บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้จะเป็นการสรุปผลการวิจัยเรื่องลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 12 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าหมวด และอาจารย์ ซึ่งลำดับขั้นในการสรุปผลการวิจัยมีดังนี้ คือ วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในโอกาสต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าหมวด และอาจารย์

2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าหมวด และอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการทุกฝ่าย ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 25 โรงเรียน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่างได้ประชากร จำนวน 125 คน หัวหน้าหมวดวิชาสุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างประชากรของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan) จากจำนวนหัวหน้าหมวดทั้งสิ้น 275 คน ได้ตัวอย่างประชากร จำนวน 160 คน ส่วนอาจารย์ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างประชากรวิธีเดียวกับหัวหน้าหมวดวิชา

จากอาจารย์ทั้งสิ้น 2577 คน ได้ตัวอย่างประชากรจำนวน 335 คน รวมกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ทั้งสิ้น 620 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยกรอบแนวคิดของการวิจัย จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และปรึกษาหารือกับอาจารย์ที่ปรึกษา เสร็จแล้วนำเครื่องมือให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุง แล้วส่งไปให้กลุ่มตัวอย่างประชากร จำนวน 620 คน เป็นผู้ตอบ แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อที่จะได้ สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ด้านความรู้ ด้านบุคลิกภาพ และด้านการเป็นผู้นำ และในแต่ละรายข้อได้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงเหตุผล เพื่อสนับสนุนความคิดเห็นในข้อนั้น ๆ ด้วย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งและเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ และส่วนหนึ่งเก็บรวบรวมด้วยตนเอง จากแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งสิ้น 620 ฉบับ ได้รับคืนมา จำนวน 585 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.35

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอนโดยใช้วิธีดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยการใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าหมวด และอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากร 3 กลุ่ม วิเคราะห์โดยการหาค่า ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) เป็นรายข้อ แล้วสรุปเป็น 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านบุคลิกภาพ และด้านการเป็นผู้นำ

ส่วนเหตุผลสนับสนุนความคิดเห็นในแต่ละข้อของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ และร้อยละ

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นชาย อายุ 40 ปีขึ้นไป อายุราชการตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป จบการศึกษาระดับปริญญาตรี

2. หัวหน้าหมวดวิชา เป็นหญิงมากกว่าชาย อายุ 40 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด อายุราชการอยู่ในระหว่าง 11-15 ปี และ 16 ปีขึ้นไปมากที่สุด จบการศึกษาระดับปริญญาตรี

3. อาจารย์ พบว่าเป็นหญิงมากกว่าชาย อายุต่ำกว่า 30 ปี อายุราชการระหว่าง 11-15 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี

โดยสรุปแล้วพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม ส่วนใหญ่เป็นหญิง อายุ 40 ปีขึ้นไป อายุราชการในอยู่ในเกณฑ์ 16 ปีขึ้นไป และจบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน 1. ด้านความรู้ 2. ด้านบุคลิกภาพ และ 3. ด้านการเป็นผู้นำ สรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม มีความเห็นด้วยมากที่สุดว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ควรมีลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้ในเรื่อง

1. ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องกฎหมายระเบียบและคำสั่งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและพัสดุ งานสารบรรณ และการบริหารงานวิชาการอย่างถูกต้อง

2. ผู้บริหารควรเป็นผู้รู้จักเลือกใช้บุคลากรให้เหมาะกับงาน และรู้จักบำรุงขวัญและกำลังใจรวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพได้อย่างเหมาะสม

สำหรับความคิดเห็นในระดับ ค่อนข้างเห็นด้วยในด้านความรู้นั้นพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่มให้ความสนใจในประเด็นสำคัญ ๆ คือ

1. ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการนิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร

2. ผู้บริหารควรเป็นผู้มีประสบการณ์ทางด้านการเป็นครูผู้สอนและประสบความสำเร็จในงานด้านนี้มาก่อน

3. ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในแนวปฏิบัติในด้านขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมของชุมชน

ส่วนเหตุผลสนับสนุนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม ที่แสดงความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และค่อนข้างเห็นด้วย กับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ด้านความรู้ ดังที่สรุปมาแล้วทั้ง 5 ข้อ ปรากฏว่าเหตุผลที่ได้รับการสนับสนุนที่มีระดับความถี่สูงสุดของแต่ละข้อ ได้แก่

1. เพื่อผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารงานด้านนี้ได้อย่างรัดกุมและถูกต้อง

2. เพื่อให้คุณภาพของบุคลากรและคุณภาพของงานดีขึ้น

3. เพื่อผู้บริหารโรงเรียนสามารถนิเทศครูได้อย่างถูกต้อง

4. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความเข้าใจครูที่ปฏิบัติการสอนได้ดี

5. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนที่แวดล้อมโรงเรียนได้

2. <u>ลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านบุคลิกภาพ</u> จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็น ในระดับ เห็นด้วยมากที่สุด ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ควรมีลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพในเรื่อง

1. ผู้บริหารควรรู้จักวางตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อผลทางการปกครองที่ดี

2. ควรเป็นผู้รู้จักเลือกใช้วาจาหรือคำพูดที่สุภาพกับบุคคลทุกระดับชั้น

3. ผู้บริหารควรเก็บและควบคุมอารมณ์โกรธหรือความไม่พอใจของตนได้ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานผิดพลาดหรือไม่เป็นที่พอใจ

4. ผู้บริหารควรเป็นผู้แต่งกายดีสุภาพเรียบร้อย และเหมาะสมกับสถานภาพของตนเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียน

สำหรับความคิดเห็นในระดับ ค่อนข้างเห็นด้วยในด้านบุคลิกภาพนั้นพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสนใจในเรื่อง

1. เป็นผู้มีลักษณะท่าทางกระฉับกระเฉง ว่องไวและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

2. เป็นผู้มีความสามารถในการสร้างความคุ้นเคยหรือทำความรู้จักกับบุคคลทั่วไปอย่างไม่เคอะเขิน

3. ผู้บริหารควรมีลักษณะของความเป็นกันเองพบง่ายไม่ถือตัวกับทุกคน

4. ผู้บริหารควรให้ความสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นในหมู่คณะเท่าที่จะเป็นไปได้ตามความเหมาะสม

ส่วนเหตุผลสนับสนุนความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และค่อนข้างเห็นด้วย กับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ด้านบุคลิกภาพดังที่สรุปมาทั้ง 8 ข้อ ปรากฏว่าเหตุผลที่ได้รับการสนับสนุนที่มีความถี่สูงสุดของแต่ละข้อ ได้แก่

1. เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดี

2. เพื่อเป็นการสร้างมนุษย์สัมพันธ์และการผูกมิตรที่ดี

3. ถ้าผู้บริหารไม่พอใจต้องบอกตรง ๆ เพื่อผู้ร่วมงานจะได้ทำตัวได้ถูกต้อง

4. เพื่อผู้บริหารจะได้เป็นผู้นำในแบบอย่างที่ดี

5. เพื่อให้งานรุดหน้ารวดเร็ว

6. เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน

7. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่จะขอคำปรึกษาหารือ

8. เพื่อเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน

3. ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านการเป็นผู้นำ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม มีความเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ควรมีลักษณะที่พึงประสงค์ด้านการเป็นผู้นำในเรื่อง

1. ผู้บริหารควรแสดงความเห็นอกเห็นใจให้ปรากฏด้วยความจริงใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบกับความทุกข์ยาก

2. เป็นผู้มีความตั้งใจกล้าเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารงานจนกว่าจะพบกับความสำเร็จ

3. เป็นผู้มีความตื่นตัวต่อความเคลื่อนไหว และปรากฏการณ์ใหม่ๆ ทางการศึกษา และกระตุ้นให้ครูได้ศึกษาและหาทางปฏิบัติ

4. ผู้บริหารควรให้ความสนใจที่จะพัฒนาให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับโรงเรียน

5. ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความคิดริเริ่มและรู้จักใช้ประสบการณ์มาเป็นเครื่องช่วยปรับปรุงวิธีดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

6. เป็นผู้มีความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้รวดเร็วทันเวลา

7. ผู้บริหารควรกระจายงานในความรับผิดชอบให้คนอื่นไปปฏิบัติตามความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด

8. ผู้บริหารควรเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในกรณีเกิดการตัดสินใจในการบริหารงานผิดพลาด หรือเป็นผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มอบหมายงานให้ไปทำ

สำหรับความคิดเห็นในระดับค่อนข้างเห็นด้วยในด้านการเป็นผู้นำนั้นพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่มให้ความสนใจในเรื่อง

1. ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความกล้าที่จะพูดหรือกระทำในสิ่งที่เพื่อนร่วมงานเห็นว่าถูกต้อง แม้ว่าจะขัดแย้งกับความต้องการของผู้บังคับบัญชา

2. ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความอดทน และเสียสละอย่างยิ่งในทุก ๆ ด้านเพื่อเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

3. ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความสามารถที่จะพูดจาโน้มน้าวให้บุคคลอื่นมีความเห็นคล้อยตามและชักจูงให้ร่วมมือกับโรงเรียนในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและยังเกิดผลดี

4. ผู้บริหารควรเรียนรู้สถานการณ์ใหม่ ๆ กล้าทดลองปฏิบัติ

ส่วนเหตุผลสนับสนุนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่มที่แสดงความคิดเห็นทั้งในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และค่อนข้างเห็นด้วย กับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ด้านการเป็นผู้นำนั้น ปรากฏว่าเหตุผลที่ได้รับการสนับสนุนที่มีความถี่สูงสุดในแต่ละข้อได้แก่

1. เพื่อเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจให้บุคลากร
2. เพราะผู้บริหารควรมีความอดทนสูงในการแก้ปัญหา
3. ผู้บริหารช่วยทำให้ครูเป็นผู้ทันเหตุการณ์ ไม่ล้าหลัง
4. เพราะทุกคนจะได้แสดงความสามารถเต็มที่
5. เพื่อให้การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จ
6. เพื่อให้งานสำเร็จด้วยดีและรวดเร็ว
7. ทำให้งานเสร็จเร็วเพราะช่วยกันทำ
8. เพราะผู้บริหารเป็นผู้นำในหน่วยงาน
9. เพราะผู้บริหารควรทำงานตามความคิดเห็นของกลุ่ม
10. เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน
11. เพื่อสร้างพลังและความร่วมมือในการทำงาน
12. เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน่วยงาน

เมื่อสรุปแล้วพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม ยังให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วยมากที่สุด และค่อนข้างเห็นด้วย กับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ด้านความรู้ ด้านบุคลิกภาพ และด้านการเป็นผู้นำ โดยมีความคิดเห็นในระดับที่ไม่แตกต่างกันทั้งในรายข้อ และในแต่ละด้าน

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย พบว่า ในกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 3 กลุ่ม ผู้บริหารเป็นชายมากกว่าหญิง หัวหน้าหมวดวิชา และอาจารย์เป็นหญิงมากกว่าชาย ซึ่งตรงกับผลวิจัยของพิทักษ์ เกิดคง (2525 : 67) ที่สรุปว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตการศึกษา 12 ผู้บริหาร ร้อยละ 81.82 เป็นชาย อาจารย์ ร้อยละ 64.01 เป็นหญิง

อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์อายุ 30-40 ปีขึ้นไป ซึ่งวัยนี้เป็นวัยผู้ใหญ่เต็มที่ความรับผิดชอบต่อหน้าที่มีมากขึ้น และเป็นวัยที่มีความทะเยอทะยานต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน และชีวิตมีฐานะความเป็นอยู่ที่มั่นคง ผ่านประสบการณ์ในชีวิตมามาก พร้อมที่จะปฏิบัติงานที่ยากลำบากและท้าทายได้ ประพัฒน์ แสงวณิช (2506 : 300) กล่าวไว้ว่า "อายุ 31-45 ปี เป็นวัยที่สูงสุดของชีวิต ทำงานการใหญ่โตมีความต้องการยึดอาชีพถาวร และมีบ้านอยู่เป็นหลักฐาน เป็นที่พึ่งพิงแก่ผู้อื่น หรือชอบให้ความคุ้มครองแก่ผู้น้อย" บุคคลที่อยู่ในวัยนี้ถ้าหากจะก้าวหน้ามาเป็นผู้บริหารก็ย่อมจะเป็นได้ดี และถ้าเป็นหัวหน้างานต่าง ๆ ในโรงเรียนตามที่ผู้บริหารมอบหมาย ภารกิจให้ตามความสามารถรู้จักบำรุงขวัญและให้กำลังใจในการทำงานแล้ว คนเหล่านี้จะเป็นกำลังอันสำคัญยิ่งของโรงเรียน โดยเหตุที่อายุของผู้บริหาร หัวหน้าหมวด และอาจารย์ไม่ต่างกันมากนักนี้เอง ทำให้ความคิดเห็นในการวินิจฉัยหรือตัดสินใจในการทำงานย่อมไม่แตกต่างกันด้วย ความขัดแย้งทางความคิดก็มีน้อย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสนับสนุนในการบริหารโรงเรียนให้เจริญรุดหน้าได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้อายุราชการก็พบว่าส่วนใหญ่ทั้ง 3 กลุ่ม จะอยู่ในเกณฑ์ 6-16 ปี ซึ่งเวลาการทำงานนั้นยิ่งนานเท่าใด ก็ยิ่งทำให้มีประสบการณ์มากขึ้น ประสบการณ์จะช่วยให้ผู้บริหารและอาจารย์มีวุฒิภาวะในการบริหารงาน ช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องยิ่งขึ้น

ด้านวุฒิการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งก็สอดคล้องกับเกณฑ์ของกรมสามัญศึกษาในการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการอบรมเตรียม

ผู้บริหารว่า จะต้องมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี และในส่วนของอาจารย์ กรมสามัญศึกษาพยายามสรรหาบุคคลเพื่อเข้ารับราชการ เพื่อทำการสอนโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาให้ได้คนที่มีความสามารถ มีความรู้ และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการขอกำหนดตำแหน่งส่วนใหญ่จึงเป็น ตำแหน่ง อาจารย์ 1 วุฒิปริญญาตรี เพื่อความเหมาะสมกับระดับการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษา

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 3 กลุ่ม ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ด้านความรู้ ส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับ ค่อนข้างเห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งหมายความว่า ทุกฝ่ายก็มีความต้องการและอยากเห็นผู้บริหารมีลักษณะเหมือนที่ตนคิด แต่ก็ปรากฏว่ายังมีบางคนให้ความเห็นในระดับ ไม่แน่ใจเกี่ยวกับลักษณะด้านความรู้ในบางประการ โดยแสดงเหตุผลประกอบ แต่มิได้หมายความว่า ไม่เห็นด้วย เพียงแต่คิดว่าลักษณะดังกล่าวอาจจะมีหรือไม่มีในตัวผู้บริหารก็ได้ ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้ที่ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม "เห็นด้วย" ในระดับที่น่าพอใจโดยมีค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) ของความคิดเห็นรวมสูงสุดตามลำดับ คือ "ควรเป็นผู้รู้จักเลือกใช้บุคลากรให้เหมาะกับงาน และรู้จักบำรุงขวัญกำลังใจ รวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพได้อย่างเหมาะสม" ($\bar{X}$ = 4.83) โดยมีเหตุผลสนับสนุนความคิดเห็นในข้อนี้ที่มีความถี่สูงสุด คือ "คุณภาพของบุคลากร และคุณภาพของงานเพิ่มขึ้น"

ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจำนวนมาก ทั้งครู-อาจารย์ นักเรียน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ นักการภารโรง ดังนั้นภารกิจในการบริหารโรงเรียนในแต่ละวันจึงมีจำนวนมาก ผู้บริหารย่อมไม่สามารถจะดำเนินการได้ด้วยตนเองทั้งหมด ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเลือกคนมาร่วมทำงาน โดยมอบหมายงานให้ไปดำเนินการตามสัดส่วน และตามความสามารถของแต่ละคน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องรู้จักเลือกคนให้ถูกกับงาน (Put the right man to the right job) เมื่อทุกคนได้ทำงานที่ตรงกับความสามารถก็จะทำให้งานสำเร็จ เกิดความภูมิใจ และมองเห็นคุณค่าของตนมากขึ้นตรงกับคำกล่าวที่ว่า "ค่าของคน อยู่ที่ผลของงาน" แม้ว่าจะไม่มีผลตอบแทนความสำเร็จเป็นรางวัล ทุกคนก็มีกำลังใจซึ่งเกิดจากการที่ฟันฝ่าอุปสรรคจนงานนั้นลุล่วงไปได้ดี ขวัญและกำลังใจก็จะเกิดขึ้นตามมา และยิ่งถ้าผู้บริหารยอมรับในความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน ให้การยกย่อง ชมเชย หรือแสดงความยินดีด้วย

จะทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานยิ่งเกิดความมานะพยายามที่จะทำงานที่ยาก ๆ ขึ้นอีกได้ นอกจากนั้นถ้าผู้บริหารได้ให้โอกาสแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ฝึกฝนตนเองให้มากขึ้น เช่น ให้ไปดูงาน เข้ารับการอบรม เข้าร่วมการประชุมสัมมนาถึงระดับสนับสนุนให้มีโอกาสศึกษาต่อในด้านที่แต่ละคนถนัด ก็ยิ่งจะทำให้บุคลากรมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เมื่อคนมีคุณภาพ งานที่ออกมาก็ย่อมจะมีคุณภาพที่ดีเช่นเดียวกัน ซึ่งตรงกับเหตุผลที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้สนับสนุนไว้ข้างต้น สักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในข้อนี้ พบว่า สอดคล้องกับคำกล่าวของสมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 229-234) ที่กล่าวไว้ว่า "ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน" และศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2517 : 49-51) มีความเห็นในข้อหนึ่งว่า "รู้จักสั่งงานให้ถูกจังหวะ และเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติตาม ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ"

สักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้ของผู้บริหารอีกข้อหนึ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสนใจเป็นอันดับรองลงมา คือ "ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและพัสดุ งานสารบรรณ และการบริหารงานวิชาการอย่างถูกต้อง" ($\bar{X}$ = 4.53) โดยมีเหตุผลสนับสนุนความคิดเห็นรวมที่มีความถี่สูงสุด คือ "เพื่อบริหารงานด้านนี้ได้อย่างรัดกุมและถูกต้อง"

