั้งเพื่อผู้ร่วมงานทุกคนจะได้รับรู้ในกิจกรรม ความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งจะเป็แนวทางนำไปสู่แนวคิดและกิจกรรมใหม่ของโรงเรียนได้

7. เนื่องจากในปัจจุบันนี้ การจัดองค์การและการบริหารองค์การธุรกิจ และอุตสาหกรรมเจริญก้าวหน้าไปมาก ผู้บริหารควหาโอกาสเข้าเยี่ยมชม แลกเปลี่ยนความรู้ในการบริหารองค์การ พัฒนาศักยภาพ การแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์การ การพัฒนาองค์การ การนำ Q.C.C มาใช้ในการบริหารและใช้เทคนิคการวางแผนและการจัดการ เพื่อเป็นการเสริมโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น และได้แนวคิดในอันที่จะเป็นประโยชน์ในการบริหารองค์การทางการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. ในกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรจัดให้มีการบรรยายพิเศษในหัวข้อที่น่าสนใจ โดยเชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ประสบความสำเร็จในการบริหารการศึกษามานำบรรยายระหว่างรับประทานอาหารกลางวัน (Lunch talk program) และควรจัดหมุนเวียนกันไปตามโรงเรียนต่าง ๆ ในกลุ่มโรงเรียน ซึ่งจะได้ทั้งความรู้ทางวิชาการและมีโอกาสได้สังสรรค์ร่วมกันด้วย

9. ผู้บริหารโรงเรียน ควรให้ความสนใจต่อการพักผ่อนหย่อนใจเป็นครั้งคราว เพื่อลดความเครียดและความกังวลอันเกิดจากภารกิจที่หนัก ควรส่งเสริม สนับสนุนสันทนาการที่เป็นประโยชน์ อาทิ การนั่งดนตรีที่ดี การลีลาศ รำวง และทัศนศึกษา เพื่อการพักผ่อนหย่อนใจ ฯลฯ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

1. ควรมีการสร้างเกณฑ์ในการประเมินคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ของกรมสามัญศึกษา เพื่อจะนำไปใช้เป็นเกณฑ์ตรวจสอบคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนในโอกาสต่อไป

2. ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยศึกษาตัวแปรอื่น ๆ นอกเหนือไปจากตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

3. ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในระดับอื่น ๆ และเปรียบเทียบกับกรวิจัยเรื่องนี้

4. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของเอกชน
5. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตามที่คณะของครูอาจารย์ นักเรียนและชุมชน





บรรณานุกรม

- ก่อ สวัสดิพานิชย์. วัยรุ่นและการปรับปรุงบุคลิกภาพ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชจำกัด, 2519.
- กิติ ตัยัคคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เชษฐ์การพิมพ์, 2530.
- กิติมา ปรีดีติลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 2529.
- กุลธน ชนาพงศ์ธร. เอกสารการสอนชุดบริหารงานบุคคล หน่วยที่ 1-7 มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช, 2526.
- คณะกรรมการศูนย์พัฒนาการประเมินผลและวิจัย สมาคมเกียรตินิยมทางการศึกษาของสหรัฐอเมริกา,
1984.
- จินดา ณ สงขลา. "ปฏิปทาของบุคลากร." การอบรมบุคลากรของส่วนราชการต่างๆ พ.ศ. 2520
สถานสงเคราะห์หญิงปากเกร็ด, 2521.
- จำนงค์ สมประสงค์. การบริหารงานเจ้าหน้าที่. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานครการพิมพ์, 2514.
- เฉลิม รัชชะกุล. ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของผู้บริหาร
และอาจารย์ใหญ่ในเขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2524. อัดสำเนา.
- ชโลมใจ กิงคารวัฒน์. คุณลักษณะ คุณสมบัติและความสามารถในการบริหารงานของผู้อำนวยการ
การประถมศึกษาจังหวัด. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2524. อัดสำเนา.
- ชลิตา ศรีมณี และพูนศรี สงวนชื่น. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : แสงจันทร์การพิมพ์,
2526.
- ชาญชัย ลิวตรงสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์. การพัฒนาศักยภาพบุคคล. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521.
- เดโช สนวนานนท์. จิตวิทยาสำหรับครู. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2523.
- ต๋อย ชุมสาย, ม.ล. จิตวิทยาในชีวิตประจำวัน. พระนคร : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2508.
- ทรงศักดิ์ ศรีกานสินธุ์. "การเตรียมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษา," วารสารการศึกษา.
6 กันยายน - ตุลาคม 2523.

ทินพันธุ์ นาคะตะ. คุณค่าของพุทธศาสนาในการบริหารราชการ. วิทยานิพนธ์ ปร.ม.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2529. อัดสำเนา.

ธนา โกมลภิส. มนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วัฒนา, 2527.

ธีรชัย บุณยโชติ และคนอื่นๆ. รายงานการวิจัย เรื่อง พฤติกรรมทางการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521.

นพแสน สมยานทกุล. "ครูใหญ่ที่ดี," มิตรครู. 21,13 (ก.ค. 2521) 16.

ประกาศครุสภา เรื่อง การสรรหาผู้บริหารดีเด่น เพื่อรับรางวัลครุสภา ประจำปี 2531.

ประกาศกรมสามัญศึกษา เรื่อง ทิศทางในการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2531.

ประคม แสงสว่าง. รายงานผลการวิจัย เรื่อง ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์.

กรุงเทพฯ : สำนักงานมูลนิธิหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ, 2524.

ประวัติ นิลวัชรภณ และมงคล มีสมภพ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์. บุญมา กัมปนาทพงษ์ เป็นผู้สัมภาษณ์. ที่กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เมื่อวันที่ 21 และ 24 ตุลาคม 2531.

ปราโมทย์ เดชอัมพร. บุคลิกภาพและพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย.

วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522. อัดสำเนา.

แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2520. ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 94 ตอน 41 หน้า 341. 12 เมษายน 2520.

พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2524.

มานิชญ์ บุญญานวัตร. การบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด สันทวี. 2527.

โยธิน จารุมณี. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของชุมชนในจังหวัดนครราชสีมา. ปรินญาณินธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2526. อัดสำเนา.

วิเชียร เกตุสิงห์. สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

วิจิตร วรุตบางกูร. "ของฝากผู้บริหาร. บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่ดี," ประชาบาล. 10,11 (ก.พ. 2521) 14.

วิจิตร วรุตบางกูร และสุนิษฐา อีระกุล. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น.

สมุทรปราการ : ขนิษฐาการพิมพ์, 2520.

_____. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2523.

วิชัย เวียงสงค์. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์.

ปริญญาณพนธ์ กต.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2527. อัดสำเนา.

วิรัตน์ คิริ - บุรณ. "การศึกษาสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต
การศึกษา 11" ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2518.

วุฒิชัย จานงค์. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : บำรุงสาส์น, 2528.

วินัย พัฒนรัฐ. รายงานการสัมมนา เรื่อง บริหารการศึกษาของไทย. เอกสารประกอบการเรียน
วิชาสัมมนาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528. อัดสำเนา.

ศิริกาญจน์ โกสุมภ์. "คุณสมบัตินักครูใหญ่," ประชากรศึกษา. 25, 10 (พ.ค. 2517) 49 - 51.

ศึกษาธิการ, กระทรวง. รายงานการวิจัยเพื่อวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา.

กรุงเทพฯ : สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2531.

_____. ทิศทางแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและศิลปวัฒนธรรม ระยะที่ 6. 2529.
อัดสำเนา.

ศรีอรุณ เรศานนท์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2521.

สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,
2521.

สมภพ วิจารณ์, บุญมาก พรหมน้อย และภคพร ศรีรัตนตระกูล. นักบริหารระดับโลก
"หัวหน้ามือหนึ่งและองค์การมือเหนือ". กรุงเทพฯ : ราชดำรินลิขิต, 2530.

สามัญศึกษา, กรม. กองการมัธยมศึกษา. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา

พ.ศ. 2530. กรุงเทพฯ : รุ่งศิลป์การพิมพ์, 2530.

..... . กองแผนงาน. แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและศิลปวัฒนธรรม ระยะที่ 6
(2530-2534). กรุงเทพฯ : กองแผนงาน, กรมสามัญศึกษา, 2529.

..... ก. หน่วยศึกษานิเทศก์. เลื่อนระดับปรับตำแหน่ง. กรุงเทพฯ : ครูสภา
ลาดพร้าว, 2531.

..... ข. "แบบประเมินบุคลากร." เอกสารประกอบการประเมินบุคลากรเพื่อคัดเลือก
ศึกษานิเทศก์จังหวัด. กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา. 2531. อัดสำเนา,
สุชา จันท์เอม และสุรางค์ จันท์เอม. จิตวิทยาเพื่อความสุขในการดำรงชีวิต. กรุงเทพฯ :
ไทยวัฒนาพานิช, จำกัด, 2524.

สุโท เจริญสุข. จิตวิทยาสำหรับอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2520.

สุพินธุ์ ไททรี. บุคลิกภาพและความสามารถในการงานบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ
ศึกษา เขตการศึกษา 1. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา.

โสรัจ แสงศิริพันธ์. การบริหารร่วมสมัย. ม.ป.ท., 2526.

เสถียร เหลืองอร่าม. มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพฯ : วัชรินทร์การพิมพ์, 2525.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

สำราญ ถาวรายุคม์. เอกสารทางวิชาการ. เล่มที่ 1/2526 ของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
แห่งประเทศไทย. "การบริหารงานบุคคลสำหรับผู้บังคับบัญชา," กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
วัฒนาพานิช, 2526.

อนันต์ มาสวัสดี. คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของโรงเรียนประถมจังหวัดนันทบุรี.

ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518.

อัดสำเนา.

อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

อุทัย บุญประเสริฐ. "ภาวะผู้นำ," นักบริหาร. 2(5) ธันวาคม 2521 คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521.

อุทัย หิรัญโต. ประมุขศิลปะศิลปะการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : เทพเนรมิตการพิมพ์, 2524.

Allport, Gordon. Personality : A Psychological Interpretation. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1967.

Basil, Douglas C. Leadership Skills for Executive Action. New York: American Management Association, 1971.

✓ Campbell, Roald F., and others. Introduction to Educational Administration. 5th. ed. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1978.

Chapman, Judith Dorothy. "Competencies Required in the Performance of the Tasks of Victorian Secondary School Principals," Dissertation Abstracts International. 40(8) : 4518 - A; February, 1980.

Cronbach, Lee Joseph. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper and Row, 1970.

✓ Dares, John C. "Coming on Broad : Characteristics of the Beginning Principalship." Resources in Education. 22(4) : 46; April, 1987.

Doll, Ronald C. Curriculum Improvements. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1968.

Dunn, J. D., Elvis Stephen and J. Roland Kelley. Management Essentials : Resource. New York : McGraw - Hill Book Co., 1973.

Easton, William D. "Survey of the Characteristics of the Successful Black Deans in Predominantly in the Southeastern United States," Dissertation Abstracts International. 34(11) 6894 - A; May, 1974.

Edmonson J.B. and others. The Administration of the Modern Secondary School. 4th ed. New York : Macmillan Company, 1953.

Edwards, David C. General Psychology. London : Macmillan Company, 1969.

Fisk, Robert S. The Task of Educational Administration. New York : Harper and Row., 1963.

Gannon, Martin J. Management : An Integrated Framework. 2nd ed. Boston : Little Brown and Company, 1982.

Ghiselli, Edwin E. Exploration in Managerial Talent. Pacific Palisades, California : Goodyear Publishing Company, 1971.

Glueck, William F. Management. Hinsdale, Illinois : The Dryden Press, 1977.

Harris, Ben M. Supervisory Behavior in Education. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1963.

- Hoy, W. K. and C. G. Miskel. Educational Administration : Theory, Research and Practice. 2nd ed. New York : Radom House, 1982.
- Huffhines, Ruth Ann. "A Taxonomic Model for the Study of the Effective Principal," Dissertation Abstracts International. 34(03) : 705 - A; September, 1984.
- Jacobson , Paul B., James D. Logsdon and Robert R. Wiegman. The Principalships. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1973.
- Jones, James J. and others. Secondary School Administration. New York : McGraw-Hill Book Co., 1969.
- Jucius, Michael J. Personnel Management. 6th ed. Homewood. Illinois: Richard O. Irwin, 1971.
- Katz, Robert L. "Executive Skills : What Makes a Gooe Administrator ?," in Reading in Personnel Management. 2nd ed. edited by Herbert I Chruden and Arthur W. Sherman. New York : South-Western Publishing Company, 1966.
- Kaufman, Roger A. Education System Planning. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1972.
- Kimbrough, Ralph B. Education Administration. 3rd ed. New York : Macmillan Publishing Company, 1988.
- Kreitton, Burton W. Leadership of Action in Rural Communities. Hinsdale Illinois : Interstate. 1960.
- Krejcie, Robert V. and Daryle E. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," Educational and Psychological Measurement. 30(3) : 608 - 610 ; Autumn, 1970.
- Magnuson, Watter G. "The Characteristic of Successful School Business Managers," (Unpublished) Doctoral Dissertation. University of Southern California. Los Angeles Inc., 1971.
- Marler, Haslen R. "The High School as Perceived by a Group of Students from 13 Schools in Utah," Dissertation Abstracts International. 23 : 3194 - A; January, 1973.
- Massie, Joseph L. Essential of Management. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1979.
- McFarland, Dalton E. Management : Foundations & Practices. 5 th ed. New York : Macmillan Publishing Company, 1979.

- Meggison, Leon C. Personnel : A Behavioral Approach to Administration. Homewood. Illinois : Richard O. Irwin, 1972.
- Miller, Van. The Public Administration of American Schools. New York : Macmillan Publishing Company, 1965.
- Newton, E. H. "Critical Issues in the Professional Preparation and Development of Education Administrators in Developing Areas," in Resources in Education. 22(4) : 54; April, 1987.
- Nolte, Chester M. An Introduction to School Administration : Selected Readings. New York : Macmillan Company, 1966.
- Pellegrino, J. W. and C. K. Varnhagen. "Abilities and Aptitudes," in The International Encyclopedia of Education : Research and Studies. V. 1. p. 1. Oxford : Pergamon Press, 1985.
- Pellicer, Leonard O. and Connie Buford. "An Intern Program for School Administrators," The Education Digest. p. 43 - 45. February, 1983.
- Pfiffner, John M. and Frank P. Sherwood. Administrative Organization. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1965.
- Phi Delta Kappa Center on Evaluation, Development and Research. "Traits of the Effective Principal." The Role of the Principal. p. 2 - 3., 1984.
- Pressel, Diane Anderson. "A Study of the Relationship between . Personality Traits as Measured by Cattell's 16 Personality Factors and Aspirations for Leadership," Dissertation Abstracts International. 47(05) : 156 - A; November, 1986.
- Rodwell, Susie. Managing Educational Change. London : University of London Institute of Education, 1986.
- Sachs, Benjamin M. Educational Administration : A Behavioral Approach. Boston : Houghton Mifflin C., 1966.
- Scott, William G. and Mitchell R. Terence. Organization Theory : A Structure and Behavior Analysis. 2nd ed. Homewood, Illinois : Richard O. Irwin. 1972.
- Sergiovanni, Thomas J. and others. Educational Governance and Administration. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1987.
- Sergiovanni, Thomas J. and David L. Elliott. Educational and Organizational Leadership in Elementary Schools. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1975.

- Stadt, Ronald W. and others. Managing Career Education Programs.
Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1974.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : The Free Press, 1974.
- Terry, George R. Principles of Management. 7th ed. Homewood, Illinois : Richard O. Irwin. Inc., 1977.
- Trujillo, Valerie Louise. "Educational Competencies and Their Relationship to Graduate Administration Training Programs," Dissertation Abstracts International. 39(11) : 645 - A; May, 1979.
- Vichit, Dheerakul. Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand As Related to Sex, Age, Experience and Qualification. Ed. D. Dissertation. Utah : Brigham Young University, 1972.
- William, Henry Marvin. "A Study of Core Curriculum Requirements in College and University Program for the Preparation of School Administrators," Dissertation Abstracts International. 34(8) : 4668 - A; February, 1974.



(แบบ มผ.01) แบบประเมินผลงานของผู้บริหาร เพื่อขอรับรางวัลครูสภา ลำดับเอกสารที่.....

ประจำปีการศึกษา 2531 จังหวัด.....

ชื่อ นาย/นาง/นางสาว/.....โรงเรียน.....

รายการที่ต้องพิจารณา	คะแนน				รวม	หมายเหตุ
	8	6	4	2		
ตอนที่ 1 ประวัติของผู้บริหารที่ได้รับการคัดเลือก						
รวม						(8)
ตอนที่ 2 คุณลักษณะตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด	4	3	2	1		
1. คุณลักษณะตามหลักเกณฑ์ทั่วไป						
(1) ด้านคุณสมบัติเฉพาะตัว.....						
(2) ด้านความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน.....						
(3) ด้านความร่วมมือประสานงาน กับหน่วยงานอื่น.....						
(4) ด้านความเป็นผู้ทันสมัยและทันต่อ เหตุการณ์.....						
(5) ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่และอุดมการณ์แห่งวิชาชีพครู.....						
รวม						(20)

รายการที่ต้องพิจารณา	คะแนน				รวม	หมายเหตุ
	4	3	2	1		
ตอนที่ 2 คุณลักษณะตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด						
2. คุณลักษณะตามหลักเกณฑ์เฉพาะ						
(1) ด้านความสามารถในการบริหารงาน						
(1.1) ด้านวิชาการ.....						
(1.2) ด้านธุรการ.....						
(1.3) ด้านการปกครอง.....						
(1.4) ด้านบริการ.....						
(2) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์.....						
รวม	16	12	8	4		(20)
(3) ผลงานดีเด่นด้านอื่น ๆ.....						
(4) ผลงานและเอกสารประกอบ การพิจารณา.....						
รวม						(32)
รวมทั้งสิ้น						(80)

ลงชื่อ..... (ผู้ประเมิน)

(.....)

รายชื่อจังหวัด จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	จังหวัด	ผู้บริหาร		ประเภทผู้บริหาร	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ดีเด่น	ทั่วไป
1.	กรุงเทพฯ	104	30	2	28
2.	นครปฐม	27	8	1	7
3.	สมุทรสาคร	11	3	1	2
4.	นครศรีธรรมราช	53	14	1	13
5.	พัทลุง	25	7	1	6
6.	กระบี่	12	3	1	2
7.	ตรัง	19	6	1	5
8.	ราชบุรี	25	7	1	6
9.	เพชรบุรี	19	6	1	5
10.	อยุธยา	29	8	1	7
11.	กำแพงเพชร	19	6	1	5
12.	พิจิตร	22	6	1	5
13.	อุตรดิตถ์	18	5	1	4
14.	ตาก	15	4	1	3
15.	แพร่	17	5	1	4
16.	น่าน	16	5	1	4
17.	ลำพูน	15	4	1	3
18.	เชียงใหม่	31	9	1	8
19.	เลย	23	7	1	6
20.	อุดรธานี	46	13	1	12
21.	หนองคาย	28	8	1	7

ลำดับที่	จังหวัด	ผู้บริหาร		ประเภทผู้บริหาร	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ดีเด่น	ทั่วไป
22.	มุกดาหาร	14	4	1	3
23.	ยโสธร	21	6	1	5
24.	มหาสารคาม	27	8	1	7
25.	นครพนม	22	7	1	6
26.	ร้อยเอ็ด	41	12	1	11
27.	อุบลราชธานี	51	15	1	14
28.	สุรินทร์	30	9	1	8
29.	นครราชสีมา	60	17	1	16
30.	บุรีรัมย์	33	9	1	8
31.	ชลบุรี	29	8	1	7
32.	ฉะเชิงเทรา	19	6	1	5
33.	นครนายก	8	2	1	1
34.	จันทบุรี	15	4	1	3
รวม 34 จังหวัด		944	271	35	236

27 กันยายน 2531

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านอาจารย์ที่นับถือ

ด้วยข้าพเจ้านางบุญมา กัมปนาทพงษ์ นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ" ซึ่งจะศึกษาคุณลักษณะที่
ได้จากการศึกษาจากเอกสารและวิทยานิพนธ์ต่าง ๆ รวม 4 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ
2. คุณลักษณะด้านวิชาการ
3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
4. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน

ข้าพเจ้ากำลังศึกษาว่า คุณลักษณะเฉพาะสำหรับผู้บริหารการศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่ดีในสังคม
ไทยนั้นควรมีคุณลักษณะเช่นใดบ้าง และท่านเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และได้รับยกย่องว่าเป็นผู้บริหารและนัก
วิชาการที่มีความเชี่ยวชาญ จึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านช่วยชี้ชัดว่า คุณลักษณะใดบ้างที่จำเป็นสำหรับ
ผู้บริหารที่พึงประสงค์ในสังคมไทย

คุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน ข้าพเจ้าได้เขียนเป็นข้อย่อยไว้ด้านละ 15 ข้อ ขอความกรุณาจากท่าน
ให้เลือกพฤติกรรมย่อยในแต่ละด้าน รวม 10 ข้อ ซึ่งจะถือว่าเป็นพฤติกรรมย่อยในคุณลักษณะแต่ละด้านที่พึง
ประสงค์อย่างยิ่ง โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงท้ายข้อที่ท่านเลือก

ข้าพเจ้าหวังว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ขอกราบขอบพระคุณท่านมา ณ โอกา
สนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางบุญมา กัมปนาทพงษ์)

นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

ที่พึงประสงค์อย่างยิ่ง

มีความสามารถที่จะโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	-----
มีความรับผิดชอบสูง	-----
มีความยุติธรรม	-----
ความเป็นประชาธิปไตย ใจกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	-----
ความมั่นคง อดทน หนักแน่น	-----
มีคุณธรรมที่ดีและเป็นตัวอย่างได้	-----
ความมั่นใจในการตัดสินใจ	-----
ความสามารถในการนำอภิปรายและการจัดกิจกรรมกลุ่ม	-----
เป็นผู้เสียสละและทำตนให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม	-----
ความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ	-----
ความเฉลียวฉลาด	-----
มีเหตุผล มีความคิดสุขุมรอบคอบและมองการณ์ไกล	-----
มีสุขภาพกายแข็งแรง และมีสุขภาพจิตที่ดี	-----
ความจริงใจกับทุกคน	-----
เป็นผู้รักษาระเบียบวินัย	-----

คุณลักษณะด้านวิชาการ

ที่พึงประสงค์อย่างยิ่ง

มีวุฒิตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป	-----
รู้หลักการบริหารและมีประสบการณ์ในการบริหาร	-----
มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร	-----
มีความสามารถในการนิเทศการศึกษา	-----
มีความรู้และความเข้าใจในด้านการประเมินผลการเรียน	-----
มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารบุคลากร	-----
มีความรู้และความสามารถปฏิบัติงานเกี่ยวกับเรื่องระเบียบการเงินและการพัสดุ	-----
มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการก่อสร้างและการใช้อาคารเรียน	-----
นโยบายการจัดการศึกษาของชาติทุกระดับ	-----
มีความรู้และความเข้าใจในตำแหน่งครู ศึกษานิเทศก์ การเมืองและการปกครองของประเทศ	-----
รู้ความต้องการของชุมชนและเข้าใจสภาพท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่	-----
รู้แหล่งทรัพยากรของท้องถิ่นที่จะนำมาเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา	-----
มีประสบการณ์ทางการสอนไม่น้อยกว่า 4 ปี และเคยเป็นผู้ช่วยผู้บริหารอย่างน้อย 2 ปี	-----
ควรจะผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมาก่อน	-----
ควรเป็นผู้สำเร็จการศึกษาทางสาขาการบริหารการศึกษา	-----

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

ที่พึงประสงค์อย่างยิ่ง

มีความสดชื่นและมีชีวิตชีวา	-----
มีความเป็นประชาธิปไตยโดยมีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	-----
รู้จักแสดงบทบาทของตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม	-----
มีความแนบเนียนในความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยกิริยาและวาจาที่เหมาะสม	-----
มีความสุภาพ อ่อนโยน อ่อนน้อมและมีท่าทางสง่าผ่าเผย	-----
มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับสังคมและชุมชนได้	-----
มีน้ำใจไมตรีและให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	-----
ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความนับถือและมีมารยาท	-----
ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	-----
มีความสามารถที่จะโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	-----
ปฏิบัติงานด้วยความคล่องแคล่ว	-----
แต่งกายสมสมัยและเหมาะสมกับกาลเทศะ	-----
มีสุขภาพจิตดี มีอารมณ์ขันและมีอารมณ์มั่นคง	-----
มีความคิดสุขุม รอบคอบ	-----
เคารพในสิทธิ ความเชื่อและการกระทำของผู้อื่น	-----

คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน

ที่พึงประสงค์อย่างยิ่ง

มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของปฏิบัติงานชัดเจนโดยสามารถชี้แจง ต่อผู้อื่นได้	-----
มีความสามารถในการวางแผนและปรับปรุงแผนงานอยู่เสมอ	-----
มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ	-----
มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีที่น่าเชื่อถือและได้ผลดี	-----
สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างถูกต้อง	-----
แสวงหาความสำเร็จและหวังผลเลิศในการทำงาน	-----
มีความสามารถในการจัดสายการบังคับบัญชาและจัดระเบียบงาน	-----
มีความรู้ในการกิจที่ทำเป็นอย่างดีและมีความสามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้น	-----
สามารถบริหารงานภายใต้ทรัพยากรที่ค่อนข้างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-----
รู้จักมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับผู้อื่น	-----
มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการติดตามการควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นอย่างดี	-----
สามารถสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือในหมู่ผู้ร่วมงาน	-----
รู้จักส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากร	-----
ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ	-----
ปลูกฝังระเบียบวินัยและความรับผิดชอบแก่ครูและนักเรียน	-----

ที่ ทม 1007/0790

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

17 พฤษภาคม 2532

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัยขอรับรองว่า นางบุญมา กัมปนาทพงษ์
เป็นนิสิตระดับปริญญาเอก สาขา การบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้ไม่มีความประสงค์จะมาติดต่อเพื่อขอความสะดวกในการค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง การศึกษาคณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ
ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

รศ.ดร. ทรงศักดิ์ ศรีภานุสินธุ์	ประธาน
รศ.ดร. วิจิตร วรุตบางกูร	กรรมการ
รศ.ดร. ไนศาล หวังพานิช	กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอให้กรมสามัญศึกษามีหนังสือถึงผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในการตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณ
ในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายสมพร บัวทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ที่ ศธ 0806/04087

กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ กทม. 10300

18 พฤษภาคม 2532

เรื่อง ขอความร่วมมือในการทำวิจัย

เรียน ผู้บริหารโรงเรียน.....

ด้วย นางบุญมา กัมปนาทพงษ์ วิสิตปริญญาคุชฎบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังดำเนินการวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในการที่นิสิตมีความประสงค์ที่จะขอความร่วมมือจากท่านในการ
ตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการทำวิจัย

กองการมัธยมศึกษาพิจารณาแล้ว เห็นว่าการทำวิจัยดังกล่าว จะเป็นประโยชน์ในการ
พัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สมควรให้การสนับสนุน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายธานี สมบูรณ์บุรณะ)

หัวหน้าฝ่ายบริหารโรงเรียน 1 รักษาการในตำแหน่ง
ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา ปฏิบัติราชการแทน
ผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา

ฝ่ายมาตรฐานโรงเรียน

โทร. 2828466

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

31 พฤษภาคม 2532

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้บริหารโรงเรียน.....

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. สำเนาหนังสือขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม 1 ฉบับ
2. แบบสอบถามงานวิจัย 1 ชุด

เนื่องด้วยข้าพเจ้า นางบุญมา กัมปนาทพงษ์ นิสิตปริญญาเอก ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กำลังทำวิจัยเรื่อง "การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ" โดยมีผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เป็นกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่าน ได้กรุณาตอบแบบสอบถามเพื่อจะนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจะนำเสนอกรมสามัญศึกษา เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามและกรุณาส่งคืนผู้วิจัย ภายในวันที่ 12 มิถุนายน 2532 ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ทางสถิติในขั้นต่อไป จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางบุญมา กัมปนาทพงษ์)

นิสิตบัณฑิตวิทยาลัย มศว ประสานมิตร

ที่ ทม 1007/1261

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

12 กรกฎาคม 2532

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางบุญมา กัมปนาทพงษ์ เป็นนิสิตระดับปริญญาเอก
สาขาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อเพื่อขอความสะดวกในการค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ
ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

รศ.ดร. ทรงศักดิ์ ศรีงามสีนธ์

ประธาน

รศ.ดร. วิจิตร วรคชางกูร

กรรมการ

รศ.ดร. ไพศาล หวังพานิช

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณ
ในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายสมพร บัวทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

โทร. 258-4119

แบบสอบถาม

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามนี้ตามความคิดเห็นที่เป็นจริงและอย่างอิสระ โดยท่านไม่ต้องลงชื่อและขอขอบคุณอย่างสูงสำหรับความกรุณาที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในวงการศึกษา

ตอนที่ 1 โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ตามความเป็นจริง

1. เพศ

☐ หญิง

☐ ชาย

2. ระดับการศึกษา

☐ปริญญาตรี/ประกาศนียบัตรวิชาชีพเฉพาะ

☐ปริญญาโท/ปริญญาเอก

3. ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน

☐น้อยกว่า 10 ปี

☐10 ปีขึ้นไป

4. อายุ

☐ต่ำกว่า 40 ปี

☐40 - 50 ปี

☐มากกว่า 50 ปี

ตอนที่ 2 โปรดพิจารณาว่าพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานทางด้านบริหารของท่าน เป็นไปตามข้อความแต่ละข้ออยู่ในระดับใด โดยขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเลือกแต่ละข้อตามความหมายดังนี้

เสมอ ถ้าเป็นสิ่งที่ท่านปฏิบัติปกติวิสัยหรือเสมอ ๆ
 บ่อย ถ้าเป็นสิ่งที่ท่านปฏิบัติบ่อยหรือเป็นส่วนใหญ่
 บางครั้ง ถ้าเป็นสิ่งที่ท่านปฏิบัติบางครั้ง
 นาน ๆ ครั้ง ถ้าเป็นสิ่งที่ท่านปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง หรือไม่เคยปฏิบัติ

พฤติกรรม - การปฏิบัติ	เสมอ	บ่อย	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง
1. ข้าพเจ้าทำตน (เหมือนกับ) เป็นตัวแทนของคณะครู - อาจารย์ของโรงเรียน.....				
2. ข้าพเจ้าให้เสรีภาพอย่างเต็มที่แก่ ครู - อาจารย์ในการปฏิบัติงานของเขา.....				
3. ข้าพเจ้าชักจูงให้ใช้ระเบียบหรือแบบเดียวกันในการปฏิบัติงาน.....				
4. ข้าพเจ้าให้โอกาสครู - อาจารย์ใช้วิจารณญาณของเขาในการแก้ปัญหา.....				
5. ข้าพเจ้ากระตุ้นให้ครู - อาจารย์ ให้ความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่.....				
6. ข้าพเจ้าเป็นผู้กำหนดให้ครู - อาจารย์ปฏิบัติงานเฉพาะกิจร่วมกัน.....				
7. ข้าพเจ้ามุ่งให้งานได้ดำเนินไปด้วยความรวดเร็ว.....				

พฤติกรรม - การปฏิบัติ	เสมอ	บ่อย	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง
8. ข้าพเจ้าแนะนำให้ครู - อาจารย์ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น.....				
9. ข้าพเจ้า (พยายาม) แก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มครู - อาจารย์ ได้อย่างเหมาะสม.....				
10. ข้าพเจ้าพยายามหาทางปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่พึงปรารถนา.....				
11. ข้าพเจ้าปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินการในเรื่องสำคัญ ๆ.....				
12. ข้าพเจ้าให้กำลังใจและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึกกล้าที่จะเผชิญและแก้ปัญหาด้วยตนเอง.....				
13. ข้าพเจ้าสามารถพูดชักจูง หรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้โรงเรียน.....				
14. ข้าพเจ้าสามารถพูดในที่ชุมชนกับคนทุกระดับได้โดยไม่ประหม่าหรือเคอะเขิน.....				
15. ข้าพเจ้าสามารถพูดชี้แจงนโยบายวัตถุประสงค์และแนวทางในการปฏิบัติงานได้ชัดเจน.....				
16. ข้าพเจ้าเป็นผู้ประสานงานกับสมาคม มูลนิธิ หรือหน่วยงานต่าง ๆ กับโรงเรียนได้เป็นอย่างดี.....				
17. ข้าพเจ้าส่งเสริมให้คณะครู - อาจารย์มีโอกาสนพบปะสังสรรค์กันนอกเวลาทำงานเพื่อสร้างสัมพันธ์อันดีต่อกัน.....				
18. ข้าพเจ้ากล่าวแสดงความชื่นชมยินดีในความสำเร็จอันเกิดจากการร่วมมือใจของคณะครู - อาจารย์ทุกคน.....				

พฤติกรรม - การปฏิบัติ	เสมอ	บ่อย	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง
19. ข้าพเจ้าสทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการกับครู - อาจารย์.....				
20. ข้าพเจ้านิเทศการสอนวิชาต่าง ๆ ให้แก่ครู - อาจารย์.....				
21. ข้าพเจ้าศึกษาหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ เพิ่มเติม...				
22. ข้าพเจ้านับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปร่วมประชุมอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน.....				
23. ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ครู - อาจารย์ ไปศึกษาต่อให้ตรงกับสายการปฏิบัติงาน.....				
24. ข้าพเจ้าสนใจและส่งเสริมการเชิญวิทยากรมาเพิ่มพูนความรู้ให้กับครู - อาจารย์หรือนักเรียน.....				
25. ข้าพเจ้าพร้อมเสมอที่จะช่วยบุคลากรในการแก้ปัญหาด้านวิชาขึ้นตามความสามารถ.....				
26. ข้าพเจ้าอำนวยความสะดวกให้แก่ครู - อาจารย์ในการใช้อุปกรณ์การเรียนการสอน.....				
27. ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ครูบรรณารักษ์จัดหาหนังสือวิชาการและเอกสารสำหรับให้ครู - อาจารย์ค้นคว้าเพิ่มพูนความรู้ในเนื้อหาที่สอน.....				
28. ข้าพเจ้านับสนุนครู - อาจารย์ผลิตและใช้อุปกรณ์ในการเรียนการสอน.....				
29. ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อครู - อาจารย์ ด้วยความนับถือและด้วยมารยาทอันดี.....				

พฤติกรรม - การปฏิบัติ	เสมอ	บ่อย	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง
30. ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน.....				
31. ข้าพเจ้ายอมรับฟังความคิดเห็นของครู - อาจารย์ อย่างมีเหตุผล.....				
32. ข้าพเจ้ายกย่อง ชมเชยให้เกียรติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ปฏิบัติงานดีโดยแสดงออกอย่างจริงใจและเปิดเผย..				
33. ข้าพเจ้าแสดงออกถึงความห่วงใยและไม่นิ่งดูตาย เมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาหรือความเดือดร้อน.....				
34. ข้าพเจ้าสามารถใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้องเหมาะสม กับกาลเทศะ.....				
35. ข้าพเจ้ามีอาการหงุดหงิด เมื่องานไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย.....				
36. ข้าพเจ้าทำตนให้เป็นที่รู้จัก เคยแสดงความคิดเห็น เมื่อมีโอกาส.....				
37. ข้าพเจ้าวางตัวได้เหมาะสมกับกาลเทศะ.....				
38. ข้าพเจ้ามีใจกว้าง โดยฟังความคิดเห็นของ ครู อาจารย์ที่เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม.....				

ตอนที่ 3

ให้ท่านขีดเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อที่ท่านปฏิบัติจริง

1. โรงเรียนจัดกิจกรรมใด ๆ จะได้รับความร่วมมือจากชุมชนและผู้ปกครอง อยู่ในระดับใด
 1. ดีมาก
 2. ดี
 3. ดีเป็นบางครั้ง
 4. น้อย
2. บุคคลสำคัญหรือผู้มีฐานะดีของชุมชน ได้ให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนในการจัดกิจกรรม มีจำนวนมาก น้อย เพียงใด
 1. มาก
 2. ปานกลาง
 3. น้อย
 4. น้อยมาก
3. ชุมชนให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียน บ่อยครั้ง เพียงใด
 1. เสมอ
 2. บ่อย
 3. บางครั้ง
 4. นาน ๆ ครั้ง
4. โรงเรียนได้ส่งเสริมความรู้โดยให้คำแนะนำด้านการประกอบอาชีพแก่บุคคลในชุมชนมาก น้อย เพียงใด
 1. มากที่สุด
 2. มาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย

5. โรงเรียนสนับสนุนให้ครู - อาจารย์ ได้มอบช่วยเหลือผู้ปกครองนักเรียน มาก น้อย เพียงใด
1. มากที่สุด
 2. มาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย
6. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ชุมชนได้ใช้อาคารสถานที่ตลอดจนบริเวณโรงเรียน มาก น้อย เพียงใด
1. มากที่สุด
 2. มาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย
7. โรงเรียนส่งเสริมให้นักเรียนได้มีโอกาสสร้างชื่อเสียงในด้านวิชาการ บ่อยครั้ง เพียงใด
1. เสมอ ๆ
 2. บ่อย ๆ
 3. บางครั้ง
 4. นาน ๆ ครั้ง
8. นักเรียนได้สร้างชื่อเสียงในด้านวิชาการให้กับโรงเรียน มาก น้อย เพียงใด
1. มากที่สุด
 2. มาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย
9. โรงเรียนส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ครู - อาจารย์ ได้สร้างผลงานทางวิชาการ มาก น้อย เพียงใด
1. มากที่สุด
 2. มาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย

10. เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน ครู - อาจารย์ มีการประชุมปรึกษาในหมวดวิชาต่าง ๆ มาก
น้อย เพียงใด
1. มากที่สุด
 2. มาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย
11. โรงเรียนมีการติดตามผลการเรียนการสอน มาก น้อย เพียงใด
1. มากที่สุด
 2. มาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย
12. มีการส่งเสริมให้ครู - อาจารย์ เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรหรือการสอน มาก น้อย
เพียงใด
1. มากที่สุด
 2. มาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย
13. การอบรมคุณธรรมแก่ักเรียนมี มาก น้อย เพียงใด
1. สัปดาห์ละครั้ง
 2. สองสัปดาห์ครั้ง
 3. เดือนละครั้ง
 4. ปีละครั้ง
14. ักเรียนปฏิบัติตามระเบียบวินัยของโรงเรียน อยู่ในระดับใด
1. ดีมาก
 2. ดี
 3. พอใช้
 4. ยังต้องปรับปรุงบ้าง

15. การช่วยเหลือนักเรียนที่ตั้งใจเรียนแต่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ได้รับบริจาคเงินทุน มาก น้อย เพียงใด
1. มาก
 2. ปานกลาง
 3. น้อย
 4. น้อยที่สุด
16. โรงเรียนจัดรวบรวมประวัติและสถิติเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของนักเรียน เพื่อแก้ไขพฤติกรรมให้ดีขึ้นนั้น การช่วยเหลือได้ผลเพียงใด
1. มากที่สุด
 2. มาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย
17. บริการแนะแนวของโรงเรียนช่วยเหลือนักเรียนได้เพียงใด
1. มากที่สุด
 2. มาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย
18. ห้องประชุมพยาบาลรวมทั้งจะให้บริการแก่นักเรียนได้มาก น้อย เพียงใด
1. มากที่สุด
 2. มาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย
19. ครู - อาจารย์แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานตามที่ตนทำได้ มาก น้อย เพียงใด
1. มากที่สุด
 2. มาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย

20. งานที่มอบหมายให้ครู - อาจารย์ปฏิบัตินั้น ตรงตามความสามารถของครู - อาจารย์
มาก น้อย เพียงใด
1. มากที่สุด
 2. มาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย
21. ข้างเจ้าให้กำลังใจและบำรุงขวัญครู - อาจารย์ เพียงใด
1. มาก
 2. ค่อนข้างมาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย
22. การติดตามงานที่ได้มอบหมายให้ครู - อาจารย์ปฏิบัตินั้น มีการติดตามเพียงใด
1. มาก
 2. ค่อนข้างมาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย
23. ครู - อาจารย์ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่โรงเรียนจัดเพียงใด
1. มากที่สุด
 2. มาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย
24. การพิจารณาความดี ความชอบประจำปี เป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ มาก น้อย เพียงใด
1. มาก
 2. ค่อนข้างมาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย

25. บริเวณโรงเรียน มีความสวยงามเพียงใด

1. มากที่สุด
2. มาก
3. ปานกลาง
4. น้อย

26. อาคารเรียนสะอาดเพียงใด

1. มาก
2. ค่อนข้างมาก
3. ปานกลาง
4. น้อย

27. ครุภัณฑ์ประเภท โต๊ะ เก้าอี้ มีจำนวนเพียงพอสำหรับนักเรียนหรือไม่

1. เพียงพอมาก
2. ค่อนข้างเพียงพอ
3. เพียงพอปานกลาง
4. ไม่เพียงพอ

28. การจัดซื้ออุปกรณ์การเรียนการสอน สามารถซื้อได้ทันตามกำหนดเวลาเพียงใด

1. มากที่สุด
2. มาก
3. ปานกลาง
4. น้อย

29. ระบบการติดตามการใช้อุปกรณ์การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพเพียงใด

1. มากที่สุด
2. มาก
3. ปานกลาง
4. น้อย

30. วัสดุ ครุภัณฑ์ทุกประเภทของโรงเรียนอยู่ในสภานิติการใช้การได้ดีเพียงใด
1. มากที่สุด
 2. มาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย
31. การเบิกจ่ายเงินเดือน เงินสวัสดิการอื่น ๆ โรงเรียนได้จัดให้ความสะดวก แก่ ครู - อาจารย์ มาก น้อย เพียงใด
1. มากที่สุด
 2. มาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย
32. แบบฟอร์มต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ เช่น ใบลา ใบขอเบิกค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ ได้จัดไว้เพื่ออำนวยความสะดวกเพียงใด
1. มากที่สุด
 2. มาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย
33. เอกสาร คำสั่ง และระเบียบต่าง ๆ เก็บรวบรวมไว้อย่างเป็นระเบียบ สะดวกต่อการหยิบค้น มาก น้อย เพียงใด
1. มากที่สุด
 2. มาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย
34. การเงินและบัญชีต่าง ๆ ของโรงเรียนทำเป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งจะได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอ
1. มากที่สุด
 2. มาก
 3. ปานกลาง
 4. น้อย

35. เจ้าหน้าที่ทุกคนในฝ่ายธุรการทำหน้าที่รักษาผลประโยชน์ของทางโรงเรียน มาก น้อย เพียงใด

1. มากที่สุด
2. มาก
3. ปานกลาง
4. น้อย

36. บุคลากรบริหารงานข่าวสารต่าง ๆ จากต้นสังกัดได้รวดเร็วเพียงใด

1. มากที่สุด
2. มาก
3. ปานกลาง
4. น้อย



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเลือกนวัตกรรมการที่พึงประสงค์อย่างยิ่ง
ในคุณลักษณะแต่ละด้านของผู้บริหารโรงเรียน

1. ศาสตราจารย์ ดร.อารี สัมหลวี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นนพงษ์ บุญจิตราดุลย์
3. นายกมล ธิโสภา
4. ดร.อาคม จันทสุนทร
5. นายธรรมณ วิสัยจร
6. นายเนรมศักดิ์ นนทภักดิ์
7. นายเสรี ลาขโรจน์
8. นายประจวบ วัจนะรัต
9. นางสมหมาย เอมสมบัติ
10. นางประไพณี ยุทธสารประสิทธิ์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารที่ให้สัมภาษณ์
เรื่องแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| 1. ดร. โกวิท วรพัฒน์ | อธิบดีกรมสามัญศึกษา |
| 2. นายพนม ชูแท้เสวี | รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา |
| 3. นายบรรจง พงศ์ศาสตร์ | ผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา |
| 4. นายเพิ่มศักดิ์ นนทภักดิ์ | ผู้อำนวยการกองคลัง |
| 5. นายธรรมบุญ วิสัยจร | ผู้ตรวจราชการกรมสามัญศึกษา |
| 6. นายสมชาติ รัตนถาวร | ผู้ตรวจราชการกรมสามัญศึกษา |
| 7. นายประจวบ วัจนะรัตน์ | ผู้เชี่ยวชาญกรมสามัญศึกษา |
| 8. ดร. บวรคม จันทสันท | หัวหน้าหน่วยงานพิเศษ |
| 9. นางประนังที ยุทธสารประสิทธิ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนสุวรรณารามวิทยาคม |
| 10. นางสาวหมาย เอ็มสมบัติ | ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีวิทยา |

รายนามผู้อนุเคราะห์พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสอบถาม

1. รศ.ดร.ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์
2. รศ.ดร.วิจิตร วรุตบางกูร
3. รศ.ดร.ไพศาล หวังพานิช
4. ดร.ศักดิ์สิทธิ์ ชัยติยาสุวรรณ
5. ดร.บุญมี พันธุ์ไทย
6. ดร.ศรีสมร นุ่มสะอาด
7. ดร.อาคม จันทสุนทร
8. นายธรรมนุญ ริลัยจร
9. นายเสรี ลาขโรจน์
10. นายประจวบ วัจนะรัตน์

ตาราง 1 การเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านวิชาการของกลุ่มผู้บริหาร

กลุ่มผู้บริหาร โรงเรียน		กลุ่ม 2 อายุระหว่าง 40 - 50 ปี	กลุ่ม 1 อายุน้อยกว่า 40 ปี	กลุ่ม 3 อายุมากกว่า 50 ปี
	$\bar{x}$	31.97	33.26	33.50
กลุ่ม 2	31.97	-	1.29	1.53
กลุ่ม 1	33.26	-	-	.24
กลุ่ม 3	33.50	-	-	-

ข้อมูลในตารางข้างต้น แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะด้านวิชาการของกลุ่มผู้บริหาร
ต่างระดับอายุ มีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย อย่างไรก็ตามมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 2 การเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

กลุ่มผู้บริหาร โรงเรียน		กลุ่ม 2 อายุระหว่าง 40 - 50 ปี	กลุ่ม 1 อายุน้อยกว่า 40 ปี	กลุ่ม 3 อายุมากกว่า 50 ปี
	$\bar{X}$	33.99	34.66	35.26
กลุ่ม 2	33.99	-	1.67	1.27
กลุ่ม 1	34.66	-	-	1.60
กลุ่ม 3	35.26	-	-	-

ข้อมูลในตารางข้างต้น แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของกลุ่มผู้บริหาร
ต่างระดับอายุ มีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 3 การเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน

กลุ่มผู้บริหาร โรงเรียน		กลุ่ม 2 อายุระหว่าง 40 - 50 ปี	กลุ่ม 1 อายุน้อยกว่า 40 ปี	กลุ่ม 3 อายุมากกว่า 50 ปี
	$\bar{x}$	108.69	110.20	114.62
กลุ่ม 2	108.69	-	1.51	5.93*
กลุ่ม 1	110.20	-	-	4.42*
กลุ่ม 3	114.62	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อมูลในตารางข้างต้น แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานของกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 50 ปี สูงกว่ากลุ่มผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี และระหว่างอายุ 40 - 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นุญมา กัมปนาทพงษ์

เกิดปี พ.ศ. 2489

สถานที่เกิด นครปฐม

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 434/10 ถนนเกษมณี ซอยวัดช่างเหล็ก แขวงคลองชักพระ

เขตคลองตัน กรุงเทพมหานคร 10170

ตำแหน่งหน้าที่

พ.ศ. 2517 ครูตรีโรงเรียนพุทธบูชาวิทยาคม

พ.ศ. 2522 ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนพุทธบูชาวิทยาคม

พ.ศ. 2523 ครูใหญ่โรงเรียนโพธิสารนิเทศการ

พ.ศ. 2528 อาจารย์ใหญ่โรงเรียนโพธิสารนิเทศการ

พ.ศ. 2531 อาจารย์ 2 โรงเรียนวัดอินทาราม ผู้ช่วยราชการหน่วยศึกษานิเทศก์
กรมสามัญศึกษา (เนื่องจากลาศึกษาต่อ)

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2513 ศศ.บ. (ภาษาศาสตร์) จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พ.ศ. 2516 พ.ม.

พ.ศ. 2518 ค.บ. (วิชาเอกภาษาอังกฤษ) จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2522 ค.ม. (การบริหารการศึกษา) จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2532 กศ.ศ. (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประธานนิตร