

**สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ**

ในบทนี้จะกล่าวถึง สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะในการวิจัย  
ในโอกาสต่อไป ดังนี้

**สรุปผลการวิจัย**

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นชายมากกว่าหญิง คือ เป็นชาย 407 คน  
เป็นหญิง 246 คน รวมทั้งสิ้น 653 คน คิดเป็นร้อยละ 62.3 และ 37.7 ตามลำดับ ถ้าแยก  
เป็นกลุ่มผู้บริหาร ก็จะเป็นชายมากกว่าหญิง คือ เป็นชาย 247 คน เป็นหญิง 52 คน กลุ่มอาจารย์  
จะเป็นหญิงมากกว่าชาย คือ หญิง 194 คน เป็นชาย 160 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า กลุ่ม  
ผู้บริหาร ส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง 41- 50 ปี รองลงมา คือ อายุ 31-40 ปี , 51-60 ปี  
30 ลงไป กลุ่มอาจารย์ส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง 31-40 ปี รองลงมาคือ 41-50 ปี, 30 ปีลงไป,  
51-60 ปี เมื่อรวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำแนกตามอายุ พบว่าส่วนใหญ่ อายุ 31-40 ปี รองลงมา  
คือ 41-50 ปี, 51-60 ปี, 30 ลงไป

3. เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานพบว่ากลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่  
อายุราชการ 11-20 ปี รองลงมาคือ 21 - 30 ปี, มากกว่า 30 ปี และ 1-10 ปี กลุ่ม  
อาจารย์ ส่วนใหญ่อายุราชการ 11-20 ปี รองลงมาคือ 1-10 ปี, 21-30 ปี และมากกว่า  
30 ปี เมื่อรวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำแนกตามอายุราชการ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุราชการ  
11-20 ปี รองลงมาคือ 1 - 10 ปี , 21-30 ปี และมากกว่า 30 ปี ตามลำดับ



4. จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิ ปริญญาตรี รองลงมาก็วุฒิปริญญาโท และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละได้ 86.3, 10.9, 2.6 ตามลำดับ และมีวุฒิ ปริญญาเอกเพียง 1 คน เป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง โดยสรุปแล้วพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชายอายุเฉลี่ย 31-40 ปี มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปี และส่วนใหญ่มีคุณวุฒิระดับปริญญาตรี

ตอนที่ 2 ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์ สรุปได้ดังนี้

1. จากข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านคุณสมบัติส่วนตัวรวมทั้งสิ้น 38 ข้อ พบว่า ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ต่างเห็นว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านคุณสมบัติส่วนตัวอยู่ในระดับมีความจำเป็นมาก ดังมีรายละเอียดแยกแยะ ดังนี้

1.1 ผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านคุณสมบัติส่วนตัวที่มีความจำเป็นมากที่สุด เรียงตามลำดับดังนี้

- 1.1.1 มีความรับผิดชอบ ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- 1.1.2 มีความซื่อสัตย์ สุจริต ในการปฏิบัติงาน
- 1.1.3 ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานทุกระดับ
- 1.1.4 มีจิตใจสงบ ปราศจากการคิดร้ายต่อผู้อื่น
- 1.1.5 มีความรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับ การจัดการศึกษา

ในระดับมัธยมศึกษา

- 1.1.6 มีความคิดสุขุมรอบคอบ
- 1.1.7 มีความรู้สึกต่อครูอาจารย์ และผู้เกี่ยวข้องในทางที่ดี
- 1.1.8 เป็นคนตรงต่อเวลา
- 1.1.9 ปฏิบัติตนได้ถูกต้องตามกฎระเบียบของทางราชการ
- 1.1.10 สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ได้รวดเร็วและถูกต้อง



1.2 ผู้บริหาร และอาจารย์เห็นว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณสมบัติส่วนตัวที่มีความจำเป็นมากในเรื่อง

1.2.1 ทักษะการ ปรับปรุงงานทุกด้านเพื่อให้สถานศึกษาที่ตนบริหาร มีความเจริญก้าวหน้าทุกทาง

1.2.2 กระตุ้นให้ครู อาจารย์ ปฏิบัติการสอนเต็มความรู้ความสามารถ

1.2.3 สามารถกำกับดูแล ให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้อง

1.2.4 ใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงาน

1.3 ผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านคุณสมบัติส่วนตัวที่มีความจำเป็นในเรื่อง

1.3.1 สามารถใช้ภาษาอังกฤษ ในการสื่อสารกับชาวต่างประเทศได้

1.4 กลุ่มผู้บริหารเห็นว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณสมบัติส่วนตัวที่มีความจำเป็นมากที่สุด กลุ่มอาจารย์เห็นว่ามีความจำเป็นมากในเรื่อง

1.4.1 มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง

1.5 กลุ่มอาจารย์เห็นว่าลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณสมบัติส่วนตัวที่มีความจำเป็นมากที่สุด กลุ่มผู้บริหารเห็นว่า จำเป็นมากในเรื่อง

1.5.1 มอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

1.5.2 สนใจหมั่นศึกษา หาความรู้ให้ทันสมัยเสมอ

1.5.3 ทักษะการ ปรับปรุงงานทุกด้าน เพื่อให้สถานศึกษาที่ตนบริหารมีความเจริญก้าวหน้าทุกทาง

2. ในการศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านคุณสมบัติทางวิชาการ ซึ่งมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 22 ข้อ พบว่า ทั้งผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่า คุณสมบัติทางวิชาการอยู่ในระดับ มีความจำเป็นมาก ดังมีรายละเอียดแยกแยะดังนี้

2.1 ผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านคุณสมบัติทางวิชาการ มีความจำเป็นมากที่สุดเรียงลำดับดังนี้

2.1.1 รู้และเข้าใจแนวนโยบาย การจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา



- 2.1.2 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรเป็นอย่างดี
- 2.1.3 รู้กฎหมายเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและระเบียบราชการเป็นอย่างดี
- 2.1.4 รู้และเข้าใจเรื่องหลักสูตรมัธยมศึกษาเป็นอย่างดี
- 2.1.5 รู้และเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการเงินของโรงเรียนเป็นอย่างดี

- 2.2 ผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านคุณสมบัติทางวิชาการ มีความจำเป็นมาก เรียงลำดับดังนี้
- 2.2.1 มีความรู้เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา โดยสามารถจัดนิเทศภายในโรงเรียนได้
- 2.2.2 รู้และเข้าใจเกี่ยวกับ วิธีการวัดผลและประเมินผลตามหลักสูตรมัธยมศึกษาเป็นอย่างดี

- 2.2.3 รู้และเข้าใจเกี่ยวกับสภาพสังคม เศรษฐกิจการเมือง ขนบธรรมเนียมประเพณีของชุมชนที่ตั้งอยู่เป็นอย่างดี
- 2.2.4 เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิทางวิชาการศึกษา
- 2.2.5 สนใจติดตามข่าวสารเกี่ยวกับวิชาการ และวิชาชีพอยู่เสมอ
- 2.2.6 รู้และเข้าใจจิตวิทยาเด็กวัยรุ่นเป็นอย่างดี

- 2.3 ผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านคุณสมบัติทางวิชาการ มีความจำเป็นในระดับต่ำที่สุดคือ

- 2.3.1 สำเร็จการศึกษาสาขาบริหารการศึกษาโดยตรง
- 2.3.2 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท

- 2.4 กลุ่มผู้บริหารเห็นว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านคุณสมบัติทางวิชาการมีความจำเป็นมากที่สุด กลุ่มอาจารย์เห็นว่า มีความจำเป็นมาก คือ

- 2.1.4 ผ่านการอบรมและฝึกงานหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา ตามที่ ก.ค. และกรมสามัญศึกษา กำหนด



2.5 กลุ่มอาจารย์เห็นว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณสมบัติทางวิชาการว่ามีความจำเป็นมากที่สุด กลุ่มผู้บริหารเห็นว่า มีความจำเป็นมาก คือ

2.5.1 มีความรู้ความเข้าใจในหลักจิตวิทยาบริหาร และสามารถนำมาใช้ในการบริหารบุคลากรได้

2.6 กลุ่มอาจารย์เห็นว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณสมบัติทางวิชาการ ว่ามีความจำเป็นมากที่สุด กลุ่มผู้บริหารเห็นว่า มีความจำเป็นคือ