โดยเหตุผลที่งานด้านระเบียบ กฎหมาย คำสั่งต่าง ๆ ตลอดจนงานบริหารด้านการเงิน การพัสดุ งานสารบรรณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานวิชาการนี้ถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนทั้งหมดเป็นอำนาจ และกลไกสำคัญที่อำนวยประโยชน์ให้การจัดการเรียนการสอนบรรลุเป้าหมาย และเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายนั้น ๆ ได้ ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การ หน่วยงาน หรือสถานศึกษา ย่อมจะต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างแม่นยำและชัดเจน ในการจะใช้ระเบียบปฏิบัติออกคำสั่งหรือตัดสินใจสั่งการใด ๆ ก็ตาม เพื่อให้บุคลากรผู้รับการปฏิบัติสามารถดำเนินการได้โดยไม่ขัดต่อระเบียบ กฎหมาย หรือคำสั่งนั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานด้านการเงิน ซึ่งยอมรับกันโดยทั่วไปว่า เป็นเรื่องสำคัญยิ่ง และถ้าการบริหารการเงินผิดพลาด หรือไม่เป็นไปตามระเบียบปฏิบัติโดยชัดเจนแล้ว ถือว่าเป็นความผิดพลาดที่ยิ่งใหญ่ มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานหรือตำแหน่งอย่างยิ่ง ตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารกลัว

ผิดพลาด ไม่ยอมตัดสินใจในเรื่องการบริหารการเงิน ก็อาจทำให้งานอื่น ๆ ในโรงเรียนหยุดชะงักไปด้วย ถึงแม้ว่าจะมีผู้แสดงเหตุผล "ไม่แน่ใจ" ในข้อนี้โดยกล่าวว่า เพราะงานด้านระเบียบปฏิบัติมีขั้นตอนในการดำเนินการที่ชัดเจน และมีผู้รับผิดชอบอยู่แล้ว ผู้บริหารไม่ต้องลงมือปฏิบัติเองก็ตาม แต่ในฐานะผู้นำก็จะปฏิเสธความรับผิดชอบไม่ได้ ในกรณีเกิดการผิดพลาดในทางปฏิบัติ ดังนั้นหากผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนแล้ว ก็สามารถแนะนำให้ผู้รับผิดชอบปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะเป็นผลดีแก่งานของโรงเรียนทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร ด้านวิชาการ งานพัสดุ-ครุภัณฑ์ หรืองานสารบรรณ ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับหนังสือราชการ การติดต่อสื่อสาร ผู้ปฏิบัติก็สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง ซึ่งในเรื่องความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ของผู้บริหารนั้น สอดคล้องกับแนวความคิดของ ศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2517 : 49-51) คือ "ต้องรักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายอย่างเคร่งครัด" และจากผลการสัมมนาเรื่อง "นักบริหารการศึกษาไทย" ของนิสิตปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2523 สรุปไว้ว่า ความรู้ความสามารถของผู้บริหารการศึกษา ในส่วนหนึ่งก็คือ "ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการศึกษา เนื่องจากการจัดการศึกษาต้องดำเนินตามนโยบายของรัฐบาล และอยู่ในความควบคุมของรัฐบาล"

อีกข้อหนึ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสนใจเป็นอันดับต่อมา คือ "ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการนิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร" ($\bar{X}$ = 4.46) โดยมีเหตุผลสนับสนุนที่มีความถี่สูงสุด คือ "เพื่อนิเทศครูได้อย่างถูกต้อง"

จากสรุปผลการวิจัยในข้อนี้ย่อมแสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างประชากร ยังมีความหวัง และต้องการให้ผู้บริหารเป็นที่พึ่งของครูทุกคนในโรงเรียนในการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่หลักของโรงเรียน เพราะปัจจุบันแนวความคิดทางด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์นั้น จำเป็นต้องอาศัยเทคนิค และนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ มาสนับสนุนทั้งในการให้ความรู้ และการแก้ปัญหาในด้านการเรียนการสอนอย่างมาก ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า การนิเทศเป็นกระบวนการแก้ปัญหา และสร้างความหวังใหม่ในการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุ

เป้าหมาย อาทิเช่น การนิเทศภายใน ซึ่งผู้บริหารควรจะต้องมีความรู้และเข้าใจกระบวนการ และสามารถนำมาปฏิบัติกับบุคลากรในโรงเรียนได้ เพื่อสนับสนุนให้ครูเกิดพลัง และความกระตือรือร้นในการที่จะสร้างให้นักเรียนมีคุณภาพมากที่สุด พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 63-67) แสดงความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติทางวิชาชีพของผู้บริหารไว้ในเรื่องนี้ว่า "ความรู้ทางด้านอาชีพ ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารโรงเรียน และหลักแห่งการจัดและให้คำปรึกษา เช่น หลักการบริหารงานโรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร กฎหมายเกี่ยวกับการจัดและให้คำปรึกษา การนิเทศการศึกษา เป็นต้น" นักการศึกษาอีกท่านหนึ่งที่กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารในด้านนี้ คือ แฮร์ริส (Harris 1963 : 7-10) กล่าวว่า โรงเรียนควรมีหน้าที่สำคัญ 5 ประการ และประการแรกที่แฮร์ริส กล่าวถึง คือ "หน้าที่ทางด้านนิเทศการศึกษา" เป็นงานพัฒนาครูในด้านการสอนเพื่อที่จะส่งผลไปสู่เด็ก หน้าที่ด้านนี้เกี่ยวกับการสอนของครูโดยตรง ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในประเด็นนี้แม้ว่าจะมีบางคนแสดงความเห็นในระดับ "ไม่แน่ใจ" คือ "ไม่แน่ใจเพราะมีศึกษานิเทศก์ทำหน้าที่นี้อยู่แล้ว" ซึ่งในความเป็นจริงศึกษานิเทศก์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่มีโอกาสอยู่ใกล้ชิดกับโรงเรียนย่อมไม่ทราบปัญหาได้ชัดเจนเหมือนผู้บริหาร ดังนั้นศึกษานิเทศก์จึงไม่ทราบความต้องการของครูได้ดีเท่ากับผู้บริหาร อย่างไรก็ดีศึกษานิเทศก์ก็อาจจะให้ความร่วมมือกับผู้บริหาร ในการจัดโครงการนิเทศการศึกษาภายใต้สถานการณ์ที่โรงเรียนจะทำได้ แต่คงไม่ใช่หน้าที่ของศึกษานิเทศก์โดยตรงที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียนซึ่งน่าจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารมากกว่า เพราะปัจจุบันหลักสูตรปริญญาโทสาขาบริหารการศึกษาจะมีรายวิชาหลักการนิเทศการศึกษา ให้ผู้เรียนในสาขานี้ได้เรียนรู้ เพื่อสามารถดำเนินการนิเทศการศึกษาภายใต้สภาพการณ์ของแต่ละโรงเรียนได้ด้วยตนเอง ดังนั้นคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามในประเด็นที่ว่าไม่แน่ใจอาจเป็นเพราะเข้าใจว่าหน้าที่ในการให้การนิเทศการศึกษา คือ หน้าที่โดยตรงของศึกษานิเทศก์เท่านั้น แท้จริงแล้วผู้บริหาร คือ ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับครูและทราบปัญหา ดังนั้นหน้าที่อันสำคัญยิ่งอันหนึ่งของผู้บริหารก็คือ การนิเทศการศึกษานั่นเอง

ข้อที่น่าสนใจถัดมาก็คือ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยในระดับสูงกับลักษณะด้านความรู้ของผู้บริหาร คือ "ควรเป็นผู้มีประสบการณ์ทางด้านการเป็นครูผู้สอน และ

ประสบความสำเร็จในงานด้านนี้มาก่อน" ($\bar{X}$ = 4.37) โดยมีเหตุผลสนับสนุนความคิดเห็นที่มีความถี่สูงสุด คือ "ทำให้ผู้บริหารเข้าใจครูที่ปฏิบัติการสอนได้ดี"

โดยที่หน้าที่หลักของผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญยิ่งอันดับแรกก็คือ การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องดูแลการบริหารคน คือ ครูและนักเรียนให้สามารถสร้างประสิทธิภาพหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องดำเนินการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นร่วมกับครูและนักเรียน ในบางครั้งเกิดปัญหาขึ้นกับผู้ปฏิบัติ คือ ครู ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องให้การดูแลเอาใจใส่และช่วยเหลือในการแก้ปัญหาให้ลุล่วง ถ้าผู้บริหารเคยมีประสบการณ์ในการเป็นครูมาก่อน ก็จะสามารถมองเห็นทางแก้ปัญหาให้คลี่คลายได้ง่ายขึ้น เพราะปัญหาบางอย่างไม่สามารถใช้หลักทฤษฎีได้ทั้งหมด แต่อาจต้องอาศัยเทคนิคและประสบการณ์บางอย่างมาช่วยด้วย ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมีผู้ช่วยฝ่ายวิชาการคอยช่วยเหลือในเรื่องการเรียนการสอนอยู่แล้วก็ตาม แต่ผู้ช่วยผู้บริหารก็คงต้องตัดสินใจแก้ปัญหาภายใต้สถานการณ์ และภายใต้การตัดสินใจของผู้บริหารอยู่นั่นเอง ถ้าผู้บริหารเคยมีประสบการณ์ในด้านการเป็นครูผู้สอนมาก่อน ก็ย่อมมีความเข้าใจในงาน และภาระหน้าที่อันหนักของครูผู้สอนได้จะทำให้สามารถให้คำแนะนำ ให้การนิเทศ และช่วยเหลือในการแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอนได้อย่างดี ซึ่งแนวความคิดนี้ พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 63-67) ได้กล่าวไว้ว่า "ผู้จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีประสบการณ์ในการสอนมาแล้วอย่างน้อย 1 รอบปี" และศิริกาญจน์ โกสุมภ์ (2517 : 49-51) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติทางวิชาการของผู้บริหารที่จำเป็นไว้ข้อหนึ่ง คือ "มีประสบการณ์สูง ผ่านงานทางด้านการเป็นครูมานานพอสมควร รู้แนวทางในการปฏิบัติงานได้"

