

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ภูมิหลังของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาในสถานภาพทั่วไป ประวัติการศึกษา และประสบการณ์วิชาชีพ รวมทั้งวิเคราะห์กระสวนทางอาชีพของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ยังคงตำแหน่งอยู่ในภาคต้นของปีการศึกษา 2529 จำนวน 496 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและวิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณหาความถี่ ร้อยละ ฐานนิยม ทวิกลางเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์การกระจาย ของแต่ละข้อกระทง ทดสอบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยใช้ค่าซี ( Z - test ) ส่วนข้อมูลจากคำถามที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบตอบอย่างเสรี ผู้วิจัยได้ใช้วิเคราะห์เนื้อเรื่อง และพิจารณาฐานนิยม

ข้อค้นพบ

ตอนที่ 1 ภูมิหลังของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ

1.1 ภูมิหลังทั่วไปหรือสถานภาพทั่วไป ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการส่วนใหญ่

1.1.1 เป็นชาย

1.1.2 มีอายุประมาณ 35-44 ปี นับถือศาสนาพุทธ

1.1.3 มีรายได้ประมาณ 4,945-6,935 บาท และเป็นข้าราชการ

ครูระดับ 5

1.1.4 สถานภาพการสมรส ปรากฏว่าเป็นผู้ที่สมรสแล้ว ส่วนใหญ่สมรสเมื่ออายุประมาณ 25-29 ปี มีคู่สมรสเป็นข้าราชการในสังกัดกรมสามัญศึกษามากที่สุด คู่สมรสมีเงินเดือนประมาณ 3,000-5,000 บาท และมีการศึกษาสูงสุดระดับ

## ปริญญาคตรี

1.1.5 ภูมิสำเนาเคิมเป็นคนต่างจังหวัด มีเพียงร้อยละ 8.47 ที่มีภูมิสำเนาเคิมอยู่ในกรุงเทพมหานคร และเมื่อพิจารณาความภาคภูมิศาสตร์ พบว่า ส่วนมากเป็นคนภาคกลาง

1.1.6 มีบิดามารดาที่มีอาชีพเกษตรกรรม ส่วนมากแล้วบิดามารดา มีการศึกษาสูงสุกระดับประถมศึกษาตอนต้น

1.1.7 เคยคาดหวังที่จะประกอบอาชีพเป็นครู

## 1.2 ภูมิหลังทางการศึกษาหรือประวัติการศึกษา

### 1.2.1 การศึกษาวิชาสามัญ

ก. ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ร้อยละ 57.46 จบการศึกษาวิชาสามัญ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และส่วนมากจบจากโรงเรียนในต่างจังหวัด ขณะที่เรียนพักอาศัยอยู่กับบิดามารดา ร้อยละ 4.80 เป็นนักเรียนทุน และส่วนมากมีผลการเรียนอยู่ในระดับดี (71%-80%)

ข. ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ร้อยละ 42.54 จบการศึกษาวิชาสามัญระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และส่วนมากจบจากโรงเรียนในต่างจังหวัด ขณะที่เรียนพักอาศัยอยู่กับบิดามารดา ร้อยละ 5.70 เป็นนักเรียนทุน และส่วนมากมีผลการเรียนอยู่ในระดับปานกลาง (61%-70%)

### 1.2.2 การศึกษาวิชาชีพ

ก. ระดับปริญญาโท ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ร้อยละ 19.16 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ส่วนมากเป็นวุฒิการศึกษามหาบัณฑิต(กศ.ม.) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในจำนวนที่เท่ากับวุฒิศาสตรมหาบัณฑิต(ค.ม.) จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่วนมากจบมาทางก้านบริหารการศึกษา และเป็นข้าราชการที่ลาศึกษาต่อประเภท ข.

ข. ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ร้อยละ 2.22 สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง โดยส่วนมากจบจากสถาบันในต่างประเทศ และเป็นผู้ที่ได้รับทุนการศึกษาจากรัฐบาลต่างประเทศและรัฐบาลไทย

ค. ระคับปริญญาตรี ผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนฝ่าย  
วิชาการ ร้อยละ 77.62 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนมากเป็นวุฒิ  
การศึกษามัธยมศึกษา (กศ.บ) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และส่วนมากเป็น  
ปริญญาตรีทางคณิศาสตร์หรือการสอนคณิศาสตร์ ร้อยละ 10.79 เป็นนักเรียน  
ทุนและส่วนมากมีผลการเรียนอยู่ในระดับปานกลาง (เกรดเฉลี่ย 2.51-2.99)

ง. ระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูงหรือเทียบเท่า  
มีผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนฝ่ายวิชาการ สำเร็จการศึกษาระดับนี้ ร้อยละ 1.00 โดย  
เป็นวุฒิ พ.ม หรือ ปกศ.สูง

1.2.3 การฝึกอบรมทางด้านบริหารการศึกษาและการฝึกอบรมทาง  
ด้านบริหารตามหลักสูตรอื่นๆ มีผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนฝ่ายวิชาการจำนวนไม่มากที่  
เคยผ่านการฝึกอบรมทางด้านบริหารการศึกษาหรือการฝึกอบรมทางด้านบริหารตาม  
หลักสูตรอื่นๆ ก่อนที่จะดำรงตำแหน่ง แต่หลังจากดำรงตำแหน่งแล้วพบว่ามีการผ่าน  
การฝึกอบรมมากขึ้น

### 1.3 ภูมิหลังทางวิชาชีพหรือประสบการณ์วิชาชีพ

1.3.1 ผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนฝ่ายวิชาการส่วนมากเริ่มต้น  
ทำงานอาชีพครูในตำแหน่งครูผู้สอนในหน่วยงานของรัฐบาลในต่างจังหวัด โดยใช้  
วุฒิการศึกษาวิชาชีพระดับปริญญาตรี

1.3.2 โดยเฉลี่ยเริ่มต้นทำงานเมื่ออายุ 22 ปี

1.3.3 ส่วนมากมีอายุราชการก่อนได้รับการแต่งตั้งให้ดำรง  
ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนฝ่ายวิชาการ อยู่ในช่วง 6-10 ปี

1.3.4 ส่วนมากมีประสบการณ์การสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ก่อน  
ที่จะดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ประมาณ 6-10 ปี