2.6.1 สามารถเขียนบทความทางวิชาการออกเผยแพร่ได้

3. เมื่อศึกษาโดยภาพรวมถึง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ทั้ง 2 ด้าน รวม 60 ข้อ ผู้บริหาร และอาจารย์ มีการรับรู้ในระดับจำเป็นมาก เมื่อนำมาเรียงอันดับตามการรับรู้จากมากที่สุดไปหาน้อย 10 อันดับ แรก มีดังนี้

3.1 มีความรับผิดชอบสูง ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

3.2 มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติงาน

3.3 ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานทุกระดับ

3.4 มีจิตใจสงบปราศจากคิดร้ายต่อผู้อื่น

3.5 รู้และเข้าใจแนวนโยบายการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา

3.6 มีความรู้ และเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา

ศึกษา

3.7 มีความคิดสุขุมรอบคอบ

3.8 มีความรู้สึกต่อครูอาจารย์และผู้เกี่ยวข้องในทางที่ดี

3.9 เป็นคนตรงต่อเวลา

3.10 ปฏิบัติตนได้ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบของทางราชการ

4. เมื่อศึกษาถึงการรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 จำแนกตามขนาดโรงเรียน แล้วพบว่า



การรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ในระดับมัธยมศึกษาอยู่ในระดับจำเป็นมาก ทั้ง 2 ด้านในทุกขนาดโรงเรียน

เมื่อศึกษาเป็นรายชื่อแล้วส่วนใหญ่เห็นว่าจำเป็น ในระดับเดียวกันแต่มีบางข้อจะมี  
แตกต่างกันออกไปบ้างคือ

4.1 ลักษณะที่พึงประสงค์ที่มีสุขภาพแข็งแรง กลุ่มผู้ตอบจากโรงเรียนขนาดเล็ก  
เห็นว่า จำเป็นมากที่สุด ส่วนผู้ตอบจากโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่เห็นว่า จำเป็นมาก

4.2 ลักษณะที่พึงประสงค์ที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารกับชาวต่างประเทศ  
ได้ กลุ่มผู้ตอบจากโรงเรียนขนาดใหญ่เห็นว่ามีความจำเป็นมาก ส่วนใหญ่ผู้ตอบจากโรงเรียนขนาด  
เล็กและขนาดกลางเห็นว่า จำเป็น

4.3 ลักษณะที่พึงประสงค์ที่ว่า สนใจหมั่นศึกษาหาความรู้ให้ทันสมัยเสมอ กลุ่ม  
ผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่า จำเป็นมากที่สุด ส่วนกลุ่มผู้ตอบจากโรงเรียน  
ขนาดกลางและขนาดใหญ่เห็นว่า จำเป็นมาก

4.4 ลักษณะที่พึงประสงค์ที่ว่าหาวิธีปรับปรุงงานทุกด้าน เพื่อให้สถานศึกษาที่  
ตนบริหาร มีความเจริญก้าวหน้าทุกทาง กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงเรียนขนาดกลางเห็นว่า  
จำเป็นมากที่สุด ส่วนกลุ่มผู้ตอบจากโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่เห็นว่า จำเป็นมาก

4.5 ลักษณะที่พึงประสงค์ที่ว่า รู้และเข้าใจเกี่ยวกับงานการเงินของโรงเรียน  
เป็นอย่างดี กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง เห็นว่ามีความจำเป็น  
มากที่สุด แต่กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงเรียนขนาดใหญ่เห็นว่า จำเป็นมาก

4.6 ลักษณะที่พึงประสงค์ที่ว่า สามารถเขียนบทความทางวิชาการออกเผยแพร่  
ได้ กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่เห็นว่า จำเป็นมาก  
ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่า จำเป็น



ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ระหว่าง กลุ่มผู้บริหารและอาจารย์ และระหว่างขนาดโรงเรียน

1. เปรียบเทียบการรับรู้ระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในภาพรวมแล้วไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อแยกเปรียบเทียบรายด้าน คือด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านคุณสมบัติทางวิชาการ ก็ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน

2. เปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถามระหว่างขนาดโรงเรียน แล้วพบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. เปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ของผู้บริหารและอาจารย์ เป็นรายข้อพบว่า มีบางข้อที่กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์เห็นว่าจำเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่

3.1 กลุ่มผู้บริหารเห็นว่า จำเป็นมากกว่ากลุ่มอาจารย์ในเรื่อง

3.1.1 มีความสุภาพต่อบุคคลทั่วไป

3.1.2 ใช้ภาษาพูดได้ถูกต้องชัดเจนเข้าใจง่าย

3.1.3 มีความสามารถดูแลกำกับให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานได้

อย่างถูกต้องตามระเบียบราชการ

3.1.4 ผู้บริหารควรมีท่าทางสง่าผ่าเผย สวมกับเป็นผู้นำในโรงเรียน

3.1.5 แต่งกายได้เหมาะสมกับฐานะและโอกาสต่าง ๆ

3.1.6 มีประสบการณ์ผ่านการเป็นผู้ช่วยผู้บริหารมาก่อน

3.1.7 ผ่านการอบรมและฝึกงานตามหลักสูตรเตรียมผู้บริหาร

สถานศึกษาตามที่ ก.ค. และกรมสามัญศึกษากำหนด

3.2 กลุ่มอาจารย์เห็นว่า จำเป็นมากกว่ากลุ่มผู้บริหารในเรื่อง

3.2.1 ใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงาน



3.2.2 มีความรู้ความเข้าใจในหลักจิตวิทยาบริหาร และสามารถนำมาใช้ในการบริหารงานบุคลากรได้

4. เปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารและอาจารย์ จำแนกตามขนาดโรงเรียนเป็นรายข้อพบว่า มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้ตอบต่างกับขนาดโรงเรียนต่างกัน จำนวน 8 ข้อ เมื่อนำมาควบคุมตัวแปรอิสระที่ระดับสลับกันปรากฏผลดังนี้

4.1 ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเรื่อง "มีความรู้สึกต่อครู อาจารย์และผู้เกี่ยวข้องในทางที่ดี" จะมีการรับรู้แตกต่างกัน ดังนี้

กลุ่มผู้ตอบระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่า จำเป็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กลุ่มอาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันเห็นว่าจำเป็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อนำค่าเฉลี่ยของคะแนนตามระดับการรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์ มาเปรียบเทียบกันจะพบว่า

ในโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าจำเป็นมากกว่ากลุ่มอาจารย์ ส่วนในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ กลุ่มอาจารย์เห็นว่าจำเป็นมากกว่าผู้บริหาร

กลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก เห็นว่าจำเป็นมากกว่ากลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

กลุ่มอาจารย์ในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าจำเป็นน้อยกว่ากลุ่มอาจารย์ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

4.2 ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเรื่อง "สามารถใช้ภาษาเขียนสื่อสารไปยังผู้ปกครองและหน่วยงานอื่นได้ชัดเจน" จะมีการรับรู้แตกต่างกันดังนี้



ผู้ตอบระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าจำเป็น  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อนำค่าเฉลี่ยของคะแนนตามระดับการรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์  
มาเปรียบเทียบกัน จะพบว่า

โรงเรียนขนาดกลาง กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าจำเป็นในระดับใกล้เคียงกับกลุ่ม  
อาจารย์ ส่วนในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าจำเป็นในระดับมากกว่า  
กลุ่มอาจารย์

กลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลาง จะเห็นว่าจำเป็นน้อยกว่ากลุ่ม  
ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่

กลุ่มอาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง จะเห็นว่าจำเป็นมากกว่า  
กลุ่มอาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดใหญ่

4.3 ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในเรื่อง "มอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ"  
จะมีการรับรู้แตกต่างกันดังนี้

กลุ่มผู้ตอบระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง  
เห็นว่าจำเป็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อนำค่าเฉลี่ยของคะแนนตามระดับการรับรู้ของผู้บริหารและ  
อาจารย์มาเปรียบเทียบกันจะพบว่า

ในโรงเรียนขนาดเล็กกลุ่มผู้บริหารเห็นว่าจำเป็นน้อยกว่ากลุ่มอาจารย์  
ส่วนโรงเรียนขนาดกลาง กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าจำเป็นระดับมากกว่ากลุ่มอาจารย์ และในโรงเรียน  
ขนาดใหญ่กลุ่มผู้บริหารและอาจารย์ มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

กลุ่มผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางเห็นว่าจำเป็นมากกว่ากลุ่มผู้บริหาร  
ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่

กลุ่มอาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางเห็นว่าจำเป็นน้อยกว่ากลุ่มอาจารย์  
ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่



4.4 ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เรื่อง "จัดกิจกรรมตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์นักเรียนได้อย่างเหมาะสม" จะมีการรับรู้แตกต่างกันดังนี้

กลุ่มผู้ตอบระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก เห็นว่าจำเป็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อนำค่าเฉลี่ยของคะแนนตามระดับการรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์ มาเปรียบเทียบกันจะพบว่า ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าเป็นมากกว่ากลุ่มอาจารย์ ส่วนในโรงเรียนขนาดกลาง กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าเป็นน้อยกว่ากลุ่มอาจารย์

กลุ่มผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าเป็นมากกว่ากลุ่มผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

กลุ่มอาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางเห็นว่าเป็นมากกว่ากลุ่มอาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่

4.5 ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเรื่อง "รู้และเข้าใจเกี่ยวกับเศรษฐกิจ การเมือง ขนบธรรมเนียมประเพณีของชุมชนที่ตั้งอยู่เป็นอย่างดี" มีการรับรู้แตกต่างกันดังนี้

กลุ่มผู้ตอบระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก เห็นว่าจำเป็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กลุ่มอาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน เห็นว่าจำเป็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อนำค่าเฉลี่ยของคะแนนตามระดับการรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์ มาเปรียบเทียบกันจะพบว่า

ในโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าเป็นมากกว่าอาจารย์ ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าเป็น น้อยกว่าอาจารย์

กลุ่มผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก เห็นว่าจำเป็นมากกว่า กลุ่มผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่



กลุ่มอาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก เห็นว่าจำเป็นน้อยกว่า  
กลุ่มอาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

4.6 ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในเรื่อง "มีประสบการณ์ทางการสอนที่ประสบผลสำเร็จมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี" มีการ  
รับรู้แตกต่างกันดังนี้

กลุ่มผู้ตอบระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง  
เห็นว่าจำเป็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อาจารย์ผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน เห็นว่าจำเป็นแตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อนำค่าเฉลี่ยของคะแนนตามระดับการรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์  
มาเปรียบเทียบกันจะพบว่าในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ผู้บริหารเห็นว่าจำเป็นมากกว่า  
อาจารย์ ส่วนในโรงเรียนขนาดกลางกลุ่มผู้บริหารเห็นว่าจำเป็นน้อยกว่ากลุ่มอาจารย์

กลุ่มผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ เห็นว่าจำเป็นมากกว่า  
กลุ่มผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก

กลุ่มอาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง เห็นว่าจำเป็นมากกว่ากลุ่ม  
อาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่

4.7 ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในเรื่อง "สนใจติดตามข่าวสารเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพอยู่เสมอ" มีการรับรู้แตกต่างกัน  
ดังนี้

กลุ่มผู้ตอบระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง  
เห็นว่าจำเป็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อนำค่าเฉลี่ยของคะแนนตามระดับการรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์  
มาเปรียบเทียบกันจะพบว่า ในโรงเรียนขนาดเล็กกลุ่มผู้บริหารเห็นว่าจำเป็นในระดับมากกว่ากลุ่ม  
อาจารย์ แต่ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าจำเป็นในระดับน้อยกว่า  
กลุ่มอาจารย์



กลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าจำเป็นมากกว่ากลุ่มผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

กลุ่มอาจารย์ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ เห็นว่าจำเป็นมากกว่า กลุ่มอาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก

4.8 ลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเรื่อง "สามารถเขียนบทความทางวิชาการออกเผยแพร่ได้" มีการรับรู้แตกต่างกันดังนี้

กลุ่มผู้ตอบระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางเห็นว่าจำเป็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กลุ่มอาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนต่างขนาดกันเห็นว่าจำเป็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อนำค่าเฉลี่ยของคะแนนตามระดับการรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์มาเปรียบเทียบกันจะพบว่า ในโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มอาจารย์เห็นว่าจำเป็นมากกว่าผู้บริหารเล็กน้อยและในโรงเรียนขนาดกลาง กลุ่มอาจารย์เห็นว่าจำเป็นมากกว่ากลุ่มผู้บริหาร และในโรงเรียนขนาดใหญ่กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าจำเป็นมากกว่ากลุ่มอาจารย์

กลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่เห็นว่าจำเป็นมากกว่ากลุ่มผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง

กลุ่มอาจารย์ในโรงเรียนขนาดกลางเห็นว่าจำเป็นมากกว่ากลุ่มอาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่

5. เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับคะแนนตามการรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์ในเรื่องลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นรายข้อจำแนกตามขนาดของโรงเรียนแล้วพบว่า มีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 6 ข้อ เมื่อนำมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของ Scheffe' ปรากฏผลดังนี้

5.1 ในเรื่อง "มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน" กลุ่มผู้ตอบในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าจำเป็นมากกว่ากลุ่มผู้ตอบในโรงเรียนขนาดใหญ่

5.2 ในเรื่อง "สามารถใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารกับชาวต่างประเทศได้" กลุ่มผู้ตอบในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าจำเป็นน้อยกว่ากลุ่มผู้ตอบในโรงเรียนขนาดใหญ่



5.3 ในเรื่อง "รู้และเข้าใจเกี่ยวกับงานการเงินของโรงเรียนเป็นอย่างดี" กลุ่มผู้ตอบในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าจำเป็นมากกว่ากลุ่มผู้ตอบในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

5.4 ในเรื่อง "รู้กฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน และระเบียบราชการเป็นอย่างดี" กลุ่มผู้ตอบในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก เห็นว่าจำเป็นมากกว่าผู้ตอบในโรงเรียนขนาดใหญ่

5.5 ในเรื่อง "มีความรู้ความเข้าใจจิตวิทยาเด็กวัยรุ่นเป็นอย่างดี" กลุ่มผู้ตอบในโรงเรียนขนาดเล็ก เห็นว่าจำเป็นน้อยกว่ากลุ่มผู้ตอบในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่

5.6 ในเรื่อง "มีประสบการณ์ผ่านการเป็นผู้ช่วยผู้บริหารมาก่อน" กลุ่มผู้ตอบในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าจำเป็นน้อยกว่า กลุ่มผู้ตอบในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

### อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เป็นชายมากกว่าหญิง ถ้าแยกเป็นกลุ่มผู้บริหารก็จะเป็นชายมากกว่าเป็นหญิง ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของ วัฒนะ สังวาลย์ (2531) ที่สรุปว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นชาย มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มากที่สุด ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นกลุ่มที่มีวุฒิภาวะและประสบการณ์ในการทำงานมาพอสมควร อายุราชการส่วนใหญ่จะอยู่ระหว่าง 11-20 ปี ส่วนกลุ่มอาจารย์จะเป็นหญิงมากกว่าชาย ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี และมีอายุราชการ 11-20 ปี

ด้านวุฒิการศึกษานั้น พบว่า ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ส่วนใหญ่มีวุฒิระดับปริญญาตรี ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ของกรมสามัญศึกษาที่กำหนดไว้ว่าผู้ที่เข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารจะต้องมีวุฒิไม่ต่ำกว่า ระดับปริญญาตรี ในส่วนอาจารย์ผู้สอนก็เช่นกัน กรมสามัญศึกษาจะสรรหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอเหมาะสมกับการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่จะบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งอาจารย์ 1 วุฒิปริญญาตรี



ผลการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ตามการรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์ มีดังนี้

1. ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้าน

คุณสมบัติส่วนตัว ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่าจำเป็นมาก เมื่อศึกษาเป็นรายชื่อแล้ว ทั้งผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่าจำเป็นมากที่สุดตามลำดับดังนี้

1.1 ผู้บริหารควรมีลักษณะมีความรับผิดชอบสูงในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามทั้งผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่าจำเป็นมากที่สุดอันดับแรก ก็เพราะความรับผิดชอบสูง เป็นคุณธรรมสำหรับคนทุกคนที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ โดยเฉพาะผู้บริหารต้องมีลักษณะผู้นำที่ดี จะต้องมีความรับผิดชอบในข้อนี้ในตัวเองมากที่สุด จึงจะหวังได้ว่าจะบริหารงานนำไปสู่ความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สตอกคิล (Stogdill, 1974) ที่กล่าวว่า "บุคคลที่จะเป็นผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบมากกว่าส่วนเฉลี่ยของกลุ่ม" และบาร์นาร์ด (Barnard, 1962) ได้กล่าวถึงคนที่จะเป็นผู้นำมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรับผิดชอบ ซึ่งจะขาดไม่ได้ประการหนึ่งคือ ความรับผิดชอบ (Responsibility) ซึ่งหมายถึง ความมีคุณธรรม ศีลธรรม รู้จักรับผิดชอบ เมื่อผิดพลาดก็รับคำตำหนิโดยเต็มใจ มีความมานะบากบั่น ไม่ทอดทิ้งในการปฏิบัติหน้าที่

1.2 ผู้บริหาร ควรมีลักษณะมีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติงาน ความซื่อสัตย์ก็เป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญยิ่งของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพราะในโรงเรียนมัธยมจะมีงบประมาณของรัฐและเงินนอกงบประมาณ คือ เงินบำรุงการศึกษาและรายได้อื่น ๆ จำนวนไม่น้อยที่จะนำมาใช้จ่ายแต่ละปี หากผู้บริหารไม่มีความซื่อสัตย์สุจริตแล้วก็อาจทำความเสียหายแก่หน่วยงานได้ นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีความซื่อสัตย์ยังเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานไม่กล้าที่จะทุจริต ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ ภิญญู สาธร (2526) ที่ได้เสนอความคิดว่าผู้นำในสังคมไทยจะต้องมีลักษณะประการหนึ่งในหลาย ๆ ข้อ คือ มีความซื่อสัตย์สุจริต

1.3 ผู้บริหารควรมีลักษณะให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานทุกระดับ ในเรื่องความยุติธรรมของผู้บริหารถือว่าเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้นำในสังคมไทย เพราะถ้าผู้นำไม่มีความยุติธรรมแล้วก็จะเกิดความลำเอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่ง ก่อให้เกิดความแตกแยกใน



หน่วยงาน ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของ โยธิน จามรภูมิ (2526) ซึ่งได้วิจัยเกี่ยวกับ ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของชุมชนในจังหวัด นครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่าคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้บริหารที่อยู่ในเกณฑ์มากที่สุดจะ ขาดเสียมิได้อยู่ 4 ประการ หนึ่งในคุณสมบัติเหล่านั้นคือ มีความยุติธรรม

1.4 ผู้บริหาร ควรมีลักษณะมีจิตใจสงบ ปราศจากการคิดร้ายกับบุคคลอื่น หมายถึง ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีสุขภาพจิตที่ดีไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์โอ้อวด ริษยา มีจิตใจร่าเริง เบิกบานอยู่เสมอ เพราะผู้บริหารจะต้องพบปัญหาต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาถ้ามีสุขภาพจิตไม่ดีก็ อาจทำให้เครียด และมีอาการทางประสาทได้ ซึ่งตรงกับที่ สมบูรณ์ พรธนาภพ (2521) ได้จำแนกคุณสมบัติของผู้บริหารไว้มีอยู่ประการหนึ่งได้กล่าวถึง ผู้บริหารโรงเรียนควรมี สุขภาพจิต (Mental Health) ที่ดีและเหมาะสม

1.5 ผู้บริหารควรมีลักษณะ มีความรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา การมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งนั้นคือการมีทักษะทาง มโนคติ (Conceptual skill) ได้แก่การมีความรู้ความเข้าใจอย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง ในภารกิจในฐานะที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ อันจะ นำไปสู่การวางนโยบายและการปฏิบัติอย่างสัมฤทธิ์ผล และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย ของการศึกษา ความรู้ที่จำเป็นพื้นฐานนี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์มองเห็นปัญหา และงานที่จะดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่ดีควรมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ทั้งทาง ทฤษฎีและปฏิบัติ และสามารถนำเอาความรู้นั้น ๆ มาดำเนินงานทุกชนิดได้ และผู้ที่จะมี ความรู้ เข้าใจอย่างลึกซึ้งจะต้องเป็นผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด สามารถที่จะเรียนรู้อะไรก็ได้ รวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องความรู้ความ สามารถที่ต้องการ

1.6 ผู้บริหารควรมีลักษณะมีความสุ่มรอบคอบ การที่ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้อง มีความสุ่มรอบคอบนั้น ก็เพื่อที่จะทำงานได้อย่างไม่บกพร่องครบถ้วนไม่ผิดพลาดเพราะ ถ้าทำงานบกพร่องและผิดพลาดก็จะเกิดความเสียหายต่อหน้าที่การงานเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้อง กับความคิดเห็นของ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2523) เกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารว่า ครูใหญ่ที่ดีควรจะต้องเป็นคนรอบคอบ พินิจ พิจารณา (Consideration) รู้จักแก้ปัญหา



1.7 ผู้บริหารควรมีลักษณะมีความรู้สึกต่อครูอาจารย์และผู้เกี่ยวข้องในทางที่ดี ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่จะปรารถนาที่จะร่วมมือกับคนอื่น ดังนั้นจะต้องมีลักษณะเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง รู้จักรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น รวมทั้งให้คนอื่นได้แสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างเต็มที่ และมีความปรารถนาดีต่อผู้อื่น อันหมายถึงการมีใจกว้างนั่นเอง ไม่เป็นผู้ที่ยึดถือความเห็นของตนว่าถูกต้องเสมอไป ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะผู้นำในสังคมไทยของ ภิญญู สาธร (2526) ที่ว่าผู้บริหารต้องเป็นคนใจกว้างใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล

1.8 ผู้บริหารควรมีลักษณะที่เป็นคนตรงต่อเวลา ซึ่งการเป็นคนตรงต่อเวลาเป็นเรื่องของความมีวินัยที่จะต้องปลูกฝังให้เป็นค่านิยมที่ดีในสังคมไทย ดังที่สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ ได้พยายามรณรงค์ให้คนไทยเป็นคนตรงต่อเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้มีการสร้างค่านิยมดังกล่าวในโรงเรียนทั้งชั้นประถมและมัธยมศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดมา ดังนั้นการที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ตรงเวลาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะจะเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานอันมีผลกระทบไปถึงตัวนักเรียน ในเรื่องนี้ ภิญญู สาธร (2526) ได้เสนอแนวความคิดว่า ผู้นำในสังคมไทยจะต้องมีลักษณะที่ตรงต่อเวลาด้วย

1.9 ผู้บริหารควรมีลักษณะที่ปฏิบัติตนได้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ ด้วยเหตุที่ว่าผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจและความรับผิดชอบเหนือบุคคลอื่นในโรงเรียน โรงเรียนจะเจริญก้าวหน้าหรือหยุดชะงักเสื่อมโทรมลงก็เนื่องด้วยผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะมีบทบาทที่สำคัญที่สุดที่จะนำเอานโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ถูกต้อง ตลอดจนการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้บรรลุผล ดังนั้น ผู้บริหารจำต้องปฏิบัติตนได้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ อันจะส่งผลให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปในทิศทางที่รัฐต้องการ นอกจากนี้การปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องยังเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ร่วมงานไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในการบริหารงานในโรงเรียน อันจะนำไปสู่ความบกพร่องทางวินัยของตัวผู้บริหารอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในเรื่องลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติว่า "ควบคุมดูแลงานธุรการหรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ทะเบียนและเอกสารให้เป็นไปตามระเบียบราชการ" และในด้านความรู้ความสามารถที่ต้องการ ก็กำหนดไว้ว่า "มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับ



การปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง

1.10 ผู้บริหารควรมีลักษณะสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้รวดเร็วและถูกต้อง การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเป็นเรื่องการตัดสินใจ (Decision making) ของผู้บริหาร ซึ่งถ้าผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องแล้วจะทำให้งานที่ดำเนินอยู่ไม่สะดุดหยุดลง กรณีที่มีปัญหาในการดำเนินงาน การตัดสินใจ บางครั้งจะต้องยึดหลักเกณฑ์ระเบียบวินัยเป็นแนวทาง แต่บางครั้งก็ต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์ของผู้ตัดสินใจเป็นสำคัญ ทั้งนี้อยู่ที่สถานการณ์เฉพาะหน้า ที่ผู้บริหารจะต้องรู้จักยืดหยุ่นแก้ไข และสภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นองค์ประกอบด้วยความสามารถในการตัดสินใจนี้ สอดคล้องกับคุณสมบัติพิเศษของคนที่จะเป็นผู้นำของ เซสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Barnard, 1926) ที่ว่า "มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) หมายถึง ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ ตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง และเต็มใจโดยไม่ทำให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานยุ่งยากใจ"