จากแนวคิดของนักการศึกษาที่กล่าวถึงแล้วนั้น ย่อมสนับสนุนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างดี นอกจากนั้นแนวความคิดนี้ยังสอดคล้องกับคุณสมบัติทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งสมาคมโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละแห่งในสหรัฐอเมริกากำหนดไว้ว่า ผู้ที่จะเป็นครูใหญ่ต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. จบการศึกษาระดับปริญญาโท

2. จะต้องผ่านการเรียนวิชาการบริหาร หลักสูตรและการนิเทศ และวิชาที่เกี่ยวข้อง

3. ต้องมีประสบการณ์การสอนที่ประสบความสำเร็จมาแล้วอย่างน้อย 2 ปี

โดยเฉพาะคุณสมบัติในข้อ 3 นี้ ย่อมแสดงให้เห็นว่าก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนนั้น ทุกคนต้องเคยเป็นครูผู้สอนมาก่อน ทั้งนี้เพื่อจะได้เข้าใจงานของครูได้ดีขึ้น

แม้ว่าในข้อนี้ผู้ตอบแบบสอบถามบางคนให้ความเห็นในระดับ "ไม่แน่ใจ" อยู่บ้าง โดยมีเหตุผลสนับสนุน คือ "ไม่แน่ใจ เพราะผู้บริหารไม่จำเป็นต้องผ่านการเป็นครูผู้สอนมาก่อนก็ได้" โดยที่ทัศนะด้านนี้ส่วนหนึ่งมาจากผู้ตอบแบบสอบถามที่อาจจะมีความเข้าใจว่า การเป็นผู้บริหารนั้นเป็นไม่ยาก เพราะผู้บริหารไม่ต้องลงมือทำอะไรนอกจากคอยออกคำสั่งให้บุคคลอื่นทำแต่เพียงอย่างเดียว แต่ในความเป็นจริงผู้บริหารต้องรอบรู้ในงานทุกด้าน และต้องมีประสบการณ์ผ่านงานมามากในทุก ๆ เรื่อง จนถึงระดับที่มีความชำนาญในงานต่าง ๆ แล้วอย่างดี เพราะการปฏิบัติงานของครูหรือบุคลากรฝ่ายใด ๆ ก็ตาม เมื่อเกิดปัญหาขึ้นทุกคนก็หวังพึ่งให้ผู้บริหารช่วยดำเนินการแก้ไขปัญหาอุปสรรคนั้น ๆ ดังนั้นถ้าผู้บริหารมีประสบการณ์และผ่านงานมาแล้วทั้งด้านการเป็นครูผู้สอน และงานด้านอื่น ๆ ความรู้และประสบการณ์ก็จะช่วยตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาได้ดี จึงน่าจะเป็นการสนับสนุนความเห็นในข้อนี้อย่างยิ่ง

ข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสนใจและเห็นด้วยในระดับสูงอีกข้อหนึ่ง คือ "ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจ แนวปฏิบัติในด้านขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมของชุมชน โดยมีเหตุผลสนับสนุนความคิดเห็นที่มีความดีสูงสุด คือ "เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน"

ในประเด็นนี้อภิปรายได้ว่า โดยนโยบายของกรมสามัญศึกษาเน้นให้โรงเรียนมัธยมศึกษาได้ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลาง และบริการชุมชนทั้งในด้านการเน้นแหล่งความรู้และศูนย์แนะนำวิชาชีพท้องถิ่น โดยหน้าที่นี้โรงเรียนจึงต้องผูกพันอยู่กับชุมชนตลอดเวลา ผู้บริหารในฐานะผู้นำโรงเรียน ต้องแสดงความสามารถในการที่จะบริหารและนำโรงเรียนให้เป็นผู้นำชุมชนในด้านต่าง ๆ ความสัมพันธ์ที่ดีย่อมต้องเกิดจากความรู้ความ

เข้าใจวัฒนธรรม และประเพณีของชุมชนนั้น ๆ ว่าชุมชนปฏิบัติกันอย่างไร ผู้บริหารต้องร่วมกิจกรรมและสัมผัสกับงานของชุมชน เพื่อสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้น ให้บริการและช่วยเหลือชุมชนเท่าที่อำนาจและบทบาทของโรงเรียน และผู้บริหารจะพึงทำได้ และในที่สุดเมื่อโรงเรียนได้รับการยอมรับจากชุมชนแล้ว ชุมชนก็จะเข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนในกิจกรรมที่โรงเรียนขอความร่วมมือไปด้วยดี แนวความคิดนี้สอดคล้องกับความคิดของกริฟฟิทส์ (Griffiths 1956 : 5) ซึ่งสรุปว่า หน้าที่ของผู้บริหารการศึกษามี 4 ประการ และประการแรกที่ กริฟฟิทส์ ให้ความสำคัญมาก คือ "เป็นผู้รักษาความสัมพันธ์กับชุมชน"

กริฟฟิทส์ เน้นด้านความสัมพันธ์กับชุมชนเนื่องจากเห็นว่า โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมซึ่งต้องอาศัยความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แท้จริงแล้วการจัดการเรียนการสอนก็มุ่งสนองความต้องการของสังคมในท้องถิ่น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องมีความใกล้ชิดและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

นักการศึกษาที่เน้นความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับชุมชนอีกท่านหนึ่ง และให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกเช่นกัน คือ ฟิสก์ (Fisk 1963 : 211-215) สรุปว่า งานการบริหารการศึกษามี 4 ประเภท และที่ให้ความสำคัญอันดับแรก คือ "การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่" ฟิสก์ เห็นว่า ก่อนที่โรงเรียนจะดำเนินการใด ๆ ได้อย่างดีนั้น ต้องรู้จักชุมชนที่อยู่รอบ ๆ ตัวเองให้ดีก่อน ผู้วิจัยเห็นด้วยกับความคิดของนักการศึกษาทั้ง 2 ท่าน ที่กล่าวแล้ว และสนับสนุนแนวความคิดที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ ให้ความเห็นในเรื่องนี้ในระดับที่ "ค่อนข้างเห็นด้วย" ดังกล่าวแล้วข้างต้น

นอกจากประเด็นสำคัญ ๆ ที่ผู้วิจัยได้อภิปรายมาแล้วในข้ออื่น ๆ ก็ปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความสนใจในระดับรองลงมาหลายข้อ อาทิเช่น "ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนควรได้เคยผ่านการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมาก่อน" ($\bar{X}$ = 4.27) โดยมีเหตุผลสนับสนุนความคิดเห็นที่มีความถี่สูงสุดในข้อนี้ คือ "เพื่อเรียนรู้งานก่อนเป็นผู้บริหาร"

จากผลการวิจัยในข้อนี้ ทำให้เห็นได้ชัดเจนว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารมาก่อน มีโอกาสที่จะบริหารงานในระดับผู้บริหารได้

เป็นอย่างดี เพราะงานบริหารโรงเรียนนั้นเป็นงานที่มีภารกิจมากมาย เป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์สูง เพื่อประกอบการตัดสินใจ สั่งการ และดำเนินการให้ถูกต้องตามระเบียบแบบแผน ผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมาก่อนนั้นอย่างน้อยที่สุดก็เคยใกล้ชิดกับผู้บริหาร เคยร่วมประชุมปรึกษาหารือและวางแผนในการบริหารโรงเรียนมาบ้าง บางครั้งอาจเคยรักษาการในตำแหน่งผู้บริหารในโอกาสที่ผู้บริหารไม่อยู่ และมอบหมายงานให้ตัดสินใจดำเนินการ การที่เคยผ่านงานในลักษณะนี้ช่วยให้มองเห็นปัญหาและทางแก้ปัญหาในการบริหารโรงเรียนได้ดีกว่า ผู้ที่ไม่เคยผ่านงานมาเลยอย่างแน่นอน ถึงแม้ว่าจะมีผู้ตอบแบบสอบถามบางคนให้ความเห็นในข้อนี้ในระดับ "ไม่แน่ใจ" ว่า "ไม่แน่ใจเพราะอาจจะมาจากหัวหน้างานอื่นมาก่อนก็ได้" ซึ่งผู้วิจัยคิดว่า ผู้มีประสบการณ์มาก่อนย่อมได้เปรียบกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านงานมาเลยอย่างแน่นอน ดังที่ สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 293-296) ได้กล่าวไว้ว่า "คุณลักษณะอันจำเป็นของผู้บริหารที่จะทำให้การบริหาร ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแบ่งเป็น 4 ข้อใหญ่ ๆ ดังนี้ 1. ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ 2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพสมอง 3. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย 4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ"