1.3.5 ส่วนมากเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียน  
ฝ่ายวิชาการโดยได้รับคำสั่งแต่งตั้งอย่างเป็นทางการจาก กรมสามัญศึกษา

1.3.6 ผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนฝ่ายวิชาการจำนวนน้อยมากที่  
เคยมีผลงานทางวิชาการหรือผลงานอื่นๆ หรือเคยได้รับรางวัลที่ถือเป็นเกียรติประวัติ

### ตอนที่ 2 กระสวนทางอาชีพของผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนฝ่ายวิชาการ

2.1 ผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ร้อยละ 99.20 เริ่มต้น



ทางอาชีพด้วยการเป็นครูผู้สอน

2.2 ส่วนมากคือร้อยละ 47.98 ค่ารงค่าแห่งหัวหน้าหมวดวิชาเป็นตำแหน่งสุดท้ายก่อนได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนฝ่ายวิชาการ

2.3 กระสวนทางอาชีพที่สำคัญของผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนฝ่ายวิชาการ มี 4 แบบ คือ

แบบที่ 1 แบบที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งครูผู้สอน, หัวหน้าหมวดวิชา มีร้อยละ 47.58

แบบที่ 2 แบบที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งครูผู้สอน มีร้อยละ 23.79

แบบที่ 3 แบบที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งครูผู้สอน, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทะเบียนและวัดผล มีร้อยละ 7.66

แบบที่ 4 แบบที่มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งครูผู้สอน, หัวหน้าหมวดวิชา, ผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนฝ่ายอื่น มีร้อยละ 6.25

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนฝ่ายวิชาการ

3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลเพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนฝ่ายวิชาการส่วนมากเห็นว่า

3.1.1 ควรมีการพัฒนาบุคคลเพื่อเตรียมพร้อมที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนฝ่ายวิชาการ

3.1.2 วิธีการที่ควรใช้ในการพัฒนา คือ ให้เข้ารับการศึกษาอบรมและให้ศึกษางานไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน

3.1.3 หัวข้อที่ควรให้การฝึกอบรมตามที่กำหนดไว้ทั้ง 32 เรื่องเป็นหัวข้อที่จำเป็นต้องให้การฝึกอบรมโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับจำเป็นมากถึงจำเป็นมากที่สุด หัวข้อเรื่องที่ผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนฝ่ายวิชาการเห็นว่า จำเป็นต้องให้การฝึกอบรมมากที่สุด 6 อันดับแรกเรียงตามลำดับ คือ

- ก. การบริหารงานวิชาการ
- ข. การพัฒนาตนเองและผู้อื่นร่วมงาน
- ค. กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา
- ง. บทบาท ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
- จ. นโยบายการจัดการมัธยมศึกษาและเป้าหมายของการจัดการมัธยมศึกษา
- ฉ. การสร้างทีมปฏิบัติงาน

ส่วนเรื่องที่อยู่ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการเห็นว่าจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย คือ เรื่องการบริหารอาคารสถานที่

3.2 ความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการเพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน/อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการส่วนมากเห็นว่า

3.2.1 ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน/อาจารย์ใหญ่ ควรจะเป็นผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมาก่อนและส่วนมากมีเหตุผลว่าจะทำให้ได้บุคคลที่รู้ลักษณะงานและมีประสบการณ์มาก่อน

3.2.2 ถ้าจะให้พัฒนาตนเองเพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน/อาจารย์ใหญ่แล้ว ส่วนมากเห็นว่าต้องการพัฒนาด้วยวิธีเข้ารับการฝึกอบรม

3.2.3 หัวข้อที่กำหนดไว้สำหรับการฝึกอบรมทั้ง 32 หัวข้อ เป็นหัวข้อที่ต้องการรับการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับต้องการมากถึงระดับต้องการมากที่สุด และหัวข้อเรื่องที่อยู่ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ต้องการรับการฝึกอบรมระดับมากที่สุด 5 อันดับแรก เรียงตามลำดับ คือ

- ก. บทบาท ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
- ข. กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา
- ค. การบริหารงานโรงเรียนในค่าน การบริหารงานบุคคล
- ง. หลักการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน

## จ. ภาวะผู้นำกับการบริหาร

ส่วนเรื่องที่มีผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ต้องการรับการฝึกอบรม ระเบียบ มากเป็นอันดับสุดท้ายคือ เรื่องสภาพการณ์ทางการ เมือง เศรษฐกิจและสังคมใน ปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อการบริหาร การศึกษา

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยในเรื่อง การวิเคราะห์ภูมิหลังและกระสวนทางอาชีพของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีประเด็นต่างๆ ที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. โอกาสของสตรีในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งในสายงานผู้บริหาร จากผลการวิจัยพบว่า จำนวนผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการเพศชายกับเพศหญิงแตกต่างกันมาก คือ มีเพศหญิงเพียงร้อยละ 28.02 ซึ่งถ้าคิดเป็นอัตราส่วนแล้วพบว่าอัตราส่วนผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการเพศหญิงต่อผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการเพศชาย เท่ากับ 1 ต่อ 2.5 แต่ก็ยังนับว่าเป็นอัตราส่วนที่มีเพศหญิงมากขึ้นเมื่อเทียบกับอัตราส่วนผู้บริหารเพศหญิงต่อผู้บริหารเพศชาย ซึ่งเท่ากับ 1 ต่อ 24 ที่เป็นผลการวิจัยของ ธรรมรัตน์ ประเสริฐ ในปี พ.ศ.2525 จากเรื่อง " การศึกษานูมิหลังของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 9 " ลักษณะดังกล่าวนี้ค่อนข้างจะเป็นเรื่องธรรมดาในสังคมไทย แต่ในปัจจุบันเพศหญิงก็ได้รับการยอมรับความสามารถจากสังคมมากขึ้น เช่น ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในวงการศึกษาไทยหลายตำแหน่งด้วยกัน อย่างไรก็ตาม จุดที่น่าสนใจและคำนึงถึงในการบริหารงานบุคคลที่ยึดระบบคุณธรรม ( Merit System ) เป็นหลักนั้นน่าจะอยู่ที่ " ประสิทธิภาพในการบริหาร " ซึ่งก็มีผู้ที่พยายามทำการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการบริหาร โรงเรียนระหว่างเพศชายและเพศหญิง โดยวิธีวัดจากความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น การวิจัยของ ชวนชม ชินะคังกูร ในปี พ.ศ. 2522 เรื่อง " การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนระหว่างครูใหญ่เพศชายกับครูใหญ่เพศหญิงจากความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร " ซึ่งพบว่าประสิทธิภาพในการบริหาร โรงเรียนของครูใหญ่เพศหญิง



ในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างจากครูใหญ่เพศชายอย่างมีนัยสำคัญของสถิติที่ระดับ .05 และจากผลการวิจัยของ เชย์ (Shea 1983 : 2647- ) เรื่อง "Women and the High School principal : A comparison of Male and Female aspirations and career paths" ในปี ค.ศ.1983 พบว่า หญิงมีคุณสมบัติทางวิชาการในงานดีกว่าชาย แต่หญิงมักถูกชักชวนทางอาชีพมากกว่าชาย และจากการประเมินโรงเรียนดีเด่นของกรมสามัญศึกษาในปีการศึกษา 2526 พบว่า โรงเรียนที่ผ่านการประเมินผลว่าเป็นโรงเรียนดีเด่นนั้น มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นสตรีถึง 7 ใน 10 แห่งด้วยกัน ( วลัยพร แสงนภาพร 2529 : 38-39 ) ข้อมูลเหล่านี้ คงจะพอแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเพศหญิงมีความสามารถทางการบริหารไม่ด้อยกว่าผู้บริหารเพศชาย ความหลักการทั่วไป ในการคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ดำรงตำแหน่งหน้าที่สูงชันนั้น นักการศึกษาไทยและต่างประเทศหลายท่านมีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่าต้องคำนึงถึงหลักความสามารถและหลักความเสมอภาค คือ ต้องเลือกให้ใคร่คนดี มีความรู้ความสามารถสูงสุดในบรรดาบุคคลที่มีคุณสมบัติเท่าเทียมกัน ควรเลือกให้ใคร่บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการ ให้ใคร่บุคคลที่ดูเหมือนจะสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้และต้องให้เกิดความเป็นธรรมให้มากที่สุด ทั้งยังควรวางระเบียบปฏิบัติให้ทุกคนที่ถึงพร้อมด้วยหลักเกณฑ์สำหรับตำแหน่งนั้นๆ มีโอกาสได้รับการพิจารณาโดยเสมอหน้ากัน ก็นั้น ในการคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ดำรงตำแหน่งที่สูงชัน เช่น คัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการในโอกาสหน้า หญิงหรือชายก็ คงจะมีโอกาสได้รับการคัดเลือกเท่าเทียมกันและจำนวนผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการเพศหญิงและเพศชายคงจะมีจำนวนใกล้เคียงกันมากขึ้น

2. เงินเดือนและอายุราชการของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ  
จากการวิจัยพบว่า ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการส่วนมากคือร้อยละ 50.24 ได้รับเงินเดือนระหว่าง 4,945-6,935 บาท ซึ่งเป็นชั้นเงินเดือนของข้าราชการครูระดับ 5 (4,945-9,385 บาท) รองลงมาคือร้อยละ 23.20 รับเงินเดือนในชั้นเงินเดือนของข้าราชการครูระดับ 6 ซึ่งเป็นเรื่องที่สอดคล้องกับเกณฑ์อัตราเงินเดือนของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่กำหนดไว้ให้ได้รับเงินเดือนระดับ 5-6 และเมื่อพิจารณาจากอายุ ซึ่งจากการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่มีอายุ

ระหว่าง 35-44 ปี เริ่มเข้ารับราชการเมื่ออายุ 22 ปี โดยใช้วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและมีอายุราชการก่อนได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการประมาณ 6-10 ปี ในกรณีปกติจะได้รับการขึ้นเงินเดือนปีละ 1 ขั้น (ยกเว้นปีแรก) ดังนั้นผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการส่วนใหญ่จึงควรได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนมาแล้วระหว่าง 12-21 ขั้น เมื่อเทียบกับบัญชีอัตราเงินเดือนที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันก็พอที่จะประมาณได้ว่า เป็นขึ้นเงินเดือนในระดับ 5-6 นั้นเอง แต่อย่างไรก็ดีก็ยังไม่พบว่า มีผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการจำนวนหนึ่งคือร้อยละ 5.47 รับเงินเดือนระหว่าง 3,535-4,685 บาท ซึ่งเป็นขึ้นเงินเดือนในระดับ 3-4 และร้อยละ 16.74 มีอายุราชการก่อนได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการประมาณ 1-5 ปีเท่านั้น ผู้ที่มีระดับ ขึ้นเงินเดือนและอายุราชการดังกล่าวถึงแม้จะอยู่ในเกณฑ์ที่มีสิทธิ์ได้รับการพิจารณาแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนก็ตาม แต่ก็อยู่ในเกณฑ์ขั้นต่ำมาก นี่เป็นจุดหนึ่งที่ทำให้เห็นถึงข้อบกพร่องของการเลือกสรรบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ เพราะระดับ ขึ้นเงินเดือนและอายุราชการ ซึ่งเป็นสิ่งที่สัมพันธ์กันสามารถสะท้อนให้เห็นถึงประสบการณ์ในการทำงานของแต่ละบุคคลได้ และหลักการของการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูถือว่า ตำแหน่งข้าราชการครูเป็นตำแหน่งที่ต้องใช้ความรู้ ประสบการณ์และความชำนาญในหน้าที่สูง แม้ลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบจะไม่เปลี่ยนแปลง แต่ถ้าหากปฏิบัติงานจนถึงระยะหนึ่งก็ควรที่จะให้ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้นไปโดยสามารถปรับตำแหน่งให้สูงขึ้นได้นั่นก็คือ ในระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูยึดถือระยะเวลาที่ปฏิบัติงานติดต่อกันหลายปีในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ก็ถือว่าบุคคลนั้นหรือข้าราชการครูผู้นั้นมีความสามารถเพิ่มขึ้นด้วย ประสบการณ์ในการทำงานจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่ง ดังนั้นผู้ที่สมควรจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการนอกจากจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงแล้วยังควรจะต้องเป็นผู้ที่มีระดับขึ้นเงินเดือนสูงพอสมควร จะได้ไม่มีปัญหาการการเงิน สามารถวางแผนงานทุ่มเทเวลาให้กับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มที่ และควรจะต้องมีอายุราชการสูงด้วย เพราะประสบการณ์ในการทำงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับผู้บริหาร

3. การศึกษาของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ มี



ข้อที่น่าสังเกตรหลายประการด้วยกันคือ

ประการแรก ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการร้อยละ 1.00 มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ซึ่งเป็นระดับต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง แต่จากสถิติของกองแผนงาน กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2528 ปรากฏว่า ครู-อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรีมีร้อยละ 2.66 ครูที่มีวุฒิปริญญาตรีมีร้อยละ 75.34 ครูที่มีวุฒินุปริญญาหรือเทียบเท่ามีร้อยละ 20.40 และครูที่มีวุฒิต่ำกว่าอนุปริญญา มีร้อยละ 1.60 เมื่อเป็นเช่นนี้สถานภาพทางการศึกษาของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการก็ไม่ควรที่จะค้อยกว่าครู-อาจารย์ส่วนใหญ่ซึ่งมีวุฒิปริญญาตรี ถึงแม้ว่าปริญญาจะมีได้เป็นเครื่องประกันถึงความสามารถในการปฏิบัติงานก็ตาม แต่ก็ เป็นเครื่องแสดงถึงประสบการณ์ทางด้านความรู้ความสามารถแก่สังคมและบุคคลภายนอกและ เป็นสิ่งสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมบทบาทในฐานะผู้นำ โดยเฉพาะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ซึ่งในทางพฤตินัยแล้วถือว่าเป็นผู้นำทางด้านวิชาการในโรงเรียน จึงควรเป็นผู้ที่มีระดับการศึกษาไม่ค้อยกว่า ครู-อาจารย์ ในโรงเรียน

ประการที่สอง มี ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการเพียงร้อยละ 21.38 เท่านั้น ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ต่างกับในต่างประเทศที่ ผู้ช่วยผู้บริหารหรือผู้บริหารทางการศึกษาส่วนมากมีวุฒิการศึกษา ระดับสูงกว่าปริญญาตรี และเป็นปริญญาทางด้านบริหารทางการศึกษา ซึ่งในต่างประเทศ ยึดถือสิ่งนี้เป็นเกณฑ์สำคัญที่สุดในการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร แต่คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนของไทยเราที่ระบุไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เป็น เกณฑ์ขั้นต่ำที่วางไว้อย่างกว้างๆ เปิดโอกาสให้กับผู้ที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป มิได้มุ่งสรรหาบุคคลที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี หรือมีวุฒิการศึกษาทางด้านบริหาร การศึกษาโดยตรง เกณฑ์นี้อิงอยู่กับความยาวนานของอายุราชการ ดังนั้นถึงแม้จะมีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี แต่ถ้ามีอายุราชการมากก็จะมีโอกาสเท่าเทียมกันกับผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และถึงแม้จะเป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีก็ไม่จำเป็นจะต้องมีวุฒิการศึกษาทางด้านบริหาร การศึกษาอีกด้วย จึงทำให้ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

โรงเรียนฝ่ายวิชาการที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีและเป็นวุฒิการศึกษาทางก้านบริหารการศึกษามีจำนวนน้อยมาก

4. การศึกษาในสาขาวิชาคณิตศาสตร์กับการเข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการที่ผ่านการศึกษาระดับปริญญาตรี 491 คน มีถึงร้อยละ 22.00 ที่เรียนมาทางสาขาวิชาคณิตศาสตร์ สาเหตุประการแรกอาจเนื่องมาจากธรรมชาติของวิชาคณิตศาสตร์เป็นวิชาที่แสดงความเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน เป็นวิชาที่เกี่ยวกับความคิดรวบยอด เป็นวิชาที่มีโครงสร้างและโครงสร้างนั้นเริ่มจากธรรมชาติทำให้สามารถเข้าใจธรรมชาติได้ดีขึ้น ทำให้ค้นพบความสัมพันธ์ใหม่ๆ ซึ่งอาจช่วยในการควบคุม วางแผนและดำเนินการพัฒนาบุคคล สังคมและสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น (สุรชัย ขวัญเมือง 2522 : 3-7) ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจจะส่งผลให้ผู้ที่เลือกเรียนวิชานี้เป็นวิชาเอก มีลักษณะเป็นผู้นำคือ มีความคิดริเริ่ม มีแผนในการดำเนินงานและมีความสามารถในการตัดสินใจดี อีกประการหนึ่งนั้น ถ้าจะพิจารณางานในหน้าที่ของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการที่มีอยู่ถึง 15 คำนับด้วยกัน จะพบว่างานที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ งานด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา ซึ่งผู้ที่มีความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์ก็มีความชำนาญในการคิดคำนวณ ย่อมเป็นผู้ที่เหมาะสมกับงานคำนับนี้ ทั้งนี้ลักษณะดังที่ได้กล่าวมาอาจเป็นส่วนสำคัญที่เอื้ออำนวยให้แก่ผู้ที่จบมาทางสาขาวิชาคณิตศาสตร์มีโอกาสที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการมากกว่าผู้ที่จบทางสาขาวิชาอื่น

5. ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงสถานภาพ ผลการวิจัยส่วนที่เกี่ยวกับความคาดหวังในอาชีพ แสดงให้เห็นถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ กล่าวคือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการส่วนมากเคยคาดหวังที่จะประกอบอาชีพเป็นครู ซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังของนักการศึกษาชั้นนำของไทย ตามผลการวิจัยของ สุวริย์ ศิริโกศาภิรมย์ เมื่อปี พ.ศ. 2524 รองลงมาคาดหวังที่จะประกอบอาชีพเป็นทหาร ตำรวจ แพทย์ พยาบาล เกษษกร หรือไม้ก็ประกอบอาชีพใดก็ได้ที่เป็นข้าราชการ ทั้งที่ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มาจากครอบครัวเกษตรกร และเมื่อผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าตอบแทนที่เป็นสาเหตุของการคาดหวังที่จะเป็นครูเพิ่มเติมอีกจึงพบว่าส่วนมากคาดหวังเช่นนั้น เพราะคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก คือ คำนึงถึง

ความชอบ ใจรัก คิดว่าไ้บุญ มีที่พักให้ เหมาะกับความสามารถ ใกล้เคียง ย้ายสถานที่ทำงานได้ทุกจังหวัด เป็นคน ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากเห็นว่า อาชีพเกษตรกรรมเป็นอาชีพที่ทองทำงานหนัก รายได้ไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับสภาพดินฟ้าอากาศ จึงต้องการมีอาชีพมั่นคง ประกอบกับอาชีพครูเป็นอาชีพที่ได้รับการยอมรับและยกย่องว่ามีเกียรติมากในอดีต มีสถานผลิตครูตั้งอยู่แทบทุกจังหวัด เสียค่าใช้จ่ายในการเล่าเรียนน้อย มีหอพักให้อาศัย และสามารถเข้าศึกษาได้เมื่อจบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งจากผลการวิจัยก็พบว่า ร้อยละ 57.46 ของผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนฝ่ายวิชาการ จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา

มัธยมศึกษาตอนต้น เมื่อเข้าศึกษาในสถานผลิตครูเพียง 2 ปี ก็สามารถออกมาประกอบอาชีพได้ และในเรื่องของการคาดหวังในอาชีพนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าความคาดหวังที่จะประกอบอาชีพเป็นครูของผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนฝ่ายวิชาการจำนวนมากนั้น อาจจะเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในอาชีพก็เป็นได้ ซึ่งในเรื่องนี้มีงานวิจัยในต่างประเทศหลายชิ้นด้วยกันที่พบว่า ผู้บริหารทางการศึกษาในต่างประเทศส่วนมากเห็นว่า การตั้งความคาดหวังในอาชีพไว้ก่อนจะทำให้มีส่วนประสบความสำเร็จได้ในเวลาต่อมา

6. ภูมิลาเนาเดิมของผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนฝ่ายวิชาการ จากการวิจัยพบว่าผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนฝ่ายวิชาการส่วนใหญ่มีภูมิลาเนาเดิมอยู่ในต่างจังหวัด และได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอยู่ในจังหวัดซึ่งเป็นภูมิลาเนาเดิม ลักษณะดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าอาจจะมีสาเหตุมาจากการที่ข้าราชการครูเมื่อเริ่มบรรจุเข้ารับราชการในท้องที่ใดก็แทบจะไม่มีโอกาสย้ายสลับเปลี่ยนหมุนเวียนกันเหมือนข้าราชการสังกัดกระทรวงอื่นๆ วันแต่จะขอย้ายเองตามปกติ เช่น ย้ายกลับภูมิลาเนาเดิม ย้ายตามสามีหรือภรรยา หรือขอย้ายเป็นกรณีพิเศษ เพราะมีเหตุจำเป็นหรือย้ายเพราะถูกลงโทษทางวินัยเท่านั้น ประกอบกับการเลือกสรรบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนมักจะใช้วิธีการเลือกสรรบุคคลจากภายใน จึงปรากฏว่ามีผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียนจำนวนมากที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอยู่ในภูมิลาเนาเดิมและมักจะดำรงตำแหน่งนี้อยู่ในโรงเรียนเดิมเป็นเวลานาน ไม่ใคร่มีการโยกย้ายสลับเปลี่ยนเป็นวาระ ดังเช่นตำแหน่งผู้อำนวยกาโรงเรียน ลักษณะดังกล่าวนี้ผู้วิจัยคิดว่าทำให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย ผลดีคือ การได้ดำรงตำแหน่งอยู่ในภูมิลาเนาเดิมมีส่วนส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ก็เพราะรู้จัก



คนในท้องถิ่นก็สามารถขอความร่วมมือช่วยเหลือ ทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันพัฒนาโรงเรียนและชุมชนให้เจริญได้ แต่ในขณะที่เดียวกันก็อาจเกิดผลเสียคือ ตกอยู่ในสภาพที่จำเป็นต้องให้ความช่วยเหลือบุคคลบางคนในท้องถิ่นในเรื่องที่ไม่ถูกต้อง อาจเกิดการสร้างฐานอำนาจขึ้นได้ และประการสุดท้ายคือ การที่บุคคลใดก็ตามปฏิบัติราชการอยู่ในโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งเป็นระยะเวลาอันยาวนาน จะทำให้เกิดความเคยชินต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่เคยเปลี่ยนแปลง เคยชินต่อลักษณะงานมากจนทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปในลักษณะที่เป็นกิจวัตร ไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และในที่สุดจะเกิดความเบื่อหน่ายงาน ซึ่งจะส่งผลเสียหายให้แก่โรงเรียนได้

7. การพัฒนาบุคคลเพื่อความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการเกือบทั้งหมดเห็นควรให้มีการพัฒนาบุคคลเพื่อความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ผู้วิจัยเองก็มีความคิดเห็นเช่นนี้เพราะการเข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนโดยทั่วไปมักจะเกิดในลักษณะของการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงานในแนวกิ่งและเป็นการ สับเปลี่ยนสายงานด้วย ดังนั้นการที่ข้าราชการได้เลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ต้องดูแลคนมากและทำงานมากขึ้น จึงจำต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ในสายงานใหม่ จะทำให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูง ช่วยลดความผิดพลาดที่จะก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองหรือความเสียหาย และป้องกันมิให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานที่เกิดจากตัวผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการเอง เช่น ขาดการนิเทศงานวิชาการ ไม่ประชาสัมพันธ์งานวิชาการให้ผู้อื่นทราบ ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดกิจกรรมงานไม่เป็นไปตามแผน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตการศึกษา 9 เมื่อปี พ.ศ.2525 ตามผลการวิจัยของ ประกาศ เช่นกลาง

สำหรับวิธีการพัฒนาบุคคลเพื่อความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการส่วนมากเห็นว่าวิธีการที่เหมาะสมนั้นควรใช้วิธีการฝึกอบรมหรือให้ศึกษางานไปพร้อมกับการปฏิบัติงานในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งในสภาพที่เป็นจริงนั้นในอดีตไม่มีหน่วยงานใด

ที่จัดการฝึกอบรมบุคคลเพื่อจูงใจหมายนี้โดยเฉพาะ จะมีก็แต่เพียงการฝึกอบรมก่อนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาที่จัดโดยสถาบันพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษาเท่านั้น ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่ามีผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการเพียง 2 ท่านที่เคยผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ก่อนที่จะดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ดังนั้นจึงไม่มีผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการท่านใดเคยผ่านการพัฒนาเพื่อความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งนี้มาก่อนด้วยวิธีการเข้ารับการฝึกอบรม สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนข้อที่เกี่ยวกับประเด็นนั้นในอภิศุทธสภาลงมติไว้ยังไม่ให้ใช้บังคับแต่อย่างใด เพิ่งเริ่มมีผลบังคับใช้เมื่อปี พ.ศ. 2528 ตามมติของคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ซึ่งกำหนดคุณสมบัติ

เฉพาะตำแหน่งข้อที่ 2 ว่า "ได้ผ่านการอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด" และ ก.ค. กำลังจัดทำหลักสูตรที่จะใช้ในการฝึกอบรมพร้อมทั้งเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ส่วนวิธีการพัฒนาบุคคลโดยวิธีการให้ศึกษางานไปพร้อมกับการปฏิบัติงานนั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการทุกคนควรผ่านการพัฒนาโดยวิธีนี้เพราะโดยทั่วไปหลังจากขั้นตอนการเลือกสรรแล้วจะต้องแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นการภายในก่อน เป็นการเปิดโอกาสให้ศึกษางานไปพร้อมกับการปฏิบัติงานและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถช่วงระยะเวลาหนึ่ง หากผู้บริหารเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดี จึงขอเสนอแต่งตั้งจากกรมสามัญศึกษาภายหลัง อย่างไรก็ตามก็ผู้วิจัยเองเห็นว่า การพัฒนาบุคคลเพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการเป็นสิ่งจำเป็นต้องกระทำอย่างยิ่งและควรใช้หลายๆ วิธีประกอบกันคือ ให้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อจะได้ทราบหลักการ ทฤษฎีที่สำคัญและจำเป็น ให้ศึกษางานพร้อมกับการปฏิบัติงานเพื่อจะได้มีโอกาสปฏิบัติจริงและแสดงความสามารถให้ผู้อื่นเห็น และควรให้ไปปฏิบัติงานเพื่อจะได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนแนวความคิด เห็นแนวการปฏิบัติและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอื่น

ส่วนในประเด็นที่ว่า ถ้าจะพัฒนาโดยการให้เข้ารับการฝึกอบรมแล้วมีความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมในเรื่องใดบ้างนั้น ปรากฏว่าผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมในเรื่อง

การบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือเรื่อง การพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงาน กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา บทบาท ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา และนโยบายการจัดการจัดการมัธยมศึกษาและ เป้าหมายของการจัดการมัธยมศึกษาตามลำดับ ผู้วิจัยเห็นด้วยกับเรื่องที่ว่า เป็นต้องให้ การฝึกอบรมมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือการบริหารงานวิชาการ เพราะผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนฝ่ายวิชาการ เป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับ การบริหารงานวิชาการมากที่สุด ส่วนเรื่องที่เป็นอันดับรองลงมาที่ผู้วิจัย เห็นว่า ควรจะเป็นเรื่องนโยบายการจัดการจัดการมัธยมศึกษาและเป้าหมายของการจัดการมัธยมศึกษา เพราะผู้ที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนควร เป็นผู้ที่ เข้าใจนโยบายการจัดการ มัธยมศึกษา รู้ทิศทางและเป้าหมายของการจัดการมัธยมศึกษา เพื่อจะ ให้นำไปใช้ เป็นหลัก ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ประสงค์ตามเป้าหมายที่แท้จริงต่อไป ส่วนหัวข้ออื่นๆ นั้นผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนฝ่ายวิชาการ ก็มีความเห็นว่าจำเป็นต้องให้การ ฝึกอบรมทุกหัวข้อ ถึงแม้จะมีชื่อเรื่องของงานวิชาการ เช่น การบริหารงานธุรการ หรือการบริหารอาคารสถานที่ ก็ยังได้รับความเห็นว่าเป็นเรื่องที่จะต้องให้การ ฝึกอบรมมาก อาจจะเป็นเนื่องมาจากการมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องอื่นๆ เหล่านี้จะทำให้ การดำเนินงานมีความคล่องตัว สามารถประสานงานกับฝ่ายอื่นๆ ได้ และเมื่อจำเป็น จะต้องรักษาการแทนผู้อำนวยการ เมื่อใดก็จะสามารถบริหารงานในสายงานอื่นได้อย่าง ถูกต้องอีกด้วย

8. การพัฒนาตนเองของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการเพื่อการเข้า  
สู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน/อาจารย์ใหญ่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ช่วย  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการส่วนมาก (ร้อยละ 94.56) เห็นว่าผู้ที่ควร  
 ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน/อาจารย์ใหญ่ ควรจะเป็นผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งผู้ช่วย  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนมาก่อน โดยส่วนมาก (ร้อยละ 56.85) ให้เหตุผลว่า จะทำให้ได้  
 บุคคลที่รู้ลักษณะงานและมีประสบการณ์มาก่อน รองลงมา (ร้อยละ 1.82) ให้เหตุผลว่า  
 ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นตำแหน่งที่อยู่ในสายงานผู้บริหาร จึงควรได้รับการ  
 พิจารณาก่อน ในประเด็นนี้ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าผู้ที่ควรดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ/  
 อาจารย์ใหญ่ ควรจะเป็นผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมาก่อน แต่



ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนท่านนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ไม่ค่อยกว่า บุคคลอื่นที่มีสิทธิ์ได้รับการพิจารณาคัดเลือก เพื่อให้เป็นไปตามหลักการบริหารงานบุคคลที่ ยึดถือระบบคุณธรรมเป็นหลักและจะทำให้ได้บุคคลที่รู้ลักษณะงาน มีประสบการณ์มาก่อน เพราะงานที่ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนต้องปฏิบัติคืองานส่วนหนึ่งของผู้อำนวยการ โรงเรียน/อาจารย์ใหญ่ ส่วนงานด้านอื่นนั้นถึงแม้จะมีได้ลงมือปฏิบัติเองแต่ก็จำกัดรู้ ลักษณะงาน เพราะผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนทุกฝ่ายต้องทำงานประสานกัน ดังนั้น ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนจะเอื้อผลประโยชน์ ต่อการบริหารงานในอนาคต จะช่วยให้มีวิวัฒนาการในการบริหารงานมากขึ้น และช่วยให้ คัดลึนใจได้ถูกต้องยิ่งขึ้น อีกทั้งตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนเป็นตำแหน่งที่อยู่ใน สายงานผู้บริหาร โดยตรงอยู่แล้ว ดังนั้น หากผู้ที่竞聘ตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียน/ อาจารย์ใหญ่ เป็นผู้ที่เคย竞聘ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนมาก่อนจะเป็นสิ่งที่ แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในสายงาน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ช่วย ผู้อำนวยการ โรงเรียน ดังที่ พันธุ์ หันนาคินทร์ โคกกล่าวไว้ว่า "เมื่อคนทำงานอย่างใด อย่างหนึ่งแล้วก็ย่อมหวังความก้าวหน้าและความสำเร็จในชีวิต งานใดที่ผู้ปฏิบัติมองไม่เห็น ความก้าวหน้าหรือช่องทางที่จะก้าวหน้าได้ ผู้ปฏิบัติงานก็ย่อมหมดกำลังใจที่จะทำงานต่อไป ทั้งนี้เพราะความสัมฤทธิ์ผลในการทำงานและการเรียนรู้นั้น เป็นความต้องการขั้นหุคิยภูมิ ของมนุษย์"

สำหรับวิธีการที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนฝ่ายวิชาการ ส่วนมากต้องการใช้ในการ พัฒนาตนเองเพื่อการ เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียน/อาจารย์ใหญ่ คือวิธีการเข้า รับการฝึกอบรม เหตุที่เป็นเช่นนั้นอาจเนื่องจากวิธีการเข้ารับการฝึกอบรมเป็นวิธีที่ สามารถพัฒนาตนเอง ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ในระยะเวลาสั้นๆ และที่สำคัญคือการ ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหาร สถานศึกษาระดับสูง เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่ผู้ที่竞聘ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียน/อาจารย์ใหญ่ จำต้องมีตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง แต่อย่างไร ก็ดี การพัฒนาโดยใช้วิธีการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว อาจจะได้ผลไม่สมบูรณ์นัก ควรจะ สนับสนุนให้พัฒนาตนเองด้วยวิธีการอื่นอีก เช่น ให้ไปปฏิบัติงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ หรือให้ไปศึกษาต่อทางด้านการศึกษาลักษณะเป็นข้าราชการที่ขอลาศึกษาต่อ ประเภท ก. เป็นต้น

สำหรับในประเด็นที่ว่า ถ้าจะให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการพัฒนาตนเองด้วยการเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว ท้องการจะรับการฝึกอบรมในเรื่องใคบ้างนั้น ปรากฏว่าผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการทุกท่านมีความต้องการโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมทุกเรื่องที่เสนอไว้ ซึ่งเรื่องเหล่านี้ผู้วิจัยได้รวบรวมมาจากหลักสูตรการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ของกรมสามัญศึกษา ด้วยความร่วมมือของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และหลักสูตรการอบรมสัมมนาผู้บริหารโรงเรียนระดับสูง ของกรมสามัญศึกษาด้วยความร่วมมือของภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเนื้อหาของหลักสูตรทั้งสองนี้อยู่ในความสนใจของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการเป็นอย่างมาก และเรื่องที่ต้องการรับการฝึกอบรมทั้งหมด 32 เรื่อง มีอยู่ 5 เรื่อง ที่อยู่ในเกณฑ์ที่ต้องการมากที่สุดอันดับแรก คือเรื่องบทบาท ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยก็มีความเห็นว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นมากที่สุดสำหรับผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน/อาจารย์ใหญ่ อีก 4 ลำดับถัดมาก็คือ เรื่องกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา การบริหารงานโรงเรียนในด้านการบริหารงานบุคคล หลักการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน และภาวะผู้นำกับการบริหาร ซึ่งเป็นที่น่ายินดีที่เห็นว่าผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการยังคงให้ความสำคัญกับงานวิชาการของตนมาก อยู่เช่นเดิม ประเด็นนี้อาจชี้ให้เห็นได้ว่า ถ้าผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการเหล่านี้มีโอกาสก้าวสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน/อาจารย์ใหญ่ แล้วก็คงจะเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน/อาจารย์ใหญ่ ที่ให้ความสำคัญกับงานวิชาการของโรงเรียนมากกว่างานด้านอื่น ๆ เช่นเดียวกับนักการศึกษาไทยและต่างประเทศหลายๆ ท่านที่ให้ความสำคัญกับงานวิชาการโดยถือว่า งานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียน

9. กระสวนทางอาชีพของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ จากแบบกระสวนทางอาชีพที่เป็นข้อค้นพบในการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การเข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการมีได้หลายแบบที่แตกต่างกัน แบบที่มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 47.58) และเป็นแบบที่โคกเค้นมากที่สุดคือ แบบครูผู้สอน ,หัวหน้าหมวดวิชา ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า น่าจะเป็นกระสวนทางอาชีพของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการแบบที่เหมาะสมที่สุด เพราะเป็นทางอาชีพที่เริ่มต้นจากการเป็นครูผู้สอน ทำให้มีประสบการณ์

ในการสอน ฐุหลักสูตรเนื้อหาวิชาที่คองสอน มองเห็นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่ เป็นผลมาจากการบริหารงานของหัวหน้าหมวดวิชาหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียน ฝ่ายวิชาการ และในบรรดาคณาในหมวดวิชาเดียวกันนั้น จะมีเพียงท่านเดียวเท่านั้นที่ผ่านการกลั่นกรองแล้วว่า เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่สุด เหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา ซึ่งการกลั่นกรองดังกล่าวนี้คองอาศัยเกณฑ์การแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา ตามระเบียบของ กรมสามัญศึกษา ว่าด้วยการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา ฉบับที่ 2 พ.ศ.2522 ซึ่งระบุคุณสมบัติ ของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ดังนี้

1. มีวุฒิและตำแหน่งดังนี้

ก. วุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีวิชาเอกหรือวิชาโทตรงกับ วิชาในหมวดวิชาที่จะได้รับแต่งตั้งและดำรงตำแหน่งอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ

ข. วุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า เคยสอนวิชาในหมวดวิชาที่จะ ได้รับแต่งตั้งมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และได้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่า มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ

ค. วุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า เคยสอนวิชาในหมวดวิชาที่จะได้รับ แต่งตั้งมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี และได้รับตำแหน่งอาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี

2. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการ ของ สถานศึกษาได้ และสามารถนิเทศงานวิชาการ วิชาใดวิชาหนึ่งในหมวดวิชาที่รับผิดชอบได้ เป็นอย่างคิ

3. มีลักษณะเป็นผู้นำที่คิ

4. เป็นที่เคารพนับถือของข้าราชการในสถานศึกษานั้น

5. เป็นผู้มึมนุษยสัมพันธ์คิ

เมื่อก้าวจากตำแหน่งครูผู้สอนเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาแล้ว จะ ทำให้มีประสบการณ์การทำงานในอีกรูปแบบหนึ่ง เพราะเมื่อวิเคราะห์งานในหน้าที่ของ หัวหน้าหมวดวิชาตามทีกรมสามัญศึกษา (2522 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ระบุไว้แล้วจะพบ



วางแผนวิชาการที่หัวหน้าหมวดวิชาต้องกระทำนั้นถูกครอบคลุมอยู่ในด้านต่างๆ ดังนี้คือ

1. หลักสูตรและเอกสารการใช้หลักสูตร
2. วิธีสอนและตารางสอน
3. อุปกรณ์การเรียนการสอน
4. การนิเทศงานวิชาการ
5. การจัดการเรียนการสอน
6. การวัดและประเมินผล
7. การวางแผนปรับปรุงงานวิชาการ

ซึ่งงานเหล่านี้คืองานส่วนหนึ่งในสายงานของฝ่ายวิชาการ ดังนั้นการปฏิบัติงานในหน้าที่ หัวหน้าหมวดวิชาซึ่งถือเป็นกรรมการของฝ่ายวิชาการ จะทำให้มีประสบการณ์ในฐานะผู้นำ ผู้นิเทศทางวิชาการและกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งน่าจะเป็นประสบการณ์สำคัญที่เป็นพื้นฐานให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นการพัฒนาบุคคลเพื่อความพร้อมในการดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ บุคคลที่ควรได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนา น่าจะเป็นบุคคลที่มีกระสวนทางอาชีพแบบครูผู้สอน, หัวหน้าหมวดวิชา อย่างไรก็ตาม น่าจะมีการวิจัยถึงประสิทธิภาพทางการบริหารของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการที่มาจากกระสวนทางอาชีพที่แตกต่างกันด้วยว่ามีประสิทธิภาพทางการบริหารแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

#### ข้อเสนอแนะ

1. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับภูมิหลังทางการศึกษาของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ทำให้ทราบว่าผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการจำนวนมากที่จบการศึกษาทางด้านบริหารการศึกษาทั้งที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การบริหารเป็นวิชาชีพชั้นสูง ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งระดับบริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องได้รับการศึกษาอบรมทางด้านการบริหารมาพอสมควร ดังนั้น กรมสามัญศึกษาควรกำหนดเป็นนโยบายในการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการครูที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรีทางด้านบริหารการศึกษา เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน แล้วจึง

วางแผนดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยคัดเลือกเข้ารับการอบรมในสถานศึกษาของกรมการฝึกหัดครูในภาคนอกเวลา หรืออาจจะพิจารณาเพิ่มจำนวนโควตาของผู้ที่ลาศึกษาต่อภายในประเทศ ประเภท ก. สาขาบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ โดยให้สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนในตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียน

2. การพัฒนาบุคคลเพื่อเตรียมพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนฝ่ายวิชาการด้วยวิธีการฝึกอบรม ควรอบรมตามหัวข้อเรื่องทั้ง 32 เรื่อง ที่เป็นผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้โดยเน้นหนักใน 6 เรื่องต่อไปนี้คือ การบริหารงานวิชาการ การพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงาน กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา บทบาท ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา นโยบายการจัดการมัธยมศึกษาและเป้าหมายของการจัดการมัธยมศึกษาและการสร้างทีมปฏิบัติงาน โดยอาจจะให้การฝึกอบรมแก่หัวหน้าหมวดวิชาต่างๆ

3. การพัฒนาบุคคลเพื่อเตรียมพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียน/ อาจารย์ใหญ่ ด้วยวิธีการฝึกอบรม การอบรมตามหัวข้อเรื่องทั้ง 32 เรื่องที่เป็นผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ โดยเน้นหนักใน 5 เรื่องต่อไปนี้คือ บทบาท ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา การบริหารงานโรงเรียนในด้านการบริหารงานบุคคล หลักการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน และภาวะผู้นำกับการบริหาร

4. จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่า มีผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนฝ่ายวิชาการ จำนวนน้อยมากที่เคยผ่านการฝึกอบรมทางด้านการศึกษามาก่อนที่จะดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนฝ่ายวิชาการ ดังนั้น นอกจากนโยบายการพัฒนาบุคคลเพื่อเตรียมพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนตามที่คณะกรรมการข้าราชการครูมีอยู่แล้ว หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องควรตระหนักถึงการพัฒนาบุคคลที่กำลังดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนฝ่ายวิชาการ อยู่ในปัจจุบันแต่ไม่เคยได้รับการพัฒนา มาก่อนที่จะดำรงตำแหน่งนี้ โดยการจัดหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรมระยะสั้นเป็นการเฉพาะโดยเน้นในหัวข้อเรื่อง การบริหารงานวิชาการและจัดให้มีการไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น



5. ในการเลือกสรรบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการควรเลือกผู้ที่คุณสมบัติครบถ้วนตามคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่กำหนดไว้ในมาตราฐานกำหนดตำแหน่งและควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางอาชีพแบบครูผู้สอน, หัวหน้าหมวดวิชา เพราะผู้ที่มีประสบการณ์ทางอาชีพแบบนี้จะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในฐานะผู้นำ ผู้มีเทศทางวิชาการและกรรมการบริหารโรงเรียนซึ่งเป็นประสบการณ์สำคัญที่เป็นพื้นฐานที่จะเอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการบริหารงานระหว่างผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการเพศชายกับเพศหญิง เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการในโอกาสต่อไป
2. ควรให้มีการวิเคราะห์ภูมิหลังและประสบการณ์ทางอาชีพของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายอื่นๆ และผู้บริหารทางการศึกษา เช่น ศึกษาธิการเขต เป็นต้น
3. ควรให้มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ทางอาชีพแบบต่างๆ กับประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ
4. ควรให้มีการวิเคราะห์ทั่วไปประกอบสมรรถภาพของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนทุกฝ่าย
5. ควรให้มีการศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมทางการบริหารและภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ทางอาชีพต่างกัน