นอกจากนี้แล้วยังมีคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ในหัวข้ออื่น ๆ อีกที่กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า มีความจำเป็นอย่างมาก ได้แก่ การกล้าตัดสินใจทำงานเพื่อความสำเร็จของงาน การอุทิศเวลาให้แก่งานของโรงเรียน การรู้จักเสียสละไม่เห็นแก่ตัว การที่มีลักษณะที่แสดงออกถึงความมั่นคงในอารมณ์ การมีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครองนักเรียน และผู้นำชุมชน และเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขและให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน มีเมตตากรุณา โอบอ้อมอารี ซึ่งผู้วิจัยจะไม่อภิปรายผล แต่จะยกตัวอย่างหรือประเด็นที่น่าสนใจมานำเสนอ ดังนี้

คุณลักษณะผู้บริหารที่ว่า การมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง กลุ่มผู้ตอบที่เป็นผู้บริหารเห็นว่าจำเป็นมากที่สุด แต่กลุ่มผู้ตอบที่เป็นอาจารย์เห็นว่าจำเป็นมาก ในเรื่องการมีสุขภาพแข็งแรงนี้ ก็มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารมาก เพราะงานบริหารเป็นงานที่จะต้องเสียสละอุทิศเวลาให้แก่งาน มีความทนทานในการทำงาน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมึร่างกายแข็งแรง ซึ่งสอดคล้องกับ สแตดท์ (Stadt, 1973) ได้เขียนไว้ในหนังสือ Managing Career Education Programs ได้สรุปลักษณะผู้นำข้อหนึ่งว่า เป็นผู้ที่แข็งแรงสุขภาพดี และ พนัส หันนาคินทร์ (2529) ก็ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร ในด้านคุณสมบัติส่วนตัวว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี เพราะงานครูใหญ่เป็นงานหนัก จะต้องอาศัยความอดทนทั้งกายและใจอยู่ตลอดเวลา ความมีสุขภาพดีจึงเป็นหลักประกัน



ประการแรกในการทำงาน ส่วนที่ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์แตกต่างกันนั้น อาจจะเป็น เพราะผู้บริหารได้ปฏิบัติงานมาด้วยตนเองก็ทราบดีว่าสภาพนั้นมีความจำเป็นและสำคัญมากจึง ให้การรับรู้สูงกว่ากลุ่มอาจารย์

นอกจากนี้กลุ่มผู้ที่ตอบที่เป็นอาจารย์เห็นว่าจำเป็นเรื่องลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาต่อไปนี้มากกว่าผู้บริหาร คือ

การมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ อันเนื่องมาจากภารกิจในการบริหารมีมากมาย ผู้บริหารไม่สามารถที่จะดำเนินการด้วยตัวเอง ทั้งหมด ดังนั้นจึงต้องรู้จักเลือกใช้คนให้ถูกต้องกับงาน เมื่อทุกคนได้ทำงานตรงกับความสามารถก็จะทำ ให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โยธิน จารภูมิ (2526) ซึ่งได้ทำการ วิจัย เรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของชุมชนในจังหวัด นครศรีธรรมราชในด้านการปฏิบัติงานว่า ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

ในส่วนที่ว่ากลุ่มอาจารย์เห็นว่าจำเป็นมากกว่ากลุ่มผู้บริหารนั้น อาจจะเป็น เพราะสภาพการปฏิบัติงานที่พวกเขาได้รู้ได้เห็น ยังมีการมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความ สามารถมากนัก ยังมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก และเส้นสายในการทำงาน ซึ่งเป็นจุดสะท้อนให้ เห็นว่า น่าจะมีการปรับปรุงผู้บริหารในประเด็นนี้

2. ในการศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านคุณสมบัติทาง วิชาการ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ เห็นว่าจำเป็นมาก ดังที่จะนำเสนอตามลำดับความ จำเป็นดังนี้

2.1 ผู้บริหารควรมีลักษณะที่มีความรู้และเข้าใจแนวนโยบาย การจัดการ การศึกษาของกรมสามัญศึกษา ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะนำเอาแนวนโยบาย หน่วยเหนือไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผล เพราะผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีหน้าที่และบทบาทสำคัญมากที่สุดใน โรงเรียน ถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจแนวนโยบาย การจัดการศึกษา แล้วอาจจะบริหารงานไม่ สอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐได้ โดยเฉพาะกรมสามัญศึกษา นอกจากจะยึดแนวนโยบาย ของรัฐในระดับชาติ ระดับกระทรวงแล้ว กรมสามัญศึกษาเองยังมีนโยบายเสริมเพิ่มเติมขึ้นมา ซึ่งจะเรียกว่าจุดเน้นบ้าง สิ่งละอันพันละอันน้อยบ้าง ประกาศของกรมสามัญศึกษา



ในเรื่องทิศทางในการจัดการศึกษาข้าง ค่าปรารถนาของอธิบดีข้าง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นที่ทางโรงเรียนจะได้นำมาวิเคราะห์ และจัดทำแผนนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสนองต่อนโยบายของกรมสามัญศึกษาและแผนนโยบายแห่งรัฐ ในเรื่องนี้ มาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้กำหนดไว้ในเรื่องความรู้ความสามารถที่ต้องการในข้อ 5 ความว่า "มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แผนงานของกรมและกระทรวงเจ้าสังกัด"

2.2 ผู้บริหารควรมีลักษณะที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรเป็นอย่างดี การบริหารสถานศึกษาจะเจริญก้าวหน้าไปได้ ขึ้นอยู่กับบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ ร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ และสิ่งที่จะทำให้คณะครูได้ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ก็ต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการบริหารบุคลากรของผู้บริหาร ซึ่งตัวผู้บริหารเองจะต้องศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี แล้วนำมาใช้อย่างถูกต้องหลักการ สอดคล้องกับหลักจิตวิทยาการบริหาร และสอดคล้องกับความคิดเห็นของภิญโญ สาคร (2526) ที่กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล คือ หัวใจของการบริหารงานทุกชนิดของหน่วยงานทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก หรือหน่วยงานขนาดใหญ่ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงไร ก็ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2.3 ผู้บริหารควรมีลักษณะรู้กฎหมายเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน และระเบียบราชการเป็นอย่างดี โดยเหตุที่โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เป็นโรงเรียนของรัฐที่จะต้องอาศัย ระเบียบและกฎหมายต่าง ๆ เป็นแนวปฏิบัติงานมากมาย ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และป้องกันความบกพร่องอันอาจเกิดขึ้นได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ที่ตัวผู้บริหาร จะต้องมีความรู้ กฎหมายเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเป็นอย่างดี เมื่อรู้ดีแล้วก็จะปฏิบัติได้ถูกต้อง และสามารถตัดสินใจทำงานต่าง ๆ อย่างไม่ขัดกับระเบียบ กฎหมายข้อบังคับต่าง ๆ ที่วางไว้มากมาย ในเรื่อง มาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งออกตามกฎ ก.ค. เรื่องความรู้ความสามารถที่ต้องการในข้อ 3 กล่าวว่าผู้ที่จะเป็นผู้บริหารนั้นจะต้อง "มีความรู้ความเข้าใจ งานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง" ซึ่งก็สอดคล้องกับ



## ผลการวิจัยดังกล่าว

2.4 ผู้บริหารควรมีลักษณะที่ มีความรู้และเข้าใจเรื่องหลักสูตรมัธยมศึกษา เป็นอย่างดี ผลของการวิจัยที่ได้ออกมาอย่างนี้ก็สอดคล้องกับ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องถือว่า งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดจะต้องให้ความสำคัญ และปฏิบัติการอย่างจริงจัง และมากกว่างานอื่น เพราะงานอื่น ๆ นั้นเป็นไปเพื่อสนับสนุน งานวิชาการทั้งสิ้น การบริหาร วิชาการก็คือ การบริหารหลักสูตรนั่นเอง และในตัวหลักสูตรก็จะมีปรับปรุง เปลี่ยนแปลงไป ตามสภาพของสังคมที่แปรเปลี่ยนไป จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร จะต้องรู้เข้าใจใน ตัวหลักสูตรเป็นอย่างดี อันจะนำไปสู่การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งตรงกับคุณสมบัติทาง วิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ของ พันธ์ หันนาคินทร์ (2529) ที่ว่า ความรู้ที่จำเป็นในการ บริหารโรงเรียน จะมีความรู้ในเรื่องหลักสูตรด้วย และสอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งออกตามกฎ ก.ค. ในเรื่องความรู้ความสามารถที่ต้องการ ที่ว่า ผู้บริหาร จะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตร พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

2.5 ผู้บริหารควรมีลักษณะ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการเงิน ของโรงเรียนเป็นอย่างดี โดยเหตุที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นผู้ที่ทำหน้าที่จัดทำงบประมาณ ของโรงเรียน มีอำนาจหน้าที่ ควบคุมดูแล ในการรับ-จ่ายและเก็บรักษา ทั้งเงินงบประมาณและ เงินนอกงบประมาณ รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่ในการจัดซื้อจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งในการ ดำเนินการดังกล่าวจักต้องเป็นไปตามระเบียบและวิธีการที่กฎหมายกำหนด ซึ่งระเบียบเหล่านี้ก็มัก จะเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมกับสภาพสังคม มีอยู่บ่อยครั้งที่ผู้บริหารถูกลงโทษเพราะ กระทำผิดทางวินัยอันเนื่องมาจากการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามระเบียบเกี่ยวกับการเงินบางครั้งก็โทษ รุนแรงถึงให้ออกจากราชการ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ วิทยุใหญ่ สาธร (2526) ที่ว่า ผู้บริหารการศึกษาควรจะศึกษาหลักเกณฑ์และระเบียบการเงินของโรงเรียน โดยเฉพาะควรมี ระเบียบการเงินของกระทรวงการคลัง ระเบียบการเงิน และการพัสดุครุภัณฑ์ไว้ประจำ สำนักงานธุรการของโรงเรียน เพื่อที่จะหยิบฉวยมาใช้ได้ทันที่ทั้งที่และค้นคว้าอ้างอิงเสมอ



นอกจากนี้แล้วยังมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในหัวข้ออื่น ๆ ที่กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าจำเป็นมากอันดับแรก มีความรู้เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา โดยสามารถจัดนิเทศภายในโรงเรียนได้ รู้และเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลตามหลักสูตรมัธยมศึกษาเป็นอย่างดี รู้และเข้าใจเกี่ยวกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ขนบธรรมเนียมประเพณีของชุมชนที่ตั้งอยู่เป็นอย่างดี เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิทางวิชาการศึกษา สนใจติดตามข่าวสารเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพเสมอ รู้และเข้าใจจิตวิทยาเด็กวัยรุ่นเป็นอย่างดี

ที่น่าสนใจก็คือ กลุ่มผู้บริหารและอาจารย์ได้ให้ระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ในกลุ่มต่ำที่สุดของลักษณะพึงประสงค์ด้านวิชาการอยู่ 2 คุณลักษณะคือ

ผู้บริหารควรสำเร็จการศึกษา สาขาบริหารการศึกษาโดยตรง การที่กลุ่มผู้ตอบให้ความสำคัญเกี่ยวกับลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาว่า ควรสำเร็จการศึกษา สาขาบริหารการศึกษาโดยตรง ในระดับต่ำกว่าที่ควรจะเป็น อาจเป็นเพราะว่าการบริหารการศึกษาของไทยเรายึดติดระบบราชการ ซึ่งจะมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วางไว้ตายตัว ซึ่งผู้ที่ไม่มีความรู้ในเรื่องการบริหารการศึกษาก็สามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง เครื่องครัดในคำสั่ง ขนบธรรมเนียมประเพณีที่เคยปฏิบัติกันมา ก็คือว่าเป็นผู้บริหารที่ดีได้ อีกประการหนึ่งอาจเป็นเพราะว่า หลักการหรือทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารยังไม่เผยแพร่ออกไปอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารที่อาศัยประสบการณ์และระเบียบแนวปฏิบัติก็เพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้จนไม่ให้ความสำคัญของศาสตร์ด้านนี้ ผู้วิจัยเองในฐานะที่เรียนทางการบริหารการศึกษา มีความคิดเห็นว่า ศาสตร์ทางด้านการบริหาร มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับนักบริหารรุ่นใหม่ ที่จะต้องมีความรู้และทักษะทางด้านการบริหารอย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ศาสตร์ทางด้านนี้ กำลังขยายตัวเปิดสอนในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยหลายแห่ง ในอนาคตเมื่อศาสตร์นี้ได้เผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางแล้ว คาดว่าผู้บริหารและอาจารย์จะให้ความสำคัญสำหรับผู้มีคุณวุฒิทางบริหารการศึกษามากขึ้น จึงเป็นที่น่าศึกษาในโอกาสต่อไป

อีกคุณลักษณะหนึ่งคือ ผู้บริหารควรสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ให้คะแนนระดับความจำเป็นในระดับต่ำสุดของลักษณะที่พึงประสงค์ทุก ๆ ด้าน ที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า วุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีก็เพียงพอแล้วสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์การคัดเลือก



ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้กำหนดคุณสมบัติผู้จะเป็นผู้บริหารว่า มีคุณสมบัติไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี ในเรื่องนี้ ประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา สมาคม โรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละแห่ง ก็ได้กำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาว่า ควรมีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไปทั้งสิ้น สำหรับผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารการศึกษาควรมีคุณสมบัติตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้ที่จบในระดับปริญญาโท ย่อมได้รับหลักการ ทฤษฎีแนวคิดไว้มากมาย มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล และเป็นข้อบ่งชี้ว่ามีระดับสติปัญญาที่เฉลียวฉลาดพอสมควรซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย ของสตอกคิล (Stogdill, 1974) ที่ว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำควรมีคุณสมบัติทางด้านสติปัญญามากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม และความคิดเห็นของ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2523) ที่กล่าวไว้ว่า ครูใหญ่ที่ดีควรจะเป็นผู้ที่ฉลาด (Intelligence) มากกว่าคนอื่น (Above average) หรืออย่างน้อยก็ฉลาดเท่าเพื่อนร่วมงาน ซึ่งแนวโน้มในอนาคตความคิดเห็นดังกล่าวอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้

3. เมื่อศึกษาโดยภาพรวมถึงลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งทางด้านคุณสมบัติส่วนตัวและคุณสมบัติทางวิชาการ แล้วจะเห็นได้ว่ากลุ่มผู้ตอบให้ความสำคัญในเรื่องคุณสมบัติส่วนตัวมากกว่าคุณสมบัติทางวิชาการ จะเห็นได้จากการเรียงอันดับ 10 อันดับแรก ของลักษณะที่พึงประสงค์ จะเป็นลักษณะทางด้านส่วนตัวถึง 9 ข้อ และมีลักษณะทางวิชาการเพียง 1 ข้อ ดังที่ได้สรุปผลไปแล้ว

4. เมื่อศึกษาการรับรู้จำแนกตามขนาดโรงเรียน ถึงลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ในภาพรวมแล้วไม่ปรากฏว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อศึกษาเป็นรายข้อแล้วจะพบว่า มีบางข้อที่การรับรู้ของกลุ่มผู้ตอบที่อยู่ในขนาดโรงเรียนที่ต่างกันมีความแตกต่างกัน ดังนี้

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่ว่ามีสุขภาพแข็งแรง กลุ่มผู้ตอบจากโรงเรียนขนาดเล็ก เห็นว่าจำเป็นมากที่สุด ส่วนกลุ่มขนาดกลางและขนาดใหญ่ เห็นว่าจำเป็นมาก ซึ่งการที่ผู้ตอบจากกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่า การที่ผู้บริหารมีร่างกายแข็งแรง เป็นสิ่งที่จำเป็นมากที่สุดเพราะว่า ในโรงเรียนขนาดเล็ก จะมีบุคลากรประมาณ 10-30 คน ซึ่งนับว่าน้อย แต่มีภารกิจที่จะทำมากมายพอ ๆ กับโรงเรียนขนาดใหญ่ ดังนั้นตัวผู้บริหารจะต้องทำงานด้วยตนเองหลายประการแม้กระทั่งการเรียนการสอน ถ้าครูไม่เพียงพอก็ต้องไปช่วยสอนด้วย นอกจากนี้



โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่จะอยู่ในชนบท ตัวผู้บริหารจะต้องทำงานด้านปฏิสัมพันธ์กับชุมชนเป็น  
อย่างมาก เช่นการออกแรงค์ให้มีการเรียนต่อในระดับมัธยมศึกษา การร่วมกิจกรรมกับชุมชนใน  
ลักษณะอื่น ๆ อีกมาก ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นที่ตัวผู้บริหารจะต้องมีสุขภาพแข็งแรงทนทานต่อความ  
ลำบากตรากตรำได้

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ว่า สามารถใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารกับชาวต่างประเทศได้  
กลุ่มผู้ตอบที่มาจากโรงเรียนขนาดใหญ่จะเห็นว่ามีควมจำเป็นมากกว่า กลุ่มผู้ตอบจากโรงเรียน  
ขนาดกลางและขนาดเล็ก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ส่วนใหญ่  
จะอยู่ในตัวเมือง ซึ่งจะมีการต้อนรับแขกที่เป็นชาวต่างชาติ หรือมี ครูชาวต่างชาติมาช่วยสอน  
ในโรงเรียน บางทีก็จะมีเด็กนักเรียนต่างชาติตามโครงการแลกเปลี่ยนนักเรียน A.F.S มา  
ศึกษาในโรงเรียนนั้น ๆ สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ตอบอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ เห็นว่ามีควมจำเป็น  
มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ว่า ผู้บริหารควรสนใจหมั่นศึกษาหาความรู้ให้ทันสมัยเสมอ  
กลุ่มผู้ตอบจากโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าจำเป็นมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ ที่เป็นเช่นนี้อาจจะเป็น  
เพราะว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่อยู่ในอำเภอขนาดเล็ก หรือไม่ก็เป็น  
โรงเรียนประจำตำบล ซึ่งจะมีอายุการดำเนินงานไม่นานนัก บุคลากรครูส่วนใหญ่ก็จะมีอายุ  
การทำงานไม่นาน มักจะมีปัญหาสอบถามผู้บริหารอยู่เสมอ ซึ่งผู้บริหารก็จำเป็นที่จะต้องรู้ทุกสิ่ง  
ทุกอย่าง ซึ่งต่างกับโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ที่จะมีครูแยกทำงานเฉพาะอย่าง  
เช่น ด้านการเงิน การพัสดุ หรือวัดผล ฯลฯ ซึ่งก็ย่อมที่จะมีความรู้ในเรื่องนั้นเป็นอย่างดี  
สามารถที่จะเสนอแนะหรือชี้แจงให้ผู้บริหารทราบได้ และเหตุผลดังกล่าวสามารถนำเอามา  
อภิปรายผลได้ เช่นเดียวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่ว่ารู้และเข้าใจงานการเงิน  
ของโรงเรียนเป็นอย่างดี ซึ่งกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าจำเป็นมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

ส่วนการเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา ๘ ระหว่างผู้บริหารและอาจารย์  
และระหว่างขนาดโรงเรียน



จากการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ และระหว่างกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามระหว่างขนาดโรงเรียน แล้วพบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับ วัฒนะสังวาลย์ (2531) ที่ได้ทำการวิจัยลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เมื่อนำความคิดเห็นมาเปรียบเทียบกันแล้ว ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหาร, หัวหน้าหมวดวิชา และอาจารย์ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจจะเกิดจากเหตุผลหลายประการ ประการแรกผู้บริหารและอาจารย์ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษา อยู่ในระดับเดียวกันจึงทำให้มีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน ประการที่สองผู้บริหารและอาจารย์ อยู่ในสังคมที่มีขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม ตลอดจนนับถือศาสนาอย่างเดียวกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของคนในสังคม และสร้างค่านิยมให้เกิดขึ้นในสังคม จึงทำให้ผู้บริหารและอาจารย์มีการรับรู้คล้ายคลึงกัน ประการที่ 3 ผู้บริหารคือครุคนหนึ่งที่ไต่เต้ามาจากครูผู้สอนที่จะต้องมึลักษณะที่พึงประสงค์ของครูอยู่ด้วย และลักษณะที่พึงประสงค์ของครูและผู้บริหารก็มีส่วนคล้ายคลึงกันหลายประการ

แต่เมื่อนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบรายชื่อแล้วจะมีบางข้อที่กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์เห็นว่าจำเป็นต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่าจำเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่

1. กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าจำเป็นมากกว่า กลุ่มอาจารย์ในเรื่องมีความสุภาพต่อบุคคลทั่วไป ใช้ภาษาพูดได้ชัดเจน เข้าใจง่าย มีความสามารถดูแล กำกับให้บุคลากร ในโรงเรียนปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบราชการ ผู้บริหารควรมีท่าทีสง่าผ่าเผยสมกับเป็นผู้นำโรงเรียน แต่งกายได้เหมาะสมกับฐานะและโอกาสต่าง ๆ มีประสบการณ์ผ่านการเป็นผู้ช่วยผู้บริหารมาก่อนและผ่านการอบรมฝึกงานตามหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา ตามที่ ก.ค. และกรมสามัญศึกษากำหนด ลักษณะที่น่าสนใจที่ผู้วิจัยอยากจะอภิปรายผลก็คือ ลักษณะที่พึงประสงค์ที่ว่า มีประสบการณ์ผ่านการเป็นผู้ช่วยผู้บริหารมาก่อน ที่มีการรับรู้แตกต่างกันในประเด็นนี้เนื่องจากกลุ่มผู้บริหารซึ่งได้ปฏิบัติหน้าที่มองเห็นความสำคัญของประสบการณ์ในการทำงานอันจะส่งผลให้มีความสำเร็จในหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ วิจิตร วรุตบางกูร (2528)



ที่ว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในงานบริหารมาก่อน (Background and Experience) ความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารคาดการณ์มองปัญหาและงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอดจนเสร็จสิ้นภารกิจ ส่วนอาจารย์ซึ่งไม่มีประสบการณ์ในการทำงานดังกล่าวจึงมองไม่เห็นคุณค่าในเรื่องนี้ เช่นเดียวกับ ลักษณะที่พึงประสงค์ที่ว่าผ่านการอบรมและฝึกงานตามหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาตามที่ ก.ค. และกรมสามัญศึกษากำหนด ที่มีการรับรู้แตกต่างกันก็ด้วย เหตุผลดังที่กล่าวอ้างในข้อที่ผ่านมา

2. กลุ่มอาจารย์เห็นว่าลักษณะที่พึงประสงค์ต่อไปนี้ มีความจำเป็นมากกว่าผู้บริหาร คือ การใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงาน และการมีความรู้ความเข้าใจในหลักจิตวิทยาบริหาร และสามารถนำมาใช้ในการบริหารงานบุคลากรได้ เหตุที่กลุ่มอาจารย์เห็นว่าจำเป็นมากกว่ากลุ่มผู้บริหารก็อาจจะเป็นเพราะ บรรยากาศในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอาจารย์ เห็นว่ายังไม่เป็นประชาธิปไตยพอ และผู้บริหารยังมีลักษณะเผด็จการในการสั่งการแทนที่จะใช้หลักจิตวิทยาการบริหารในการทำงาน

จากการเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารและอาจารย์จำแนกตามขนาดโรงเรียนเป็นรายชื่อ จะพบว่ามีบางข้อที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ในแต่ละขนาดโรงเรียน บางข้อก็มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้ตอบที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่าง ๆ กัน เช่น ลักษณะที่พึงประสงค์ในเรื่อง มีความรู้สึกต่อครู อาจารย์ และผู้เกี่ยวข้องในทางที่ดี กลุ่มผู้ตอบที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กจะมีการรับรู้แตกต่างกัน และกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าจำเป็นมากกว่ากลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ที่เป็นเช่นนี้อาจจะเป็นเพราะว่าโรงเรียนขนาดเล็กมี ครู อาจารย์น้อย ผู้บริหารจึงหวังที่จะให้ทุกคนได้ช่วยทำงานในหลาย ๆ ด้าน และความจำกัดของบุคลากรจึงจำเป็นที่จะต้องให้ทุกคนให้ทำงาน ส่วนในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีบุคลากรมาก ผู้บริหารจึงมีโอกาสที่จะใช้ใครทำงานก็ได้ เมื่อเห็นว่าเหมาะสม

ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในเรื่องรู้และเข้าใจ เกี่ยวกับเศรษฐกิจ การเมือง ขนบธรรมเนียมประเพณี ของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่เป็นอย่างดี ปรากฏว่ากลุ่มผู้ตอบที่เป็นผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าจำเป็นมากกว่ากลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมัธยมขนาดเล็กจะอยู่ในชนบทจำเป็นที่ผู้บริหาร



จะต้องคลุกคลีกับสังคมท้องถิ่นนั้นมาก ๆ จึงจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ การเมือง ขนบธรรมเนียมประเพณีเป็นอย่างดี เพื่อจะได้ทำอะไรไม่ขัดแย้งกับกลุ่มคนในสังคมนั้น ๆ และจะได้พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันมาก

และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับคะแนนตามการรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์ในเรื่องลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายชื่อ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน แล้วพบว่ามิบางข้อมีการรับรู้ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังที่จะอภิปรายผลในบางข้อดังนี้

ในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตกลุ่มผู้ตอบในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าจำเป็นมากกว่ากลุ่มผู้ตอบในโรงเรียนขนาดใหญ่ เหตุผลที่สนับสนุนข้อนี้ ก็คือกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็กมีบุคลากรไม่มาก จึงมีการอยู่รวมกันแบบพี่น้องไม่เคร่งครัดในระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในเรื่องการเงินการทองก็ไม่มีเจ้าหน้าที่โดยตรงโดยมากก็จะแต่งตั้งจากอาจารย์ผู้สอนไปทำหน้าที่นี้ ดังนั้นการดำเนินงานต่าง ๆ จึงให้ความไว้วางใจเชื่อใจกันมาก ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้อง ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตเป็นหลักในการทำงานร่วมกัน

ในเรื่องรู้และเข้าใจเกี่ยวกับงานการเงินของโรงเรียนเป็นอย่างดี กลุ่มผู้ตอบที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าจำเป็นมากกว่ากลุ่มผู้ตอบในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ เหตุผลที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะมีครู อาจารย์จำนวนน้อยไม่มีผู้รับผิดชอบการเงินโดยตรงเหมือนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ตัวผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องเหล่านี้มาก

ในเรื่อง มีความรู้ความเข้าใจจิตวิทยาเด็กวัยรุ่นเป็นอย่างดี กลุ่มผู้ตอบที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าจำเป็นน้อยกว่ากลุ่มผู้ตอบในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ทั้งนี้เพราะในโรงเรียนขนาดเล็กจะมีจำนวนนักเรียนน้อย จะมีการควบคุมดูแลทั่วถึง และจะตั้งอยู่ในชนบทที่ครูอาจารย์จะมีความสัมพันธ์กับผู้ปกครองเป็นอย่างดี เด็กจึงไม่ค่อยมีปฏิกิริยาที่นอกกลุ่มออกทางมากนัก ที่สำคัญคือ โรงเรียนขนาดเล็กจะไม่มี การเปิดสอนในระดับ ม.ปลาย เหมือนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ดังนั้นปัญหาที่เกิดจากเด็กวัยรุ่นจึงมีน้อย

จากการที่ได้ศึกษาเรื่องลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ตามการรับรู้ของตนเองและอาจารย์ กล่าวโดยสรุปได้ดังนี้



1. ในด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทางด้านคุณสมบัติส่วส่วนตัวผู้บริหารควรมีคุณลักษณะ

ดังนี้

- 1.1 มีความรับผิดชอบสูงในหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- 1.2 มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติงาน
- 1.3 ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานทุกระดับ
- 1.4 มีจิตใจสงบปราศจากการคิดร้ายต่อผู้อื่น
- 1.5 มีความรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา
- 1.6 มีความคิดสุขุมรอบคอบ
- 1.7 มีความรู้สึกต่อครู อาจารย์ และผู้เกี่ยวข้องในทางที่ดี
- 1.8 เป็นคนตรงต่อเวลา
- 1.9 ปฏิบัติตนได้ถูกต้อง ตามกฎระเบียบของทางราชการ
- 1.10 สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้รวดเร็วและถูกต้อง

2. ในด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทางด้านคุณสมบัติต่างวิชาการผู้บริหารควรมีคุณลักษณะ

ดังนี้

- 2.1 รู้และเข้าใจแนวนโยบายการจัดการศึกษา ของกรมสามัญศึกษา
- 2.2 รู้และเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรเป็นอย่างดี
- 2.3 รู้กฎหมายเกี่ยวกับบริหารโรงเรียน และระเบียบราชการเป็นอย่างดี
- 2.4 รู้และเข้าใจหลักสูตร มัธยมศึกษาเป็นอย่างดี
- 2.5 รู้และเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการเงินของโรงเรียนเป็นอย่างดี

3. เมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ ระหว่างผู้บริหาร และอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 แล้วพบว่า การรับรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อเปรียบเทียบรายข้อจะพบว่า มีบางข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. เมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ที่มี



ขนาดต่างกัน พบว่า การรับรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อเปรียบเทียบรายข้อ พบว่า มีบางข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ใช้เป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาตนเอง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยไปศึกษาเพื่อปรับปรุงบุคลิกภาพ บทบาทและหน้าที่การทำงานในฐานะที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งลักษณะที่พึงประสงค์ที่ผลการวิจัยบ่งชี้ออกมาว่า จำเป็นมากที่สุด ทั้งในด้านคุณสมบัติส่วนตัว และคุณสมบัติทางวิชาการ ทั้งนี้ตัวผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงแก้ไขตนเองด้วย

1.2 กรมสามัญศึกษา ซึ่งจะมีการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ก็สามารถนำไปเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม โดยเน้นย้ำเป็นพิเศษในลักษณะที่พึงประสงค์ที่มีการรับรู้ระดับมากที่สุด ทั้งนี้กรมสามัญศึกษาควรจะได้จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาตัวผู้บริหารเป็นระยะ ๆ มิใช่มีการอบรมครั้งเดียวแล้วก็เข้าสู่ตำแหน่งไปจนกระทั่งเกษียณอายุราชการ

1.3 ในการคัดเลือก สรรหาผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา ของกรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด เป็นผู้พิจารณา แล้วเสนอไปยังกรมสามัญศึกษาเพื่อพิจารณาอีกครั้งหนึ่งนั้น จะเป็นวิธีการที่จะได้คนดีมีความรู้ความสามารถ เหมาะสมสำหรับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนว่า ได้ใช้วิธีการอย่างไรในการคัดเลือก ถ้าใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหา ก็มั่นใจว่าจะได้คนดี มีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้บริหารโรงเรียน แต่ตรงกันข้ามถ้าใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือก โดยเปิดโอกาสให้มีการวิ่งเต้น ใช้เส้นสาย แล้วก็อาจจะไม่ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งได้ การคัดเลือกโดยคณะกรรมการกลุ่ม โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด ยังมีข้อที่ควรแก้ไขก็คือ กรรมการส่วนใหญ่จะไม่ค่อยรู้จักผู้ถูกคัดเลือกดีนัก เพราะอยู่ต่างโรงเรียนกัน ดังนั้นการพิจารณาจึงมักจะใช้เกณฑ์มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เป็นเกณฑ์โดยดูจากคุณสมบัติเฉพาะ



ตำแหน่งมาเปรียบเทียบกัน ดังนั้นจึงเห็นสมควรปรับปรุงวิธีการสรรหาเสียใหม่ โดยใช้ทั้งวิธีการคัดเลือกแบบเดิม และทดสอบความรู้ความสามารถทางวิชาการ สำหรับเกณฑ์ในการคัดเลือกก็อาจใช้คุณลักษณะคุณสมบัติส่วนตัวเป็นเกณฑ์ร่วมพิจารณาด้วย ส่วนการทดสอบก็สามารถใช้คุณสมบัติทางวิชาการเป็นแนวทางในการจัดทำข้อทดสอบร่วมกับเกณฑ์อื่น ๆ ของ ก.ค. เมื่อการคัดเลือกผ่านการพิจารณาทั้ง 2 วิธีการนี้แล้วก็ต้องพิจารณาจากผลการอบรมเป็นส่วนประกอบอีกครั้งหนึ่ง จึงน่าจะเชื่อว่าจะได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรม เหมาะสมสำหรับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าเดิม

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

### 2.1 ควรทำการศึกษาวิจัยลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษาอื่น ๆ ด้วย โดยเฉพาะการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน

### 2.2 ควรทำการศึกษาวิจัย ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กต่อไป เพราะผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะไปเริ่มต้นทำหน้าที่บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนั้นการสรรหาผู้บริหาร จึงมุ่งที่จะทำหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นส่วนใหญ่

### 2.3 ควรทำการศึกษา วิจัย ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาใน

ลักษณะที่เป็นอยู่จริง และลักษณะที่คาดหวัง แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาตัวผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

### 2.4 กลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาควรจะแยกเป็นรายกลุ่มอย่างชัดเจน เช่นผู้บริหาร

หัวหน้าหมวด วิชา, อาจารย์ผู้สอน เป็นต้น ทั้งนี้เพราะบางตำแหน่ง เช่น หัวหน้าหมวดวิชา ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มอาจารย์ผู้สอน แต่บทบาทในการทำงานมีลักษณะคล้ายคลึงกับผู้บริหาร เพราะจะต้องบริหารงานในหมวดวิชานั้น ๆ จึงมีความรู้สึกนึกคิดคล้ายคลึงกับผู้บริหาร