โดยเฉพาะข้อแรก คือ ด้านพื้นฐานและประสบการณ์นั้น ได้ขยายความต่อไปอีก คือ จำเป็นจะต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ทั้งทางด้านเทคนิคและกลวิธีในการบริหาร มีความรู้และทักษะในการทำงานต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลในแต่ละแผนกว่าบุคคลควรมีทักษะทางด้านใด

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 63-67) ให้ความเห็นในเรื่องของประสบการณ์ไว้อย่างชัดเจนว่า "ประสบการณ์นั้นก็มีความสำคัญมาก การได้ผ่านงานมาย่อมจะมีความรู้มากกว่าไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน ประสบการณ์ช่วยให้เราเข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น" ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกับแนวความคิดของนักการศึกษาที่กล่าวมาแล้วอย่างชัดเจน

ส่วนในข้ออื่น ๆ นอกจากที่อภิปรายมาแล้วนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสนใจในระดับ "ค่อนข้างเห็นด้วย" เป็นส่วนใหญ่ แต่ผู้วิจัยจะไม่นำอภิปรายทุกข้อ เพราะเห็นว่า ความคิดเห็นของทั้ง 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาและอาจารย์

ไม่แตกต่างกัน นอกจากในบางข้อที่มีข้อน่าสังเกต คือ มีเหตุผลที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่แน่ใจ อยู่ด้วย แต่ไม่มีน้ำหนักมากนัก ถึงจะไม่แน่ใจ ก็เพราะเห็นว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ในข้อนั้น ๆ ถ้าผู้บริหารไม่มีก็คงไม่มีผลกระทบต่อภารกิจ ในตำแหน่งผู้บริหาร หรือในการที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารแต่อย่างใดไม่ เพียงแต่ให้ทัศนะว่า ถ้าผู้บริหารมีลักษณะอื่น ๆ ดีพร้อมอยู่แล้ว ความจำเป็นในลักษณะที่กล่าวนั้นอาจจะมีน้อยลงไปก็ได้

สำหรับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร หัวหน้าหมวด และอาจารย์ ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพนั้น ปรากฏว่า ส่วนใหญ่ให้ความเห็นอยู่ในระดับ "ค่อนข้างเห็นด้วย" และถึง "เห็นด้วยมากที่สุด" สรุปก็คือ ผู้บริหารน่าจะมีลักษณะเหล่านี้อยู่ในตัวผู้บริหารเองได้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความนิยมชมชอบ ความศรัทธา และความพากภูมิใจ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลทั่วไป ถ้าความนิยมหรือศรัทธาเกิดขึ้นได้ก่อนแล้ว ผู้บริหารก็จะมีความรู้สึกว่าในการทำงานได้รับความร่วมมือ และได้รับการตอบสนองจากทุกฝ่ายด้วยดี เพราะศรัทธาย่อมก่อให้เกิดความร่วมมือตามมาในภายหลัง จากข้อคำถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสนใจมากที่สุด เป็นอันดับแรก คือ

"ผู้บริหารควรรู้จักการวางตัว ให้เป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อผลทางการปกครองที่ดี" ($\bar{X}$ = 4.72) โดยมีเหตุผลสนับสนุนความคิดเห็นที่มีความถี่สูงสุด คือ "เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี"

โดยเหตุที่โรงเรียนเป็นสถานศึกษาที่มีหน้าที่ให้การศึกษาแก่เยาวชน แล้วโรงเรียนยังต้องทำหน้าที่เป็นเบ้าหลอมนักเรียนให้ออกมาในลักษณะที่เปี่ยมไปด้วยคุณธรรม ความสามารถ และความประพฤติตลอดจนกิริยามารยาทในทางที่ดี นักเรียนมีความใกล้ชิดอยู่กับครูเป็นเวลานานหลายปี ดังนั้นนักเรียนก็จะมีครูเป็นแบบอย่าง ไม่ว่าด้านการแต่งกาย กิริยามารยาท ความประพฤติ และความเป็นผู้มีคุณธรรมต่าง ๆ ครูจึงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่นักเรียน ในขณะเดียวกันผู้บริหารในฐานะเป็นหัวหน้าหน่วยงานก็ต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูด้วย เพราะครูจะมองผู้บริหารของตนอยู่เสมอ และจะเลียนแบบหรือรับเอาบุคลิกภาพในด้านดีมาเป็นตัวอย่าง ถ้าผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้ ครูก็จะเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนอีกเช่นกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์กัน

อย่างต่อเนื่อง โดยธรรมชาติของคนจำนวนมากที่อยู่รวมกัน ก็มักจะต้องมีผู้นำ และทุกคนก็จะปฏิบัติตามในสิ่งที่เห็นว่าผู้นำของเขาปฏิบัติดีแล้ว การวางตัวในที่นี้ ได้แก่ ลักษณะท่าทางที่แสดงออก กิริยามารยาท และความอ่อนน้อมที่จะทำทุกคนที่ได้พบเกิดความศรัทธา ดังที่สเตจจ์ และเฟรดเดอริก (Steig and Frederic 1969 : 137) ได้กล่าวไว้ว่า "ผู้บริหารจะทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพไม่ได้เลย หากไม่เป็นที่รักใคร่นับถือของผู้ที่เกี่ยวข้อง"

ข้อที่น่าสนใจเป็นอันดับรองลงมาที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นในระดับ "เห็นด้วยมากที่สุด" คือ "ผู้บริหารควรเป็นผู้แต่งกายดี สุภาพเรียบร้อย และเหมาะสมกับสถานภาพของตนเองเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียน ($\bar{X}$ = 4.66) โดยมีเหตุผลสนับสนุนความคิดเห็นที่มีความถี่สูงสุด คือ "เพื่อเป็นผู้นำในแบบอย่างที่ดี"

การแต่งกายเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพที่ปรากฏ ถ้าผู้บริหารที่แต่งกายสุภาพเรียบร้อย และเหมาะสมกับสถานภาพของแต่ละคน ย่อมทำให้เกิดความประทับใจแก่ผู้พบเห็น ความประทับใจย่อมนำมาซึ่งความนิยมชมชอบ เกิดความรักและศรัทธา และในที่สุดเมื่อทุกคนยอมรับก็สามารถก่อให้เกิดภาวะผู้นำในแบบอย่างที่ดีได้ ย่อมมีผลต่อการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะการบริหารงานบุคลากร ซึ่งแนวความคิดในเรื่องนี้สอดคล้องกับความเห็นของ อาภา ภมรมุตร (2516 : 1-5) ที่กล่าวไว้ว่า "การแต่งกายที่เหมาะสมเรียบร้อยเป็นการส่งเสริมบุคลิกภาพ ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปกครอง การบริหารนอกจากความสุภาพเรียบร้อยแล้ว การแต่งกายยังต้องคำนึงถึง อายุ เพศ ตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะของงาน และสถานที่ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการใช้เครื่องแต่งกาย การแต่งกายของบุคคลชั้นหัวหน้างานจะต้องไม่เป็นเป้าสายตาของผู้ที่พบเห็น และก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ในทางที่ไม่ดี"

ข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นอยู่ในระดับ "เห็นด้วยมากที่สุด" อีกข้อหนึ่ง คือ ผู้บริหาร "ควรเป็นผู้รู้จักเลือกใช้วาจา คือ คำพูดที่สุภาพกับบุคคลทุกระดับชั้น" ($\bar{X}$ = 4.64) โดยมีเหตุผลสนับสนุนความคิดเห็นที่มีความถี่สูงสุด คือ "เป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์และการผูกมิตรที่ดี"

ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญยิ่งข้อหนึ่งก็คือ การสร้างความสัมพันธ์

กับชุมชน ภาระหน้าที่อันนี้เองที่ผู้บริหารต้องพบปะติดต่อ และสัมพันธ์กับคนทั่ว ๆ ไป สื่อที่สำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีได้นั้น คือ การพูดจา โดยเหตุที่คนเราอยู่ร่วมกันมากในสังคม การสร้างมิตรภาพที่ดีกับทุกคนย่อมลดความขัดแย้ง และสร้างสังคมให้เป็นสุข ผู้บริหารโรงเรียนนอกจากจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับครู อาจารย์ นักเรียน และคนงานในโรงเรียนแล้ว ยังต้องติดต่อกับผู้ปกครอง ผู้นำท้องถิ่น ข้าราชการฝ่ายอื่น ๆ ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไป และประชาชนทั่วไป การพูดจากที่ไพเราะ สุภาพและอ่อนหวานกับคนทุกคน ย่อมเป็นเสน่ห์ของผู้บริหารที่จะเสริมสร้างความเป็นมิตรกับคนทั่ว ๆ ไป การพูดจาดีเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้คนเกิดความรักใคร่ ศรัทธาเกิดความอบอุ่นใจในการสนทนาด้วย และที่สำคัญยิ่งช่วยทำให้บรรยากาศในการเจรจาเพื่อแก้ปัญหาได้ผลดี ช่วยในการแก้ไขปัญหาในการบริหารโรงเรียนได้อย่างดี การพูดจานุ่มนวล ไพเราะ เป็นการลงทุนน้อย แต่ได้ผลคุ้มค่าที่สุด เพื่อสนับสนุนแนวความคิดนี้ ชงชัย สันติวงษ์ (2523 : 363) อ้างใน ไพบูลย์ ทองใย กล่าวว่า "การเจรจาหรือร่วมแก้ปัญหาใด ๆ ผู้บริหารที่ใช้วิธีการนุ่มนวลและถือระดับเสมอภาคไว้ก่อนย่อมจะเท่ากับเป็นการให้เกียรติหรือให้ความสำคัญแก่ผู้กรณีการตอบแทนหรือการปฏิบัติตอบจากคนงานที่ดีก็มีไม่น้อยจากวิธีปฏิบัติดังกล่าว

ส่วนในข้ออื่น ๆ ที่น่าสนใจในอันดับรองลงมาตามลำดับความคิดเห็นที่กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม เห็นด้วยค่อนข้างมาก อาทิเช่น ผู้บริหารควรมีลักษณะของความเป็นกันเอง พบง่าย ไม่ถือตัวกับทุกคน ซึ่งในข้อนี้มีเหตุผลสนับสนุนว่า ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าขอคำปรึกษา ถ้าผู้บริหารที่มีขั้นตอนในการเข้าพบเพื่อผู้ร่วมงานจะขอคำปรึกษาหารือ มีขั้นตอนยุ่งยาก จะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติเกิดความไม่แน่ใจ ก่อให้เกิดการลังเล ทำให้การตัดสินใจในการทำงานล่าช้าไปด้วย ผู้บริหารบางคนจะพบที่ไหนก็ได้ไม่จำกัดเวลา หรือสถานที่ เมื่อผู้ร่วมงานมีปัญหาก็ปรึกษาได้ทันที ผู้ร่วมงานก็จะเกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ การปฏิบัติงานก็รวดเร็ว งานทุกอย่างก็จะดำเนินไปด้วยดี ส่วนในข้อถัดมาก็คือ เป็นผู้มีลักษณะท่าทางกระฉับกระเฉง ว่องไว และรวดเร็วในการปฏิบัติงาน โดยมีเหตุผลสนับสนุนว่า เพื่อให้งานรุดหน้ารวดเร็ว ซึ่งในข้อนี้ตรงกับงานวิจัยของ ไพบูลย์ ทองใย (2531 : 87) ที่สรุปความเห็นด้านลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารไว้ในระดับเห็นด้วย คือ กระฉับกระเฉง คล่องแคล่ว ในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีอารมณ์ขัน เยือกเย็น ต้องเข้าร่วมกิจกรรมของสังคมกับกลุ่มและผู้ร่วมงาน ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ว่าผู้ร่วมงานจะปฏิบัติงานผิดพลาด ซึ่งความคิดเห็นในประเด็นเหล่านี้อยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วยทั้งสิ้น ซึ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องสร้างลักษณะเหล่านี้ให้เกิดขึ้น เพื่อผลในทางปฏิบัติงาน และการบริหารโรงเรียน แม้ว่าประเด็นเหล่านี้จะมีเหตุผลที่แสดงความไม่แน่ใจอยู่ด้วย แต่เป็นเหตุผลที่ผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่ได้ให้ความสำคัญมากนักเป็นความลังเลใจในระดับต่ำเท่านั้น

เมื่อพิจารณาลักษณะของผู้บริหารด้านการเป็นผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยใช้ข้อคำถามตั้งแต่ข้อ 24-35 จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม สรุปผลการอภิปรายได้ดังนี้ คือ

ข้อที่ได้รับความสนใจ และผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ตามลำดับดังนี้ คือ "เป็นผู้มีความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้รวดเร็วทันเวลา" ($\bar{X}$ = 4.67) โดยมีเหตุผลสนับสนุนความคิดเห็นที่มีความถี่สูงสุด คือ "งานสำเร็จไปด้วยดีและรวดเร็ว"

จากผลการวิจัยของ บาร์นาร์ด (Barnard 1926 : 92-102) ที่สรุปไว้มีอยู่ข้อหนึ่งที่กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารในด้านการเป็นผู้นำ คือ "มีความสามารถในการตัดสินใจดี คือ ตัดสินใจได้รวดเร็ว และไม่ผิดพลาด" ทั้งนี้เพราะอำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายย่อมเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร แม้ว่าจะได้รับความเห็นชอบ และกลั่นกรองจากฝ่ายต่าง ๆ ที่ร่วมปฏิบัติงานมาบ้างแล้วก็ตาม แต่ในปัญหาหรือเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับนโยบาย หรือการสั่งการใด ๆ ที่จะเกิดผลได้ผลเสียแก่ทางโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องใช้การตัดสินใจที่รวดเร็ว และไม่ผิดพลาด จะทำได้ดีหรือไม่เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความรอบรู้และประสบการณ์ในการบริหารงานที่ผ่านมา และลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อนี้ แต่ในข้อเท็จจริงบางโรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้บริหารมักมีภารกิจนอกโรงเรียนมากมาย การที่ผู้บริหารไม่มีเวลาอยู่โรงเรียนบ่อย ๆ ทำให้การทำงานในส่วนที่ต้องตัดสินใจรวดเร็ว อาจทำได้ล่าช้า เพราะผู้ที่ทำหน้าที่แทนไม่สามารถตัดสินใจในบางเรื่องได้ ดังนั้นถ้าอำนาจการตัดสินใจใด ๆ ต้องอยู่กับผู้บริหารเพียงคนเดียวตลอดเวลา อาจทำให้การบริหารงานไม่รวดเร็วตามที่

ต้องการได้ จึงน่าที่จะให้ผู้บริหารได้มอบหมายอำนาจการตัดสินใจในบางเรื่องให้ผู้ช่วยผู้บริหารตัดสินใจแทนได้บ้าง

อีกข้อหนึ่งที่มีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความเห็นอยู่ในระดับ "เห็นด้วยมากที่สุด" คือ "ผู้บริหารควรให้ความสนใจที่จะพัฒนาให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับโรงเรียน" ($\bar{X}$ = 4.64) โดยมีเหตุผลสนับสนุนความคิดเห็นที่มีความถี่สูงสุด คือ "ทุกคนได้แสดงความสามารถเต็มที่"

ในการพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับผู้ร่วมงานให้ก้าวหน้า และมีคุณภาพเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องกระทำโดยตรงอยู่แล้ว อาทิเช่น การให้การนิเทศ การอบรมหรือประชุมสัมมนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ การศึกษาต่อ การให้ไปดูงานและทัศนศึกษาในโรงเรียนต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้บุคลากรได้มีความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ และนำมาปรับปรุงงานของตนที่รับผิดชอบอยู่ให้ทันยุคสมัยที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เมื่อผู้ร่วมงานคนใดที่ทำงานและประสบความสำเร็จในงานนั้น ๆ ก็จะมีความรู้สึกว่าตนมีความสามารถเกิดขวัญและกำลังใจที่จะทำงานอื่น ๆ ต่อไป ถ้าผู้บริหารให้การสนับสนุนและพัฒนาผู้ร่วมงานตลอดเวลา ย่อมเป็นผลดีในการบริหารโรงเรียน เพราะทุกคนอยากจะทำงาน อยากมีความสำเร็จ และความสำเร็จที่เกิดขึ้นนี้โรงเรียนก็ได้รับ ผู้บริหารก็ได้รับโดยทางอ้อมด้วย

ข้อที่มีผู้สนับสนุนและเห็นด้วยมากอีกข้อหนึ่ง คือ "ผู้บริหารควรกระจายงานในความรับผิดชอบให้คนอื่นไปปฏิบัติตามความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด" ($\bar{X}$ = 4.63) โดยมีเหตุผลสนับสนุน คือ "ทำให้งานเสร็จเร็ว เพราะช่วยกันทำ" ความเห็นในข้อนี้คล้ายกับข้อ 28 อย่างมาก กล่าวคือ มุ่งให้บุคลากรทุกคนใช้ความสามารถของตนในการทำงานให้กับโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เป็นกำลังสำคัญของหน่วยงาน และก่อให้เกิดความผูกพันกับงาน และหน่วยงานมากขึ้น ผู้บริหารต้องมีโครงสร้างของการแบ่งสายงานให้ชัดเจน ว่างานใดจะให้ฝ่ายใดเป็นผู้รับผิดชอบ และใครเป็นผู้ปฏิบัติ ให้บุคลากรทุกฝ่ายรับรู้ในความสามารถ และความสำเร็จของทุกคน โดยที่ผู้บริหารเป็นผู้นิเทศ และติดตามการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามนโยบาย และแผนงานที่ได้ร่วมกันวางไว้ เมื่อทุกคน

มีบทบาทและความรับผิดชอบเท่าเทียมกัน จะทำให้เกิดความสามัคคี และความเป็นเอกภาพในหน่วยงาน หรือในโรงเรียนนั้น ๆ ลดปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารก็สามารถที่จะสร้างความสุขให้กับหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ความเห็นในเรื่องนี้ นิพนธ์ ศศิธร (2523 : 191) กล่าวว่า "ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยเป็นผู้ชักจูงให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง ร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยใจสมัคร มีความกระตือรือร้น และมุ่งให้ได้ผลงานที่ดีเยี่ยม" ซึ่งคำกล่าวนี้ย่อมสนับสนุนความเห็นในเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดี

ลักษณะของผู้บริหารด้านการเป็นผู้นำข้ออื่น ๆ ที่ได้รับการยอมรับ และเห็นด้วยในระดับ "เห็นด้วยมากที่สุด" เช่นเดียวกันกับข้อที่อภิปรายมาแล้ว คือ "ผู้บริหารควรแสดงความเห็นอกเห็นใจให้ปรากฏด้วยความจริงใจเมื่ออยู่ใต้บังคับบัญชาประสบกับความทุกข์ยาก" ($\bar{X}$ = 4.60) โดยมีเหตุผลสนับสนุนว่า "เพื่อเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจให้บุคลากร" การบำรุงขวัญและกำลังใจโดยหน้าที่ของผู้บริหาร เช่น การมอบหมายหน้าที่พิเศษให้ปฏิบัติการให้มีโอกาสไปเข้ารับการอบรมหรือร่วมประชุมสัมมนาให้ได้รับประสบการณ์และวุฒิสูงขึ้น การเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ตามความสามารถเป็นกรณีพิเศษ เป็นต้น นับเป็นหน้าที่โดยตรงตามสายงานอยู่แล้ว นอกเหนือจากนี้ ผู้บริหารอาจจะให้ความช่วยเหลือส่วนตัว เช่น ยามเจ็บป่วยดูแลเยี่ยมเยียนมีปัญหาการเงินก็ช่วยอนุเคราะห์เป็นครั้งคราว หรือโอกาสมีงานพิเศษก็มอบของขวัญให้ตามโอกาส การบำรุงขวัญและให้กำลังใจตามโอกาสเป็นการส่วนตัว นี้ย่อมทำให้เกิดความผูกพันทางใจ สร้างความเคารพรัก และยอมรับนับถือให้เพิ่มขึ้น อันจะมีผลต่อความร่วมมือและให้ความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ผู้บริหารต้องกระทำไปโดยบริสุทธิใจไม่หวังผลตอบแทน และที่สำคัญ คือ ต้องปฏิบัติให้กับทุก ๆ คนโดยสม่ำเสมอกัน ไม่เลือกกระทำกับคนหนึ่งคนใด เพราะจะทำให้เกิดการแบ่งเป็นฝ่าย และเกิดความรู้สึกแยกเป็นกลุ่มในที่สุด ข้ออภิปรายดังกล่าวนี้สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ศิริกาญจน์ โกสุม (2517 : 49-51) กล่าวถึง บุคลิกภาพและการปฏิบัติงานของผู้บริหารไว้หลายข้อ และข้อหนึ่งซึ่งกล่าวว่า "เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อย และให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับความเดือนร้อยตามโอกาสอันควร"

ข้อที่น่านำมาอภิปรายอีกข้อหนึ่ง คือ "เป็นผู้มีความทั้งใจกล้าเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารงานจนกว่าจะพบกับความสำเร็จ" ($\bar{X}$ = 4.60) มีเหตุผลสนับสนุนความคิดเห็นในข้อนี้ คือ "ผู้บริหารต้องมีความอดทนสูงในการแก้ปัญหา" จากผลการวิจัยของ สตอกดิล (Stogdill 1974 : 17-25) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 6 ด้าน และหนึ่งในลักษณะทั้งหกด้าน คือ "การผูกพันกับงาน มีความรับผิดชอบ มีมานะอดทน" ส่วน บาร์นาร์ด (Barnard 1926 : 92-102) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะสดชื่นอดทน มีความริ่นเริงเบิกบาน ทำงานด้วยความสนุก และมีความอดทนในการทำงาน

ทั้ง สตอกดิล และบาร์นาร์ด เน้นในด้านความอดทนของผู้บริหาร เพราะความอดทนช่วยให้ผู้บริหารกล้าที่จะต่อสู้และเผชิญกับปัญหาทั้งมวล ความอดทนไม่ย่อท้อเมื่อพบว่า งานนั้นมีอุปสรรค และต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่ง ย่อมทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการทำงานได้ และถ้าผู้นำไม่มีความอดทน ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะพลอยละทิ้งงานตามไปด้วย ย่อมทำให้เป็นผลเสียในการบริหารงานทั้งหมด และที่สำคัญที่สุดถ้าผู้บริหารไม่อดทนและไม่กล้าเผชิญปัญหาได้เข้มแข็ง ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเสื่อมศรัทธาในตัวผู้นำ ซึ่งเป็นผลเสียอย่างยิ่งในการที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ต่อไป

ในประเด็นอื่น ๆ ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้นำมาอภิปรายให้เด่นชัดอีกหลายข้อ ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นในระดับ "ค่อนข้างเห็นด้วย" ทั้งสิ้น เช่น ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความตื่นตัวต่อความเคลื่อนไหวและปรากฏการณ์ใหม่ ๆ ทางการศึกษาและกระตุ้นให้ครูได้ศึกษาและหาทางปฏิบัติ เพราะเหตุว่า การศึกษาไม่หยุดนิ่ง ก้าวไปข้างหน้าตลอดเวลา ถ้าครูหยุดนิ่งหรือตามไม่ทัน ก็เท่ากับถอยหลัง ดังนั้นหน้าที่ผู้บริหาร คือหาทางกระตุ้นให้ครูตื่นตัว และศึกษาเหตุการณ์ใหม่ ๆ ให้ทันยุคสมัย หรือในประเด็นที่ว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความสามารถที่จะพูดจาโน้มน้าวให้บุคคลอื่นมีความเห็นคล้อยตามและชักจูงให้ร่วมมือกับโรงเรียน ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและบังเกิดผลดี ผู้วิจัยเห็นด้วยที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้คล้อยตามในสิ่งที่ถูกต้อง ศิลปในการพูดจำเป็นที่นักบริหารพึงมี ได้แก่ การพูดจาไพเราะ ใช้ถ้อยคำสุภาพ และหลักแหลม มีไหวพริบในการดึงดูดความสนใจคนฟังให้เห็นด้วย และยอมปฏิบัติตาม

ซึ่งความเห็นในประเด็นนี้ จากผลการวิจัยของ บาร์นาร์ด (Barnard 1926 : 92-102) กล่าวว่า "ผู้นำต้องมีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี ทั้งนี้เพราะผู้นำจำเป็นต้องชักชวนหรือโน้มน้าให้ทำงานร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติในข้อนี้สูง"

ผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้เมื่อนำมาเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร หัวหน้าหมวด และอาจารย์ ที่เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้ ด้านบุคลิกภาพ และด้านการเป็นผู้นำ แล้วพบว่า ความเห็นไม่แตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน โดยส่วนใหญ่จะให้ความเห็นอยู่ในระดับ "ค่อนข้างเห็นด้วย" และ "เห็นด้วยมากที่สุด" ซึ่งตามความหมายของความเห็นทั้ง 2 ระดับ นี้ก็คือ "เห็นด้วย" นั่นเอง ในกรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความไม่แน่ใจ นั้นมิได้หมายความไม่เห็นด้วย แต่เป็นเพียงให้ความเห็นในระดับที่ผู้บริหารอาจไม่จำเป็นต้องมีลักษณะดังกล่าวที่ระบุไว้ในแต่ละข้ออย่างยิ่งก็ได้ เพราะในบางลักษณะ เช่น ผู้บริหารจบปริญญาตรี ไม่จำเป็นต้องจบปริญญาโททางสาขาวิชาบริหารการศึกษา ก็เป็นผู้บริหารที่เก่ง และมีความสามารถในการทำงานดีเป็นจำนวนมาก โดยอาศัยประสบการณ์การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้บริหารโรงเรียนบ้าง เพราะในสถานการณ์เดียวกันผู้บริหารคนหนึ่งอาจบริหารสัมเหลว แต่อีกคนหนึ่งอาจบริหารงานให้เจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จแต่การศึกษาในระดับปริญญาโทก็น่าจะเชื่อได้ว่าผู้บริหารที่มีความรู้ในหลักการบริหารการศึกษา ความรู้นี้จะช่วยเสริมประสบการณ์ได้มากทำให้การบริหารงานดีขึ้น

สรุปจากผลการวิจัยและความคิดเห็นที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งต่างก็มีความเห็นสอดคล้องกันและมีเหตุผลสนับสนุนความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านบุคลิกภาพ และด้านการเป็นผู้นำ ซึ่งเห็นว่าลักษณะดังกล่าวแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่ต้องมี หรือสร้างขึ้นเพื่อให้มีในตัวผู้บริหารเอง แม้ว่าจะไม่สามารถสร้างขึ้นมาได้ครบถ้วนทุกข้อ อย่างน้อยที่สุดก็ปรับปรุงให้มีลักษณะที่พึงประสงค์ที่ดีขึ้น เพราะผลการวิจัยซึ่งได้จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรซึ่งล้วนแต่เป็นผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ของผู้บริหารทั้งสิ้น ย่อมชี้ให้เห็นว่า ทุกคน

