



สรุปผลและอภิปรายการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระสวนอาชีพ (Career Pattern) และปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ในปีการศึกษา 2533 จำนวน 108 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจำนวน 82 ฉบับ วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ข้อค้นพบ

ข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ คือ

1. แบบกระสวนอาชีพของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อจัดลำดับตามหน้าที่และประสบการณ์ตั้งแต่เริ่มรับราชการจนได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนในครั้งแรก มีรูปแบบใหญ่ ๆ

3 แบบ คือ

แบบที่ 1. มีประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ ครู-อาจารย์และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ร้อยละ 41.46

แบบที่ 2. มีประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ ครู-อาจารย์ ร้อยละ 25.61

แบบที่ 3. มีประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ ครู-อาจารย์ หัวหน้าหมวดวิชา และ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ร้อยละ 14.63

ก่อนจะได้รับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนมาก (ร้อยละ 53.73) ได้เริ่มเข้ารับราชการด้วยคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี แล้วมีการศึกษาเพิ่มเติมจนได้วุฒิปริญญาตรี ผู้บริหารสตรีที่มีประสบการณ์ทางการบริหารมาก่อน คือ เคยทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนระยะหนึ่ง ผู้บริหารกลุ่มนี้เคยเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนก่อนได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารโรงเรียน จากนั้นจะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ (50.00) และจะมีอายุราชการก่อนได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์

ในหน้าที่ครู-อาจารย์โดยไม่มีประสบการณ์ทางการบริหารมาก่อนได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารโรงเรียน  
 ผู้บริหารกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ครู-อาจารย์ส่วนมากจะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน  
 ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน (ร้อยละ 38.09) และไม่ได้รับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมาก่อน  
 แต่จะเข้ารับการอบรมหลังจากที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนแล้ว

2. ผู้บริหารสตรีมีความเห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนของผู้บริหาร  
 สตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษามากที่สุดคือ อุบนิสัยในการทำงาน เรียงลำดับความสำคัญ  
 ตามค่าเฉลี่ยเลขคณิต ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความสัมพันธ์อันดีกับ  
 เพื่อนร่วมงาน การอุทิศเวลาให้กับการทำงานทั้งในและนอกเวลาราชการ รักและศรัทธาในอาชีพครู  
 การรู้จักวางแผนและตั้งเป้าหมายในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นคนใจกว้างยอมรับฟัง  
 ความคิดเห็นของผู้อื่น

3. ผู้บริหารสตรีมีความเห็นว่าวิธีการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนของกรมสามัญศึกษาในปัจจุบัน  
 ให้ความยุติธรรมกับข้าราชการสตรีพอสมควร เพราะให้สิทธิ์เท่ากันในการได้คัดเลือกเป็นผู้บริหารโดย  
 คัดเลือกด้วยวิธีการพิจารณาความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ แต่ข้าราชการครูสตรีส่วนใหญ่ให้  
 ความสนใจในการเป็นผู้บริหารโรงเรียนน้อย และบางครั้งก็สละสิทธิ์เมื่อได้รับการทาบทามให้เป็นผู้บริหาร  
 โรงเรียน ผู้บริหารสตรีจึงมีจำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนครูสตรีทั้งหมด ในด้านการปรับปรุงวิธี  
 การคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนของกรมสามัญศึกษานั้น ผู้บริหารสตรีมีความเห็นว่า วิธีการคัดเลือกในปัจจุบัน  
 เป็นระบบดีกว่าเดิมมาก สิ่งที่น่าจะปรับปรุงคือ วิธีการคัดเลือกควรใช้ระบบคุณธรรมในการคัดเลือกและ  
 ให้คัดเลือกโดยปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างไม่มีเงื่อนไขหรือข้อยกเว้นโดยอ้างอิงถึงความเหมาะสมเพียงอย่างเดียว  
 พร้อมทั้งควรมีการสอบประวัติผู้ที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนจากเพื่อนร่วมงานประกอบด้วย

4. สิ่งสำคัญในการเตรียมตัวเพื่อพัฒนาตนเองเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็น  
 ของผู้บริหารสตรีคือ การหมั่นหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอเพื่อพัฒนาตนเองให้พร้อมทั้งภูมิความรู้ ภูมิคุณธรรม  
 และบุคลิกภาพให้สง่างาม นอกจากนี้ยังจะต้องมีความพร้อมทางด้านการเงิน พร้อมทั้งจะทำงานในฐานะ  
 ผู้บริหารโรงเรียนได้ทุกสถานที่ทุกสถานการณ์และควรมีประสบการณ์ได้ฝึกงานในสายผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน  
 ทุกฝ่ายมาก่อน

5. ผู้บริหารสตรีมีความเห็นว่าคุณลักษณะที่พัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมด้านการบริหารงานที่ทำให้ตนเองได้รับการยอมรับ การไว้วางใจและความเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา คือ มีความจริงใจกับทุกคนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งพฤติกรรมส่วนตัวและพฤติกรรมการทำงาน สร้างผลงานให้ประจักษ์ ทำงานด้วยใจรัก ด้วยความอดุสาหะ อดทนและไม่มีเงื่อนไข มีความซื่อสัตย์สุจริต รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ภาระงานอาชีพและปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา มีประเด็นต่าง ๆ ที่น่าจะนำมาอภิปราย ดังนี้

#### 1. ภาระงานอาชีพของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

1.1 โดยหลักการบริหารงานบุคคล แบบภาระงานอาชีพที่น่าจะมีประสิทธิภาพและเอื้อต่อการบริหารงานโรงเรียน คือแบบที่มีประสิทธิภาพการทำงานในหน้าที่ครู - อาจารย์ หัวหน้าหมวดวิชา และผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน แต่จากการวิเคราะห์ภาระงานอาชีพของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า แบบที่มีจำนวนมากที่สุดคือ แบบที่มีประสิทธิภาพการเป็นครู-อาจารย์ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีถึงร้อยละ 41.46 และจากการวิเคราะห์ตำแหน่งหลังสุดก่อนที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนพบว่า เคยดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมากที่สุด (ร้อยละ 59.75) ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนด้วยการเป็นครูอาจารย์แล้วมีการเปลี่ยนหน้าที่มาเป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนน่าจะเป็นภาระงานอาชีพที่เหมาะสมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นสตรี เพราะทางอาชีพที่เริ่มต้นจากการเป็นครู-อาจารย์จะมีประสิทธิภาพในการสอน รู้หลักสูตรและเนื้อหาวิชาที่จะต้องสอนและมองเห็นปัญหาและข้อจำกัดของกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ ที่จะต้องแก้ไขโดยการทำงาน แม้จะไม่เคยมีประสบการณ์การทำงานในหน้าที่หัวหน้าหมวดวิชา แต่เมื่อมาดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน แม้จะไม่เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงาน แต่ก็สามารถจะแก้ไขปัญหาหรือลดปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เพราะผู้ช่วยผู้บริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะช่วยผู้บริหารในทุก ๆ ด้านของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นในด้านที่เกี่ยวกับการวางแผน

การดำเนินงาน การประสานงาน การควบคุมดูแลงาน การนิเทศงาน ตลอดจนการติดตามผลและการประเมินผลงาน ทั้งนี้เนื่องจากงานในหน้าที่ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งคือ การวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และวิธีการดำเนินงานของบุคคลในสถานศึกษา ควบคุมดูแลและติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ งานด้านธุรการและงานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามระเบียบ ช่วยควบคุมดูแล ปกครอง ติดตาม ให้คำปรึกษา แก้ปัญหา และนิเทศครู-อาจารย์ นักเรียนตลอดจนเจ้าหน้าที่ให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้อง ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ของผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่น ช่วยจัดกิจกรรมและส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล วิเคราะห์ วิจัยและทำสถิติ นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้และเผยแพร่ เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษาและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน และปฏิบัติราชการแทนผู้บริหารศึกษาในกรณีที่ผู้บริหารศึกษาไม่อยู่หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามคำสั่งของผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

ดังนั้นการได้มีโอกาสปฏิบัติหน้าที่ในสายผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมาก่อน ทำให้ได้รับประสบการณ์ตรง เป็นการสั่งสมความรู้และประสบการณ์ เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ก็จะทำให้มองเห็นภาพรวมของโรงเรียน รู้ปัญหาสำคัญที่จะต้องแก้ไขและพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าได้

1.2 จากข้อค้นพบว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาจะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่เป็นส่วนมาก และจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่ว่า ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่น้อยต้องรับเงินเดือนในระดับ 3 มาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี ในประเด็นนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ข้าราชการครูที่ได้รับเงินเดือนในระดับ 3 และมีประสบการณ์ 6 ปี ถ้าเป็นผู้ที่ปฏิบัติราชการด้วยความวิริยะอุตสาหะก็น่าจะได้รับเงินเดือนเทียบเท่าหรือเกือบเท่ากับระดับ 5 ซึ่งเป็นระดับที่เป็นขั้นต้นของการเข้ารับราชการในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ และถ้าข้าราชการครูเปลี่ยนสายงานเข้าสู่สายงานบริหารการศึกษาจากตำแหน่งนี้ก็จะไม่ต้องถูกลดขั้นเงินเดือนเพื่อรับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแต่กลับได้รับความก้าวหน้าในอาชีพราชการ อีกประการหนึ่ง ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่เป็นตำแหน่งที่เป็นผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ โรงเรียนที่มีขนาดนั้นมักจะเป็นโรงเรียนในเขตชุมชน การคมนาคมไปมาสะดวกจึงไม่น่าจะเป็นอุปสรรคหรือไม่น่าจะเป็นอันตรายในการเดินทางไปปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนในตำแหน่งนี้ ด้วยเหตุผลทั้ง 2 ประการนี้จึงเป็นเหตุให้ผู้บริหารสตรีเข้าสู่ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่เป็นส่วนมาก

1.3 จากข้อค้นพบที่ว่า ข้าราชการครูสตรีที่ได้เข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียน มีอายุราชการก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนนานกว่าผู้ที่ไม่ได้ผ่านการอบรม และเป็นผู้มีประสบการณ์การทำงานด้านบริหารคือ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนจะเข้ารับการอบรมก่อนเป็นผู้บริหาร ในขณะที่ผู้ไม่มีประสบการณ์ทางการบริหาร จะเข้ารับการอบรมหลังจากที่เป็นผู้บริหารแล้ว ในเรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแม้จะมีระเบียบว่า ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนต้องเคยผ่านการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมาก่อน แต่ในการอบรมแต่ละครั้งก็จะพบว่า มีผู้ได้รับตำแหน่งบริหารก่อนแล้ว เข้ารับการอบรมภายหลัง ซึ่งย่อมหมายความว่า มีผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนโดยไม่ผ่านการฝึกอบรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ข้าราชการครูเหล่านี้มีความสามารถและมีความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารได้ทันที การอบรมเป็นเพียงเครื่องช่วยเพิ่มพูนความรู้ทางการบริหารให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นและครบถ้วนตากฎเกณฑ์ ในการวิเคราะห์ก็พบว่า ผู้บริหารสตรีที่เป็นผู้บริหารก่อนเข้ารับการอบรมเป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทเป็นส่วนมาก ย่อมแสดงว่า การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน เน้นที่ความรู้ความสามารถมากกว่าประสบการณ์ อีกประเด็นหนึ่งก็คือ ข้อจำกัดของการย้ายข้าราชการสตรี ดังที่อุทัย หิรัญโต (2507 : 424-427) ได้กล่าวไว้คือ การโยกย้ายข้าราชการสตรีไปอยู่ต่างท้องที่เป็น ความยุ่งยากและทำให้เกิดความลำบาก เมื่อรับตำแหน่งเป็นผู้บริหารต้องมีการโยกย้ายทุก 4 ปีเพื่อความเหมาะสม แต่การเป็นผู้ช่วยผู้บริหารมักจะไม่ได้รับการโยกย้ายหากไม่ต้องการที่จะย้าย ดังนั้นหากไม่พร้อมที่จะย้ายไปทำงานในที่ใดที่หนึ่งแล้ว ผู้ช่วยผู้บริหารสตรีซึ่งพร้อมที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนก็จะสละสิทธิ์การเป็นผู้บริหารโรงเรียนและยอมเป็นผู้ช่วยผู้บริหารอยู่เช่นเดิม เป็นสาเหตุให้ผู้มีประสบการณ์เป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีอายุราชการนานกว่าผู้ที่ไม่มีประสบการณ์

## 2. ปัจจัยที่มีผลต่อการได้รับการพิจารณาให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลมากที่สุดต่อการได้รับพิจารณาให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารสตรีคือ อุบนิสัยในการทำงาน ซึ่งได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ การอุทิศเวลาให้กับการทำงาน ทั้งในและนอกเวลาราชการ ความรักและศรัทธาในอาชีพครู การรู้จักวางแผนและตั้งเป้าหมายในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นคนใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ข้อค้นพบดังกล่าว สอดคล้องกับการวิจัยของโยธิน จารุภูมิ พ.ศ. 2526 เรื่อง "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของชุมชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช" ที่ว่า คุณสมบัติเบื้องต้นที่ต้องการให้มีในตัวผู้บริหารคือ ความซื่อสัตย์สุจริต เปิดเผย เข้าใจง่าย มีความจริงใจต่อทุกคน มีความเสียสละ

และกระทำตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม มีความตั้งใจจริงในการทำงาน กระตือรือร้น ขอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักเลือกความคิดเห็นที่ดี และมีความสามารถในการวางแผน(2526:75-77)

เห็นได้ว่าการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน การคัดเลือกจากอุปนิสัยในการทำงานที่เป็นลักษณะที่เป็นที่ต้องการผู้บริหารโรงเรียนที่ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต รักและศรัทธาในอาชีพครู มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และอุทิศเวลาให้กับการทำงานทั้งในและนอกเวลาราชการ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือและศรัทธาในความสะอาดและปราศจากคำครหาในเรื่องการเงินและการทำงาน ซึ่งถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานแบบที่เรียกว่าเข้าขามเย็นขามก็เกรงจะได้รับการตำหนิเพราะผู้บริหารมีความขยันหมั่นเพียรและตั้งใจจริงในการทำงาน และการที่ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี เป็นคนใจกว้าง ขอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ก็ทำให้ผู้ร่วมงานมีความรัก เชื่อถือและศรัทธาในตัวผู้บริหารอย่างจริงจัง อีกทั้งยังกล้าแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้า แม้จะเป็นความคิดเห็นที่ไม่ตรงกับผู้บริหารก็ตาม การบริหารโรงเรียนนั้นเป็นการทำงานเป็นทีม หากผู้บริหารไม่ขอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยึดมั่นต่อความคิดเห็นของตนเอง ความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนก็จำกัดและงานจะล่าช้า เพราะเกิดจากความคิดเห็นของผู้บริหารเพียงคนเดียว ในการทำงานผู้บริหารเป็นหัวหน้างานจะประสบความสำเร็จได้ถ้ามีผู้ร่วมงานที่ดีและเกิดจากความร่วมมือของผู้ร่วมงานทุกฝ่าย สำหรับความคิดสร้างสรรค์และการรู้จักวางแผนและตั้งเป้าหมายในการทำงานนั้นก็เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนควรมี เพราะความคิดสร้างสรรค์จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน การมีความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานและการพัฒนางานที่ทำอยู่ การวางแผนและตั้งเป้าหมายในการทำงาน จะเป็นการสานต่อความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานอย่างมีระบบระเบียบ เมื่อมีข้อผิดพลาดก็สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง ตรงประเด็นและทันต่อเหตุการณ์ อันจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามแผนงานและมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะดังกล่าวได้ช่วยให้ผู้บริหารสตรีประสบความสำเร็จในการทำงานทั้งโดยส่วนรวมและส่วนตัวผู้บริหารเอง ดังหลักฐาน(ภาคผนวก)คือ โดยส่วนรวมโรงเรียนที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน (โรงเรียนดีเด่น) 15 โรงเรียน ได้รับรางวัลการจัดการเรียนการสอนจริยศึกษาดีเด่น 2 โรงเรียน การจัดการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ดีเด่น, การจัดการเรียนการสอนกิจกรรมสุขภาพชาติดีเด่น, งานปกครองดีเด่น, รองชนะเลิศการแข่งขันดนตรีไทยและชนะเลิศการผลิตสื่อการศึกษา รางวัลละ 1 โรงเรียน รวม 22 รางวัล โดยส่วนตัวผู้บริหารสตรีได้รับ

คัดเลือก ให้ไปปฏิบัติงานต่างประเทศ 26 คน, เป็นผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น 10 คน, เป็นวิทยากรของหน่วยงานต่างๆ 5 คน, เป็นประธานกลุ่มโรงเรียน 3 คน, เป็นครูดีเด่น 3 คน, เป็นกรรมการและผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด 2 คน, เป็นหัวหน้าศูนย์วัฒนธรรมจังหวัด 1 คน, เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ กปจ. 1 คน, ได้รับเหรียญกาชาดสมนาคุณ ชั้น 2, 3 หรือเหรียญพอเรนไนติงเกล 2 คน, ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นจตุตถจุลจอมเกล้า 1 คนและได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้ตรวจราชการ 1 คน รวม 55 รางวัล

### 3. วิธีการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนของกรมสามัญศึกษา

ผลการวิจัยเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกผู้บริหารของกรมสามัญศึกษา แสดงให้เห็นว่า กรมสามัญศึกษาสนับสนุนให้ข้าราชการครูสตรีที่มีความรู้และความสามารถก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนโดยไม่ต้องมีประสบการณ์การทำงานทางด้านการบริหารมาก่อน นับได้ว่า เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ข้าราชการครูมีโอกาสดำเนินเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร

กรณีข้าราชการครูสตรีซึ่งมีจำนวนมากแต่มีโอกาสดำเนินเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนน้อย เป็นเพราะข้าราชการครูสตรีขาดความสนใจในการเป็นผู้บริหารโรงเรียนและไม่ประสงค์จะเป็นผู้บริหารในโรงเรียนที่เปิดใหม่และอยู่ในถิ่นทุรกันดาร กรมสามัญศึกษาจึงมักจะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนสตรีหรือโรงเรียนสหศึกษาที่อยู่ในกรุงเทพฯหรือในต่างจังหวัด ในประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนสตรีเป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนเป็นสตรีและบุคลากรส่วนใหญ่ในโรงเรียนเป็นสตรี ถ้าได้ผู้บริหารเป็นสตรีย่อมจะมีความเข้าใจกันในการทำงานและเรื่องต่างๆ ดีกว่าผู้บริหารชายเพราะมีความเข้าใจในข้อจำกัดต่างๆ และโอกาสของสตรีในการทำงานมากกว่าองค์ประกอบเรื่องเพศ ในการบริหารโรงเรียนสตรีจึงควรเป็นประเด็นในการพิจารณาเช่นเดียวกัน ส่วนผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนสหศึกษาต้องเป็นผู้มีความสามารถโดดเด่นในการทำงาน เพราะการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่และมีชื่อเสียง ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงความรู้ความสามารถให้ประจักษ์ จนเป็นที่เชื่อถือและศรัทธาจากชุมชน

### 4. การยอมรับในบทบาทผู้บริหารสตรี

แม้ว่าจำนวนของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีของกรมสามัญศึกษาจะมีจำนวน 108 คน

ซึ่งน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนผู้บริหารชาย 1,534 คนและจำนวนครูทั้งหมด ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้บริหารสตรีได้รับการยอมรับในบทบาทผู้บริหารโรงเรียนทัดเทียมกับผู้บริหารชาย เห็นได้จากผู้บริหารสตรีได้รับรางวัลผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนที่เป็นผู้บริหารได้รับรางวัลพระราชทาน(โรงเรียนดีเด่น)และรางวัลชนะเลิศในด้านอื่น ๆ อีกมากมาย นอกจากนี้ยังพบว่า โรงเรียนที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับเชื่อถือและศรัทธาจากชุมชน มักจะมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นสตรี ทั้งนี้คงเป็นเพราะผู้บริหารสตรีทำงานด้วยความตั้งใจจริง หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้ก้าวหน้า เป็นผู้มีศรัทธาในคุณธรรมและความถูกต้อง ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและมีความพร้อมทางการเงิน

การทำงานด้วยความตั้งใจจริง ทำให้ผู้ร่วมงานต้องทำงานด้วยความตั้งใจ ไม่ละเลยต่องานที่ได้รับมอบหมาย ผลงานที่ออกมาจึงดีและเด่นดังที่ปรากฏ การหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ทำให้ตัวผู้บริหารเป็นคนที่ยึดต่อเหตุการณ์ในทุกเรื่อง เป็นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารเอง มีความกล้าในการทำงานที่ยากจะทำให้สำเร็จได้ มีผลให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้าในหลาย ๆ ด้าน

ส่วนการเป็นผู้ยึดมั่นในคุณธรรมและความถูกต้อง ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ได้รับความรักความเชื่อถือและศรัทธาจากผู้ร่วมงานและชุมชน ในส่วนนี้จะเห็นประจักษ์ เพราะไม่ปรากฏว่ามีผู้บริหารสตรีประพฤติตนไม่เหมาะสมกับการเป็นครู เมาสุราอาละวาดหรือมีปัญหาเรื่องชู้สาว การทำตนให้อยู่ในความถูกต้องและเป็นแบบอย่างที่ดี ก็ย่อมที่จะทำให้ผู้บริหารสตรีนั้นกล้าแนะนำ ตักเตือนผู้ร่วมงานในเรื่องความประพฤติและเรื่องอื่น ๆ ที่เห็นว่าไม่เหมาะสม

ความพร้อมทางการเงินก็เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน เพราะการเป็นผู้บริหารหากไม่พร้อมทางการเงินและมีปัญหาทางการเงิน ก็จะทำให้ถูกมองว่าขาดความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานใช้โอกาสในตำแหน่งและหน้าที่แสวงหาผลตอบแทนทางการเงิน เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่เอื้อต่อการทุจริตได้มาก นอกจากนี้การทำงานบางครั้งผู้บริหารต้องสละทรัพย์สินบ้างเพื่อให้ได้ผลงานที่ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย อีกประการหนึ่งก็คือ การเป็นผู้บริหารจะมีภาษีสังคมสูง หากไม่มีความพร้อมทางการเงิน ก็จะขาดความเชื่อถือและศรัทธาจากชุมชน การพัฒนางานก็จะก้าวหน้าได้ช้าเพราะขาดความร่วมมือจากชุมชน



## ข้อเสนอแนะ

จากการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งในสำนักงานบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ไว้ว่า "ต้องผ่านการอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสูตรและวิธีการที่ก.ค. กำหนด" กรมสามัญศึกษาจึงคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนจากข้าราชการครูที่เคยเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมาก่อน ดังนั้นผู้ที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโอกาสต่อไปจึงต้องบงเป็นข้าราชการครูที่เคยเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมาแล้วและรอการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ข้าราชการครูสตรีมีโอกาสดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนได้มากขึ้น ผู้วิจัยจึงเสนอข้อคิดเห็นใน 2 ประเด็น ดังนี้คือ

### 1. การคัดเลือกข้าราชการครูเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียน

การคัดเลือกข้าราชการครูเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียน กรมสามัญศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นประเภทของข้าราชการครูที่มีสิทธิ์เข้ารับการอบรม คุณสมบัติของข้าราชการครูที่จะเข้ารับการอบรมและวิธีการคัดเลือก สำหรับวิธีการคัดเลือกกรมสามัญศึกษาได้กำหนดไว้ 2 ประการคือ ประการแรก ใช้การประเมินเพียงอย่างเดียวคิดคะแนนจากแบบประเมิน 100% ประการที่ 2 ใช้การสอบและการประเมิน คิดคะแนนจากการสอบข้อเขียน 30% สอบสัมภาษณ์ 20% และแบบประเมิน 50% เห็นได้ว่าวิธีการคัดเลือกกำหนดไว้อย่างชัดเจน แต่วิธีการในการปฏิบัติ โดยเฉพาะการให้คะแนนการสอบสัมภาษณ์และแบบประเมินยังไม่ชัดเจนเพราะไม่มีเกณฑ์ที่จะระบุถึงความชอบหรือไม่ชอบ ความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม เกณฑ์การให้คะแนนจึงเป็นเกณฑ์จากความรู้สึก ความนึกคิด ซึ่งอาจถูกต้องหรือเบี่ยงเบนได้ ดังนั้นจึงน่าจะกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนที่เป็นมาตรฐานในการประเมินไว้อย่างชัดเจนว่าถ้าผู้สมัครเข้ารับการอบรมมีคุณสมบัติและความสามารถเช่นนั้นเช่นนั้น ควรจะให้คะแนนการประเมินเป็นเช่นไรเพื่อที่จะคัดเลือกได้ผู้มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมอย่างแท้จริงเข้ารับการอบรม

สำหรับการสมัครเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียน ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นซึ่งส่วนมากเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นชายควรสนับสนุนให้ข้าราชการครูทุกคนสมัครเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหาร

โรงเรียนโดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของเพศ อายุหรือตำแหน่งหน้าที่ และในฐานะที่เป็นบุคคลแรกที่จะ ประเมินข้าราชการครูที่สมัครเข้ารับการอบรมฯ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นควรที่จะกำหนดเกณฑ์ในการประเมินไว้ และประเมินตามเกณฑ์นั้นโดยไม่มีเกณฑ์ความเหมาะสม ความใกล้ชิด ความชอบไม่ชอบหรือเพศ เพราะ ข้าราชการครูที่สมัครเข้ารับการอบรมฯย่อมมีความเต็มใจและพร้อมที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนในทุกสภาพ และเมื่อประเมินแล้วควรให้ความสำคัญกับผู้ที่ได้รับการคัดเลือกโดยจัดส่งรายชื่อตามลำดับก่อนหลังและไม่มี เงื่อนไขความเหมาะสมมาเกี่ยวข้องในการจัดลำดับ

## 2. การเลือกสรรและพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

จากแบบกระสวนอาชีพที่พบมากที่สุด คือแบบที่มีประสบการณ์ในการทำงานในฐานะครู- อาจารย์ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ทำให้มองเห็นว่า การเป็นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมี ประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ที่ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมาก่อน ในการเลือกสรรบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน นอกจากจะเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่กำหนด ไว้ คือ คุณวุฒิสูงสุดทางการศึกษา ตำแหน่ง อายุราชการในการดำรงตำแหน่งที่กำหนดและการ เข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียน ควรจะเพิ่มประสบการณ์ในการทำหน้าที่เป็นนฝ่ายบริหารคือ ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน เพราะการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนจากผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจกับผู้ทำงานโดยการเลื่อนตำแหน่งมาเป็นลำดับขั้นและผู้บริหารโรงเรียน ที่มาจากผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนจะมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทางการบริหารโรงเรียนทำให้ มองภาพการบริหารโรงเรียนได้กว้างไกล การบริหารโรงเรียนจึงมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นถ้ามีการปรับปรุงใน 2 ประเด็นตามที่ได้กล่าวมาในข้างต้น จะทำให้ข้าราชการครู สตรีมีโอกาสนในการได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนมากขึ้น มีผลให้อัตราส่วนของผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นหญิงจะชายมีความสอดคล้องกับอัตราส่วนของข้าราชการครูที่เป็นหญิงจะชายมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาและชุมชน

2. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระส่วนอาชีพแบบต่าง ๆ กับประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน

3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพทางการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารสตรีกับผู้บริหารชายโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของบุคคลต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ชุมชนและตัวผู้บริหารเอง