คาดหวังในตัวผู้บริหารอย่างไร และถ้าผู้บริหารมีลักษณะที่พึงประสงค์ดังกล่าวครบถ้วน ย่อมเป็นความภูมิใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ของผู้ร่วมงาน เป็นผลให้เกิดความศรัทธา ความยอมรับนับถือในฐานะผู้นำ เกิดความพร้อมที่จะร่วมแรงร่วมใจ และร่วมความคิดในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ พลังจากผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน นับเป็นพลังอันมหาศาลถ้าผู้บริหารสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้สูงสุด ก็จะสามารถนำหน่วยงานหรือโรงเรียนไปสู่เป้าหมายและทิศทางในการจัดการศึกษาจนถึงบรรลุความสำเร็จได้โดยไม่ยาก

ข้อเสนอแนะสำหรับกรมสามัญศึกษา

จากผลการวิจัยที่ได้มีข้อค้นพบบางประเด็นเกี่ยวกับตัวผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ที่กรมสามัญศึกษาในฐานะหน่วยงานเจ้าสังกัดน่าหยิบยกและนำไปพิจารณาหาทางปรับปรุงและส่งเสริมให้ผู้บริหารมีลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านความรู้ ด้านบุคลิกภาพ และด้านการเป็นผู้นำให้ครบหรือให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกรมต่อไป เพราะในความเป็นจริงผู้บริหารก็เปรียบเสมือนตัวแทนของกรมสามัญศึกษาในการบริหารโรงเรียนนั่นเอง ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นดังต่อไปนี้

1. ด้านความรู้ จากผลการวิจัยด้านวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทมีจำนวนน้อย และผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม ค่อนข้างเห็นด้วยอย่างมาก กับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารด้านความรู้ในข้อที่ว่า ผู้บริหารควรจบการศึกษาในระดับปริญญาโท เพราะการศึกษาในระดับนี้จะช่วยให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักวิชา และทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาเพิ่มขึ้นอีกมาก และหากนำไปผสมผสานกับประสบการณ์ในการทำงาน ผู้วิจัยเชื่อว่า กรมสามัญศึกษาย่อมจะได้ผู้บริหารที่มีทั้งความรู้ และความสามารถควบคู่กันไป ดังนั้นกรมสามัญศึกษาจึงน่าจะสนับสนุนให้ผู้บริหารได้เข้ารับการศึกษาในระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษาให้มากขึ้น นอกจากนี้ยังอาจทำได้อีกหลายทาง เช่น การจัดอบรมสัมมนาทบทวนความรู้ในหลักการบริหารให้กับผู้บริหารเป็นระยะ เช่น กำหนด 3 ปีต่อครั้ง เพราะวิทยาการใหม่ ๆ ย่อมเกิดขึ้นตามยุคสมัย ผู้บริหารต้องติดตามอย่างใกล้ชิด การดูงานและการ

แลกเปลี่ยนความคิด และประสบการณ์ก็นับว่ายังมีความจำเป็น การจัดทำเอกสารเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติ และกฎหมายทางการศึกษา ให้กับโรงเรียนและผู้บริหารก็ควรจัดทำให้สม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นคู่มือในการบริหารงานในโรงเรียนต่อไป

2. ด้านบุคลิกภาพ นับว่าเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่อีกด้านหนึ่ง เพราะผู้บริหารต้องปรากฏตัวในทุกสถานที่ และทุกโอกาสได้อย่างเหมาะสมในฐานะผู้นำ ความงดงามทั้งด้านการแต่งกายที่สุภาพเรียบร้อย การพูดจาที่ไพเราะกับทุกคน กิริยาและมารยาทที่อ่อนน้อม ตลอดจนเป็นผู้มีอารมณ์สดชื่นแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เหล่านี้จะเป็นภาพที่จูงใจให้ผู้ที่พบเห็นเกิดความเลื่อมใสเคารพ และให้ความเกรงใจ ที่สำคัญที่สุด คือ ศรัทธา ถ้ามีศรัทธาเมื่อไรก็จะมีสิ่งอื่น ๆ ตามมา ทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะนำบุคลากรที่ศรัทธาในตัวผู้บริหารเอง นั้นมาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานได้อย่างดี กรมสามัญในฐานะเป็นผู้มีหน้าที่สรรหาและคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียน คงจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารดังกล่าวแล้ว เช่น การอบรมในเรื่อง การพูดตามหลักวิชาศิลปในการพูด ยกย่องชมเชยผู้บริหารที่แต่งกายเหมาะสมสุภาพเรียบร้อย ให้ปรากฏแก่ครูอาจารย์ทั่วไปได้รู้จักในการเตรียมอบรมผู้ช่วยผู้บริหาร หรือผู้บริหารทุกระดับควรมีกิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพในการอบรมทุกครั้ง และประเมินผลในเรื่องนี้ให้เห็นผลชัดเจนด้วย จะทำให้ได้ผู้บริหารโรงเรียนที่ชุมชน และบุคคลทั่วไปยอมรับมากยิ่งขึ้น

3. ด้านการเป็นผู้นำ จากผลการวิจัย พบว่า ถ้าผู้นำที่ดีย่อมทำให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นในเรื่องภาวะผู้นำ หรือการเป็นผู้นำที่ดี ย่อมเกิดจากความรู้ และบุคลิกภาพที่ดีด้วย ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำที่ดีด้วยนั้นต้องได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย เพราะการยอมรับย่อมหมายความว่า ทุกคนยอมปฏิบัติตามในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้อง กรมสามัญศึกษาต้องมีหน้าที่ในการสร้างผู้นำทางการศึกษาใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นเพื่อทดแทนคนรุ่นเก่าตามวาระ ดังนั้นในการสรรหาผู้บริหารโรงเรียนนอกจากจะดูด้านความรู้ วุฒิการศึกษา บุคลิกภาพทั่ว ๆ ไปแล้ว ยังต้องมองลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีด้วย เพราะถ้าผู้บริหารเป็นผู้นำที่ดี หน่วยงานย่อมประสบความสำเร็จล่วงหน้าไปแล้วอย่างน้อยที่สุดก็ส่วนหนึ่ง ความมีคุณธรรม ความยุติธรรม ความเห็นอกเห็นใจ และความเอาใจใส่ในทุกข์สุขต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ย่อมทำให้เกิด

ภาวะผู้นำสูง กรมสามัญศึกษาจึงต้องมีหน้าที่ในการฝึกฝน ให้การอบรม หรือดำเนินการสร้างกิจกรรมด้านนี้ให้แก่ผู้บริหาร เช่น นำผลการวิจัยที่มีอยู่ไปเผยแพร่ ให้ความรู้แก่ผู้บริหารจัดวิทยากรในสถาบันชั้นสูง ให้ความรู้ในโอกาสสัมมนาผู้บริหาร เช่น เชิญผู้นำหน่วยงานสำคัญ ๆ ที่มีชื่อเสียงไปบรรยาย ให้ข้อคิด และเพื่อเป็นตัวอย่างแก่ผู้บริหารตามโอกาส

<u>ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียน</u>

จากผลการวิจัย ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นและหวังให้ผู้บริหารมีลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งด้านความรู้ ด้านบุคลิกภาพ และด้านการเป็นผู้นำ อยู่ในระดับสูง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพยายามเสริมสร้างลักษณะดังกล่าวให้ปรากฏเท่าที่จะสามารถทำได้ เช่น

1. ต้องมีความรู้และสามารถแนะนำให้แก่ครูได้ โดยการศึกษาผลการวิจัย อ่านบทความ ศึกษาเอกสาร ให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

2. มีโอกาสในการศึกษาต่อ ในการเข้ารับการอบรม หรือประชุมสัมมนา ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในกิจกรรมดังกล่าวนี้อย่างจริงจัง และนำผลมาถ่ายทอดให้ครูทราบ และปฏิบัติได้

3. ผู้บริหารต้องพัฒนาและปรับปรุงบุคลิกภาพของตนให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาก

4. ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีคุณธรรมสูง ให้ความเห็นอกเห็นใจ และให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

5. ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำดี เช่น การตัดสินใจในการแก้ปัญหาต้องมีความมั่นใจ และถูกต้อง

6. ผู้บริหารต้องให้ความเป็นกันเองแก่ผู้ร่วมงานทุกคน เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่น และบรรยากาศแจ่มใสในการทำงาน

7. ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ที่มั่นคงในการปฏิบัติงาน ไม่ซ้ำเติมผู้ที่ปฏิบัติงานผิดพลาด ทั้งยังต้องช่วยให้กำลังใจในการแก้ไขข้อผิดพลาดด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

โดยเหตุที่ผู้ช่วยผู้บริหาร ซึ่งถือว่าเป็นทีมงานร่วมกับผู้บริหารโรงเรียนด้วย การวิจัยในโอกาสต่อไป จึงควรเน้นในเรื่องของผู้ช่วยผู้บริหารด้วย เพราะผู้ช่วยผู้บริหารดังกล่าวนี้ คือ ผู้ที่จะก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารในอนาคตนั่นเอง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีลักษณะที่พึงประสงค์เช่นเดียวกับผู้บริหาร การวิจัยจึงควรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1. การสร้างเกณฑ์ประเมินลักษณะที่พึงประสงค์ในการคัดเลือกและสรรหาผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

2. ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน