

การพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

ปริญญานิพนธ์

ของ

วีระยุทธ พินทุสมิต

26 ก.ย. 2531

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

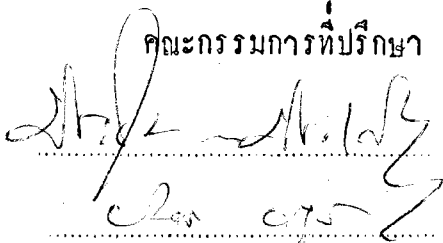
กุมภาพันธ์ 2531

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

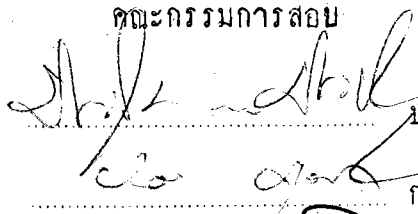
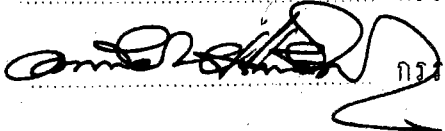
166720

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิตและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญาบัตรฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการที่ปรึกษา


ประธาน
กรรมการ

คณะกรรมการสอบ


ประธาน
กรรมการ

กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงของรองศาสตราจารย์
ดร. ประชุม รอดประเสริฐ ประธานที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์บังอร ภูวภิรมย์ขวัญ
กรรมการที่ปรึกษา ที่ให้คำปรึกษาและคำแนะนำอย่างดียิ่งตลอดมา รวมทั้งรองศาสตราจารย์
ดร. ทรงศักดิ์ ศรีกาพลินธุ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้
สมบูรณ์ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณ ดร. กมล สุกประเสริฐ ดร. สำอาง พวงบุตร คุณพจน์ วัฒนชัย
คุณชำเลื่อง วุฒิจันทร์ คุณประพัฒน์ แสงวนิช ที่กรุณาช่วยตรวจ แนะนำ และแก้ไขแบบ
สอบถาม รวมทั้งผู้บริหารระดับกองสังกัดกระทรวงศึกษาธิการทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือใน
การตอบแบบสอบถาม

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์สุพัฒนา เพชรมณี รองศาสตราจารย์ทวีบุรณ
หอมเย็น ที่กรุณาให้คำแนะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบคุณ คุณสุวรรณ ประภาสวัสดี คุณศิริเรก พลละเลิศ คุณมาลัย ทองรูป
ตลอดจนเพื่อน ๆ ทุกคน ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการทำปริญญานิพนธ์จนสำเร็จ
ลุล่วงด้วยดี

ประการที่สำคัญที่สุดก็คือ หากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องแล้ว
ผู้วิจัยขอให้เป็นคุณงามความดีของ บิดา มารดา ภรรยา ครู-อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน
ที่เมตตา เป็นกำลังใจและสนับสนุนการศึกษาของผู้วิจัยตลอดมา

วีระยุทธ พินทุสมิต

18 กุมภาพันธ์ 2531

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	3
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	4
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	4
สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า	5
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
การพัฒนาตนเองของผู้บริหาร	8
ความหมายในการพัฒนาตนเอง	10
ความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร	12
แนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร	17
การพัฒนาบุคลิกภาพ	28
การพัฒนาเชิงวิชาการ	30
การพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน	32
การพัฒนาสุขภาพ	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	39
3 วิธีดำเนินการ	43
ประชากร	43
กลุ่มตัวอย่าง	43
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	46
การสร้างเครื่องมือ	47
การตรวจสอบเครื่องมือ	48

วิธีการ เก็บรวบรวมข้อมูล	48
การจัดทำข้อมูล	49
การวิเคราะห์ข้อมูล	49
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	50
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	52
สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	52
การวิเคราะห์ข้อมูล	52
การวิเคราะห์ระดับแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 4 ด้าน	
การพัฒนาบุคลิกภาพ	
การพัฒนาเชิงวิชาการ	
การพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน	
การพัฒนาสุขภาพ	52
การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามอายุ	53
การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามประสบการณ์	54
5 สรุป อภิปรายผล และขอเสนอแนะ	56
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	56
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	56
การวิเคราะห์ข้อมูล	57
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	57

บทที่	หน้า
การอภิปรายผล	58
ข้อเสนอแนะ	64
บรรณานุกรม	67
ภาคผนวก	74

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงขนาดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มตัวอย่าง	45
2	ค่าเฉลี่ยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ	52
3	เปรียบเทียบความแตกต่างในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง ทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามอายุ	53
4	เปรียบเทียบความแตกต่างในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง ทั้ง 4 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์	54
5	ค่าเฉลี่ยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ คำนวณบุคลิกภาพ	86
6	ค่าเฉลี่ยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ เชิงวิชาการ	89
7	ค่าเฉลี่ยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ ด้านความรู้ในการบริหารงาน	91
8	ค่าเฉลี่ยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ ด้านสุขภาพ	93
9	ค่าเฉลี่ยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ จำแนกตามอายุ	95
10	ค่าเฉลี่ยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ คำนวณบุคลิกภาพ จำแนกตามอายุ	96
11	ค่าเฉลี่ยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ เชิงวิชาการ จำแนกตามอายุ	99
12	ค่าเฉลี่ยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ ด้านความรู้ในการบริหารงาน จำแนกตามอายุ	101

13	ค่าเฉลี่ยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ ด้านสุขภาพ จำแนกตามอายุ	103
14	ค่าเฉลี่ยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ จำแนกตามประสบการณ์	106
15	ค่าเฉลี่ยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ ด้านบุคลิกภาพ จำแนกตามประสบการณ์	107
16	ค่าเฉลี่ยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ เชิงวิชาการ จำแนกตามประสบการณ์	110
17	ค่าเฉลี่ยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ ด้านความรู้ในการบริหารงาน จำแนกตามประสบการณ์ ..	112
18	ค่าเฉลี่ยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ ด้านสุขภาพ จำแนกตามประสบการณ์	114

บทนำ

ภูมิหลัง

องค์การทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชน ผู้ที่มีบทบาทและมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานก็คือ ผู้บริหารองค์การนั้น เพราะผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินกิจการต่าง ๆ ในองค์การ รวมทั้งควบคุมบังคับบัญชาเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ (สมพงษ์ เกษมสิน 2521 : 220) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้วางนโยบายและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คุณลักษณะและความสามารถของผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องของอยู่เป็นอันมากต่อการดำเนินงานที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ถ้าผู้บริหารมีคุณลักษณะและความสามารถที่เหมาะสมและถูกต้องตามหลักทฤษฎีการบริหารแล้ว ก็จะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานโดยไต่ทำงานและนำใจ การบริหารย่อมจะประสบความสำเร็จ

สภาพการณ์ในปัจจุบันความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว สภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไป ความสลับซับซ้อนในการปฏิบัติงานทั้งในคานบุคคลากรและเครื่องมือต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น เทคนิคและวิทยาการที่ก้าวหน้าในทุกอย่างล้วนแต่เป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นมา เพื่อช่วยเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยุคใหม่ ความล่าสมัยจึงอาจเกิดขึ้นได้กับผู้บริหารทุกคนที่มีได้มีการติดตามความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการและเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงาน หรือในทางกลับกันคือ เทคนิค วิทยาการ หรือวิธีปฏิบัติงานบางอย่างที่ใช้อยู่ในนี้อาจจะหมดความจำเป็นไปแล้ว ถ้าผู้บริหารขาดการติดตามและวิเคราะห์เหตุการณ์ทั้งสองแง่มุมนี้แล้ว ย่อมทำให้ตกอยู่ในภาวะที่ไม่สามารถพัฒนาตนเองหรือตามทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน เพราะความรู้ใหม่ ๆ มักเป็นสิ่งจำเป็นจะต้องนำมาใช้ประกอบการปฏิบัติงานอยู่เสมอ (ชงชัย สันติวงษ์ 2525 : 183)

กระทรวงศึกษาธิการได้ตระหนักถึงภารกิจของผู้บริหารทุกระดับเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารงาน จะเห็นได้จากการจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนางานบริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดและการให้การศึกษานานาชาติ ให้การฝึกอบรมผู้บริหารและผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลื่อนให้ดำรงตำแหน่ง

ผู้บริหารที่สูงขึ้นให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติในด้านการบริหารการศึกษา
 อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเพียงประการเดียวยังไม่สามารถพัฒนาให้บรรลุ
 ผลดีเท่าที่ควร จะเห็นได้จากรายงานขององค์การศึกษาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่ง
 สหประชาชาติ (UNESCO. 1984 : 54) ว่าการฝึกอบรมผู้บริหารที่สถาบันพัฒนาผู้บริหาร
 การศึกษาทำกันมาอีก เน้นกระบวนการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ
 กำหนดจุดมุ่งหมายได้ด้วยตนเอง เนื่องจากการฝึกอบรมทางด้านการบริหารเป็นเพียงการให้
 ความรู้และทักษะในด้านการบริหารในห้องเรียนเท่านั้น แต่การพัฒนาการบริหารจำเป็นต้อง
 ใช้ประสบการณ์ในงานด้านการบริหารในสถานการณ์ของงานที่เป็นจริงในองค์การด้วย การ
 ฝึกอบรมในบางครั้งจึงยังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายใดเท่าที่ควร
 (สารภี รัตนบุรี 2527 : 3) นอกจากนี้ ไพโรจน์ สัตย์วิชา (ไพโรจน์ สัตย์วิชา
 2523 : 69 - 70) และอรุณ วัชรธรรม (อรุณ วัชรธรรม 2524 : 198) ยังเสนอ
 ถึงอุปสรรคที่ทำให้การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรยังไม่บรรลุผลดีเท่าที่ควร เนื่องจากยังขาด
 นโยบายในการฝึกอบรมที่แน่นอนจึงไม่สามารถนำผลที่ได้จากการอบรมไปใช้ให้เกิดผลทาง
 ราชการได้ ประกอบกับปัญหาการขาดเทคโนโลยีและขาดงบประมาณในการจัดฝึกอบรมอย่าง
 ต่อเนื่อง ทำให้ข้าราชการยังไม่เห็นคุณค่าในการฝึกอบรม ในเรื่องนี้อีกการศึกษาศาสตร์
 และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO. 1984 : 54 - 56) ได้เสนอไว้ว่าการ
 ฝึกอบรมที่ดีจะต้องทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้
 ผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองได้เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่เป็นจริง ซึ่งความสามารถในงาน
 ด้านบริหารของผู้บริหาร ในแต่ละองค์การยากที่จะพัฒนาขึ้นได้ในระยะเวลาอันสั้น ดังนั้น
 จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องหาแนวทางในการพัฒนาตนเองในการบริหารอย่างมีแผนต่อเนื่อง
 และตลอดเวลาในการปฏิบัติงาน (สารภี รัตนบุรี 2527 : 3) เพื่อให้การบริหารงาน
 สำเร็จตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ตามภาระหน้าที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ

หน่วยงานในระดับกองเป็นหน่วยงานของรัฐที่สำคัญในการบริหาร เพราะเป็นหน่วย
 งานที่เป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนางาน เป็นจุดที่จำเป็นในการควบคุมงานและให้บริการต่อ

หน่วยงานต่าง ๆ งานที่ทำเป็นงานเกือบสำเร็จในตัวเอง การปฏิบัติงานของกระทรวงและกรมจะก้าวหน้าหรือด้อยหลังมักเกิดจากผลการปฏิบัติงานของกองอยู่ไม่นอย (กองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2522 : 33—34) การปฏิบัติงานตามนโยบายหรือราชการปกติ ผู้บริหารงานระดับกองจึงมีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การในสวนรวม ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการจึงถือเป็นนโยบายเร่งด่วนในการพัฒนาผู้บริหารระดับนี้ให้มีคุณภาพอย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถดำเนินการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี (ขุนทอง ภูผิวเดือน 2526 : 7) ผู้บริหารระดับกองยอมหวังความก้าวหน้าและเตรียมตัวที่จะเลื่อนระดับชั้นเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปทุกที ย่อมเป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนา ซึ่งจะต้องถือหลักการพัฒนาตนเองเป็นสำคัญ (เชาวน์ โจรจนแสง 2526 : 251)*

จากที่กล่าวแล้วข้างต้นผู้วิจัยมีความเห็นว่าน่าจะไ้ทำการศึกษาดังแนวปฏิบัติของผู้บริหารระดับกองว่ามีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองอย่างไร มากน้อยเพียงใด เพื่อช่วยให้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารระดับกองนำไปพิจารณาใช้ในการพัฒนาตนเอง ที่จะยกระดับการปฏิบัติงานให้มีสมรรถภาพสูงขึ้นต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยพิจารณาจากแนวปฏิบัติที่ค้ำเนนอยู่เป็นปกติ 4 ด้าน คือ
 - 1.1 การพัฒนาบุคลิกภาพ
 - 1.2 การพัฒนาเชิงวิชาการ
 - 1.3 การพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน
 - 1.4 การพัฒนาสุขภาพ
2. เพื่อเปรียบเทียบการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยจำแนกตามอายุของผู้บริหาร และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ จะเป็นข้อมูลให้หน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พิจารณาสับสนับสนุนให้มีการพัฒนาในเรื่องดังกล่าวโดยจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเอง และเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารระดับกองใช้เป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการจะสามารถทราบว่าคุณสมบัติของผู้บริหารระดับกองมีการพัฒนาตนเองเพียงใด เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ 4 กำน คือ

- 1.1 การพัฒนาบุคลิกภาพ
- 1.2 การพัฒนาเชิงวิชาการ
- 1.3 การพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน
- 1.4 การพัฒนาสุขภาพ

2. ประชากร

ประชากร คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกองทุกกองหรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ในปี พ.ศ. 2529 ที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง จำนวน 123 คน

3. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ในปี พ.ศ. 2529 ที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง จำนวน 92 คน

4. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตาม

4.1.1 อายุ จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

- อายุต่ำกว่า 45 ปี
- อายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป

4.1.2 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน จำแนกตามจำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

- ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี
- ปฏิบัติงานในตำแหน่งตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ แนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองระหว่างดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า 4 ด้าน คือ

- 4.2.1 การพัฒนาบุคลิกภาพ ✓
- 4.2.2 การพัฒนาเชิงวิชาการ ✓
- 4.2.3 การพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน ✓
- 4.2.4 การพัฒนาสุขภาพ

สมมุติฐานในการศึกษาครั้งนี้

1. ผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า ที่มีกลุ่มอายุต่างกันมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองต่างกัน
2. ผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกลุ่มกัน มีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองต่างกัน

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การเสริมสร้างความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า ซึ่งเกิดขึ้นจากความพยายามของตนเอง การเสริมสร้างความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า ในด้านต่าง ๆ 4 ด้าน คือ การพัฒนาบุคลิกภาพ การพัฒนาเชิงวิชาการ การพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน และการพัฒนาสุขภาพ

1.1 การพัฒนาบุคลิกภาพ หมายถึง การเสริมสร้างสภาพนิสัยจำเพาะของ
ผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่าแต่ละคนที่แสดงออกมาทางกิริยา ทาทาง การแต่งกาย
ตลอดจนลักษณะที่บ่งบอกถึงสภาพอารมณ์และจิตใจ ให้ปรากฏแก่สายตาผู้อื่น

1.2 การพัฒนาเชิงวิชาการ หมายถึง การเสริมสร้างความรู้ในกระบวนการ
ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ตรงตามความต้องการของลักษณะงานในตำแหน่งผู้บริหาร
ระดับกองหรือเทียบเท่าแต่ละกอง ซึ่งมีลักษณะจำเพาะของงานในหน้าที่แตกต่างกัน

1.3 การพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน หมายถึง การเสริมสร้างความรู้
และทักษะในกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทรัพยากรและระบบในองค์การให้ดีขึ้น หรือ
เหมาะสมกับการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และให้ทันกับเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา

1.4 การพัฒนาสุขภาพ หมายถึง การเสริมสร้างสมรรถภาพทางร่างกายและ
จิตใจ ให้มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพความเปลี่ยนแปลงและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ
ได้ดี สามารถแก้ปัญหาในการทำงานหรือรับภาระการงานได้ดี

2. ผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ หมายถึง
ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานระดับกอง ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมาก และ
ดำรงตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติโดยผู้อำนวยการพิเศษหรือผู้มีความรู้ ความสามารถ
และความชำนาญงานเทียบได้ระดับเดียวกัน ซึ่งกำหนดตำแหน่งระดับ 7 - 8 ซึ่งอธิบดี
ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งโดยได้รับความเห็นชอบจากปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ

3. อายุ หมายถึง อายุปฏิทินของผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า ในการวิจัย
ครั้งนี้จะจำแนกเพียง 2 กลุ่มเท่านั้น โดยใช้อายุเฉลี่ยของประชากรเป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่ม
กล่าวคือ

3.1 ผู้บริหารอายุน้อย หมายถึง ผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า ที่มีอายุ
ต่ำกว่า 45 ปี

3.2 ผู้บริหารอายุมาก หมายถึง ผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า ที่มีอายุ
ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป

4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง
ผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า แบ่งกลุ่มประสบการณ์เป็น 2 กลุ่ม โดยใช้เวลาปฏิบัติงาน
ในตำแหน่งผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่าของราชการ เป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่ม กล่าวคือ

4.1 ผู้บริหารประสบการณ์น้อย หมายถึง ผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า
ที่มีแนวปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่าต่ำกว่า 5 ปี

4.2 ผู้บริหารประสบการณ์มาก หมายถึง ผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า
ที่มีแนวปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ผู้วิจัยได้เรียบเรียงเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้ การพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ความหมายในการพัฒนาตนเอง ความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร แนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร งานวิจัยภายในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ

๑) การพัฒนาตนเองของผู้บริหาร

องค์กรต่าง ๆ จะไม่สามารถดำเนินการไปได้ถ้าปราศจากบุคคลรวมตัวกันงาน การดำเนินงานในองค์กรโดยทั่ว ๆ ไป อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะงานที่เป็นงานปฏิบัติและลักษณะที่เป็นงานบริหาร ลักษณะของงานบริหารนั้นโดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง หน้าที่ในการบริหารระดับต่าง ๆ ย่อมมีความแตกต่างกันออกไป

ผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานของแต่ละองค์กร การบริหารงาน จะดำเนินไปควยดี บรรลุตามวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จก้าวหน้าขึ้นอยู่กับลักษณะของ ผู้บริหารหลายประการ ที่จะต้องนำมาใช้ในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถในตนเองออกมาให้เป็นประโยชน์ต่องานที่รับผิดชอบมากที่สุด เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรนั้น ๆ (พินิจจรรยา นามวัฒน์ 2526 : 10 - 12)

ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานและพยายามทำงาน ให้เป็นที่เลื่อมใส ศรัทธาของผู้ร่วมงาน ประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ เช่น ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในหลักการ บริหารงาน และคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้บริหาร องค์ประกอบดังกล่าวไม่ใช่สิ่งที่ผู้บริหารมีมา

แต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่ได้มาจากการศึกษา ฝึกฝน และการปฏิบัติงานของผู้บริหารเองเป็นสำคัญ (ประชุม รอดประเสริฐ 2526 : 2) กิ่งหลักการที่ เซาว์น โจรจนแสง (เซาว์น โจรจนแสง 2526 : 251) ให้ไว้ในการพัฒนาผู้บริหารประกอบด้วยหลักสำคัญ 3 ประการคือ

1. การพัฒนาผู้บริหารจะต้องถือหลักเกณฑ์การพัฒนาตนเองเป็นสำคัญ เพราะการช่วยตนเองจะมีผลดีกว่าผู้อื่นช่วยคือ ผู้บริหารควรแสวงหาความรู้เพิ่มเติมให้ตนเองอยู่เสมอ

2. การพัฒนาผู้บริหารจะต้องเป็นโครงการระยะยาว การพัฒนาตนเองของผู้บริหารจะต้องทำไปโดยไม่หยุดยั้ง เพราะการพัฒนาผู้บริหารไม่สามารถจะทำได้โดยการเรียนวิชาเพียงวิชาเดียว การอ่านหนังสือเพียงเล่มเดียว แต่ควรต้องมีการติดตามให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

3. การพัฒนาผู้บริหารควรกำหนดเป็นนโยบายองค์การ องค์การจะต้องสร้างบรรยากาศ ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร โดยเปิดโอกาสให้ศึกษาเพิ่มเติมการเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางการบริหาร ซึ่งอาจมีได้หลายวิธีด้วยกันนับแต่การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาคูงาน การประชุมสัมมนา การศึกษาต่อ เป็นต้น

การอบรมหรือสัมมนาตัวเองอยู่เป็นนิจจนเป็นปกติวิสัย มีความสำคัญยิ่งและยิ่งกว่าสิ่งอื่นใด เพราะความสำเร็จ ความสุข และความเจริญเติบโตในชีวิตและการงานของคนเรานั้นไม่ว่าในส่วนรวมหรือส่วนตนจะมีได้แค่ไหน เพียงใดนั้น ความสำคัญอยู่ที่การรู้จักปฏิบัติตนกับคนและกับงานได้ดีเพียงใดเป็นสำคัญ เพราะเรื่องทั้ง 3 นี้มีความสัมพันธ์ประจวบคลุจไม่อาจขาดความสำเร็จ ความสุข หรือความเจริญก้าวหน้า (อรรถสิทธิ์ สิริสุนทร 2521 : 2) ถ้าพิจารณากันในระดับของผู้บริหารแล้ว การพัฒนาตนเองก็เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเจริญเติบโตในส่วนรวมของผู้บริหาร ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนความสามารถของผู้บริหารในการที่จะใช้ศักยภาพในตัวให้เป็นประโยชน์สูงสุดอย่างเต็มที่ นอกจากนั้นก็เป็นเรื่องเกี่ยวกับการนำความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ของผู้บริหาร ไปใช้ประโยชน์เพื่อการหาข้อสรุปในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ใหม่ ๆ หลาย ๆ อย่างที่เกิดขึ้น การพัฒนานั้นเป็นเรื่องของการใช้ระยะเวลา นานพอสมควร (มนูญ วงศ์นารี ม.ป.ป. : 8) ความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับของ ปรียา

คิงฤทธิศึกษากร (ปรียา คิงฤทธิศึกษากร 2526 : 42) ที่ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาตนเองของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นยิ่งในเมื่อ วิทยาการต่าง ๆ ก้าวหน้าอยู่ทุกขณะ มีเครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัยเกิดขึ้นวิธีการทำงานก็ต้องปรับปรุงให้เหมาะสม รัดกุม เพื่อรับกับความก้าวหน้าอยู่เสมอ เมื่อผู้บริหารสามารถปฏิบัติตนให้ทันกับวิทยาการแผนใหม่ ก็จะส่งผลต่อความสำเร็จในทางกรงาน ใ้รับการยกย่อง สรรเสริญ และเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง

การพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกองจึงมีแนวโน้มไปในทางที่จะเพิ่มพูนความรู้ และทัศนคติ หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการทบทวนความรู้และทัศนคติที่มีอยู่แล้วเพิ่มพูนให้มากยิ่งขึ้น และทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีสายตากว้างขวางยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ในการวินิจฉัยปัญหา และการพิจารณากำหนดนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (กุลชน หนาพงศ์ธร 2526 : 202 - 203)

ฉะนั้น ผู้หวังความสำเร็จ ความสุข และความเจริญก้าวหน้าในชีวิตและการทำงานทั้งส่วนรวมและส่วนตัว จึงควรพยายามสำรวจและปรับปรุงตนในเรื่องดังกล่าวโดยอาศัยจากความบกพร่องในชีวิตของตน การรับฟังจากบุคคลอื่นและการทำงานประจำวันที่ผ่านมา พยายามปรับปรุงแก้ไขใหม่ทุก ๆ ทางและทุก ๆ วัน จะทำให้การปฏิบัติตนกับคนและกับงานดีพร้อมในที่สุด (อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร 2521 : 2) จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารคือบุคคลซึ่งทำหน้าที่ประสานกิจกรรมเพื่อให้องค์การดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (พิมลจรรยา นามวัฒน์ 2526 : 12)

ความหมายในการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองของบุคคลในองค์กรนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้ซึ่งจะได้นำมากล่าวสรุปไว้ดังนี้

ปีเตอร์สันและเทรซี (Peterson and Tracy. 1979 : 227) เสนอความคิดไว้ว่าการพัฒนาตนเองของมนุษย์ในองค์กร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์การเรียนรู้ที่ต้องการระยะเวลาของการเรียนรู้ที่ยาวนาน และไม่ใช่เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เช่น เกี่ยวกับการฝึกอบรมซึ่งมีระยะเวลาอันสั้นแต่เพียงอย่างเดียว

วัตสัน (Watson. 1979 : 45) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การพัฒนาตนเองของบุคคล ในองค์กร เป็นเรื่องเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้ทุกอย่างรวมทั้ง การฝึกอบรมด้วย

ลิปพิทท์ (Lippitt. 1976 : 4) ว่า การพัฒนาตนเองของบุคคลในองค์กร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของคนในองค์กร การมีวุฒิภาวะมากขึ้นและการเติบโตซึ่งเป็น ผลงานมาจากประสบการณ์ในชีวิตของเขา และการปะทะสังสรรค์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกขององค์กร

เกลเลอร์แมน (Gellerman. 1976 : 102) ให้ความหมายไว้ว่าเรื่องนี้เป็น การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นอิสระปราศจากการชักจูง เช่น การเรียนรู้จากการกระทำจาก การสังเกตและคิดจากประสบการณ์ของตนเอง

มิลเลอร์ (Miller. 1979 : 55) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า การเรียนรู้ของคนเมื่อสะสมเป็นความรู้หรือประสบการณ์มากขึ้นก็ถือได้ว่าบุคคลได้เติบโตขึ้น เรื่อย ๆ และในที่สุดก็กลายเป็นเรื่องของการพัฒนาของแต่ละคนไป นอกจากนี้ มิลเลอร์ยังมีความเห็นต่อไปว่า บุคคลมักจะเรียนรู้โดยการผ่านการกระทำและการใช้ทักษะความสามารถ ต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดประสบการณ์และกลายเป็นบทเรียนสำหรับการปฏิบัติครั้งต่อไปในอนาคต ยิ่งกว่านั้นบุคคลมักจะเรียนรู้เพราะคิดว่าการเรียนรู้ทำให้อนาคตของเขาดีขึ้นกว่าอดีต ที่ผ่านมา ในบางครั้งบุคคลจะเรียนรู้ก็ต่อเมื่อกระบวนการเรียนรู้นั้นมีความสุขสนุกสนานและทำให้เกิดความพึงพอใจ อย่างไรก็ตามการที่บุคคลจะเรียนรู้ได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า เขามีความ พึงพอใจหรือต้องการที่จะเรียนรู่มากน้อยเพียงใด

จากการวิเคราะห์แนวความคิดตามทัศนะของนักวิชาการดังกล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้เป็น 2 ประเด็นด้วยกัน กล่าวคือ ประการแรกการพัฒนาตนเองเป็นเรื่องที่ เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ของการเรียนรู้ และประการที่สอง ประสบการณ์ของการเรียนรู้นี้ไม่ใช่ เป็นเรื่องที่จะอยู่โดด ๆ หรืออยู่ในสูญญากาศได้ แต่เป็นเรื่องที่ผันแปรไปตามสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร รวมทั้งความปรารถนาของบุคลากรภายในองค์กรด้วย

* ความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร

เชาวน์ โจรนแสง (เชาวน์ โจรนแสง 2526 : 251) ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหารว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ทั้งนี้ เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ หลายประการด้วยกัน เช่น องค์กรการยอมมีการขยายใหญ่โตขึ้นตลอดเวลา บุคลากรขององค์กรยอมหวังความก้าวหน้าและเตรียมตัวที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปทุกที และความเจริญทางเทคโนโลยี เป็นต้น ย่อมเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารทุกระดับต้องคอยพัฒนาให้พร้อม และมีสมรรถภาพในการทำงาน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

1) องค์กรที่เป็นหน่วยราชการส่วนใหญ่ได้เล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการ ตามที่ไฟโรจน์ สัตยปรัชญา (ไฟโรจน์ สัตยปรัชญา 2523 : 63 - 64) ได้ชี้ให้เห็นความจำเป็นดังกล่าวอันเนื่องมาจากปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบราชการ ดังนี้

1. หน้าที่ขององค์การรัฐบาลในปัจจุบันเพิ่มมากขึ้น และระบบการบริหารราชการที่ยุงยาก สลับซับซ้อน อันเกิดจากโครงสร้างขององค์การรัฐบาลในส่วนของกาหนดกฎหมายและระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของรัฐ จึงจำเป็นต้องให้ผู้บริหารต้องศึกษาเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้อย่างจริงจัง
2. ความหลักสูตรของมหาวิทยาลัยที่แยกการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ โดยทั่วไปมิได้เน้นการสอนวิชาหลักวิชาการ และวิธีปฏิบัติราชการ แต่จะสอนวิชาความรู้ที่เป็นพื้นฐานในสาขาวิชาการต่าง ๆ เท่านั้น จึงมีความจำเป็นต้องมีการศึกษาหลักและวิธีปฏิบัติราชการเพิ่มเติม
3. การที่ผู้บริหารได้เลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น ต้องดูแลบังคับบัญชาทั้งคนและงานมากขึ้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้พร้อมและสามารถปฏิบัติงานระดับสูงขึ้นไปได้
4. การสับเปลี่ยนสายงานหรือตำแหน่งของข้าราชการในบางกรณี ทำให้เกิดความจำเป็นในการพัฒนาตนเองให้พร้อมก่อนที่จะปฏิบัติหน้าที่ในสายงานหรือตำแหน่งใหม่
5. เทคนิคและวิทยาการใหม่ ๆ รวมทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ใหม่ในปัจจุบันเกิดขึ้นเสมอ จึงจำเป็นต้องเรียนรู้เพิ่มเติม

6. วิชาชีพในแต่ละสาขาวิชาชีพได้ศึกษาไปนาน ๆ แล้ว จำเป็นต้องได้รับการฟื้นฟูเพิ่มเติม ทั้งนี้ เนื่องจากวิชาชีพที่เรียนมาเดิมนาน ๆ หน้าที่ความรับผิดชอบเปลี่ยนไป จึงควรมีการพัฒนาเพิ่มเติมด้วย

การที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นที่พอใจตามอุดมคติได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีจิตใจเข้มแข็ง และมีมนุษยสัมพันธ์ดี เพราะจะต้องเผชิญกับอิทธิพลต่าง ๆ จะต้องโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประพฤติปฏิบัติตาม หรือตัดสินใจในสิ่งที่ควรที่ชอบ ผู้บริหารจึงต้องใช้ความพยายามในทุกวิถีทางที่จะฝึกฝนพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาให้มีจิตใจเข้มแข็งและมีความแนบเนียนในการติดต่อกับคนอื่น (จินดา ณ สงขลา 2521 : 7 - 8) ในทัศนะเกี่ยวกับคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จของผู้บริหารที่ทำให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพของสมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2523 : 293 - 296) แบ่งไว้เป็นข้อใหญ่ ๆ 4 ข้อ ดังนี้

1. ความพื้นฐานและประสบการณ์ ผู้บริหารที่ดีต้องมีคุณสมบัติด้านการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การวางแผน เพื่อที่จะได้พิจารณาในการเลือกวิธีการที่ถูกต้อง เพราะการตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่ต้องมีการวิเคราะห์ทางเลือกในการปฏิบัติ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้ประสบการณ์ด้านเทคนิคและกลวิธี ต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ให้การฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาได้เท่า ๆ กับต้องมีความสามารถทางด้านเทคนิคและการบริหาร

2. ความสติปัญญาและคุณภาพสมอง เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร อาจแยกพิจารณา ดังนี้

2.1 ความสามารถด้านภาษา กระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่ง ทั้งในระบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพราะความสามารถทางด้านภาษาของผู้บริหารทำให้ลดการผิดพลาดในเรื่องการติดต่อสื่อสาร

2.2 ความสามารถทางคำเหตุผล เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะหาเหตุผลจากสาเหตุต่าง ๆ และสามารถที่จะแปลความหมายของสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ได้

2.3 ความสามารถจกจำ เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวกับความสามารถทางสมองและความสามารถที่จะนำมาปฏิบัติได้ อันเป็นบุคลิกภาพที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร

2.4 ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป เป็นความสามารถในทางการเรียนรู้ การรวบรวมและแยกแยะปัญหา สรุปปัญหาต่าง ๆ ได้

2.5 ความสามารถในการวินิจฉัย เป็นความสามารถที่สำคัญของนักบริหาร ที่ต้องซึ้งใจ ใคร่ครวญเกี่ยวกับการตัดสินใจ โดยเฉพาะการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและความต้องการของผูรวมงานและประชาชน

2.6 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาวะที่เกิดขึ้น ความสามารถในการยืดหยุ่นยอม จะทำให้สามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้

3. คุณลักษณะทางร่างกาย ผู้บริหารจะต้องมีรูปร่างสมบุรณ์ เพราะผู้มีรูปร่างสมบุรณ์จะมีสุขภาพจิตดี ผู้บริหารที่มีสุขภาพจิตดีจะเป็นคุณลักษณะที่ดึงดูดใจบุคคลอื่นให้ยอมรับ นับถือว่าเป็นผู้เข้มแข็ง อคทน จะสามารถฟันฝ่าอุปสรรคและนำหุมคณะได้

4. คานบุคลิกภาพและความสนใจ องค์ประกอบคานนี้ ผู้บริหารจะเป็นแรงจูงใจ ให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ และยอมรับนับถือ ปัจจัยสำคัญของบุคลิกภาพของผู้บริหาร คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นผู้บรรลุจุดหมายทางอารมณ์และความรับผิดชอบ

✳ วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ชีระกุล (วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล 2520 : 74 - 76) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ เป็นผู้มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่มและสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานใคงาย คุณสมบัติในคานนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ ความร่าเริง แจ่มใส และอคทน ความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบ มีความฉลาดไหวพริบดี ความขยันขันแข็ง ความเสียสละ บุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย

2. ความรู้และประสบการณ์ เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารมีดังนี้ คือ ความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน ความรู้เกี่ยวกับวิชาการ ความรู้เทาทันเหตุการณ์ ความรู้ และประสบการณ์ในวิชาการบริหาร

3. มนุษย์สัมพันธ์ ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลภายนอกและในองค์กร ผู้บริหาร จำเป็นต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ ๆ ดังนี้ ยิ้มแย้ม แจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เบิกเผย เป็นกันเอง

4. มีคุณธรรมสูง เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่ในสิ่งที่ดีงาม มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี มีศีลธรรม

5. สุขภาพดี หมายถึง สุขภาพทางกายและทางจิตด้วย สุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

อรรถสิทธิ์ สัทสิสุนทร (อรรถสิทธิ์ สัทสิสุนทร 2524 : 9 - 18) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ 4 ประการ คือ เป็นผู้มีภูมิฐาน ภูมิวิบุลี ภูมิธรรม และมีความชัดเจนในศิลปะ อันเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารควรพัฒนา

ภูมิฐาน หมายถึง ความสง่างามเยือกเย็น ความสะอาดหมดจด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความพอเหมาะพอดีของรูปร่าง เครื่องแต่งกาย ห่วงที่กิริยาวาจาและท่าทางความเป็นผู้มีภูมิฐานนั้นแสดงถึงบุคลิกลักษณะแห่งการเป็นผู้นำทำให้คนทั้งหลายมีความพึงใจยำเกรงและมีความเชื่อถือ ศรัทธา

ภูมิวิบุลี หมายถึง ความเป็นผู้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะต้องมีความรู้เฉพาะวิชาการในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน และต้องมีความรู้ในวิชาการแขนงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกั้งงานในหน้าที่ นอกจากนั้นจะต้องมีความรู้ทั่วไปอย่างดี วิชาความรู้ทั้งกล่าวมีส่วนสัมพันธ์และเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เป็นเครื่องมืออันจำเป็นสำหรับใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ฉะนั้น ผู้บริหารจะต้องพยายามเรียนรู้ให้มากทั้งจากตำราหับตำรา และการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์และจากผู้ที่ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้ทราบเหตุการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่ขาดหรือหย่อนภูมิรู้หรือภูมิวิบุลี ย่อมจะขาดความเชื่อถือในค่านความรู้และความสามารถจากผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะเป็นคนเหตุแห่งปัญหาของการปกครองบังคับบัญชาในที่สุด

ภูมิธรรม ผู้บริหารแม้จะมีภูมิฐานและมีภูมิวิบุลีที่เลิศสูงส่งเพียงใด ถ้าความประพฤติไม่ดี ไม่มีวินัย จิตใจไร้ศีลธรรม จรรยา และวัฒนธรรมแล้ว ความรู้หรือวิชาการที่มีก็หาประโยชน์อันใด

มิได้ เพราะได้นำเอาความรู้ไปใช้ในทางที่ผิด หุจรีค เบียดเบียนและทำลายผู้อื่นให้เดือดร้อน ผู้บริหารซึ่งขาดภูมิธรรมจะมีความร้ายแรงเสียยิ่งกว่าผู้บริหารที่ขาดความรู้ เพราะผู้บริหารที่มีภูมิธรรมค่ามักจะไขตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์คนและพวกพ้องของตนยิ่งกว่าเพื่อประโยชน์ส่วนรวม อันจะนำมาซึ่งความแตกแยกของบุคลากรต่าง ๆ ในหน่วยงาน ฉะนั้น ภูมิธรรมจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารทุกประเภทและทุกลักษณะหน่วยงาน

ความชัดเจนในศิลปะ ภูมิฐาน ภูมิวุฒิและภูมิธรรม ยังไม่อาจทำให้เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถประยุกต์หรือผสมผสานทั้งสามเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายโดยมีประสิทธิภาพผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้ที่ชัดเจนทั้งการพูด การเขียน และการกระทำ ถ้าขาดความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารไม่อาจสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ฉะนั้น ความชัดเจนในการใช้ศิลปะแห่งการวางตนให้เหมาะสม การใช้ความรู้อย่างมีหลักการ และมีคุณธรรมในการปฏิบัติงานย่อมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (ดวงเดือน พันธุมนาวิน 2527 : 1) ยังชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารปรารถนาที่จะพัฒนา 3 ประเภท คือ

1. พฤติกรรมของพลเมืองดี และมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ราชการของตน
2. พฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ สามารถปรับตนให้สามารถทำงานที่แปลกใหม่ได้เป็นอย่างดี และสามารถรับนวัตกรรมที่เหมาะสมมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. พฤติกรรมในหน้าที่ผู้บริหาร ในการใช้ความรู้ ความชำนาญในการทำตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าที่จะเป็นประโยชน์ส่วนตัว มีความมานะบากบั่น ฝ่าฟันอุปสรรค ซึ่งมักเกิดจากการที่ทางราชการมีกฎ ระเบียบมาก ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความขอยหย่อนในหน้าที่ และงบประมาณจำกัด จนสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างดียิ่ง

จากทัศนะต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทันโลกทันเหตุการณ์ ผู้บริหารแต่ละคนควรเลือกพัฒนาตนเองตามความถนัด และ

ความสนใจของตนเอง การพัฒนาตนเองจะทำได้มากน้อยเพียงใดโดยมตองอาศัยปัจจัยสนับสนุนหลายประการ ความตองการส่วนบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะการที่คนเราจะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาตนเองไปไคเพียงไค่นั้น ถ้าผู้บริหารมีความเต็มใจและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองแล้ว โอกาสที่จะทำได้สำเร็จจะมีมากกว่าปัจจัยตัวอื่น *

แนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร

ปัจจุบันนอกจากแหล่งวิทยาการจะแพร่หลายแล้ว ระบบข้อมูลข่าวสารการโทรคมนาคมเจริญมากขึ้น เนื่องจากการค้นคว้าทางอิเล็กทรอนิกส์ การดำเนินงานขององค์การจำเป็นตองรอบรูชาวคราวความเคลื่อนไหว และเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งคานการ เมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งล้วนแต่มีผลกระทบกับโอกาสหรืออุปสรรคตองการวางแผนดำเนินงานทั้งสิ้น ดังนั้น ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบายและแผนงานขององค์การจำเป็นตองมีความรู้ในความเคลื่อนไหวคานต่าง ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบในการดำเนินงาน ความสามารถในการเรื่องเหล่านี้ไม่อาจหาไคโดยวิธีการฝึกอบรมแบบไคแบบหนึ่ง เว้นแต่ผู้บริหารจะเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองโดยไม่หยุดยั้ง นั่นคือ พยายามแก้ไขจุดอ่อนในตน และพยายามปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ทันโลก ทันเหตุการณ์ (โชคคิ์ เศษก่าแหง 2527 : 1) หลักในการพัฒนาตนเองนั้น คองเน้นค "ตนเอง" เป็นหลัก จึงจะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในชีวิตราชการ และปฏิบัติงานไคอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งชชชาติ ประมุคผล (ชชชาติ ประมุคผล 2527 : 2 - 3) ไคให้แนวคิคบางอยางในการพัฒนาตนเองไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาคองเน้นค "ตนเอง" เป็นหลัก จะคองพิจารณาว่า มีหน้าที่อยางไร และมีความรับผิดชอบประการไค ผู้บริหารคองมี "ศีล" ซึ่งจะช่วยในการปฏิบัติตนเองไค และเมื่อมีศีลแล้วคองมี "ธรรม" ผู้บริหารคองมีความเป็นธรรมตอผู้รวมงาน ความมีศีลธรรมเช่นนี้ จะช่วยในการพัฒนาตนเองไค

2. คองมีความซ้อสคิยตอตนเอง เพราะถ้าผู้บริหารไม่มีความซ้อสคิยตอตนเอง แล้วจะไม่มีความซ้อสคิยตอหมู่คณะเช่นกัน

3. ต้องมีความรับผิดชอบของตนเอง ถ้าผู้บริหารไม่มีความรับผิดชอบแล้ว ผลเสียย่อมจะเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารจึงต้องมีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของตน หาหนทางปรับปรุงความรู้และการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้น รู้จักใช้วิจารณ์ญาณของตน ทบทวนความรู้ รับผิดชอบต่าง ๆ

4. การหมั่นศึกษาหาความรู้ ผู้บริหารต้องมีความใกล้ชิดกับประชาชน มีความทันตัวและรอบรู้ หมั่นหาความรู้ใส่ตัวเสมอ เพราะปัจจุบันนี้มีความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาก จำเป็นต้องชวนช่วยหาความรู้ให้ทันกาลเวลา

5. ผู้บริหารต้องมีความเสียสละ มีความขยันที่สม่ำเสมอ ต้องพิจารณาประเมินตนเองว่า วันหนึ่ง ๆ ใ้ทำงานได้ผลเพียงไร เมื่อคิดทบทวนดูแล้วก็จะเห็นแนวทางพัฒนาตนเอง

6. การทำงานเป็นทีม การทำงานต้องเข้าใจนโยบายและเป้าหมาย และต้องทำงานเป็นทีม ผู้บริหารต้องคิดอยู่เสมอว่า แต่ละคนเป็นส่วนหนึ่งของงาน ของชุมชน และของสังคม

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นนอกจากการพิจารณา "ตนเอง" เป็นหลักแล้ว วิทยา นาควัชระ (วิทยา นาควัชระ 2527 : 2 - 3) ยังได้ให้ข้อเสนอแนะที่จะทำให้ผู้บริหารทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น ดังนี้

1. รู้จักลักษณะของตนเอง ว่า เป็นคนอย่างไร อารมณ์เป็นอย่างไร มีความสามารถจริง ๆ เพียงพอหรือไม่
2. รู้จักลักษณะของผูรรวมงาน
3. รู้จักกลไกในการทำงาน
4. รู้จักลักษณะของงาน
5. รู้จักประเมินผล
6. รู้จักตั้งความหวังในการทำงาน

การปรับปรุงสมรรถภาพให้กับตนเองนั้น วัฒนา สุทรสุวรรณ (วัฒนา สุทรสุวรรณ 2527 : 401 - 402) มีความเห็นว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้ คือ

1. พิจารณาวิเคราะห์ตัวเองเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ พลังศักยภาพที่มีได้ออกมาใช้ จุดอ่อนและการดำเนินงานแก้ไขจุดอ่อนเหล่านั้น

2. ศึกษาเรียนรู้ทุกอย่างโดยสม่ำเสมอ เกี่ยวกับความรู้ทั่วไปและเกี่ยวกับงานที่ผู้บริหารต้องทำ ซึ่งหมายถึงการศึกษาคนควา การอ่านตำราในค่านวิชาชีพ และในค่านวิชาการ

3. จะต้องสนใจศึกษาหาความรู้ในสาขาวิชาชีพของตนเสมอ เช่น เทคนิคความรู้ ทฤษฎี และสถิติที่ใหม่ ๆ ความโน้มเอียงที่จะเปลี่ยนแปลงไปในวันข้างหน้าเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในองค์กรได้เสมอ

4. คิดคอบพบปะกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารอาจจะหาความรู้ด้วยการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้นำ หรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ

5. ถ้าสามารถทำได้ ขอให้สร้างชื่อเสียงให้กับคน เช่น เขียนบทความในหนังสือหรือสื่อมวลชน แสดงปาฐกถาให้บางกลุ่มฟัง

เชอ สาริมาณ (เชอ สาริมาณ 2508 : 32 - 37) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า คุณสมบัติที่จะทำให้ผู้บริหารมีความสามารถ ควรปฏิบัติกันดังนี้

1. ท่องหาความรู้อยู่เสมอ การจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องหาความรู้ในเชิงงานนั้น ๆ มิฉะนั้นก็จะทำให้การสั่งการต่าง ๆ ไม่ดำเนินไปด้วยดี เช่น สั่งงานผิดจนถึงขั้นเสียหาย และควรจะศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ให้ได้หลักเกณฑ์นอกเหนือจากวิชาเฉพาะที่ตนมีอยู่

2. ต้องมีประสบการณ์ ความชำนาญงานเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก เพราะการเรียนรู้ทางทฤษฎีอย่างเดียวไม่พอ ต้องลงมือทำจริง ๆ เพื่อให้มีประสบการณ์และต้องเป็นประสบการณ์ที่ก้าวหน้า ไม่ใช่ประสบการณ์ซ้ำ ๆ

3. ต้องมีความรู้ความสามารถ คือ ต้องสามารถที่จะใช้ความรู้จากประสบการณ์นั้นให้เกิดผลของงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งในและนอกองค์กร เพราะผู้ที่มีความรู้ แต่ขาดวิชา มนุษย์สัมพันธ์ยอมทำงานอะไรไม่สำเร็จ เขาสุภาษิตที่ว่า "ความรู้ท่วมหัว เอาตัวไม่รอด"

5. รูปร่างขององค์การเป็นอย่างดี หมายถึง ต้องเข้าใจสภาพแวดล้อม จารีต ประเพณีและวัฒนธรรมของสังคมที่อยู่รอบ ๆ องค์การ

6. ระเบียบของกระทรวง ทบวง กรม และกอง ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ตนเอง บริหารอยู่

7. รู้จักตนเอง ปกติเรามักมองข้ามไป มองคนอื่นก่อนมองตัวเรา ไม่กล้า วิจารณ์ตนเองอย่างตรงไปตรงมา ทำอะไรมักเข้าข้างตนเอง ต้องรีบแก้ไขสิ่งบกพร่อง ถ้า เราไม่สามารถสองกระจกตัวเองได้แล้วจะทำงานได้ก็ยาก การทำงานเพื่อแก้ปัญหาอันไม่ใช่ มองแง่เดียว แต่ต้องหาวิธีการวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อแก้ปัญหานั้นให้ถูกต้อง และดีที่สุด

* การเป็นผู้บริหาร ทุกคนสามารถเป็นได้แต่การเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นคนนักที่สามารถ กระทำได้ เชื่อ สาริมาน (เชื่อ สาริมาน 2508 : 37) ยังได้เสนอหลัก "4 พ" ในการบริหารงานไว้ดังนี้

พ.1 หมายถึง การทำตัวให้เป็นที่พึงของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเห็นอกเห็นใจ อະลุมอะลวยบางตามสมควร ถือสายกลาง แต่สิ่งใดที่เกินกว่าเหตุก็ไม่ควรปล่อยเลยตามเลย หึ่งนี้อยู่ในดุลยพินิจและข้อสำคัญอย่างเบียดเบียนผู้ใต้บังคับบัญชา

พ.2 หมายถึง การพัฒนาลูกน้อง คือ อบรมสั่งสอนให้ความรู้ให้โอกาสผู้ใต้ บังคับบัญชาได้รับความรู้เพิ่มในหน้าที่การงาน และเทคนิคการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้ทำงานดีขึ้น

พ.3 หมายถึง การพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาหาความรู้ ไม่เช่นนั้นก็จะมีความ ีความไม่ฉลาดเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ กระทบถึงการบริหารงาน เป็นเหตุให้ทำงานผิด ๆ พลาค ๆ นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาตนเองทางนิสัยใจคอ รวมทั้งเสริมธุรกิจของครอบครัวให้มีหลักฐานทาง สุจริต ผู้ที่การเงินไม่ค้ำยากที่จะปฏิบัติงานให้เป็นผลดีเต็มที่

พ.4 หมายถึง การพัฒนางาน ศึกษาปัญหาที่เกี่ยวกับงานและพยายามแก้ไข เปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้ก้าวหน้าอยู่เป็นเนืองนิจ

เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลดีจะต้องคำนึงถึงเรื่องเกี่ยวกับคุณสมบัติอันจำเป็นสำหรับ ผู้บริหาร ตามที่อุทัย หิรัญโต (อุทัย หิรัญโต 2515 : 16 - 18) ได้เสนอไว้ ดังนี้

1. มีความสามารถในการเขียน การพูด และการพูดในที่ชุมชน
2. มีความสนใจต่อทุกสิ่งทุกอย่าง และกว้างขวางพอ
3. มีความสามารถในการเกลี้ยกล่อม
4. มีความกระตือรือร้น
5. มีความอดทน มานะบากบั่น
6. มีความแข็งแกร่งทางร่างกายและจิตใจ
7. มีความเด็ดขาด
8. มีน้ำใจเยือกเย็นและถ่อมตัว

เทพพนม เมืองแมน ไค้กล่าวไว้ในวารสารกรมสามัญศึกษา (กรมสามัญศึกษา 2522 : 8) ถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร ดังนี้

1. อากัปกิริยา หนาคา ทาทางของผู้บริหาร ความประพฤติ ภาษาที่ใช้การวิพากษ์วิจารณ์ หรือคำเหน็ดผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความกล้า
3. ความเด็ดขาด
4. ความเป็นผู้ไว้วางใจได้ รักษาสัญญาที่ให้ไว้ ซื่อตรง
5. ความอดทนอดกลั้น
6. ความจริงจังสนใจตองาน
7. ความคิคริเริ่มมองการณ์ไกล
8. ความยุติธรรม
9. ความรู้
10. ความเฉลียวฉลาด
11. ความไม่เห็นแก่ตัว
12. ความตรงต่อเวลา

จากการค้นคว้าถึงความคิดเห็นและทฤษฎีทางการบริหารงานของ กูรูเก (Ananda W. Guruge) ผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาขององค์การศึกษาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ ได้สรุปผลออกมาว่า การบริหาร เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวินิจฉัยตัดสินใจในการวางแผน ประกอบกับการใช้ขอมูลต่าง ๆ มาควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีแนวทางที่ดีในการบริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี (AIEPA. 1970 : 18 - 25) ผลสรุปดังกล่าวผู้บริหารที่หวังความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานจะต้องพยายามหาแนวทางในการพัฒนาตนเองให้เกิดสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จากข้อเสนอแนะของประธานคณะกรรมการบริษัท โอซิลวีแอนด์มาเธอร์ จำกัด (Ogilvy and Mather, Inc.) ซึ่งให้เห็นปัจจัยที่เป็นลักษณะของผู้บริหารที่จะก้าวหน้า (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2523 : 70 - 72) ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี
2. การถามคำถามควร เป็นประโยชน์แก่ตัวเองมากที่สุด
3. เป็นนักอ่าน อ่านหนังสือทุกชนิด อ่านให้เร็ว จับใจความให้ได้มากที่สุด
4. เป็นนักเขียนที่ดี สามารถเขียนได้คล่องแคล่ว สะกศค่าไม่ผิด อ่านเข้าใจง่าย
5. ฝึกเป็นนักพูดที่ดี พูดจามีน้ำหนักน่าเชื่อถือ
6. อยาพุกมาก พยายามพูดให้ได้นือความและเข้าใจง่าย
7. มีข้อมูลที่แน่นอน ไม่คลาดเคลื่อน และรูทุกอย่างที่ควรรู
8. แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดประโยชน์ในองค์การ
9. ทำงานมากกว่าหน้าที่บังคับ พยายามรับงานนอกเหนือจากหน้าที่ที่ได้รับ

มอบหมาย

10. มีความสังเกตรอบคอบ
11. ทำตัวให้เป็นที่รู้จัก อย่างน้อยโดยการหมั่นออกความเห็นที่มีเหตุผล
12. อธิบายให้ผู้อื่นบังคับบัญชาเลื่อนขั้นให้
13. รู้จักขอบคุณ ไม่ว่าจะทำอะไรมากหรือน้อยก็ตาม จงขอบคุณเขาเสมอ

14. สนใจในสิ่งทั่วไป ผู้บริหารควรรู้เรื่องราวและสามารถในกิจการหลาย
 อยาง

15. สุขภาพดี โดยการออกกำลังกายพักผ่อนเสียบ้าง จะทำให้อารมณ์แจ่มใส
 สุขภาพจิตดี

* ปรีชา คงฤทธิศึกษากร (ปรีชา คงฤทธิศึกษากร 2526 : 34 - 35) กับ
 บัณฑิตย์ อินทรชั้น (บัณฑิตย์ อินทรชั้น 2526 : 52) ชี้ให้เห็นวิธีพัฒนาความรู้ความ
 สามารถของตนเองไว้ว่า มีความสำคัญยิ่ง เพราะถ้าหากไม่พัฒนาตนเองเสียก่อนแล้ว การ
 พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ได้ผล การพัฒนาตนเองให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. มีความตั้งใจแน่วแน่เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์
2. แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ แบบเป็นกันเองกับผู้อื่น
3. ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบาย และโครงการที่อยู่ในความ
 รับผิดชอบโดยตรง และโครงการที่เกี่ยวข้อง
4. ศึกษาหาความรู้ทางวิชาการจากเอกสารอื่น ๆ
5. ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดย
 อาศัยมวลชนต่าง ๆ

6. เข้าร่วมฝึกอบรมและสัมมนาถ้ามีโอกาส
7. ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงาน
8. เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการ หรือองค์การที่น่าสนใจ
9. เป็นผู้นำอภิปราย และผู้บรรยายในบางโอกาส
10. หาโอกาสไปศึกษา และทำงานภายในและภายนอกประเทศเป็นครั้งคราว
11. ถ้าสามารถทำได้ กลับเขาเรียนในสถาบันการศึกษาบางแห่ง
12. ให้ความสนใจในตำราต่างประเทศบ้าง
13. คบหาสมาคมกับผู้ทรงคุณวุฒิบางท่าน *

ทวีบุรณ์ หอมเย็น (ทวีบุรณ์ หอมเย็น 2526 : 37) เสนอว่าผู้บริหารควรจะมีองค์ประกอบส่วนบุคคล ดังต่อไปนี้

1. มีฐานะทางเศรษฐกิจดี มีฐานะความเป็นอยู่มั่นคง เหมาะสมกับอัตภาพ ไม่มีหนี้สิน
2. มีความสามารถทางสมองหรือสติปัญญาดี มีความรู้ดี ได้รับการศึกษาสูงที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชายิ่งขึ้น
3. มีความสามารถทั่วไปและมีความรู้พิเศษ มีจิตวิทยาสูง เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีหลักกรรมในการบริหารงาน แก้ปัญหาความขัดแย้งได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. บุคลิกภาพดี มีภาวะผู้นำ รู้จักปรับคนให้เข้ากับคนทุกชั้น มีมนุษยสัมพันธ์ดี
5. มีสุขภาพดี ผู้บริหารจะต้องรู้จักรักษาสุขภาพกายและพัฒนาจิตใจตนเองให้สดชื่นแจ่มใสอยู่เสมอ

จากรายงานสรุปการอภิปรายแนวทางพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นบุคลากร สมบูรณ์แบบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2520 : 1 - 6) ได้เสนอไว้ดังนี้

1. แนวความคิดในการพัฒนาตนเองในด้านความรู้ความสามารถ
 - 1.1 หมั่นศึกษาหาความรู้ กฎ กฏหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยการฝึกฝนตนเอง
 - 1.2 ศึกษานโยบาย ภูมิหลัง นิสัยของผู้บังคับบัญชา
 - 1.3 แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นระหว่างบุคคลในสถานะต่าง ๆ
 - 1.4 ฐานะ ภูมิลำเนา บทบาทของตนในการบริหารงาน
 - 1.5 หาโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมสัมมนาทางวิชาการ เกี่ยวกับการบริหารงาน
 - 1.6 รับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้อื่น เพื่อหาทางปรับปรุงการบริหารงาน

2. แนวความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ บทบาท และการปฏิบัติงานของบุคลากรที่

สมบูรณ์แบบ

- 2.1 ซื่อสัตย์ สุจริต การวางตัวเป็นกลาง ค้ำรงไว้ซึ่งความยุติธรรม
- 2.2 รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
- 2.3 รู้จักวางแผนในการปฏิบัติงาน และแนวทางชีวิตของตน
- 2.4 รับผิดชอบต่อความผิดที่ตนทำ และชี้แจงเหตุผลให้ชัดเจน เป็น

ที่กระจ่าง

- 2.5 ปฏิบัติงานโดยรวดเร็วและรักษาประโยชน์
- 2.6 ไม่ปิดบังอำพรางความรู้ และแนวทางปฏิบัติงาน
- 2.7 มีความอดทน อंकทนต่อการแสดงอารมณ์ที่เป็นปฏิปักษ์

3. แนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ราชการ

- 3.1 ปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดความสมดุลระหว่างข้าราชการกับส่วนราชการ
- 3.2 มีมนุษยสัมพันธ์อันดี
- 3.3 ให้ความร่วมมือและสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างข้าราชการด้วยกัน
- 3.4 ควรชี้แจงผลได้ผลเสียสิทธิอันพึงได้ของข้าราชการโดยต่อเนื่อง
- 3.5 ให้ความสำคัญหรือ และแก้ไข ปัญหาส่วนตัวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากผู้บริหารที่มีคุณภาพก่อให้เกิดสมรรถภาพได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องพัฒนาตนเองเป็นเบื้องต้น เพราะอย่างน้อยผู้บริหารที่พัฒนาตนเองแล้วในทัศนะ ของ ดร.แบทเตน จะมีลักษณะที่คิดถึง 5 ประการ ซึ่ง อภรณ์พันธ์ จันทรสว่าง (อภรณ์พันธ์ จันทรสว่าง 2525 : 33 - 34) ได้นำมาถ่ายทอดไว้ ดังนี้

1. เป็นคนที่รู้จักใช้ความคิดอย่างมีจุดหมายปลายทางมากกว่า
2. เป็นคนที่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้มากกว่า
3. เป็นคนที่สามารถดำเนินกิจการที่ยุ่ยากลำบากซับซ้อนได้มากกว่า
4. เป็นคนยินดีที่จะรับฟัง และพยายามทำความเข้าใจ ความคิด ความเห็น

และความสนใจของผู้อื่นได้มากกว่า

5. เป็นคนที่มีความชำนาญชำนาญในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
 ของคน

ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะ 5 ประการดังกล่าว น่าจะต้องเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดรู้จัก
 หน้าที่ มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ เชื่อมั่นในตัวเอง และมีความมุ่งมั่น ตลอดจนพละทานมี
 สมบูรณ์ การพัฒนาผู้บริหารจึงเป็นการพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อให้มีคุณภาพที่จะใช้ความรู้ความสามารถ
 ทั้งทางกายและทางสมองให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและต่อตนเอง

เชน และยาร์ช (Shane and Yarch. 1957 : 517 - 519) ได้สรุปลักษณะ
 ของผู้บริหารไว้ 13 ประการ สามารถแยกได้เป็น 2 คุณลักษณะ คือ คุณลักษณะเฉพาะที่ผู้บริหาร
 แต่ละคนมีอยู่ในตัวแล้ว กับคุณลักษณะที่ผู้บริหารสามารถสร้างขึ้นได้ภายหลัง ดังนี้

คุณลักษณะเฉพาะที่ผู้บริหารแต่ละคนมีอยู่ในตัวแล้ว ได้แก่

1. เป็นคนหนักแน่น และมีวิจาร์ณญาณ
2. มีความมานะอดทน และตั้งใจจริงใจในการทำงาน
3. เชื่อมั่นในตัวเอง
4. ทำตัวให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน
5. มีใจกว้าง
6. มีปัญญา
7. มีอารมณ์มั่นคง

คุณลักษณะที่ผู้บริหารสามารถสร้างขึ้นได้ภายหลัง ได้แก่

1. ใฝ่รวมงานได้ปฏิบัติงานของตนเองอย่างเต็มที่
2. ทัศนคติเหตุการณ์อยู่เสมอ
3. ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. มีมนุษยสัมพันธ์
5. เป็นคนมีระเบียบวินัย
6. เป็นนักพัฒนา

โนลท์ (Nolte. 1966 : 385 - 398) ได้เสนอแนะว่า คุณลักษณะของ
ผู้บริหารที่เด่น ๆ ที่จะทำให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานได้ก็ ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุป
ของ เซนและยาร์ช ดังนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์
2. มีใจกว้าง
3. มีวิสัยทัศน์งานอย่างฉลาด
4. มีความเป็นประชาธิปไตย
5. มีความสามารถในการแก้ปัญหา
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. ยอมรับในความผิดพลาด
8. มีความมั่นใจ มีอารมณ์มั่นคง
9. ตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
10. มีความสามารถในการสื่อสาร
11. รู้จักสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
12. เป็นคนกระฉับกระเฉงว่องไว
13. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและการทำงาน
14. เป็นคนทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ

ฟายอล (Fayol. 1971 : 7) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารไว้

ดังนี้

1. ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีร่างกายแข็งแรง
2. ผู้บริหารจะต้องมีสุขภาพจิตที่ดี กล่าวคือ มีความสามารถที่จะเข้าใจเรียนรู้

และปรับตัวได้

3. ผู้บริหารที่ดีต้องมีศีลธรรมจรรยา
4. ผู้บริหารที่ดีต้องมีความเข้าใจในระเบียบ วิธีการในการปฏิบัติงาน
5. ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้มีการศึกษา
6. ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้มีประสบการณ์อย่างกว้างขวาง

หากวิเคราะห์และจัดให้เป็นหมวดหมู่แล้ว การพัฒนาตนเองอาจประกอบด้วยแนวปฏิบัติที่สำคัญ 4 ด้าน คือ

1. การพัฒนาบุคลิกภาพ
2. การพัฒนาเชิงวิชาการ
3. การพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน
4. การพัฒนาสุขภาพ

1. การพัฒนาบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพมีความหมายคลุมถึงสภาวะทุกอย่างอันประกอบขึ้นเป็นตัวผู้บริหารนับตั้งแต่สภาวะทางความสามารถ ทางปัญญา ตลอดจนความสำเร็จ บุคลิกภาพมีความหมายครอบคลุมถึงสภาวะที่ผู้บริหารเป็นอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งที่หวังไว้ในอนาคต ที่สำคัญคือ บุคลิกภาพนั้นคลุมถึงวิธีการที่ผู้บริหารนั้นเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับบุคคลอื่น ๆ รวมทั้งปฏิริยาโต้ตอบที่ผู้บริหารต้องเผชิญควย กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การปรับตัวของผู้บริหารแต่ละคนในการเผชิญปัญหาหรือความคับข้องใจที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ของชีวิตนับว่าเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพควย

(Dinkmeyer. 1967 : 309 - 310) นอกจากนี้ เบร์นาร์ค (Bernard. 1974 : 502) ยังได้กล่าวถึงบุคลิกภาพว่าหมายถึงผลรวมทั้งหมดของลักษณะทางร่างกาย พฤติกรรม ตลอดจนความโน้มเอียงคอสิ่งใดสิ่งหนึ่งและศักยภาพในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ของผู้บริหารแต่ละคน

สรุปได้ว่า บุคลิกภาพมิได้หมายถึงรูปร่าง ลักษณะ หน้าที่ ทรวดทรง หรือการแต่งกายเท่านั้น แต่หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่คนเราแสดงพฤติกรรมออกมาให้ปรากฏแก่สายตาผู้อื่น อันเป็นลักษณะเฉพาะของผู้บริหารแต่ละคนที่แสดงออกมาทางกิริยา ทาทาง ตลอดจนลักษณะที่บ่งบอกถึงสภาพอารมณ์และจิตใจ

แอนทรู คาเนกี (Andrews Carnechy) (อ้างจาก สุชา - สุรางค์ จันทรเอม 2520 : 128 - 129) ผู้ประสบความสำเร็จทางธุรกิจอันยิ่งใหญ่ของสหรัฐอเมริกา ได้ถือเอาบุคลิกภาพเป็นความสำคัญสิ่งแรกที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จ การเป็นผู้บริหารที่ชื่นชมยินดีของผูรวมงาน ควรประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้เข้าถึงจิตใจคน
2. มีจุดมุ่งหมายแน่นอน ทำอะไรก็ทำจริงจัง
3. มีการแต่งกายที่เหมาะสม
4. มีท่าทีและกิริยาอาการ เคลื่อนไหวที่ดี
5. นำเสียงนุ่มนวลชวนฟัง
6. มีความซื่อสัตย์
7. รู้จักใช้ถ้อยคำพูดเหมาะสมกับกาลเทศะ เหมาะแก่ผู้ฟัง
8. เป็นคนคงเส้นคงวา
9. มีอารมณ์ขัน
10. ไม่เห็นแก่ตัวมากเกินไป
11. แสดงสีหน้าเป็นมิตรกับคนทั่วไป
12. นึกคิดไปแต่ในส่วนที่ดี
13. มีความกระตือรือร้น
14. มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์แข็งแรงดี
15. มีปฏิภาณไหวพริบ
16. มีศิลปะในการคบหาสมาคมกับคนและเพื่อนร่วมงาน
17. มีความรอบตัวอย่างดี
18. เป็นนักฟังที่ดี
19. มีศิลปะในการพูด การพูดด้วยความจริงใจ
20. มีศิลปะในการดึงดูดใจผู้พบเห็น

นอกจากนี้ นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียได้ร่วมกันคิดลักษณะของบุคลิกภาพ
ที่งดงาม (อ้างจาก สุโท เจริญสุข 2523 : 16) ดังต่อไปนี้

1. ความร่าเริง แจ่มใส สดชื่น
2. ความประณีต เรียบร้อย
3. ความเป็นมิตร

4. ความพอใจ ความเป็นผู้มีความรู้สึกเป็นสุขใจ
5. ความอยากช่วยเหลือคนอื่น
6. ความไม่เห็นแก่ตัว
7. ความมีอารมณ์ขัน สนุกสนาน
8. ความรอบคอบ ระมัดระวัง ไครครวญ ไทรตรอง
9. ความมานะอดทน จิตใจมั่นคง กระจายอยาก
10. ความเป็นผู้มีจังหวะจะโคน รู้จักกาลเทศะ มีความสง่างาม

ผลกระทบของบุคลิกภาพต่อการทำงานของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหาร เป็นอันมากทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะที่ว่า บุคลิกภาพของผู้บริหารกับผู้ร่วมงานจะสอดคล้องกันหรือขัดแย้งกันมากเพียงใด ถ้าบุคลิกภาพของผู้บริหารสอดคล้องกับบุคลิกภาพของผู้ร่วมงาน ก็จะทำให้สัมพันธภาพระหว่างกันดำเนินไปด้วยดี เมื่อแนวความคิดหรือแนวทางปฏิบัติทำงานไปด้วยกันได้ การทำงานก็จะคล่องตัวมีชีวิตชีวา แต่ถาบุคลิกภาพของผู้บริหารกับผู้ร่วมงานไม่สอดคล้องกัน เช่น ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มที่ดี มีหลักการ กล้าแสดงความคิดเห็นในขณะที่ผู้บริหารยังยึดถือระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัดไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงและไม่คิดพัฒนางาน ผู้ร่วมงานจะรู้สึกไร้ค่า จะไม่เป็นการช่วยใ้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายและผู้บริหารก็จะไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานอีกด้วย

2. การพัฒนาเชิงวิชาการ

ลักษณะในทางวิชาการได้แก่ ความเชี่ยวชาญในความรู้ที่ใดควยการเล่าเรียนหรือฝึกฝนในด้านใดด้านหนึ่ง ทักษะในการสอนงานให้แก่ผู้ร่วมงาน ความสามารถในการรวบรวมความคิดจากผู้อื่น สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น ความสามารถในการขอความร่วมมือ สามารถทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ ความสามารถในการจัดแบ่งและมอบหมาย ความรับผิดชอบ ตลอดจนถึงความสามารถในการแสดงความคิดออกมาอย่างชัดเจน ทั้งทางการพูดและการเขียน (Lindop. อ้างจาก Nolte. 1966 : 149)

ทัศนีย์ สุภเมธี (ทัศนีย์ สุภเมธี 2527 : 25) ว่าลักษณะของผู้บริหารที่
เกี่ยวข้องกับงานวิชาการควรประกอบด้วย

1. เป็นผู้มีความรู้ในสาขาที่ตนรับผิดชอบเป็นอย่างดี
2. มีความรับผิดชอบสูง มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย และเป็นผู้นับถือปฏิบัติงานโดยเต็มความสามารถ
3. มีความสนใจใฝ่รู้ เป็นผู้ที่ค้นคว้าแสวงหาความรู้ สนใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ
4. มีความสามารถด้านการวิจัย ศึกษา ค้นคว้า
5. มีทักษะในการแสดงออกโดยการพูด มีวิธีการพูดที่ดี เช่น พกซ์เจน ไซ ภาษาเข้าใจง่าย นำเสียงชวนฟัง และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย อันเป็นการเผยแพร่วิทยาการไปสู่สังคมได้เป็นอย่างดี
6. มีทักษะในการรับรู้ ทั้งด้านการฟังและการอ่าน เป็นผู้รักการอ่านและชอบที่จะฟังเรื่องราวต่าง ๆ เพื่อที่จะประดับสติปัญญา
7. มีความมั่นใจตนเอง เชื่อว่าตนเองมีความสามารถและใช้ความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์

8. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

9. ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

นอกจากนี้ พันัส หันนาคินทร์ (พันัส หันนาคินทร์ 2513 : 36 - 38) และ
อภิรมย์ ฌ นคร (อภิรมย์ ฌ นคร 2521 : 12 - 13) ได้กล่าวสรุปไว้ในทำนองเดียวกันว่า ผู้บริหารควรประกอบด้วยคุณสมบัตินี้คือ

1. มีพื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ
2. มีความรู้ด้านวิชาการ เฉพาะด้านอย่างลึกซึ้ง
3. มีประสบการณ์และระดับความรู้ในตำแหน่งสูงพอ
4. มีความสามารถการทำงานเป็นกลุ่ม
5. มีการฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน

สุนทร สุนันท์ชัย (สุนทร สุนันท์ชัย 2517 : 87 - 94) ได้เสนอแนะวิธีการพัฒนาครู เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในเชิงวิชาการ ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้เป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเอง ไวดังนี้

1. การฟังปาฐกถา การบรรยาย การอภิปราย ที่หน่วยราชการและองค์กรต่าง ๆ จัดให้มากขึ้น ผู้บริหารสามารถที่จะเรียนรู้จากสื่อมวลชนต่าง ๆ ได้ หรือโดยการรับหนังสือและวารสารต่าง ๆ ทางวิชาการ เพื่อจะได้มีโอกาสอ่านบทความต่าง ๆ อยู่เสมอ

2. เป็นสมาชิกของสมาคมที่มีวัตถุประสงค์ทางวิชาการ สมาคมประเภทนี้จะจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิก เช่น การอบรมความรู้ การบรรยาย การออกวารสาร การพิมพ์หนังสือ สมาคมทางวิชาการมีหลายลักษณะ เช่น สมาคมการศึกษา สมาคมห้องสมุด สมาคมวิทยาศาสตร์ พุทธสมาคม และสมาคมสังคมศาสตร์ เป็นต้น

การบริหารวิชาการเป็นส่วนหนึ่งของภาระงานของผู้บริหาร เพื่อกำเนิงานใด ๆ ให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ตามภาระหน้าที่รับผิดชอบขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่กำหนดไว้ การหยุดนิ่งในเรื่องวิชาการเป็นเรื่องที่อันตรายอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความเคลื่อนไหวต่อเหตุการณ์ ความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อม

3. การพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ 2522 : 115) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงานหรือการบริหารงานจำเป็นจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์

ศาสตร์ คือ การศึกษาหาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ เทคนิควิธีทำงานและลำดับขั้นตอนต่าง ๆ

ศิลป์ คือ การนำเอาความรู้ หลักการและทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับคน สภาพการณ์ สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนขยายขอบเขตความจำกัดทางทรัพยากรที่มีอยู่ในหน่วยงาน

วิจิตร วรุตบางกูร (วิจิตร วรุตบางกูร 2523 : 79 - 80) กล่าวว่า
 ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐานดังต่อไปนี้

1. มีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน ความรู้และประสบการณ์
 จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ มองเห็นปัญหาและงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด
 ผู้บริหารที่มีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติจะสามารถนำความรู้และ
 ประสบการณ์ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติจะสามารถนำความรู้ นั้น ๆ มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้

2. มีความรู้ทั่วไป หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับ
 ธรรมชาติของงานในหน้าที่และรู้เท่าทันเหตุการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์
 และวิจัยเป็นอย่างดี

3. มีทักษะและความสามารถทางด้านภาษา เนื่องจากผู้บริหารต้องทำงาน
 เกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ การใช้ถ้อยคำในการพูด อ่าน เขียน และรายงาน ทั้ง
 ในหน่วยงานและในที่สาธารณะ

4. มีความจำคือ คือ ความสามารถจดจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งชื่อผู้ร่วมงานและ
 ลักษณะของงานได้ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา เลื่อมใสและภาคภูมิใจมากขึ้น
 ผู้บริหารในฐานะที่เป็นนักพัฒนาควรจะต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะและคุณสมบัติเป็นทั้งนัก
 คิดเปลี่ยนแปลง นักปรับตัว ผู้ริเริ่มและผู้สร้างสรรค์ หรืออาจกล่าวได้ว่าจะต้องเป็นตัวการในการ
 เปลี่ยนแปลง เพื่อให้การปฏิบัติงานใด ๆ บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วย
 วิธีการใหม่ ทันสมัย และบุคคลทุกฝ่ายมีความสุขหรือพอใจต่อการปฏิบัติงาน หรือต่อผล
 การปฏิบัติงานนั้น

ประชุม รอดประเสริฐ (ประชุม รอดประเสริฐ 2527 : 59) ให้ความ
 เห็นไว้ว่า ผู้บริหารในฐานะนักพัฒนาควรมีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติทั่วไปดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด มีความรู้ทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ และมีความ
 เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

2. เป็นผู้มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความสลับซับซ้อนและการแก้ปัญหานั้นอาศัยเหตุผล และข้อมูลที่ไต่พิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบแล้ว และรู้จักใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา

3. เป็นผู้มีความคิดกว้างไกล ปฏิบัติงานในหน่วยงานด้านความมีระบบ มีความซื่อสัตย์ และมีความยุติธรรม

4. เป็นผู้ใช้เวลาให้กับหน่วยงานอย่างแท้จริง และเอาจริงเอาจังกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

5. เป็นผู้ชอบการวิเคราะห์ ทดลองและมีจินตนาการสูง และมีความกล้าที่จะตัดสินใจ หากไต่พิจารณาแล้วว่าการตัดสินใจมีผลประโยชน์ต่อส่วนรวม

6. เป็นผู้ชอบแสดงตัว มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคล่องตัว มีอารมณ์มั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจทุกครั้ง

จุมพล สวัสดิ์วิทยากร (จุมพล สวัสดิ์วิทยากร 2520 : 328 - 331) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน
2. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดระเบียบองค์การและจัดตัวบุคคลให้เข้ากับงาน
3. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการควบคุมการใช้จ่ายเงิน
4. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์
5. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานงาน
6. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการบำรุงขวัญผู้ร่วมงาน
7. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการควบคุมบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน
8. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประเมินผลงาน
9. สามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

รุ่ง พูลสวัสดิ์ (รุ่ง พูลสวัสดิ์ 2527 : 64 - 65) เสนอไว้ว่า หน้าที่ของ
ผู้บริหารจะมีหลักพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการ คือ

1. การวางแผน ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการพยากรณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ตนเองเกี่ยวข้องและกำลังดำเนินการอยู่ ไม่ว่า
จะในทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

2. การจัดการ ผู้บริหารจะต้องแบ่งงานภายในองค์กรออกเป็นขั้นตอน
กลุ่ม พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่แต่ละกลุ่มแต่ละขั้นตอนไว้
อย่างแน่นอน รวมทั้งการจัดให้กิจกรรมต่าง ๆ ประสานสัมพันธ์กันโดยมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์
อันเดียวกัน

3. การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึงการ เลือกสรรบุคคลที่เหมาะสมบรรจุใน
ตำแหน่งงานต่าง ๆ

4. การอ่านนัยการ คือการออกคำสั่งแนะนำชี้แจงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการ
ทำงาน เพื่อให้มีโอกาสได้ปรับปรุงทักษะบ้าง

5. การควบคุมงาน ผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ติดตามผลการปฏิบัติงานของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา วางงานมีความคืบหน้าเพียงใด

6. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้าง เสริมแนวความคิด
ใหม่ ๆ เพื่อสร้างความเจริญให้แก่องค์กรหรือหน่วยงาน

7. การเป็นตัวแทน ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวแทนขององค์กร ของผู้ใต้
บังคับบัญชา เพื่อติดต่อกับบุคคลทั้งภายนอกและภายในองค์กร

จากพื้นฐานของความหมายและหน้าที่ของผู้บริหารข้างต้น พอจะเป็นแนวทางที่จะ
ทำให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารที่เป็นนักพัฒนาจะต้องมี
ความสามารถที่จะประยุกต์ใช้วิธีการบริหาร เพื่อให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์กรหรือหน่วยงาน
ให้มากที่สุด และผลสำเร็จที่หน่วยงานได้รับจะต้องสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้ใช้บริการ
ของหน่วยงานเช่นเดียวกัน

4. การพัฒนาสุขภาพ

ปัจจุบันนี้เป็นที่ปรากฏชัดว่า สถิติผู้ช่วยด้วยโรคต่าง ๆ ของไทยทวีสูงขึ้นตามจำนวนประชากร สาเหตุเนื่องมาจากสภาวะแวดล้อมเป็นพิษ มีความกดดันทางเศรษฐกิจสังคม และจิตใจ ขาดความเอาใจใส่ในเรื่องโภชนาการ และสุขภาพอนามัย ผู้บริหารก็หาได้ถูกเว้นไม่โรคที่มักเกิดขึ้นกับผู้บริหารทั้งหลาย ได้แก่ โรคหัวใจ โรคเบาหวาน โรคไขมันอุดตันในเส้นเลือด โรคความดันโลหิตสูง โรคพิษสุรา โรคกระเพาะอาหารและลำไส้และโรคริควิสควาร์ เป็นต้น ที่เป็นเช่นนี้เพราะความเครียด ความจำเจ และความไม่ตรงต่อเวลาในการต้องปฏิบัติอันเป็นกิจวัตร (บุญสม มาร์ติน 2528 : 80)

จากการตรวจสอบสภาพร่างกายและจิตใจ สํารวจโดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนในการอบรมผู้บริหารระดับรองอธิบดี 23 ท่าน จากกระทรวงมหาดไทย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงพาณิชย์ โดยคณะแพทย์จากโรงพยาบาลรามาศิริ ได้พบข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับสุขภาพกายและจิตใจของผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

ความเครียดมีสาเหตุสืบเนื่องมาจากปัจจัย 2 ประการ คือ ประการแรก การงานอาจจะหนักเกินไป ยาก หรือสภาพห้องทำงานไม่เอื้ออำนวย แสงสว่างไม่พอ ร้อนยุ่งชุม และประการที่สอง คือ นโยบาย ผู้บริหารต้องมีหน้าที่รับผิดชอบต่อบุคคลอื่น อาจพบปัญหาความมนุษยสัมพันธ์ ความก้าวหน้าและขวัญ (จรวยพร ธรณินทร์ 2528 : 10)

อัญญา เวสารัชช์ (อัญญา เวสารัชช์ 2527 : 35 - 39) มีความเห็นสอดคล้องกับ จรวยพร ธรณินทร์ ว่าปัญหาค่าสุขภาพและจิตใจเนื่องมาจากความเครียด เพราะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน สาเหตุส่วนมากที่ทำให้คนเราเครียดนั้น เกิดจากองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. สภาพสิ่งแวดล้อม ได้แก่ สิ่งแวดล้อมที่เป็นวัตถุและบรรยากาศต่าง ๆ
2. องค์ประกอบทางด้านจิตใจ ได้แก่ ความอ่อนแอ ความเข้มแข็ง เป็นต้น
3. งาน ได้แก่ งานหนัก งานมาก งานเลื่อง งานซ้ำซาก งานที่ต้องใช้สติปัญญา

และสมองมาก

4. แรกกกดดันทางสังคม ใดแก่ คานิยมต่าง ๆ และสถานะทางสังคม
5. สัมพันธภาพและพฤติกรรม ใดแก่ ลักษณะสัมพันธภาพที่มีต่อบุคคลอื่นและ

พฤติกรรมทางการแสดงออก มีผลกระทบต่อผู้บริหารจนทำให้เครียดได้

ผู้บริหารมักตกอยู่ในอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมและเงื่อนไขต่าง ๆ รอบตัว ตลอดเวลา จึงต้องฝึกบังคับใจ บังคับตัวเองให้เป็นผู้ที่ควบคุมสิ่งแวดล้อมให้โตมากกว่าที่จะเป็นไปตามสิ่งที่มีผลกระทบ วิธีการบางชนิดที่ผู้บริหารใช้เพื่อคลายเครียด ได้แก่

1. จัดสภาพสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่สบายตาสบายใจ ทั้งสภาพที่บ้านและที่ทำงาน
2. การพักผ่อน เช่น การนอนที่ถูกต้องลักษณะ การพักผ่อนระหว่างการปฏิบัติงานหลัก 5 - 10 นาที
3. การออกกำลังกาย เพื่อให้สุขภาพร่างกายแข็งแรง อันจะนำไปสู่สุขภาพจิตที่ดีด้วยการเล่นกีฬาต่าง ๆ การเดิน การวิ่ง การบริหารร่างกายง่าย ๆ การทำสวนครัว ฯลฯ
4. การเล่นดนตรี และการฟังเพลง
5. การหางานอดิเรกทำ
6. การนวดที่ถูกวิธีจะช่วยให้การผ่อนคลายของกล้ามเนื้อโดยตรง
7. การจัดระบบงานที่ดี
8. การใช้พฤติกรรมที่เป็นการไ้รางวัลแก่ผู้อื่น

การที่จะเป็นผู้ที่มีสมรรถภาพทางกายดีขึ้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น ความแข็งแรง ความอดทน ความเร็ว ความคล่องตัว การที่จะให้โตมาซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมขึ้นอยู่กับวิธีการฝึก ซึ่งจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับสภาพของแต่ละบุคคล การฝึกออกกำลังกายได้ฝึกอย่างเหมาะสมจะช่วยให้ผู้ฝึกเกิดความเชื่อมั่นในสมรรถภาพของตนเองยิ่งขึ้น

นายแพทย์บุญสม มาร์ติน (บุญสม มาร์ติน 2528 : 81) ว่า การออกกำลังกายอาจจะทำขึ้นได้ในห้องทำงานของตนเองโดยค่อยไปไ้ร่างกายได้มีโอกาสออกกำลังกายทุกส่วนอย่างน้อย ๆ สัปดาห์ละ 3 วัน ถ้ามีโอกาสที่ออกกำลังกายหรือเล่นกีฬา ควรทำให้พอรู้สึกเหนื่อยและค่อย ๆ เพิ่มขึ้นทุกที ตามเวลาแล้วแต่โอกาสจะอำนวย

การออกกำลังกายโดยทั่วไป อาจทำได้โดย

1. การบริหารมือเปล่า การวิดน้ำ กระโดดกบ หรือชอยเท้าอยู่กับที่
2. การเดิน เดินในทอง เดินในคึกทำงาน เดินในบริเวณบ้านหรือบริเวณที่ทำงาน
3. ทาร่า เช่น ร่ากระบี่ - กระบอง ทาไหวศรมวยหรือทาร่ามวยจีน
4. การวิ่งเหยาะ หรือการวิ่งอยู่กับที่
5. การทำสวน เป็นต้น

ความสำคัญของการมีสุขภาพดี สมรรถภาพที่สมบูรณ์ และบุคลิกภาพที่เหมาะสมเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้บริหารหาโอกาสออกกำลังกาย สนใจรักษาสุขภาพ ก็จะสามารถแนะนำผู้ร่วมงานได้ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องทำงานด้วยความเครียดในองค์การตลอดเวลา จากงานในหน้าที่และบุคคลที่มาติดต่อราชการ การมีสุขภาพที่ดีจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีสมรรถภาพ (จรรยาพร ธรณินทร์ 2528 : 15)

ในฐานะที่เป็นผู้บริหารควรพัฒนาตัวเองในหลาย ๆ ลักษณะ เช่น พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานโดยการศึกษาหาความรู้ ความเข้าใจ จากตำรับตำรา จากแนวคิดใหม่ ๆ และจากประสบการณ์ต่าง ๆ พัฒนาอุดมการณ์ การปฏิบัติงาน พัฒนาจิตใจให้สดชื่นมีเมตตาธรรม และปราศจากอคติทั้งปวง และสิ่งที่ผู้บริหารลืมไม่ได้คือการพัฒนาสุขภาพร่างกายให้สมบูรณ์ แข็งแรงอยู่เสมอ เพราะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ของมนุษย์ย่อมขึ้นอยู่กับการมีร่างกายที่แข็งแรงและจิตใจที่สะอาดบริสุทธิ์จริงใจและจริงใจเป็นสำคัญ หากผู้บริหารสามารถพัฒนาตัวเองได้แล้ว จะสามารถพัฒนาสิ่งอื่น ๆ ได้อย่างไม่ยากเย็น (ประชุม รอดประเสริฐ 2527 : 62)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง จากการศึกษาค้นคว้า ยังไม่ปรากฏพบ แต่มงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในลักษณะเดียวกัน เช่น เสริมศักดิ์ ศรีสุวรรณ (เสริมศักดิ์ ศรีสุวรรณ 2514 : 94 - 96) ได้วิจัยเรื่องทางอาชีพไปสู่ตำแหน่ง ศึกษาธิการอำเภอและศึกษาธิการจังหวัด พบว่า ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ศึกษาธิการจังหวัดได้จากประสบการณ์ทำงานมากที่สุด 54.97% รองลงมาเป็นความรู้ที่ได้ จากตำรา 33.77% ความรู้ที่ได้จากการอบรม 7.95% ส่วน สมชาย วงศ์เกษม (สมชาย วงศ์เกษม 2519 : 92) ได้ทำการวิจัย บทบาททางการสอน การวิจัย และการบริการ สังคมของอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่ใช้เวลา ในการพัฒนาตนเอง โดยการค้นคว้าหาความรู้ใหม่ เขียนตำราหรือเอกสารประกอบการเรียน การสอน และทำการวิจัย ประมาณสัปดาห์ละ 10 ชั่วโมง

อนันต์ มาสวัสดิ์ (อนันต์ มาสวัสดิ์ 2518 : 43 - 44) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนา ตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก พบว่าคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาที่ครูส่วนมากเห็นว่ามีสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

1. ปกครองบังคับบัญชา โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
2. มีความรู้ ความสามารถในการบริหารกิจการโรงเรียน
3. มีความยุติธรรม
4. ใจกว้างขวางยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น
5. ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง
6. มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้
7. มีความเข้มแข็ง เด็ดเดี่ยว และกล้าตัดสินใจ

8. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี
9. มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์ แข็งแรง
10. แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ และสะอาดเรียบร้อย

ปราโมทย์ เกษมพร (ปราโมทย์ เกษมพร 2522 : 74) ทำการวิจัย เรื่องบุคลิกภาพและพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย พบว่า ลักษณะบุคลิกภาพ 4 ด้าน คือ การมีอำนาจอิทธิพล ความรับผิดชอบ ความมั่นคงทางอารมณ์และการเข้าสังคม สามารถรวมกันทำนายพฤติกรรมของการบริหารได้ จากข้อค้นพบดังกล่าวนี้ทำให้สามารถใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาแนวทางในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารในลักษณะของพฤติกรรมส่วนตัวเกี่ยวกับการเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีอิทธิพลในคำพูดหรือคำสั่ง มีความคล่องแคล่วกระฉับกระเฉงมีความมั่นใจในการตัดสินใจ ชอบเป็นผู้นำในการอภิปรายหรือกิจกรรมกลุ่ม ชอบสมาคม ชอบคบเพื่อน ชอบทำงานรวมกลุ่ม เป็นที่พอใจของกลุ่ม มีความรับผิดชอบสูง มีความเพียรพยายามตั้งใจปฏิบัติงาน จดจอกับงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ มีอารมณ์หนักแน่น สุขุม ปราศจากความวิตกกังวล บุคคลที่มีพฤติกรรมเหล่านี้จะเป็นบุคคลที่มีพฤติกรรมทางการบริหาร ทั้งในตำแหน่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงควย ซึ่งน่าจะเชื่อได้ว่าเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพได้

เฉลิม รัชชนะกุล (เฉลิม รัชชนะกุล 2524 : 120 - 121) ได้ทำการวิจัย เรื่องลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 พบว่า ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน 10 อันดับแรก คือ

1. ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับชุมชนได้
2. ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ควรเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ
4. ควรเป็นผู้ที่ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ
5. ควรเป็นผู้มีความรู้ดี
6. ควรเป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

7. ควรเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต

8. ควรเป็นผู้ที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

9. ควรเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ

10. ควรเป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซื่อสัตย์ กังการวิวัฒน์ (ซื่อสัตย์ กังการวิวัฒน์ 2525 : 69) ได้วิจัยคุณลักษณะของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด พบว่า ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรเป็นบุคคลที่สุขภาพแข็งแรง กระฉับกระเฉงคล่องแคล่ว แต่งกายเหมาะสมกับฐานะและโอกาส เข้าพบบุคคลอื่นได้ที รู้จักเลือกใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคคลที่จะสนทนากวายเป็นคนตรงไปตรงมา กล้าแสดงออก มีอารมณ์ขัน มีความอดกลั้น ยุติธรรม มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับตัวมีความรู้สึกไวแกปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี เป็นคนกว้างขวางเป็นที่รักใคร่ชอบพอของคนทั่วไป เสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

สุพิศรา เพชรมณี และ เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล (สุพิศรา เพชรมณี และ เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล 2528 : 79 - 95) ได้วิจัยเรื่องปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการพัฒนากำลังคนในระบบราชการไทย โดยศึกษาจากข้าราชการพลเรือนที่ปฏิบัติราชการในส่วนกลางและในส่วนภูมิภาค ตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไปจนถึงระดับ 7 จำนวน 400 คน พบว่า อายุราชการของข้าราชการตัวอย่างมีความสัมพันธ์กับความต้องการก้าวหน้าในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.003 และความสัมพันธ์ดังกล่าวมีทิศทางสลับกัน กล่าวคือเมื่ออายุราชการเพิ่มขึ้น ความต้องการในการทำงานจะลดลง และได้สรุปไว้ว่า อายุราชการมีผลทำให้การประเมินเกี่ยวกับลักษณะของงานที่รับผิดชอบแตกต่างกัน รวมทั้งยังมีผลทำให้ความต้องการก้าวหน้าในการทำงานแตกต่างกันอีกด้วย

ในด้านการพัฒนาตนเองของกลุ่มอายุต่าง ๆ ในเรื่องของความต้องการก้าวหน้าในการทำงานนั้น พบว่าความสัมพันธ์มีทิศทางสลับกันระหว่างการพัฒนาตนเองของกลุ่มอายุ 43 - 59 ปี กับความต้องการก้าวหน้าในการทำงานสูงกว่าสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเองของ

กลุ่มอายุ 33 - 42 ปี และ 23 - 32 ปี กับความต้องการก้าวหน้าในการทำงาน จึงกล่าวได้ว่าอายุทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองมีความแตกต่างกัน

งานวิจัยต่างประเทศ

เอกการตท์ (Eckhardt. 1978 : 562 - 563) ได้ศึกษาเกณฑ์การเลือกครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาของคณะกรรมการการศึกษาของรัฐ อิลินอยส์ พบว่า คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนมีเกณฑ์การเลือกครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกัน และมีความต้องการครูใหญ่ที่อยู่ในเกณฑ์หลัก 10 ประการด้วยกัน คือ

1. การรับรู้ในตำแหน่งหน้าที่
2. มีความมั่นคงทางอารมณ์
3. มีทักษะในการตัดสินใจ
4. มีทักษะในการสื่อสาร
5. มีความสัมพันธ์ในบุคลิกภาพ
6. มีการปรับตัวโดยรอบคอบ
7. มีลักษณะทางศีลธรรม จรรยา
8. มีสติปัญญา
9. มีสุขภาพดี
10. มีมนุษยสัมพันธ์

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พอสรุปได้ว่าถึงแม้ว่าผู้บริหารที่มีอายุและประสบการณ์ต่างกัน จะมีความต้องการในการพัฒนาตนเองต่างกันก็ตาม แต่ทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงานในสถานศึกษาต่างก็เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโดยการเสนอคุณลักษณะพึงประสงค์ของผู้บริหารไว้ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารส่วนมากใช้เวลาส่วนหนึ่งในการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาจากตำราต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการ

การศึกษานี้มีวิธีการดำเนินการวิจัยเป็นลำดับขั้นตอนดังนี้ การเลือกกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบเครื่องมือ วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลาง ในปี พ.ศ. 2529 จำนวน 123 คน

กลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. แบ่งกลุ่มผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลาง ในปี พ.ศ. 2529 ซึ่งมีจำนวน 123 คน โดยใช้อายุเฉลี่ยของประชากรเป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มเป็น 2 กลุ่ม คือ

1.1 กลุ่มผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่าที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี

จำนวน 56 คน

1.2 กลุ่มผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า ที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป

จำนวน 67 คน

2. สุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่าในข้อ 1 ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) ใ้กลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาทั้งสิ้น 92 คน ซึ่งเป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ของเครจซ์ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 607 - 610) โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้คือ

2.1 กลุ่มผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า ที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี

จำนวน 29 คน

2.2 กลุ่มผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า ที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป

จำนวน 63 คน

3. จากการสุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่าในข้อ 2 ใ้กลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาทั้งสิ้น 92 คน เมื่อนำมาจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานออกเป็น 2 กลุ่ม จะได้ดังนี้ คือ

3.1 กลุ่มผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 47 คน

3.2 กลุ่มผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่าที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 45 คน

การสุ่มกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวแล้ว สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 แสดงขนาดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มตัวอย่าง

กรมและส่วนราชการ เทียบเท่ากรม	จำนวนกอง		กลุ่มตัวอย่างจำแนก ตามอายุ		กลุ่มตัวอย่างจำแนก ตามประสบการณ์	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ต่ำกว่า 45 ปี	ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า 5 ปี	ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป
สำนักงานปลัดกระทรวง	11	11	1	10	3	8
กรมการฝึกหัดครู	8	8	2	6	4	4
กรมการศึกษานอกโรงเรียน	7	5	2	3	2	3
กรมการศาสนา	7	7	2	5	3	4
กรมพลศึกษา	8	6	1	5	1	5
กรมวิชาการ	6	6	3	3	3	3
กรมศิลปากร	12	3	3	—	1	2
กรมอาชีวศึกษา	13	5	3	2	3	2
กรมสามัญศึกษา	10	6	2	4	3	3
สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ	9	6	1	5	3	3
สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน	7	7	2	5	5	2
สำนักงานคณะกรรมการ วัฒนธรรมแห่งชาติ	4	4	2	2	4	—
สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการครู	5	5	2	3	4	1

ตาราง 1 ต่อ

กรมและส่วนราชการ เทียบเท่ากรม	จำนวนกอง		กลุ่มตัวอย่างจำแนก ตามอายุ		กลุ่มตัวอย่างจำแนก ตามประสบการณ์	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ต่ำกว่า 45 ปี	ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า 5 ปี	ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป
วิทยาลัยเทคโนโลยีและ อาชีวศึกษา	10	7	2	5	4	3
สำนักงานครูสภา	6	6	1	5	4	2
รวม	123	92	29	63	47	45

* เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ เป็นแบบทดสอบที่สร้างขึ้นเพื่อตามแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง มีลักษณะเป็นแบบสอบถามสำรวจสถานภาพเป็นลักษณะแบบเลือกตอบ (Check List) ซึ่งประกอบด้วยอายุและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่สนใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) จำนวน 75 ข้อ แบ่งออกเป็น 4 คำน ดังนี้

คานที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพ จำนวน 25 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 1 - 25

คำถามที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองเชิง
วิชาการจำนวน 13 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 26 - 38

คำถามที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองด้าน
ความรู้ในการบริหารงาน จำนวน 16 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 39 - 54

คำถามที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองด้าน
สุขภาพ จำนวน 21 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 55 - 75

แต่ละข้อมีตัวเลือกขอละ 5 อันดับ ตามความคิดเห็นคือ ทำเป็นประจำ ทำ
อยู่บ่อย ๆ ทำพอประมาณ ทำบ้างเหมือนกัน ทำน้อยมาก แต่ละอันดับมีน้ำหนักคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ทำเป็นประจำ (แทบไม่เคยขาดเลย)
- 4 หมายถึง ทำอยู่บ่อย ๆ (มีเว้นบางนาน ๆ ครั้ง)
- 3 หมายถึง ทำพอประมาณ (ทำครั้งหนึ่ง - ไม่ทำครั้งหนึ่ง)
- 2 หมายถึง ทำบ้างเหมือนกัน (นาน ๆ จึงจะทำสักครั้งหนึ่ง)
- 1 หมายถึง ทำน้อยมาก (แทบไม่ทำอะไรเลย)

การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

1. ศึกษาวิธีสร้างเครื่องมือ
2. ศึกษาเอกสาร สิ่งพิมพ์ งานวิจัย ข้อคิดเห็นและทัศนะของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ

3. สร้างแบบสอบถามเป็นรายชื่อเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกองให้ครอบคลุมการพัฒนาตนเองทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ เชิงวิชาการ ด้านความรู้ในการบริหารงาน และด้านสุขภาพ

การตรวจสอบเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกองมาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จำนวน 5 ท่าน คือ

นายพจน์ รัชญ์พันธ์	รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
นายชำเลียง วุฒิจันทร์	รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
นายประพัฒน์ แสงวณิช	ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
นายสัวอาง พวงบุตร	ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
นายกมล สุกประเสริฐ	ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบและแนะนำให้แก้ไขปรับปรุงจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน นำมาปรับปรุงให้ครอบคลุมเนื้อหาตามคำแนะนำ แล้วนำแบบสอบถามฉบับแก้ไข ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่านตรวจสอบอีกครั้ง จนได้รับความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว

2. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจจากผู้ทรงคุณวุฒิ ไปปรึกษาประธานคณะกรรมการ และกรรมการที่ปรึกษาการทำปริญญาโทแล้วนำไปแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ทำหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย ส่งพร้อมแบบสอบถามและซองเปล่าปิดแสตมป์เจ้าหน้าที่ผู้วิจัย เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งคืนทางไปรษณีย์ ในกรณีแบบสอบถามคืนมาไม่ครบ ผู้วิจัยจะออกไปขอรับคืนด้วยตนเองตามเวลาที่กำหนดไว้

2. กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามคืนภายใน 20 วัน จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป 92 ฉบับ ได้รับคืนจากกลุ่มตัวอย่างครบทั้ง 92 ฉบับ

การจัดทำข้อมูล

- นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา ซึ่งเป็นฉบับที่สมบูรณ์ทั้งหมด จำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม ตามตัวแปรที่จะศึกษา คือ อายุและประสบการณ์
- นำแบบสอบถามตอนที่ 2 มาหาค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายชื่อ รายชื่อกำหนดและโดยรวมของแบบสอบถาม แล้วทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มด้วยการคำนวณหาค่าวิกฤติ t

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. หาค่าเฉลี่ย (Mean) รายชื่อ รายชื่อกำหนดและค่าเฉลี่ยรวมของแบบสอบถามตอนที่ 2 แล้วประเมินผลแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการในคานต่าง ๆ 4 คาน จากคะแนนเฉลี่ยโดยอาศัยเทียบเคียงในการใช้เกณฑ์ประเมินค่าความคิดเห็นตามแนวของเบสต์ (Best. 1978 : 174 - 176)

คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง ทำเป็นประจำ

คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง ทำอยู่บ่อย ๆ

คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง ทำพอประมาณ

คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง ทำบ้างเหมือนกัน

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง ทำน้อยมาก

2. ทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ว่ามีความแปรปรวนเท่ากันหรือไม่

3. เปรียบเทียบความแตกต่างในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามอายุ และประสบการณ์ โดยใช้ค่าสถิติ t

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน : ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. การทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สูตร

$$F = \frac{S_1^2}{S_2^2} \quad (\text{บึงอร ภาภิรมย์ขวัญ 2523 : 110})$$

$$df_1 = n_1 - 1, \quad df_2 = n_2 - 1$$

เมื่อ S_1^2 แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างที่ 1

S_2^2 แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างที่ 2

3. เปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สูตร t - test ดังนี้

$$t = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - (M_1 - M_2)}{S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}} \quad (\text{บึงอร ภาภิรมย์ขวัญ 2523 : 106})$$

$$\text{เมื่อ } S_p^2 = \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

$$df = n_1 + n_2 - 2$$

เมื่อ S_p^2 แทน ความแปรปรวนรวม

\bar{X}_1 แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

\bar{X}_2 แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

M_1 แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยของประชากรกลุ่มที่ 1

M_2 แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยของประชากรกลุ่มที่ 2
 n_1 แทน จำนวนในกลุ่มที่ 1
 n_2 แทน จำนวนในกลุ่มที่ 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้สัญลักษณ์ ดังต่อไปนี้

- N แทน จำนวนคนกลุ่มตัวอย่าง
- \bar{X} แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
- S^2 แทน ความแปรปรวน
- S แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- df แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ
- t แทน ค่าอัตราส่วนวิกฤติของการแจกแจงแบบ t

การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อศึกษาการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัด
 กระทรวงศึกษาธิการ โดยจำแนกตามอายุของผู้บริหารและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
 พิจารณาจากแนวปฏิบัติที่ดำเนินอยู่เป็นปกติโดยรวมและจำแนกตามด้านต่าง ๆ 4 ด้าน คือ
 การพัฒนาบุคลิกภาพ การพัฒนาเชิงวิชาการ การพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน และการ
 พัฒนาสุขภาพ ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

การพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง	N = 92		ลำดับความสำคัญ ระดับแนวปฏิบัติ
	\bar{X}	S	
การพัฒนาบุคลิกภาพ	3.766	0.419	ทำอยู่บ่อย ๆ
การพัฒนาเชิงวิชาการ	3.657	0.604	ทำอยู่บ่อย ๆ
การพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน	4.039	0.492	ทำอยู่บ่อย ๆ
การพัฒนาสุขภาพ	3.215	0.468	ทำพอประมาณ
เฉลี่ย	3.669	0.382	ทำอยู่บ่อย ๆ

จากตารางที่ 2 แสดงว่าผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับทำอยู่บ่อย ๆ และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายค่าน พบว่า ผู้บริหารระดับกอง มีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองด้านการพัฒนาสุขภาพอยู่ในระดับทำได้พอประมาณ ส่วนค่านอื่น ๆ มีแนวปฏิบัติอยู่ในระดับทำอยู่บ่อย ๆ (ดูรายละเอียดการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกองโดยจำแนกเป็นรายละเอียดแต่ละค่านตามตารางซึ่งจำแนกตามอายุและประสบการณ์ของผู้บริหารในภาคผนวก ค)

ตาราง 3 เปรียบเทียบการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกองจำแนกตามอายุ

การพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง	อายุน้อย N = 29		อายุมาก N = 63		t
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	
1. การพัฒนาบุคลิกภาพ	3.574	0.422	3.854	0.389	-3.12**
2. การพัฒนาเชิงวิชาการ	3.557	0.563	3.703	0.621	-1.08
3. การพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน	3.817	0.522	4.141	0.445	-3.07**
4. การพัฒนาสุขภาพ	3.227	0.420	3.209	0.491	0.16
เฉลี่ย	3.544	0.382	3.727	0.370	-2.18*

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการกลุ่มอายุน้อยกับกลุ่มอายุมาก โดยเฉลี่ยรวมพบว่ามีแนวปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารอายุมากมีการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหารอายุน้อย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่าผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่าที่มีอายุต่างกัน มีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองแตกต่างกัน

เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มอายุน้อย มีแนวปฏิบัติที่ดำเนินอยู่เป็นปกติในการพัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพ และด้านความรู้ในการบริหารงานแตกต่างกับกลุ่มอายุมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารอายุมากมีแนวปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารอายุน้อยทั้งสองด้าน นอกจากนี้แนวปฏิบัติที่ดำเนินอยู่เป็นปกติในการพัฒนาตนเองเชิงวิชาการและด้านสุขภาพ ผู้บริหารอายุน้อยกับอายุมากมีความแตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารอายุมากมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองเชิงวิชาการมากกว่าผู้บริหารอายุน้อย และผู้บริหารอายุน้อย มีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองด้านสุขภาพมากกว่าผู้บริหารอายุมาก

ตาราง 4 เปรียบเทียบการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกองจำแนกตามประสบการณ์

การพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง	ประสบการณ์น้อย N = 47		ประสบการณ์มาก N = 45		t
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	
1. การพัฒนาบุคลิกภาพ	3.660	0.431	3.876	0.379	-2.50**
2. การพัฒนาเชิงวิชาการ	3.530	0.607	3.790	0.578	-2.10*
3. การพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน	3.895	0.460	4.189	0.484	-2.99**
4. การพัฒนาสุขภาพ	3.240	0.410	3.188	0.524	0.53
เฉลี่ย	3.581	0.361	3.761	0.385	-2.31*

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ของกลุ่มประสบการณ์น้อยกับกลุ่มประสบการณ์มาก โดยเฉลี่ยรวมพบว่า มีแนวปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารประสบการณ์มาก มีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหารประสบการณ์น้อย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่า ผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่าที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกลุ่มกัน มีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองแตกต่างกัน

เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มประสบการณ์น้อย มีแนวปฏิบัติที่ค่าเป็นอยู่เป็นปกติในการพัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพและด้านความรู้ในการบริหารงานแตกต่างกับกลุ่มประสบการณ์มาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารประสบการณ์มาก มีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหารประสบการณ์น้อยทั้งสองด้าน สำหรับการพัฒนาตนเองเชิงวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารประสบการณ์มาก มีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหารประสบการณ์น้อย นอกจากนี้แนวปฏิบัติที่ค่าเป็นอยู่เป็นปกติในการพัฒนาตนเองด้านสุขภาพ กลุ่มประสบการณ์น้อยกับกลุ่มประสบการณ์มาก มีความแตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารประสบการณ์น้อย มีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหารประสบการณ์มาก

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายในการศึกษาคนควา

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยพิจารณาจากแนวปฏิบัติที่ดำเนินอยู่เป็นปกติในสถานต่าง ๆ 4 สถาน คือ

- 1.1 การพัฒนาบุคลิกภาพ
- 1.2 การพัฒนาเชิงวิชาการ
- 1.3 การพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน
- 1.4 การพัฒนาสุขภาพ

2. เพื่อเปรียบเทียบการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยจำแนกตามอายุของผู้บริหาร และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

วิธีดำเนินการศึกษาคนควา

1. การศึกษาคนควาครั้งนี้ กระทำกับกลุ่มตัวอย่างที่ไ้จากการสุ่มจากผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกองทุกกองหรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ในปี พ.ศ. 2529 จำนวน 92 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามใหญ่ตอบเลือกตอบ (Check List) เพื่อทราบสถานภาพเกี่ยวกับอายุและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scales) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ เชิงวิชาการ ด้านความรู้ในการบริหารงานและด้านสุขภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้ใช้วิธีการสถิติคำนวณหาสิ่งต่อไปนี้

1. หาค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความแปรปรวน
2. การทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏผลจากการทดสอบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มมีความแปรปรวนเท่ากัน
3. เปรียบเทียบความแตกต่างในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกองสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามอายุ และประสบการณ์ โดยใช้สถิติ t

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏผลดังนี้

1. ผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองในระดับทำอยู่บ่อย ๆ ยกเว้นด้านการพัฒนาสุขภาพมีแนวปฏิบัติในระดับทำพอประมาณ
2. ผู้บริหารอายุมากกับผู้บริหารอายุน้อยมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองแตกต่างกันโดยผู้บริหารอายุมากมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหารอายุน้อย
3. ผู้บริหารอายุมากกับผู้บริหารอายุน้อยมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองแตกต่างกันในด้านการพัฒนาบุคลิกภาพและการพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน โดยผู้บริหารอายุมากมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหารอายุน้อย
4. ผู้บริหารอายุมากกับผู้บริหารอายุน้อยมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกันในด้านการพัฒนาเชิงวิชาการและการพัฒนาสุขภาพ โดยผู้บริหารอายุมากมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหารอายุน้อยในด้านการพัฒนาเชิงวิชาการ ส่วนการพัฒนาสุขภาพผู้บริหารอายุน้อยมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหารอายุมาก
5. ผู้บริหารประสบการณ์มากกับผู้บริหารประสบการณ์น้อยมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองแตกต่างกัน โดยผู้บริหารประสบการณ์มากมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหารประสบการณ์น้อย

6. ผู้บริหาร ประสบการณ์มากกับผู้บริหาร ประสบการณ์น้อย มีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองแตกต่างกันในด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ การพัฒนาเชิงวิชาการ และการพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน โดยผู้บริหาร ประสบการณ์มากมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหาร ประสบการณ์น้อย

7. ผู้บริหาร ประสบการณ์มากกับผู้บริหาร ประสบการณ์น้อยมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกันในด้านการพัฒนาสุขภาพ โดยผู้บริหาร ประสบการณ์น้อยมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหาร ประสบการณ์มาก

อภิปรายผล

จากการศึกษาแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีประเด็นสำคัญที่สมควรนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

1. แนวปฏิบัติของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับทำอยู่บ่อย ๆ เมื่อพิจารณาเป็นรายคนโดยถือค่าเฉลี่ยเป็นเกณฑ์ พบว่าการพัฒนาบุคลิกภาพ การพัฒนาเชิงวิชาการ และการพัฒนาความรู้ในการบริหารงานอยู่ในระดับทำอยู่บ่อย ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ

1.1 การพัฒนาบุคลิกภาพ เป็นความสำคัญสิ่งแรกในการที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จของผู้บริหารที่เป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือในการปฏิบัติงานและยอมรับนับถือ (สมพงษ์ เกษมสิน 2523 : 295) ผลกระทบของบุคลิกภาพต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารเป็นอันมาก ทั้งนี้บุคลิกภาพของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาต้องสอดคล้องกันจึงจะทำให้สัมพันธ์ภาพระหว่างกันดำเนินไปคววก็ ส่งผลถึงความสำเร็จในการบริหารงาน จึงอาจเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารต้องหมั่นสำรวจบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ เพื่อหาวิธีปรับปรุงตัวเองให้เกิดบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ ประกอบกับการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหารสามารถฝึกฝน ปฏิบัติและปรับปรุงตนเองได้ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นในเวลาราชการหรือนอกเวลาราชการ จึงทำให้ผู้บริหารระดับกองสามารถปฏิบัติได้บ่อย ๆ

1.2 การพัฒนาเชิงวิชาการ เนื่องจากการบริหารงานระดับกองเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนางาน ผู้บริหารระดับกองต้องเป็นผู้มีความรู้ในสาขาที่ตนรับผิดชอบเป็นอย่างดี การใช้หลักวิชาการในการวิเคราะห์งานและการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดความผิดพลาดน้อยลงและเกิดประโยชน์ต่อราชการมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารระดับกองซึ่งต้องมีความรับผิดชอบสูง จึงต้องสนใจไปหาความรู้และเพิ่มพูนความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ (ทัศนีย์ สุภเมธี 2527 : 25) เพื่อให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงานและสามารถสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความสามารถในการรวบรวมความคิดจากผู้อื่น จากความสำคัญข้างต้น ประกอบกับแหล่งทางวิชาการ ผู้บริหารสามารถเลือกเสาะแสวงหาได้หลายวิธี เช่น จาก การฝึกอบรม ประชุมสัมมนา การบรรยาย และอภิปราย การเป็นสมาชิกของสมาคมที่มีวัตถุประสงค์ทางวิชาการซึ่งอาจได้มาในรูปแบบของการฟัง หรือการอ่าน ตามที่ผู้มีความรู้เชิงวิชาการเสนอไว้ นอกจากนี้การที่ผู้บริหารระดับกองอาจมีโอกาสดำเนินการคัดเลือกให้ศึกษาต่อในสถาบันภายในประเทศหรือต่างประเทศมาก จึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารระดับกองพยายามพัฒนาเชิงวิชาการด้วยวิธีการต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาจึงมีการปฏิบัติอยู่บ่อย ๆ

1.3 การพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน เนื่องจากการบริหารงานมีขอบเขตกว้างขวาง ผู้บริหารระดับกองต้องรับผิดชอบตั้งแต่ การวิเคราะห์นโยบาย การวางแผน การงบประมาณและคุณลักษณะการในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานตามระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ ที่มีการแก้ไขอยู่เสมอ ในขณะที่เทคนิคและวิทยาการที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ความสลับซับซ้อนในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น (ชงชัย สันติวงษ์ 2525 : 183) ผู้บริหารจำเป็นต้องนำเอาหลักการบริหารหรือระบบการบริหารแผนใหม่มาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานและโครงสร้างขององค์กรที่เปลี่ยนไป จึงเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้บริหารต้องพยายามหาวิธีการเสาะแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ โดยเฉพาะการฝึกอบรม หรือ การเข้าประชุมสัมมนาทางการบริหาร ผู้บริหารมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมมาก จึงทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ขึ้นสามารถใช้เป็นแนวให้ผู้บริหารปฏิบัติอยู่บ่อย ๆ

สรุปได้ว่า แนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกองทั้ง 3 ด้าน เป็นแนวปฏิบัติที่ผู้บริหารสามารถปฏิบัติได้โดยสะดวกไม่คงอาศัยความสลับซับซ้อนมากนัก

จึงเป็นผลให้ผู้บริหารใส่ใจในความสำเร็จของการปฏิบัติ ประกอบกับแหล่งในการค้นคว้าหา ความรู้สามารถเสาะแสวงหาได้หลายวิธี จึงทำให้ผู้บริหารนำความรู้มาเป็นแนวปฏิบัติได้ บ่อย ๆ

2. แนวปฏิบัติของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ในด้านการ พัฒนาสุขภาพ อยู่ในระดับท่าพอประมาณ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาระหน้าที่ทางราชการของ ผู้บริหารระดับกองที่ต้องรับผิดชอบมีมากทั้งงานภายในหน่วยงานและงานภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งในสังคมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นพร้อมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องเข้า ร่วมกิจกรรมเพื่อผลทางค่านิยมมนุษยสัมพันธ์ ประกอบกับการรักษาสุขภาพเป็นเพียงปัจจัยหนึ่ง ที่จะส่งผลถึงสมรรถภาพทางร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติงานเท่านั้น ไม่ใช่กระบวนการ ในการบริหารงานโดยตรง (ทวีบุรณ์ หอมเย็น 2526 : 37) จึงทำให้ผู้บริหารมอง ข้ามความสำคัญในการพัฒนาตนเองด้านนี้ไปบ้างโดยปฏิบัติอยู่ในระดับท่าพอประมาณ

3. ข้อค้นพบจากการวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกองที่มีกลุ่มอายุ ต่างกัน มีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองโดยส่วนรวมแตกต่างกัน โดยผู้บริหารอายุมากมีการ ปฏิบัติในระดับที่มากกว่า แสดงให้เห็นว่าในการวิจัยครั้งนี้อายุของบุคคลเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมการพัฒนาตนเองโดยหลักทางด้านการแพทย์และจิตวิทยาสังคมนั้น บุคคลที่มี อายุต่างกันย่อมมีความแตกต่างทั้งในด้านทัศนคติ โลกทัศน์ รวมทั้งขีดความสามารถต่าง ๆ ด้วย จากการวิจัยของสุพิศรา เพชรบูรณ์ และเชียวชาญ อาศุวัฒน์กุล (สุพิศรา เพชรบูรณ์ และเชียวชาญ อาศุวัฒน์กุล 2528 : 117) พบว่า ตัวแปรที่มีผลทำให้การพัฒนาตนเอง ของข้าราชการแตกต่างกันตัวแปรหนึ่งคือ อายุ อย่างไรก็ตามในการวิจัยครั้งนี้เมื่อพิจารณา แนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกองเป็นรายคานพบว่ามี ความแตกต่างกันในการพัฒนาตนเองคานบุคลิกภาพและคานความรู้ในการบริหารงานเท่านั้น ส่วนอีก 2 คานคือ การพัฒนาตนเองเชิงวิชาการและคานสุขภาพ แนวปฏิบัติอยู่ในลักษณะใกล้เคียงกัน ทำให้ สรุปลได้ว่าผู้บริหารที่มีอายุมากจะมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหารอายุน้อย ซึ่งตรงกับทัศนะของสุชา จันท์เอม (สุชา จันท์เอม 2527 : 170 - 176) ที่ว่าผู้บริหารอายุมากส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกองมาเป็นเวลานาน เป็นระยะ

ที่อาจมีโอกาสดำเนินการพิจารณาโดยยกย่องที่การงาน เพื่อไปรับตำแหน่งใหม่ที่มีความก้าวหน้าขึ้น ถือว่าเป็นช่วงที่จะส่งผลของความสำเร็วจุดสูงสุดในชีวิตการทำงาน ซึ่งจำเป็นต่อจิตใจทักษะและความชำนาญสูงขึ้น เพื่อนำความรู้ความชำนาญที่ได้จากการทำงานไปปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถให้เกิดหลักฐานความมั่นคงและก้าวหน้าทางราชการจนประสบผลสำเร็จทั้งด้านหน้าที่การงาน และฐานะทางเศรษฐกิจ (นิภา นิชยาน 2520 : 166) สิ่งทีกล่าวถึงนี้อาจเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงการให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารอายุมากที่มีแนวปฏิบัติในระดับสูง

เมื่อพิจารณาแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เปรียบเทียบตามกลุ่มอายุ ในรายละเอียดเป็นรายคน พบว่า

3.1 ด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ ผู้บริหารอายุมากกับผู้บริหารอายุน้อยมีการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารอายุมากมีการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหารอายุน้อยในเรื่อง การวางตัวในสังคม การให้ความสำคัญในการแต่งกาย การสร้างความมั่นใจให้ตัวเองโดยการเตรียมตัวล่วงหน้าเมื่อได้รับเชิญให้เป็นวิทยากรบรรยายในสถานที่ต่าง ๆ การให้ความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานเดียวกัน และการสร้างฐานะเศรษฐกิจสำหรับครอบครัว

3.2 ด้านการพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน ผู้บริหารอายุมากกับผู้บริหารอายุน้อยมีการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารอายุมากมีการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหารอายุน้อยในเรื่อง การมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ในหน่วยงานตามความสามารถ การใช้ระบบควบคุม ตรวจสอบโดยวิธีการรายงาน เช่น การตรวจสอบสถานะทางการเงินของหน่วยงาน การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน เช่น การใช้เวลาว่างออกเดินทักทายผู้ใต้บังคับบัญชาวันละ 1 - 2 ครั้ง และการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งในหน่วยงานโดยใช้วิธีประนีประนอม

3.3 ด้านการพัฒนาเชิงวิชาการ ผู้บริหารอายุมากกับผู้บริหารอายุน้อยมีการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารอายุมากมีการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหารอายุน้อยในเรื่อง การหาความรู้จากการสนทนาทั้งกับเพื่อน ๆ และผู้มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการหรือเทคนิคใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน การมีโอกาสเข้าร่วมการประชุมสัมมนาทางวิชาการ

3.4 การพัฒนาสุขภาพ ผู้บริหารอายุมากกับผู้บริหารอายุน้อยมีการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างไร มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารอายุน้อยมีการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหารอายุมากในเรื่อง การปฏิบัติตามแนวคิดใหม่ด้านสุขภาพอนามัย โภชนาการ และที่อยู่อาศัย การพัฒนาสุขภาพจิตโดยการใช้เวลาว่างด้วยการพักผ่อนหย่อนใจ เช่น การฟังดนตรี ชมภาพยนตร์ และทัศนาร่วมกับครอบครัวหรือเพื่อนฝูง เป็นต้น ส่วนผู้บริหารอายุมากปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารอายุน้อยในเรื่อง การรักษาสุขภาพอย่างถูกต้องโดยการแนะนำของแพทย์ และการควบคุมอารมณ์

4. ข้อค้นพบจากการวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกองที่มีกลุ่มประสบการณ์ต่างกัน มีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองโดยส่วนรวมแตกต่างกัน โดยผู้บริหารประสบการณ์มากมีแนวปฏิบัติในระดับที่มากกว่า แสดงให้เห็นว่าในการวิจัยครั้งนี้ประสบการณ์ของบุคคลเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับการวิจัยของ สุพิศรา เพชรมณี และเชียวชาญ อาศุวัฒน์กุล (สุพิศรา เพชรมณี และเชียวชาญ อาศุวัฒน์กุล 2528 : 117) ที่พบว่าข้าราชการที่มีอายุราชการน้อยมีการพัฒนาตนเองน้อยกว่าข้าราชการที่มีอายุราชการนาน อย่างไรก็ตามในการวิจัยครั้งนี้เมื่อพิจารณาจากแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง เป็นรายคนพบว่ามีความแตกต่างกันในการพัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพ การพัฒนาตนเองเชิงวิชาการ และการพัฒนาตนเองด้านความรู้ในการบริหารงานเท่านั้น ส่วนการพัฒนาตนเองด้านสุขภาพ แนวปฏิบัติอยู่ในลักษณะใกล้เคียงกัน ทำให้สรุปได้ว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจะมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหารอายุน้อย ซึ่งตรงกับทัศนะของมิลเลอร์ (Miller, 1975 : 55) ที่ว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติราชการในตำแหน่ง เป็นเวลานานยอมเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานแล้วสะสมเป็นความรู้หรือประสบการณ์ กลายเป็นบทเรียนสำหรับการปฏิบัติงานครั้งต่อไป จากการเรียนรู้ทำให้ผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงเป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งงานในหน้าที่ราชการและการดำเนินชีวิต ดังที่ วิจิตร วรุตบางกูร (วิจิตร วรุตบางกูร 2523 : 79 - 80) มีความเห็นว่า ผู้บริหารที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีพินความรู้ และประสบการณ์ในการบริหาร

เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ มองเห็นปัญหาและคนที่ต้องดำเนินการได้อย่าง
ตลอด สิ่งที่ถูกกล่าวถึงนี้อาจเป็นเหตุให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จมากมองเห็นความสำคัญและเห็น
แนวทางปฏิบัติในการพัฒนาตนเอง โลกกว้างขวางยิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวง
ศึกษาธิการ เปรียบเทียบตามกลุ่มประสบการณ์ ในรายละเอียดเป็นรายด้าน พบว่า

4.1 ด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ ผู้บริหารประสบการณ์มากกับผู้บริหาร
ประสบการณ์น้อยมีการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารประสบการณ์
มากมีการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหารประสบการณ์น้อยในเรื่อง การวางตัวในสังคม การให้
ความสำคัญในการแต่งกาย การสร้างความมั่นใจให้ตัวเองโดยการฝึกฝนการวางตัวเมื่อได้รับ
เชิญให้เป็นประธานพิธีในโอกาสต่าง ๆ และการคนควาลงหน้า เมื่อได้รับเชิญเป็นวิทยากร
บรรยายในสถานที่ต่าง ๆ การให้ความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน การแสดงความ
คิดหรือผลงานใหม่ ๆ ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน และการสร้างฐานะเศรษฐกิจสำหรับ
ครอบครัว

4.2 ด้านการพัฒนาเชิงวิชาการ ผู้บริหารประสบการณ์มากกับผู้บริหาร
ประสบการณ์น้อยมีการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารประ
สบการณ์มากมีการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหารประสบการณ์น้อยในเรื่อง การหาความรู้จากการสนทนา
กับเพื่อน ๆ เกี่ยวกับแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การคิดริเริ่ม
โครงการ สิ่งประดิษฐ์หรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ
หน่วยงานที่ตั้งไว้

4.3 ด้านการพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน ผู้บริหารประสบการณ์มาก
กับผู้บริหารประสบการณ์น้อย มีการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหาร
ประสบการณ์มากมีการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหารประสบการณ์น้อยในเรื่อง การมอบหมายงาน
และอำนาจหน้าที่ในหน่วยงานตามความสามารถ การใช้ระบบควบคุมตรวจสอบโดยวิธีการรายงาน
เช่น การตรวจสอบสถานะทางการเงินของหน่วยงาน การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน
เช่น การใช้เวลาว่างออกเดินพักผ่อนผู้โตบั้งคั้งบั้งชัววันละ 1 - 2 ครั้ง และการแก้ไขปัญหา
ข้อขัดแย้งในหน่วยงานโดยวิธีประนีประนอม

4.4 งานการพัฒนาสุขภาพ ผู้บริหารประสบการณ์มากกับผู้บริหารประสบการณ์น้อย มีการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างมากไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารประสบการณ์น้อยมีการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหารประสบการณ์มากในเรื่อง การพัฒนาสุขภาพจิตโดยการใช้เวลาว่างด้วยการพักผ่อนหย่อนใจ เช่น การฟังดนตรี ชมภาพยนตร์ และทัศนักร่วมกับครอบครัว หรือเพื่อนฝูง เป็นต้น ส่วนผู้บริหารประสบการณ์มากปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารประสบการณ์น้อยในเรื่อง สุขภาพโดยการออกกำลังกายเป็นประจำ การเลือกรับประทานอาหารที่ถูกสุขลักษณะ การพัฒนาสุขภาพจิตโดยการรวมกิจกรรมกับครอบครัว ในการสันทนาการต่าง ๆ และการรักษาสุขภาพอย่างถูกต้องโดยการแนะนำของแพทย์

ข้อเสนอแนะ

1. สำหรับกระทรวงศึกษาธิการ
 - 1.1 ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกองได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในครบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่
 - งานการพัฒนาบุคลิกภาพ เพื่อเสริมสร้างนิสัยจำเพาะที่แสดงออกทาง กิริยา ท่าทาง การแต่งกาย ตลอดจนลักษณะที่บ่งบอกถึงสภาพอารมณ์และจิตใจ โดยการจัดหลักสูตรไว้ใน การฝึกอบรมทุกครั้ง หรือการเชิญบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเอง งานบุคลิกภาพมาเป็นวิทยากรบรรยายในโอกาสที่มีการประชุมสัมมนา เป็นต้น
 - งานการพัฒนาเชิงวิชาการ เพื่อเสริมสร้างความรู้ในกระบวนการที่ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ตรงตามความต้องการของลักษณะงาน ซึ่งมีลักษณะจำเพาะ ของงานในหน้าที่แตกต่างกัน โดยการให้โอกาสเข้ารับการศึกษา การฝึกอบรมหรือเข้าร่วมประชุม สัมมนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ การเชิญนักวิชาการเฉพาะด้านเป็นวิทยากรบรรยาย เกี่ยวกับการพัฒนาทางวิชาการ หรือโดยการเอื้ออำนวยให้ผู้บริหารที่สนใจได้ศึกษาค้นคว้า เช่น การจัดทำห้องสมุดขนาดย่อม มุมวิชาการหรือห้องโสตทัศนศึกษา เป็นต้น
 - งานการพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน เพื่อเสริมสร้างความรู้และ ทักษะในกระบวนการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงทรัพยากรและระบบในองค์กรให้เหมาะสมกับการ

ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและให้ทันกับเหตุการณ์ โดยการจัดประชุมสัมมนา หรือส่งเขารวมประชุมสัมมนาร่วมกับหน่วยงาน, องค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ การเชิญนักบริหารเป็นวิทยากรบรรยายความรู้ความก้าวหน้าในกระบวนการบริหารหรือโดยการเผยแพร่ในรูปเอกสารทางวิชาการที่กระทรวงเป็นผู้จัดทำขึ้น

ด้านการพัฒนาสุขภาพ เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพทางร่างกายและจิตใจ ให้มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพความเปลี่ยนแปลงและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ จะทำให้แก้ปัญหาในการทำงานหรือรับภาระการงานได้ดี โดยการจัดบริการตรวจสุขภาพประจำปี การจัดแข่งขันกีฬาระดับผู้บริหาร การจัดสวนสุขภาพ การจัดสถานที่ในการเล่นกีฬาที่สามารถเอื้ออำนวยให้ได้ เช่น เทเบิลเทนนิส เทนนิส ตะกร้อ แคร้บอล เป็นต้น เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้พบว่าผู้บริหารระดับกองมีการพัฒนาตนเองด้านสุขภาพน้อยกว่าทุกด้านกระทรวงศึกษาธิการจึงควรให้ความสนใจสนับสนุน และส่งเสริมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ หรืออาจใช้เป็นขอมูลส่วนหนึ่งในการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่จะแต่งตั้งให้สูงขึ้น เนื่องจากผู้ที่มีสุขภาพไม่สมบูรณ์อาจเป็นอุปสรรคในการบริหารงานได้

1.2 ควรมีการทบทวนนโยบายของกระทรวงในเรื่องการส่งเสริมผู้บริหารระดับกองให้มีการพัฒนาตนเองและกำหนดแนวปฏิบัติให้ชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้ยึดถือปฏิบัติตาม โดยอาจมีการประชุมผู้บริหารระดับกองอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

1.3 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งผู้บริหารระดับกอง ควรกำหนดวาระของตำแหน่งให้เหมาะสม เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ในภารกิจที่ได้รับมอบหมายอื่นจะทำให้ผู้บริหารระดับกองมีทัศนะกว้างไกล

2. สำหรับผู้บริหารระดับกอง

2.1 ควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

ด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ ควรสำรวจหาทางกิริยาที่ตนเองแสดงออกอยู่เสมอเพื่อให้ทราบขอบเขตที่อาจปรากฏอยู่ และหาทางปรับปรุงแก้ไขซึ่งอาจได้แนวทางจากการเข้าฝึกอบรม หรือจากการฟัง การอ่านจากผู้ชำนาญด้านบุคลิกภาพนำมาปฏิบัติด้วยตนเอง

ด้านการพัฒนาเชิงวิชาการ และด้านการพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน ควรสนใจข่าวและความเคลื่อนไหวในเชิงวิชาการที่เกี่ยวกับภารกิจหน้าที่และระบบการบริหารงาน ซึ่งจะเป็นโอกาสให้ตนเองมีความทันเหตุการณ์และเมื่อมีการขยายและปรับเปลี่ยนภารกิจ ซึ่งอาจได้จากการอ่าน การฟัง การเข้าฝึกอบรม การประชุมสัมมนาหรือการศึกษาต่อ

ด้านการพัฒนาสุขภาพ ควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญของการพัฒนาตนเองในด้านนี้ให้มากขึ้น เพื่อสร้างสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้พร้อมสำหรับเผชิญปัญหา และอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น อาจทำได้โดยการตรวจสุขภาพเป็นประจำอย่างน้อยปีละครั้ง การออกกำลังกายตอนเช้าหรือเย็น การหางานอดิเรกทำ และการรวมกิจกรรมกับครอบครัว เป็นต้น

2.2 ควรมีความสนใจต่อข่าวคราวและเหตุการณ์บ้านเมืองทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง อันจะเป็นแนวทางให้ตนเองมีความรอบรู้ถึงข่าวสารค่านิยม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการบริหารงานของตนเอง

2.3 ควรจัดแบ่งเวลาโดยการกำหนดตารางการดำเนินชีวิตประจำวัน ซึ่งจะทำให้มีแผนปฏิบัติงาน ทั้งในหน้าที่ราชการและส่วนตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1. จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารอายุมาก ประสบการณ์มาก สามารถพัฒนาตนเองได้มากกว่าผู้บริหารอายุน้อย ประสบการณ์น้อย จึงควรศึกษาวิจัยในแนวลึกถึงสาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารระดับกองที่มีอายุมาก ประสบการณ์มาก มีแนวการปฏิบัติในการพัฒนาตนเองได้ดี
2. ควรศึกษาอุปสรรคในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง ในด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาบุคลิกภาพ การพัฒนาเชิงวิชาการ การพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน และการพัฒนาสุขภาพ ทั้งนี้เพื่อการวางโครงการที่จะช่วยให้ผู้บริหารระดับกองสามารถพัฒนาตนเองได้ตรงจุด

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กุลชน ชนาพงศ์ธร ในหน่วยที่ 5 เอกสารการสอนชุดการบริหารงานบุคคล หน่วยที่ 1 - 7
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2526, 293 หน้า
- ขุนทอง ภูผิวเดือน "แนวความคิดในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา" วารสารมิตรครู
13 : 6 - 11 5 กรกฎาคม 2526
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน "สรุปการสัมมนาปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
บุคคล" เอกสารทางวิชาการ 2520, 16 หน้า อักสำเนา
- _____ "เกร็ดบริหาร" วารสารข้าราชการ 3 : 70 - 72 มีนาคม 2523
- จรรยาพร ธรณินทร์ "ข้าราชการกับการออกกำลังกาย" วารสารวิทยาลัยพลศึกษา
2528, 71 หน้า
- จินดา ณ สงขลา "ปฏิปทาของบุคลากร" การอบรมบุคลากรของส่วนราชการต่าง ๆ
พ.ศ. 2520 สถานสงเคราะห์หญิงปากเกร็ด 2521, 146 หน้า
- จุมพล สวัสดิ์วิทยากร หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์ สุวรรณภูมิ 2520, 375 หน้า
- เฉลิม รัชชนะกุล คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของ
ผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2524, 143 หน้า อักสำเนา
- ชโลมใจ ภิงคารวัฒน์ คุณลักษณะ คุณสมบัติและความสามารถในการบริหารงานของ
ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2525, 111 หน้า อักสำเนา
- ชูชาติ ประมุขผล "ยุทธศาสตร์การพัฒนาตนเองเพื่อเป็นข้าราชการที่มีประสิทธิภาพ"
คำกล่าวปาฐกถาในพิธีเปิดการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนระดับ 3 - 5
- เชาวน์ โจรจนแสง ในหน่วยที่ 14 เอกสารการสอนชุดวิชาของคํการและการจัดการ
หน่วยที่ 9 - 15 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2526, 361 หน้า
- เชื้อ สารีมาน คู่มือบริหารการศึกษา ส.การพิมพ์ 2508, 586 หน้า

- ✓ โชคดี เกษก่าแหง "การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การธุรกิจเอกชน" การฝึกอบรม
ข้าราชการพลเรือนระดับ 3 - 5 โครงการ "ยุทธศาสตร์การพัฒนาตนเองเพื่อเป็น
 ข้าราชการที่มีประสิทธิภาพ" หน้า 1 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2527
- ✓ กวางเคื่อน พันธุ์นาวิน "การพัฒนาจิตใจของข้าราชการ : หลักและแนวปฏิบัติทางวิชาการ"
 รายงานการสัมมนาเรื่องการพัฒนาทัศนคติ ค่านิยมและจริยธรรมของข้าราชการ
 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2527,
 93 หน้า
- ★ ทวีบุรณ์ หอมเย็น "ผู้บริหารโรงเรียนกับการพัฒนาบุคคล" วารสารมิตรครู 23 : 37
 ธันวาคม 2526
- เทพพนม เมืองแมน บทความเกี่ยวกับภาวะผู้นำและสื่อความหมาย หน่วยงานนิเทศ
 กรมสามัญศึกษา 2522, 116 หน้า
- ธงชัย สันติวงษ์ การบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ 2 ไทยวัฒนาพานิช 2525, 340 หน้า
- นพพงษ์ บุญจิตราคุสัย หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป ภาควิชาบริหารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2522, 159 หน้า
- นิภา นิธายน การปรับตัวและบุคลิกภาพ จิตวิทยาเพื่อการศึกษาและชีวิต พิมพ์ครั้งที่ 2
 สารศึกษการพิมพ์ 2520, 276 หน้า
- บุญสม มาร์ติน "ผู้บริหารการศึกษากับการออกกำลังกาย" เอกสารทางวิชาการสมาคม
ผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย 2528, 125 หน้า
- บังอร ภูภิรมย์ขวัญ สถิติประยุกต์ทางการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 2 ทวีกิจการพิมพ์ 2523,
 200 หน้า
- บัณฑิตย์ อินทรชั้น การบริหารงานบุคคลและการสัมมนาบุคคล โอเคียนส์โตร์ 2526,
 121 หน้า
- ประชุม รอดประเสริฐ ผู้นำและพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน เอกสารประกอบการสอน
 ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ประสานมิตร 2526, 134 หน้า
- _____ "นักบริหารในฐานะนักพัฒนา" บริหารการศึกษาสัมพันธ์ 27 คณะศึกษาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2527, 77 หน้า

- ปราโมทย์ เกษอัมพร บุคลิกภาพและพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย
 วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2522, 124 หน้า อัดสำเนา
- ปรียา คงฤทธิศึกษากร "การพัฒนาบุคคล" เทศาภิบาล 3 : 31 - 45 มีนาคม 2526
 ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน กองแผนงาน นโยบายทางการศึกษา กรุงเทพฯ
 2522, 82 หน้า
- พนัส หันนาคินทร์ หลักการบริหารโรงเรียน วัฒนาพานิช 2513, 272 หน้า
- พิมพ์จรรยา นามวัฒน์ ในหน่วยที่ 1 เอกสารการสอนชุดวิชาของคณาธิการและการจัดการ
หน่วยที่ 1 - 8 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2526, 346 หน้า
- ไพโรจน์ สีกปรีชา การบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนไทย ไทยวัฒนาพานิช 2523,
 168 หน้า
- มนูญ วงศ์นารี ความรู้พื้นฐานในการพัฒนาองค์การ ม.ป.ป. 38 หน้า
- รุ่ง พูนสวัสดิ์ "หลักการบริหารงานแบบพื้นฐานความสำเร็จ" บริหารการศึกษาดั้มพันซ์' 27
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2527, 77 หน้า
- วิจิตร วรุฑบางกูร การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น พิมพ์ครั้งที่ 3
 สมุทรปราการ ชนิษฐการพิมพ์ 2523, 178 หน้า
- วิจิตร วรุฑบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา
เบื้องต้น สมุทรปราการ ชนิษฐการพิมพ์ 2520, 178 หน้า
- วิทยา นาควัชร "จิตวิทยาในการทำงาน" การฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนระดับ 3 - 5
โครงการ "ยุทธศาสตร์การพัฒนาดตนเองเพื่อเป็นข้าราชการที่มีประสิทธิภาพ" หน้า
 2 - 3 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2527
- วัฒนา สุตระสุวรรณ ลับ - เฉพาะ ผู้ที่เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา 2527, 439 หน้า
 อัดสำเนา
- สมชาย วงศ์เกษม บทบาททางการสอน การวิจัยและการบริการสังคมของอาจารย์ใน
วิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปริชญานีพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ประสานมิตร 2520, 135 หน้า อัดสำเนา
- สมพงษ์ เกษมสิน การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 6 ไทยวัฒนาพานิช 2521, 330 หน้า
- _____ การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 4 ไทยวัฒนาพานิช 2523, 380 หน้า

- สารภี รัตนบุรี "การพัฒนาการบริหาร" จดหมายข่าวสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ 3 : 3 กันยายน 2527
- สุชา จันทรเฒ่า จิตวิทยาทั่วไป พิมพ์ครั้งที่ 4 ไทยวัฒนาพานิช 2527, 253 หน้า
- สุชา จันทรเฒ่า และสุรางค์ จันทรเฒ่า จิตวิทยาเพื่อความสุขในการดำรงชีวิต
 ไทยวัฒนาพานิช 2520, 130 หน้า
- สุโท เจริญสุข บทศึกษาจิตวิทยาเพื่อการศึกษาการแนะแนวสุขภาพจิตในโรงเรียน
 โอเคียนส์ไตร์ 2523, 339 หน้า
- สุนทร สุนันท์ชัย คู่มือครูใหญ่ประถมศึกษา ครูสภา 2517, 225 หน้า
- สุพัศรา เพชรมณี และเสี่ยวชาญ อาสวัชฌกุล ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการพัฒนากำลังคน
ในระบบราชการไทย วิทยานิพนธ์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2528,
 140 หน้า อักสำเนา
- เสริมศักดิ์ ศรีสุวรรณ ทางอาชีพไปสู่ตำแหน่งศึกษานิเทศก์อำเภอและศึกษานิเทศก์จังหวัด
 วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2514, 108 หน้า อักสำเนา
- อนันต์ มาสวัสดิ์ คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา
จังหวัดพิษณุโลก วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
 2518, 45 หน้า อักสำเนา
- อภิรมย์ ณ นคร หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2521,
 145 หน้า
- อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร "ข้อคิดเห็นบางประการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล" การอบรม
บุคลากรของส่วนราชการต่าง ๆ พ.ศ. 2520 สถานสงเคราะห์หญิงปากเกร็ด 2521,
 146 หน้า
- _____. "ท่านจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีได้อย่างไร" วารสารกรมบัญชีกลาง 2 (5) :
 18 กันยายน - ตุลาคม 2524
- อรุณ วัชรธรรม พฤติกรรมข้าราชการไทย ทิพย์อักษรการพิมพ์ 2524, 267 หน้า
- อาภรณ์ จันทรสว่าง การพัฒนาบุคคล กลุ่มและชุมชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2525,
 188 หน้า

อุทัย ธีรฤโต ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน ศูนย์กิจการพิมพ์ 2515, 233 หน้า
 อัญชนา เวสารัชช "ผู้บริหารกับการคลายความเครียด" วารสารข้าราชการ 11 :

35 - 39 พฤศจิกายน 2527

- AIEPA, Modern Management Techniques in Educational Administration.
 Asian Institution of Education Planning and Administration, New Delhi,
 1970. 542 p.
- Bernard, Harold W. Personality : Applying Theory. Boston : Holbrook
 Press, 1974. 658 p.
- Best, John W. Research in Education. 3th ed. New Delhi, Pearl Offert
 Press, 1978. 403 p.
- Dinkmeyer, Don G. Child Development : The Emerging Self. New Delhi,
 Prentice Hall of India Privated Limited, 1967. 434 p.
- Eckhardt, Edward Emil, Jr., "Selection Criteria, Practicess and Procedures
 of Elementary and Secondary School Principals" Dissertation Abstracts
 International. (39) 2 : 562 - A - 563 - A August, 1978.
- Fayol, Henri. General and Industrial Management. (Translated from French)
 edition by Constance Stores (Toronto) Pitman Publishing, 1971, 110 p.
- Gellerman, Saul W. Managers and Subordinates. Illinois : The Dryden
 Press, 1976. 239 p.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for
 Research Activities," Educational and Psychological Measurement.
 3 : 608 Autumn, 1970.
- Lippitt, Gordon L. "Criteria for Evaluating Human Resources Development,"
Training and Development Journal. 30 : 4 October, 1976.
- Miller, Donald E. Working With People : Human Resources Management in
 Action. Massachusetts : CBI Publishing Company, Inc., 1976. 240 p.
- Musinger, Harry. Fundamentals of Child Development. New York, Holt,
 Rinehart and Winston, 1975. 592 p.
- Nolte, Chester M. An Introduction to School Administration : Selected
 Reading. New York, The Mcmillan Company, 1966. 413 p.
- Peterson, Richard B., and Lane Tracy. Systematic Management of Human
 Resources. Massachusetts : Addison - Wesley Publishing Company,
 1979. 586 p.

Shane, Harold G. and Wilber A. Yarch. Creative School Administration.
New York, Henry Holt Company, 1957. 670 p.

UNESCO Regional Office for Education in Asia and The Pacific, Diagnostic
Studies on Education Management, Country Studies Thailand. Bangkok,
1984. 65 p.

Watson, Charles E. Management Development Through Training. Massachusetts
: Addison - Wesley Publishing Company, 1979. 142 p.

ผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์คอบแบบสอบถาม

กระทรวงศึกษาธิการ

กทม. 10300

25 กุมภาพันธ์ 2530

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์คอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการกอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 1 ชุด

ด้วยกระผม นายวีระบุษ พินทุสมิต นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ จำเป็นต้องได้ข้อมูลจากท่าน เพื่อประโยชน์แก่การวิจัยอันจะส่งผลให้ผู้บริหารระดับกองทราบว่าการปฏิบัติอย่างไรจึงจะสามารถพัฒนาตนเองได้ตามความประสงค์ เสร็จแล้วโปรดส่งคืนภายในวันที่ 20 มีนาคม 2530 หรือเร็วกว่านี้ได้จะเป็นพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการคอบแบบสอบถามดังกล่าว กระผม ขอกราบขอพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายวีระบุษ พินทุสมิต)

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเรื่องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีอยู่ 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่กำหนดให้ตามความ

เป็นจริงกับตัวท่าน

1. วิทยุ

() อายุต่ำกว่า 45 ปี

() อายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป

2. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า

() ต่ำกว่า 5 ปี

() ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกองหรือเทียบเท่า โดยจะมีข้อความเกี่ยวกับการกระทำต่าง ๆ ให้ท่านพิจารณาตอบ 75 ข้อ การกระทำเหล่านี้ อาจเกิดขึ้นกับตัวท่าน หรือผู้บริหารระดับกองท่านอื่นใดก็ตาม ขอให้ท่านได้โปรดตัดสินใจโดยเด็ดขาดในการตอบแบบสอบถามแต่ละข้อ เพื่อประโยชน์แก่การวิจัยอันจะส่งผลให้ผู้บริหารระดับกองทราบว่าการปฏิบัติอย่างไรจึงจะสามารถพัฒนาตนเองได้ตามความประสงค์ ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และฝึกฝนกันได้ โปรดตอบให้ครบทุกข้อด้วย

คำอธิบายวิธีตอบ ถ้าท่านเคยกระทำพฤติกรรม (ที่กล่าวไว้ในคานชามือ) โปรดประเมินตนเองว่า "เคยทำมาแหม่นานน้อยเพียงใด" ตามมาตรวัด 5,4,3,2,1 โดยวงรอบตัวเลข (ที่ให้ไว้ทางคานชามือ) มาตรวัดดังกล่าวมีความหมายดังนี้

- 5 ทำเป็นประจำ (แทบไม่เคยขาดเลย)
 4 ทำอยู่บ่อย ๆ (มีเว้นบางนาน ๆ ครั้ง)
 3 ทำพอประมาณ (ทำครั้งหนึ่ง—ไม่ทำครั้งหนึ่ง)
 2 ทำบ้างเหมือนกัน (นาน ๆ จึงทำสักครั้งหนึ่ง)
 1 ทำน้อยมาก (แทบไม่ได้อะไรเลย)

ข้อที่	ท่านเคยทำสิ่งต่อไปนี้	มากน้อยเพียงใด
	<u>การพัฒนาบุคลิกภาพ</u>	
1	เมื่อข้าพเจ้าพบกับคนแปลกหน้าในงานสังคม ข้าพเจ้าจะชักทายและแนะนำตัวเองทันที	5 4 3 2 1
2	เมื่อข้าพเจ้ารู้จักคนแปลกหน้าข้าพเจ้าจะเริ่มสนทนา	5 4 3 2 1
3	ข้าพเจ้าคำนึงถึงความมีอิสระในการใช้ความคิดและขอบเขตหน้าที่การงานเมื่อร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่น	5 4 3 2 1
4	ข้าพเจ้าปฏิบัติหรือให้ความร่วมมือในกิจกรรมบ้างเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม	5 4 3 2 1
5	ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อชื่อเสียงของหน่วยงาน	5 4 3 2 1
6	ข้าพเจ้ายินดีช่วยเหลือผู้ร่วมงานปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ	5 4 3 2 1
7	ข้าพเจ้าปฏิบัติงานเต็มความสามารถเพื่อให้ผู้ร่วมงานถือเป็นแบบอย่าง	5 4 3 2 1
8	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญในการแต่งกายที่เหมาะสมกับตำแหน่งและกาลเทศะ	5 4 3 2 1

ข้อที่	ท่านเคยทำสิ่งต่อไปนี้	มากน้อยเพียงใด
9	ข้าพเจ้ายกย่องคำขอโทษทันทีเมื่อทำผิดพลาดอันเป็นเหตุให้ผู้อื่นเกิดปัญหาหรือเดือดร้อน	5 4 3 2 1
10	ข้าพเจ้าจะค้นคว้าล่วงหน้าเมื่อได้รับเชิญให้บรรยายในสถานที่ต่าง ๆ	5 4 3 2 1
11	ข้าพเจ้าฝึกฝนการปฏิบัติตัวในการเป็นประธานในโอกาสต่าง ๆ	5 4 3 2 1
12	ข้าพเจ้าเข้ารับการอบรมการพูดในสถาบันหรือสมาคมต่าง ๆ	5 4 3 2 1
13	ข้าพเจ้าตั้งใจจำชื่อและทัศนคติผู้ร่วมงานอย่างเป็นกันเอง	5 4 3 2 1
14	ข้าพเจ้าไม่ละความพยายามเมื่องานที่ทำนั้นยังไม่สำเร็จและต้องใช้เวลาอีกนาน	5 4 3 2 1
15	ข้าพเจ้าปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	5 4 3 2 1
16	ข้าพเจ้าปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า	5 4 3 2 1
17	ข้าพเจ้าตั้งใจทำงานอย่างสุดความสามารถและให้เสร็จตรงตามเวลา	5 4 3 2 1
18	ข้าพเจ้ามักทำงานอย่างรีบร้อน ถึงแม้มบางครั้งจะทำให้ข้าพเจ้ายุ่งยากในภายหลังก็ตาม	5 4 3 2 1
19	ข้าพเจ้าแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองจนสำเร็จ	5 4 3 2 1
20	ข้าพเจ้าแสดงความคิดหรือผลงานใหม่ ๆ มาปรับใช้ในหน่วยงานแม้จะมีผู้อื่นเห็นว่าแปลกไปจากเดิม	5 4 3 2 1

ข้อที่	ท่านเคยทำสิ่งต่อไปนี้	มากน้อยเพียงใด
21	ข้าพเจ้านึกถึงสับสนเมื่อมีการจัดจังหวะในระหว่างเป็นวิทยากรบรรยาย	5 4 3 2 1
22	ข้าพเจ้านึกว่าคาญใจเมื่อมีผู้รบกวนขณะครุ่นคิดอยู่กับปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง	5 4 3 2 1
23	ข้าพเจ้าวางแผนสำหรับค่าใช้จ่ายของครอบครัวให้พอดีกับรายได้	5 4 3 2 1
24	ข้าพเจ้าเหลือเงินไว้ใช้จ่ายในกรณีพิเศษ (เช่น คุณภาพยนตร์ไปทัศนajari ข้อของที่อยู่อาศัย ฯลฯ) ในแต่ละเดือน	5 4 3 2 1
25	ข้าพเจ้าเก็บออมเงินส่วนที่เหลือจากรายจ่ายไว้ใช้จ่ายสำหรับสวัสดิการในครอบครัว	5 4 3 2 1
<u>การพัฒนาเชิงวิชาการ</u>		
26	ข้าพเจ้าสนทนากับเพื่อน ๆ ถึงแนวคิดในเรื่องแปลก ๆ ใหม่ ๆ	5 4 3 2 1
27	ข้าพเจ้าให้คำปรึกษาแก่ผู้ที่มาขอความรู้จากข้าพเจ้า ไม่ว่าจะคุ้นเคยหรือไม่ก็ตาม	5 4 3 2 1
28	ข้าพเจ้าหาโอกาสซักถามผู้เกี่ยวข้องกับการใช้เทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน	5 4 3 2 1
29	ข้าพเจ้าปฏิบัติงานตามประสบการณ์มากกว่าการเน้นการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ เพื่อให้งานเสร็จตามความต้องการ	5 4 3 2 1
30	ข้าพเจ้าคิดริเริ่มโครงการใหม่ ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	5 4 3 2 1
31	ข้าพเจ้าพึงบทความวิชาการทางวิทยุและดูทางโทรทัศน์	5 4 3 2 1

ข้อที่	ท่านเคยทำสิ่งต่อไปนี้	มากน้อยเพียงใด
32	ข้าพเจาคิดสิ่งประดิษฐ์หรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน	5 4 3 2 1
33	ข้าพเจ้าสมัครเข้ารับฟังการอภิปรายหรือปาฐกถาทางวิชาการที่สมาคมต่าง ๆ จัดขึ้น	5 4 3 2 1
34	ข้าพเจ้าเข้าร่วมการประชุมสัมมนาเรื่องเกี่ยวกับงานในหน้าที่เพื่อทราบความก้าวหน้าทางวิชาการ	5 4 3 2 1
35	ข้าพเจ้าสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารระดับกองอื่น ๆ เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ	5 4 3 2 1
36	เมื่อข้าพเจ้าต้องไปติดต่อราชการที่หน่วยงานอื่น ข้าพเจ้าจะใช้เวลาสนทนากับเจ้าหน้าที่หน่วยงานนั้น เพื่อนำข้อมูลและข่าวสารของหน่วยงานนั้นมาศึกษา	5 4 3 2 1
37	ข้าพเจ้าสนทนากับเพื่อน ๆ ที่มีแนวคิดแตกต่างกันเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์	5 4 3 2 1
38	ข้าพเจ้าอ่านคอลัมน์เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาการ / การอาชีพในหนังสือพิมพ์	5 4 3 2 1
<u>การพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน</u>		
39	ข้าพเจ้ายึดหลักการในการวางแผนงาน โครงการเพื่อดำเนินงานในหน่วยงาน	5 4 3 2 1
40	ข้าพเจ้าทำงานตามแผนหรือข้อตกลงอย่างเคร่งครัด	5 4 3 2 1
41	ข้าพเจ้าจัดตารางปฏิบัติงานเพื่อจัดความผิดพลาดในการบริหารงาน	5 4 3 2 1

ข้อที่	ท่านเคยทำสิ่งต่อไปนี้	มากน้อยเพียงใด
42	ข้าพเจ้ายึดแปลงวัสดุเหลือใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	5 4 3 2 1
43	ข้าพเจ้าหาข้อเท็จจริงเมื่อมีผู้ร่วมงานถูกกล่าวหาว่าทำผิดกฎระเบียบหรือมีการทุจริตในการปฏิบัติงาน	5 4 3 2 1
44	ข้าพเจ้าสอบถามและตรวจสอบค่านการ เงินของหน่วยงานเป็นประจำ	5 4 3 2 1
45	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญต่อสัญญา ขอบตกลงหรือการนัดแนะที่ให้ไว้กับผู้อื่น	5 4 3 2 1
46	ข้าพเจ้าชี้แจงผู้ร่วมงานที่ข้าพเจ้ารับผิดชอบอยู่ที่นั่นที่ เมื่อกำลังทำการละเมิดกฎเกณฑ์	5 4 3 2 1
47	ข้าพเจ้ามอบงานและอำนาจหน้าที่รับผิดชอบใหม่บุคลากรในหน่วยงานตามความรู้ ความสามารถ	5 4 3 2 1
48	ข้าพเจ้าขอร้องของผู้ร่วมงาน โดยไม่ให้เกิดความขัดเคืองใจและยอมแก้ไขความสมัครใจ	5 4 3 2 1
49	ข้าพเจ้าทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ จากการอ่านรายงานที่เจ้าหน้าที่เสนอให้ทราบ	5 4 3 2 1
50	ข้าพเจ้าใช้เวลาว่างเกินห้าชั่วโมงผู้ร่วมงานวันละ 1 - 2 ครั้ง	5 4 3 2 1
51	ข้าพเจ้าแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานด้วยตนเองจนสำเร็จ	5 4 3 2 1
52	ข้าพเจ้าค้นคว้าวิธีการต่าง ๆ เพื่อขจัดปัญหาและข้อขัดแย้งต่าง ๆ	5 4 3 2 1
53	ข้าพเจ้าส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานด้วยวิธีการต่าง ๆ	5 4 3 2 1

ข้อที่	ท่านเคยทำสิ่งต่อไปนี้	มากน้อยเพียงใด
54	ข้าพเจ้ายกย่องชมเชยการคิดค้นสิ่งสร้างสรรค์ เพื่อการประสานงาน ภายในหน่วยงานอย่างชัดเจน	5 4 3 2 1
การพัฒนาสุขภาพ		
55	ข้าพเจ้าปฏิบัติตามแนวคิดใหม่ด้านสุขภาพอนามัย โภชนาการ หรือที่อยู่อาศัย	5 4 3 2 1
56	ข้าพเจ้าตรวจสุขภาพประจำปี	5 4 3 2 1
57	ข้าพเจ้าใช้เวลาว่างทำงานอดิเรกที่ชอบ	5 4 3 2 1
58	ข้าพเจ้าพักผ่อนร่างกายและจิตใจหลังจากทำกิจกรรมงานใน แต่ละวันอย่างถูกสุขภาพอนามัย	5 4 3 2 1
59	ข้าพเจ้าใช้เวลาในตอนค่ำครั้งละนาน ๆ เพื่อทำกิจกรรมหรือ การทำงาน (เช่น อ่านหนังสือ ทำงานที่ค้างอยู่ ค้นคว้าหาความรู้ ใหม่ ๆ)	5 4 3 2 1
60	ข้าพเจ้าออกกำลังกายหรือเล่นกีฬา เชา - เย็น และวันหยุด ราชการ	5 4 3 2 1
61	ข้าพเจ้าพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนเรื่องการ แข่งขันกีฬา	5 4 3 2 1
62	ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์โดยไม่แสดงความท้อใจหรือโอ้อวดเมื่อ เอาชนะคนอื่นได้ (เช่น ความความคิด การแข่งขันกีฬา ฯลฯ)	5 4 3 2 1
63	ข้าพเจ้าอ่อนน้อมถ่อมตนเสมอ	5 4 3 2 1
64	ข้าพเจ้าช่วยแก้ไขความผิดพลาดของทีมงานจนถูกต้อง	5 4 3 2 1

ข้อ ข้อที่	ทานเคี้ยวสิ่งต่อไปนี้	มากน้อยเพียงใด
65	ข้าพเจ้าเลือกฟังวิทยุหรือดูโทรทัศน์เพื่อความสนุกสนาน (เช่น ภาพยนตร์ ดนตรี การแสดงต่าง ๆ ฯลฯ)	5 4 3 2 1
66	ข้าพเจ้าบำรุงสุขภาพจิตโดยการพักผ่อนหย่อนใจด้วยกิจกรรมที่มีคุณค่า (เช่น ฟังดนตรี ดูภาพยนตร์ ทัศนศึกษา ฯลฯ)	5 4 3 2 1
67	ข้าพเจ้าใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ (เช่น อ่านนวนิยาย ทำสวนครัว สะสมสิ่งที่น่าสนใจ ฯลฯ)	5 4 3 2 1
68	ข้าพเจ้าช้อยารับประทานเองโดยไม่มีใบสั่งจากแพทย์	5 4 3 2 1
69	ข้าพเจ้าดื่มสุราหรือสูบบุหรี่ตามความนิยมของสังคม	5 4 3 2 1
70	ข้าพเจ้าเลือกรับประทานอาหารที่มีคุณค่าต่อการบำรุงรักษาสุขภาพอนามัย (เช่น สุก สะอาด ปราศจากสารมีพิษ)	5 4 3 2 1
71	ข้าพเจ้ารู้สึกที่ไม่ค่อยแข็งแรง อ่อนเพลีย กังวลใจ	5 4 3 2 1
72	เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ บางอย่างมักจะรบกวนจิตใจข้าพเจ้า	5 4 3 2 1
73	เมื่อข้าพเจ้าคิดถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมาแล้ว ทำให้เกิดอารมณ์เครียดและไม่สบายใจ	5 4 3 2 1
74	ข้าพเจ้ารับประทานอาหาร เขา - เย็น พร้อมกันทั้งครอบครัว	5 4 3 2 1
75	ข้าพเจ้าพร้อมครอบครัวไปทัศนจรเพื่อพักผ่อนหย่อนใจในวันสุดสัปดาห์	5 4 3 2 1

ภาคผนวก ค

1
ความใฝ่ฝันพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
โดยรวมและจำแนกตามกลุ่มอายุ กับกลุ่มประสบการณ์ เป็นรายด้าน

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยการพัฒนาคณะบุคคลิกภาพของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
คณะบุคคลิกภาพ

การพัฒนาคณะบุคคลิกภาพ	N = 92	
	\bar{X}	S
1. เมื่อข้าพเจ้าพบคนแปลกหน้าในงานสังคม ข้าพเจ้าจะทักทายและแนะนำตัวเองทันที	2.527	1.026
2. เมื่อข้าพเจ้ารู้จักคนแปลกหน้าข้าพเจ้าจะเริ่มสนทนา	2.967	1.090
3. ข้าพเจ้าคำนึงถึงควมมีอิสระในการใช้ความคิดและขอบเขตหน้าที่การงานเมื่อร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่น	4.286	0.688
4. ข้าพเจ้าปฏิบัติหรือให้ความร่วมมือในกิจกรรมบ้างเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม	4.451	0.601
5. ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อชื่อเสียงของหน่วยงาน	4.870	0.370
6. ข้าพเจ้ายินดีช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ	4.044	0.930
7. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานเต็มความสามารถเพื่อให้ร่วมงานถือเป็นแบบอย่าง	4.826	0.409
8. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญในการแต่งกายที่เหมาะสมกับตำแหน่งและกาลเทศะ	3.957	1.005
9. ข้าพเจ้าจะกล่าวคำขอโทษทันทีเมื่อทำผิดพลาดอันเป็นเหตุให้ผู้อื่นเกิดปัญหาหรือเคืองครอน	4.665	0.512
10. ข้าพเจ้าจะคนควาลวงหน้าเมื่อได้รับเชิญให้บรรยายในสถานที่ต่าง ๆ	4.217	0.970
11. ข้าพเจ้าฝึกฝนการปฏิบัติตัวในการเป็นประธานในโอกาสต่าง ๆ	3.533	1.114
12. ข้าพเจ้าเข้ารับการอบรมการพุดในสถาบันหรือสมาคมต่าง ๆ	1.681	0.965
13. ข้าพเจ้าตั้งใจจำชื่อและทักทายผู้ร่วมงานอย่างเป็นกันเอง	3.967	0.805

ตาราง 5 (ต่อ)

การพัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพ	N = 92	
	\bar{X}	S
14. ข้าพเจ้าไม่ละความพยายามเมื่องานที่ทำนั้นยังไม่สำเร็จ และต้องใช้เวลาอีกนาน	4.533	0.544
15. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มความสามารถ	4.391	0.755
16. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า	4.783	0.415
17. ข้าพเจ้าตั้งใจทำงานอย่างสุดความสามารถและให้เสร็จตรงตามเวลา	4.696	0.486
18. ข้าพเจ้ามักทำงานอย่างรีบร้อน ถึงแม้บางครั้งจะทำให้ข้าพเจ้ายุ่งยากในภายหลังก็ตาม*	2.802	1.293
19. ข้าพเจ้าแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองจนสำเร็จ	3.837	0.816
20. ข้าพเจ้าแสดงความคิดหรือผลงานใหม่ ๆ มาปรับใช้ในหน่วยงาน แม้จะมีผู้อื่นเห็นว่าแปลกไปจากเดิม	3.511	1.218
21. ข้าพเจ้ารู้สึกสับสนเมื่อมีการขัดจังหวะในระหว่างเป็นวิทยากรบรรยาย*	2.286	0.969
22. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณใจเมื่อมีผู้รบกวนขณะครุ่นคิดอยู่กับปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง*	2.560	1.087
23. ข้าพเจ้าวางแผนสำหรับค่าใช้จ่ายของครอบครัวให้พอดีกับรายได้	4.076	0.917
24. ข้าพเจ้าเหลือเงินไว้ใช้จ่ายในกรณีพิเศษ (เช่น คุณภาพยนต์ร์ไปทัศนอาจร ข้อของที่อยากได้ ฯลฯ) ในแต่ละเดือน	3.418	1.342

ตาราง 5 (ต่อ)

การพัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพ	N = 92	
	\bar{X}	S
25. ข้าพเจ้าเก็บออมเงินส่วนที่เหลือจากรายจ่ายไว้ใช้จ่าย สำหรับสวัสดิการในครอบครัว	3.615	1.340*
เฉลี่ย	3.766	0.419

* ค่าตามเชิงลบ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
เชิงวิชาการ

การพัฒนาตนเองเชิงวิชาการ	N = 92	
	\bar{X}	S
1. ข้าพเจาสันทนาทกับเพื่อน ๆ ถึงแนวคิดในเรื่องแปลก ๆ ใหม่ ๆ	3.848	1.128
2. ข้าพเจ้าให้คำปรึกษาแก่ผู้ที่มาขอความรู้จากข้าพเจ้า ไม่ว่าจะ คุณเคยหรือไม่ก็ตาม	4.478	0.763
3. ข้าพเจ้าหาโอกาสซักถามผู้รู้เกี่ยวกับการใช้เทคนิคใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	4.141	0.859
4. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานตามประสบการณ์มากกว่าการ เน้นการ ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ เพื่อให้งานเสร็จตามความ ต้องการ	3.378	1.056
5. ข้าพเจ้าคิดริเริ่มโครงการใหม่ ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ของหน่วยงาน	3.584	1.214
6. ข้าพเจ้าพึ่งบทความวิชาการทางวิทยุและคู่มือทัศน์	3.728	0.962
7. ข้าพเจ้าคิดสิ่งประดิษฐ์หรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ ประโยชน์ในหน่วยงาน	2.911	1.295
8. ข้าพเจ้าสมัคร เข้าร่วมฟังการอภิปราย หรือ ปาฐกถาทาง วิชาการที่สมาคมต่าง ๆ จัดขึ้น	2.750	1.004
9. ข้าพเจ้าเข้าร่วมการประชุมสัมมนาเรื่องเกี่ยวกับงานใน หน้าที่เพื่อทราบความก้าวหน้าทางวิชาการ	3.641	0.944
10. ข้าพเจาสันทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารระดับกอง อื่น ๆ เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ	3.707	0.792

ตาราง 6 (ต่อ)

การพัฒนาตนเองเชิงวิชาการ	N = 92	
	\bar{X}	S
11. เมื่อข้าพเจาต้องไปศึกษาคูราชาการที่หน่วยงานอื่น ข้าพเจา จะใช้เวลาสนทนากับเจาหน้าที่หน่วยงานนั้น เพื่อนำข้อมูล และข่าวสารของหน่วยงานนั้นมาศึกษา	3.804	0.829
12. ข้าพเจาสันทนากับเพื่อน ๆ ที่มีแนวคิดแตกต่างกันเพื่อ แลกเปลี่ยนประสบการณ์	3.659	0.957
13. ข้าพเจาอ่านคอลัมน์เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาการ/ การอาชีพในหนังสือพิมพ์	4.228	0.927
เฉลี่ย	3.657	0.604

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย การพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
ด้านความรู้ในการบริหารงาน

การพัฒนาตนเองด้านความรู้ในการบริหารงาน	N = 92	
	\bar{X}	S
1. ข้าพเจ้ายึดหลักการในการวางแผนงาน โครงการ เพื่อ ดำเนินงานในหน่วยงาน	4.402	0.727
2. ข้าพเจ้าทำงานตามแผนหรือข้อตกลงอย่างเคร่งครัด	4.250	0.689
3. ข้าพเจ้าจัดการวางปฏิบัติงานเพื่อขจัดความผิดพลาดใน การบริหารงาน	4.011	0.805
4. ข้าพเจ้าคัดแปลงวัสดุเหลือใช้ให้เป็นประโยชน์ในการ ปฏิบัติงาน	3.231	1.165
5. ข้าพเจ้าหาข้อเท็จจริง เมื่อมีผู้ร่วมงานถูกกล่าวหาว่าทำผิด กฎระเบียบ หรือมีการทุจริตในการปฏิบัติงาน	4.250	0.820
6. ข้าพเจ้าสอบถามและตรวจสอบค่านการเงินของหน่วยงาน เป็นประจำ	3.780	1.289
7. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญต่อสัญญา ข้อตกลงหรือการนัดแนะ ที่ไว้ไว้กับผู้อื่น	4.739	0.489
8. ข้าพเจ้าชี้แจงผู้ร่วมงานที่ข้าพเจ้ารับผิดชอบอยู่ที่ทันที เมื่อ กำลังทำการละเมิดกฎเกณฑ์	4.174	0.779
9. ข้าพเจ้ามอบงานและอำนาจหน้าที่รับผิดชอบให้บุคลากรใน หน่วยงานตามความรู้ ความสามารถ	4.283	0.843

ตาราง 7 (ต่อ)

การพัฒนาตนเองด้านความรู้ในการบริหารงาน	N = 92	
	\bar{X}	S
10. ขาพเจาซีชอบภพรองของฃรรวมงาน โดยไมใ้เกศความซีคเคองใจและยอมแกไขควยความสมัศรใจ	4.174	0.847
11. ขาพเจาทราบซีนคองการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ จากการอานรายงานที่เจาหน้าทีเสนอใ้ทราบ	4.174	0.750
12. ขาพเจาใ้เวลาวางเกศตกทายฃรรวมงานวันละ 1 - 2 ครั่ง	3.626	1.132
13. ขาพเจาแกปัญหาตาง ๆ ที่เกศซีนในหน่วยงานควยตนเองจนสำเร็จ	3.659	0.909
14. ขาพเจาคณคิวิธีกรตาง ๆ เพื่อซีคปัญหาและขอซีคแยงตาง ๆ	3.859	0.956
15. ขาพเจาส่งเสริมการพัฒนาศลากรในหน่วยงานควยวิธีกรตาง ๆ	4.098	0.890
16. ขาพเจากำหนดขอขายการคิคคอสือสาร เพื่อการประสานงานภายในหน่วยงานอย่างซีคเจน	4.065	0.796
เฉลี่ย	4.039	0.492

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย การพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
ด้านสุขภาพ

การพัฒนาตนเองด้านสุขภาพ	N = 92	
	\bar{X}	S
1. ข้าพเจ้าปฏิบัติตามแนวคิดใหม่ด้านสุขภาพอนามัย โภชนาการ หรือที่อยู่อาศัย	3.911	0.967
2. ข้าพเจ้าตรวจสุขภาพประจำปี	3.157	1.305
3. ข้าพเจ้าใช้เวลาว่างทำงานอดิเรกที่ชอบ	3.530	1.138
4. ข้าพเจ้าพักผ่อนร่างกายและจิตใจหลังจากทำกิจกรรมงาน ในแต่ละวันอย่างถูกสุขภาพอนามัย	3.600	0.969
5. ข้าพเจ้าใช้เวลาในตอนค่ำครั้งละนาน ๆ เพื่อทำกิจกรรมหรือ การงาน (เช่น อ่านหนังสือ ทำงานที่ค้างอยู่ ค้นคว้าหา ความรู้ใหม่ ๆ)	3.868	1.024
6. ข้าพเจ้าออกกำลังกาย หรือเล่นกีฬา เช้า-เย็น และวันหยุด ราชการ	2.879	1.315
7. ข้าพเจ้าพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อน เรื่อง การแข่งขันกีฬา	2.865	0.979
8. ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์โดยไม่แสดงความท้อใจหรือโอ้อวด เมื่อเวลาชนะคนอื่นได้ (เช่น ด้านความคิด การแข่งขันกีฬา)	3.711	1.144
9. ข้าพเจ้าอ่อนน้อมถ่อมตนเสมอ	4.253	0.864
10. ข้าพเจ้าช่วยแก้ไขความผิดพลาดของผู้อื่นจนถูกต้อง	4.033	0.888
11. ข้าพเจ้าเลิกฟังวิทยุ หรือ ดูโทรทัศน์ที่ให้ความสนุกสนาน (เช่น ภาพยนตร์ คนตรี การแสดงตลก ๆ ฯลฯ)	3.769	1.012

ตาราง 8 (ต่อ)

การพัฒนาตนเองด้านสุขภาพ	N = 92	
	\bar{X}	S
12. ชาวเจ้าบ่าวรุ่งสุขภาพจิต โดยการพักผ่อนหย่อนใจด้วยกิจกรรม ที่มีคุณค่า (เช่น ฟังดนตรี คุยภาพยนตร์ ทัศนศึกษา ฯลฯ)	3.868	0.980
13. ชาวเจ้าใจเวลาวางให้เป็นประโยชน์ (เช่น อ่านนวนิยาย ทำสวนครัว สะสมสิ่งที่ถูกใจ ฯลฯ)	3.747	1.091
14. ชาวเจ้าช้อยารับประทานเองโดยไม่มีใบสั่งจากแพทย์ *	2.156	1.170
15. ชาวเจ้าคิมสุราหรือสูบบุหรี่ตามความนิยมของสังคม*	2.281	1.492
16. ชาวเจ้าเลือกรับประทานอาหารที่มีคุณค่าต่อการบำรุงรักษา สุขภาพอนามัย (เช่น สุก สะอาด ปราศจากสารมีพิษ)	4.110	0.948
17. ชาวเจ้ารู้สึกวุ่นวายเครียด อ่อนเพลีย กังวลใจ *	2.227	1.058
18. เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ บางอย่างมักจะรบกวนจิตใจชาวเจ้า*	2.297	1.100
19. เมื่อชาวเจ้าคิดถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมาแล้ว ทำให้เกิด อารมณ์เครียดและไม่สบายใจ *	2.110	0.948
20. ชาวเจ้ารับประทานอาหารเช้า-เย็น พร้อมกันทั้งครอบครัว		
21. ชาวเจ้าพร้อมครอบครัวไปทัศนจรเพื่อพักผ่อนหย่อนใจใน วันสุดสัปดาห์	2.750	1.356
เฉลี่ย	3.215	0.468

* คำถามเชิงลบ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
จำแนกตามอายุ

การพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง	อายุต่ำกว่า 45 ปี N = 29		อายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 63	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
การพัฒนาบุคลิกภาพ	3.574	0.422	3.854	0.389
การพัฒนาเชิงวิชาการ	3.557	0.563	3.703	0.621
การพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน	3.817	0.522	4.141	0.445
การพัฒนาสุขภาพ	3.227	0.420	3.209	0.491
เฉลี่ย	3.544	0.382	3.727	0.487

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย การพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
ด้านบุคลิกภาพ จำแนกตามอายุ

การพัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพ	อายุต่ำกว่า 45 ปี N = 29		อายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 63	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
1. เมื่อข้าพเจ้าพบกับคนแปลกหน้าในงานสังคม ข้าพเจ้าจะทักทายและแนะนำตัวเองทันที	2.379	0.820	2.597	1.108
2. เมื่อข้าพเจ้ารู้จักคนแปลกหน้าข้าพเจ้าจะ เริ่มตนการสนทนา	2.483	0.785	3.194	1.143
3. ข้าพเจ้านิ่งถึงความมีอิสระในการใช้ ความคิดและชอบเชตหน้าที่การงานเมื่อ ร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่น	4.276	0.591	4.290	0.733
4. ข้าพเจ้าปฏิบัติหรือให้ความร่วมมือใน กิจกรรมบ้างเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม	4.448	0.572	4.452	0.619
5. ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อชื่อเสียง ของหน่วยงาน	4.759	0.435	4.921	0.326
6. ข้าพเจ้ายินดีช่วยเหลือผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน นอกเวลาราชการ	3.793	0.978	4.161	0.891
7. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานเต็มความสามารถเพื่อ ให้ผู้ร่วมงานถือเป็นแบบอย่าง	4.759	0.511	4.857	0.353
8. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญในการแต่งกายที่ เหมาะสมกับตำแหน่งและกาลเทศะ	3.586	1.119	4.127	0.907

ตาราง 10 (ต่อ)

การพัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพ	อายุต่ำกว่า 45 ปี N = 29		อายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 63	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
9. ข้าพเจ้ายอมรับคำขอโทษทันทีเมื่อทำผิดพลาดอันเป็นเหตุใหญ่จนเกิดปัญหาหรือเคียดแค้น	4.655	0.484	4.698	0.528
10. ข้าพเจ้ายอมรับความลวงหน้าเมื่อได้รับเชิญให้บรรยายในสถานที่ต่าง ๆ	3.828	1.071	4.397	0.871
11. ข้าพเจ้าฝึกฝนการปฏิบัติตัวในการเป็นประธานในโอกาสต่าง ๆ	3.241	1.154	3.667	1.078
12. ข้าพเจ้าเข้าร่วมการอบรมการพูดในสถาบันหรือสมาคมต่าง ๆ	1.621	0.862	1.710	1.014
13. ข้าพเจ้าตั้งใจจำชื่อและทักทายผู้ร่วมงานอย่างเป็นกันเอง	3.793	0.620	4.048	0.869
14. ข้าพเจ้าไม่ละความพยายามเมื่องานที่ทำนั้นยังไม่สำเร็จและต้องใช้เวลาอีกนาน	4.379	0.561	4.603	0.525
15. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	4.138	0.915	4.508	0.644
16. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า	4.621	0.494	4.857	0.353
17. ข้าพเจ้าตั้งใจทำงานอย่างสุดความสามารถและให้เสร็จตรงตามเวลา	4.586	0.568	4.746	0.439

ตาราง 10 (ต่อ)

การพัฒนาตนเองตามบุคลิกภาพ	อายุต่ำกว่า 45 ปี N = 29		อายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 63	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
18. ข้าพเจ้ามักทำงานอย่างรีบร้อน ถึงแม้มบาง ครั้งจะทำให้ข้าพเจ้ายุ่งยากในภายหลัง ก็ตาม *	2.393	1.166	2.984	1.314
19. ข้าพเจ้าแก้ปัญหาทาง ๆ ด้วยตนเองจน สำเร็จ	3.828	0.759	3.841	0.846
20. ข้าพเจ้าแสดงความคิดหรือผลงานใหม่ ๆ มาปรับใช้ในหน่วยงานแม้จะมีผู้อื่นเห็นว่า แปลกไปจากเดิม	3.034	1.295	3.730	1.125
21. ข้าพเจ้ารู้สึกสับสนเมื่อมีการขัดจังหวะใน ระหว่างเป็นวิทยากรบรรยาย *	2.172	0.805	2.339	1.039
22. ข้าพเจ้ารู้สึกรำคาญใจเมื่อมีผู้รบกวนขณะ ครุ่นคิดอยู่กับปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง *	2.172	0.966	2.742	1.100
23. ข้าพเจ้าวางแผนสำหรับค่าใช้จ่ายของ ครอบครัวให้พอดีกับรายได้	4.000	0.756	4.111	0.986
24. ข้าพเจ้าเหลือเงินไว้ใช้จ่ายในกรณีพิเศษ (เช่น คุณภาพยন্ত্র ไปทัศนอาจร ซื้อของที่ อยากได้ ฯลฯ) ในแต่ละเดือน	3.310	1.312	3.468	1.364
25. ข้าพเจ้าเก็บออมเงินส่วนเหลือจากราย จ่ายไว้ใช้จ่ายสำหรับสวัสดิการในครอบครัว	3.172	1.391	3.823	1.274
เฉลี่ย	3.574	0.422	3.854	0.389

* ค่าถามเชิงลบ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย การพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
เชิงวิชาการ จำแนกตามอายุ

การพัฒนาตนเองเชิงวิชาการ	อายุต่ำกว่า 45 ปี N = 29		อายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 63	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
1. ขาพเจาสันทนาการกับเพื่อน ๆ ถึงแนวคิดในเรื่องแปลก ๆ ใหม่ ๆ	3.414	1.119	4.048	1.084
2. ขาพเจาให้คำปรึกษาแก่ผู้ที่มาขอความรู้จากขาพเจาไม่ว่าจะคุ้นเคยหรือไม่ก็ตาม	4.241	0.786	4.587	0.733
3. ขาพเจาหาโอกาสซักถามผู้รู้เกี่ยวกับการใช้เทคนิคใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	3.966	0.823	4.222	0.870
4. ขาพเจาปฏิบัติงานตามประสบการณ์มากกว่าการ เน้นการ ปฏิบัติงานตามกฎและระเบียบเพื่อให้งานเสร็จตามความต้องการ	3.333	0.920	3.397	1.115
5. ขาพเจาคิดริเริ่มโครงการใหม่ ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	3.379	1.293	3.683	1.172
6. ขาพเจาฟังบทความวิชาการทางวิทยุและคทางโทรทัศน์	3.724	0.797	3.730	1.035
7. ขาพเจาคิดถึงประดิษฐ์หรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน	2.966	1.426	2.885	1.240
8. ขาพเจาสัมผัส เข้าร่วมฟังการอภิปรายหรือปาฐกถาทางวิชาการที่สมาคมต่าง ๆ จัดขึ้น	2.828	1.002	2.726	1.011
9. ขาพเจาเข้าร่วมการประชุมสัมมนาเรื่องเกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อทราบความก้าวหน้าทางวิชาการ	3.483	0.946	3.714	0.941

ตาราง 11 (ต่อ)

การพัฒนาตนเองเชิงวิชาการ	อายุต่ำกว่า 45 ปี N = 29		อายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 63	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
10. ชาวเจาสันทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารระดับกองอื่น ๆ เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ	3.552	0.827	3.778	0.771
11. เมื่อชาวเจาต้องไปติดตอราชการที่หน่วยงานอื่น ชาวเจาจะใช้เวลาสนทนา กับเจ้าหน้าที่หน่วยงานนั้น เพื่อนำข้อมูล และข่าวสารของหน่วยงานนั้นมาศึกษา	3.828	0.805	3.794	0.845
12. ชาวเจาสันทนากับเพื่อน ๆ ที่มีแนวคิดแตกต่างกันเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์	3.552	0.870	3.710	0.998
13. ชาวเจาอ่านคอลัมน์เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาการ / การอาชีพในหนังสือพิมพ์	4.207	1.048	4.238	0.875
เฉลี่ย	3.557	0.563	3.703	0.621

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย การพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
ด้านความรู้ในการบริหารงาน จำแนกตามอายุ

การพัฒนาตนเองด้านความรู้ในการบริหารงาน	อายุต่ำกว่า 45 ปี N = 29		อายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 63	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
1. ข้าราชการหลักการในการวางแผนงาน โครงการเพื่อดำเนินงานในหน่วยงาน	4.241	0.739	4.476	0.715
2. ข้าราชการทำงานตามแผนหรือข้อตกลง อย่างเคร่งครัด	4.172	0.658	4.286	0.705
3. ข้าราชการจัดการปฏิบัติงานเพื่อจัดความ ผิดพลาดในการบริหารงาน	3.828	0.805	4.095	0.797
4. ข้าราชการดัดแปลงวัสดุเหลือใช้ให้เป็น ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	3.000	1.225	3.339	1.130
5. ข้าราชการหาข้อเท็จจริงเมื่อมีผู้รวมงานถูก กล่าวหาว่าทำผิดกฎระเบียบหรือมีการ ทุจริตในการปฏิบัติงาน	3.931	0.961	4.397	0.708
6. ข้าราชการสอบถามและตรวจสอบค่านการ เงินของหน่วยงานเป็นประจำ	3.345	1.261	3.984	1.261
7. ข้าราชการให้ความสำคัญต่อสัญญา ข้อตกลง หรือการนัดแนะที่ไว้กับผู้อื่น	4.586	0.628	4.810	0.396
8. ข้าราชการแจ้งผู้ร่วมงานที่ข้าพเจ้ารับผิดชอบ อยู่ที่นั่นเมื่อกำลังทำการละเมิดกฎเกณฑ์	4.034	0.778	4.238	0.777
9. ข้าราชการมอบงานและอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ ให้บุคลากรในหน่วยงานตามความรู้ ความสามารถ	3.931	0.961	4.444	0.736

ตาราง 12 (ต่อ)

การพัฒนาตนเองด้านความรู้ในการบริหารงาน	อายุต่ำกว่า 45 ปี N = 29		อายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 63	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
10. ขาพเจ้าช้ชอบภพรองของมูรวมงาน โดยไม่ให้เกิดความขัดเคื่องใจและยอมแก้ไขควยความสมัครใจ	3.931	0.884	4.286	0.812
11. ขาพเจ้าทราบชั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ จากการอ่านรายงานที่เจาหนาที่เสนอให้ทราบ	4.034	0.944	4.238	0.640
12. ขาพเจ้าใช้เวลาว่างเกินหักทายมูรวมงานวันละ 1 - 2 ครั้ง	3.143	1.177	3.841	1.050
13. ขาพเจ้าแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานควยตนเองจนสำเร็จ	3.448	0.985	3.758	0.862
14. ขาพเจ้าคนคิวิธีการต่าง ๆ เพื่อชจัดปัญหาและขอช้ค้แยงต่าง ๆ	3.586	0.946	3.984	0.942
15. ขาพเจ้าส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานควยวิธีการต่าง ๆ	3.931	0.884	4.175	0.890
16. ขาพเจ้ากำหนดชอบขายการคิคต่อสื่อสารเพื่อการประสานงานภายในหน่วยงานอย่างช้ค้เจน	4.034	0.626	4.079	0.867
เฉลี่ย	3.817	0.522	4.141	0.445

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
ด้านสุขภาพ จำแนกตามอายุ

การพัฒนาตนเองด้านสุขภาพ	อายุต่ำกว่า 45 ปี N = 29		อายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 63	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
1. ขาพเจ้าปฏิบัติตามแนวคิดใหม่ด้านสุขภาพ อนามัยโภชนาการหรือที่อยู่อาศัย	4.036	0.962	3.855	0.973
2. ขาพเจ้าตรวจสุขภาพประจำปี	2.931	1.361	3.267	1.274
3. ขาพเจ้าใช้เวลาว่างทำงานอดิเรกที่ชอบ	3.345	1.111	3.629	1.149
4. ขาพเจ้าพักผ่อนร่างกายและจิตใจหลังจาก ทำกิจกรรมงานในแต่ละวันอย่างถูกสุขภาพ อนามัย	3.286	0.810	3.742	1.007
5. ขาพเจ้าใช้เวลาในตอนค่ำครั้งละนาน ๆ เพื่อทำกิจกรรมหรือการงาน (เช่น อ่าน หนังสือ ทำงานที่ค้างอยู่ ค้นคว้าหาความรู้ ใหม่ ๆ)	4.000	1.069	3.806	1.006
6. ขาพเจ้าออกกำลังกายหรือเล่นกีฬา เช่น โยน และวันหยุดราชการ	2.724	1.306	2.952	1.324
7. ขาพเจ้าพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กับเพื่อนเรื่องการแข่งขันกีฬา	2.786	1.067	2.902	0.943
8. ขาพเจ้าควบคุมอารมณ์โดยไม่แสดงความ คึใจหรือโอ้อวดเมื่อเอาชนะคนอื่นได้ (เช่น ด้านความคิด การแข่งขันกีฬา ฯลฯ)	3.379	1.049	3.869	1.162
9. ขาพเจ้าอ่อนน้อมถ่อมตนเสมอ	4.034	0.865	4.355	0.851

ตาราง 13 (ต่อ)

การพัฒนาตนเองด้านสุขภาพ	อายุต่ำกว่า 45 ปี N = 29		อายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 63	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
10. ชาวเขาช่วยแก้ไขความผิดพลาดของ แผนงานจนถูกต้อง	3.862	0.875	4.113	0.889
11. ชาวเขาเลือกฟังวิทยุหรือดูโทรทัศน์ที่ให้ความ สนุกสนาน (เช่น ภาพยนตร์ คนตรี การแสดงต่าง ๆ ฯลฯ)	3.724	1.032	3.790	1.010
12. ชาวเขาบำรุงสุขภาพจิตโดยการพักผ่อน หย่อนใจด้วยกิจกรรมที่มีคุณค่า (เช่น ฟัง คนตรี ภาพยนตร์ ทัศนศึกษา ฯลฯ)	4.000	0.802	3.806	1.053
13. ชาวเขาใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ (เช่น อ่านนิตยสาร ทำสวนครัว สะสมสิ่ง ที่ถูกต้อง ฯลฯ)	3.862	0.875	3.694	1.182
14. ชาวเขาซื้อยารับประทานเองโดยไม่มีใบ สั่งจากแพทย์ *	2.571	1.372	1.968	1.024
15. ชาวเขาคัดสุราหรือสูบบุหรี่ตามความนิยม ของสังคม*	2.679	1.492	2.098	1.469
16. ชาวเขาเลือกรับประทานอาหารที่มีคุณค่า การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัย (เช่น สุก สะอาด ปราศจากสารมีพิษ)	3.966	0.778	4.177	1.017
17. ชาวเขารู้สึกว่าไม่คอยแข็งแรง อ่อนเพลีย กังวลใจ*	2.214	0.917	2.233	1.125

ตาราง 13 (ต่อ)

การพัฒนาตนเองด้านสุขภาพ	อายุต่ำกว่า 45 ปี N = 29		อายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป N = 63	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
18. เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ บางอย่างมักจะ รบกวนจิตใจข้าพเจ้า*	2.138	1.026	2.371	1.134
19. เมื่อข้าพเจ้าคิดถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่าน มาแล้ว ทำให้เกิดอารมณ์เครียดและไม่ สบายใจ*	2.172	0.805	2.081	1.013
20. ข้าพเจ้ารับประทานอาหาร เช้า-เย็น พร้อมกันทั้งครอบครัว	3.483	1.326	3.444	1.317
21. ข้าพเจ้าพร้อมครอบครัวไปทัศนจรเพื่อ พักผ่อนหย่อนใจในวันสุดสัปดาห์	3.172	1.441	2.556	1.280
เฉลี่ย	3.227	0.420	3.209	0.491

* ค่าถามเชิงลบ

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย การพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
จำแนกตามประสบการณ์

การพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง	ประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี N = 47		ประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป N = 45	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
1. การพัฒนาบุคลิกภาพ	3.660	0.431	3.876	0.379
2. การพัฒนาเชิงวิชาการ	3.530	0.607	3.790	0.578
3. การพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน	3.895	0.460	4.089	0.484
4. การพัฒนาสุขภาพ	3.240	0.410	3.188	0.524
เฉลี่ย	3.581	0.361	3.761	0.385

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
ด้านบุคลิกภาพ จำแนกตามประสบการณ์

การพัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพ	ประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี N = 47		ประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป N = 45	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
1. เมื่อชาวเขาพบกับคนแปลกหน้าในงานสังคม ชาวเขาจะทักทายและแนะนำตัวเองทันที	2.404	0.948	2.659	1.098
2. เมื่อชาวเขารู้จักคนแปลกหน้าชาวเขาจะ เริ่มสนทนา	2.745	1.031	3.205	1.112
3. ชาวเขาคำนึงถึงความสามารถในการใช้ ความคิดและขอเบรคหน้าทักงานเมื่อ ร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่น	4.213	0.657	4.364	0.718
4. ชาวเขาปฏิบัติหรือให้ความร่วมมือใน กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์แก่ส่วนรวม	4.553	0.583	4.341	0.608
5. ชาวเขาเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อชื่อเสียง ของหน่วยงาน	4.809	0.449	4.933	0.252
6. ชาวเขายินดีช่วยเหลือผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน นอกเวลาราชการ	3.804	1.003	4.289	0.787
7. ชาวเขาปฏิบัติงานเต็มความสามารถเพื่อ ให้ผู้ร่วมงานถือเป็นแบบอย่าง	4.872	0.337	4.778	0.471
8. ชาวเขาให้ความสำคัญในการแต่งกายที่ เหมาะสมกับตำแหน่งและกาลเทศะ	3.745	1.052	4.178	0.912
9. ชาวเขาจะกล่าวคำขอโทษทันทีเมื่อทำผิด พลาดเป็นเหตุให้ผู้อื่นเกิดปัญหาหรือ เดือดร้อน	4.660	0.479	4.711	0.549

ตาราง 15 (ต่อ)

การพัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพ	ประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี N = 47		ประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป N = 45	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
10. ข้าพเจ้ายอมรับความลวงหน้าเมื่อได้รับเชิญให้บรรยายในสถานที่ต่าง ๆ	3.979	1.073	4.467	0.786
11. ข้าพเจ้าฝึกฝนการปฏิบัติตัวในการเป็นประธานในโอกาสต่าง ๆ	3.213	1.122	3.867	1.014
12. ข้าพเจ้าเข้าร่วมการอบรมการพูดในสถาบันหรือสมาคมต่าง ๆ	1.652	0.948	1.711	0.991
13. ข้าพเจ้าตั้งใจจำชื่อและพักทนายร่วมงานอย่างเป็นกันเอง	3.915	0.717	4.022	0.892
14. ข้าพเจ้าไม่ละความพยายามเมื่องานที่ท่านนั้นยังไม่สำเร็จและต้องใช้เวลานาน	4.426	0.580	4.644	0.484
15. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานนอกเหนือจากในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	4.170	0.868	4.622	0.535
16. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบเพื่อให้งานมีความเจริญก้าวหน้า	4.681	0.471	4.889	0.318
17. ข้าพเจ้าตั้งใจทำงานอย่างสุดความสามารถและให้เสร็จตามเวลา	4.681	0.515	4.711	0.458
18. ข้าพเจ้ามักทำงานอย่างรีบร้อน ถึงแม้บางครั้งจะทำให้ข้าพเจ้ายุ่งยากในภายหลังก็ตาม*	2.783	1.348	2.822	1.248
19. ข้าพเจ้าแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองจนสำเร็จ	3.809	0.741	3.867	0.894

ตาราง 15 (ต่อ)

การพัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพ	ประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี N = 47		ประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป N = 45	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
20. ชาวเขาแสดงความคิดหรือผลงานใหม่ ๆ มาปรับใช้ในหน่วยงานแมจะมีผู้อื่นเห็นว่าแปลกไปจากเดิม	3.149	1.302	3.889	1.005
21. ชาวเขารู้สึกสับสนเมื่อมีการขัดจังหวะในระหว่างเป็นวิทยากรบรรยาย *	2.174	0.902	2.400	1.031
22. ชาวเขารู้สึกว่าคาถุในเมื่อมีผู้รบกวนขณะครุ่นคิดอยู่กับปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง *	2.362	1.092	2.773	1.054
23. ชาวเขาวางแผนสำหรับค่าใช้จ่ายของครอบครัวให้พอดีกับรายได้	4.085	0.880	4.067	0.964
24. ชาวเขาเหลือเงินไว้ใช้จ่ายในกรณีพิเศษ (เช่น คุณภาพยนต์ร์ ไปทัศนจร ซอของที่อยากได้ ฯลฯ) ในแต่ละเดือน	3.426	1.426	3.409	1.263
25. ชาวเขาเก็บออมเงินส่วนที่เหลือจากรายจ่ายไว้ใช้จ่ายสำหรับสวัสดิการในครอบครัว	3.404	1.455	3.841	1.180
เฉลี่ย	3.660	0.431	3.896	0.379

* คำถามเชิงลบ

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย การพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
เชิงวิชาการ จำแนกตามประสบการณ์

การพัฒนาตนเองเชิงวิชาการ	ประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี N = 47		ประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป N = 45	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
1. ขาพเจาสันทนาการกับเพื่อน ๆ ถึงแนวคิดในเรื่องแปลก ๆ ใหม่ ๆ	3.532	1.120	4.178	1.051
2. ขาพเจ้าให้คำปรึกษาแก่ผู้มาขอความรู้จากขาพเจ้า ไบว่าจะคุ้นเคยหรือไม่ก็ตาม	4.362	0.819	4.600	0.688
3. ขาพเจ้าหาโอกาสซักถามผู้รู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีเทคนิคใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	4.021	0.794	4.267	0.915
4. ขาพเจ้าปฏิบัติงานตามประสบการณ์มากกว่าการเนนการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ เพื่อให้งานเสร็จตามความต้องการ	3.391	1.085	3.364	1.036
5. ขาพเจ้าคิดริเริ่มโครงการใหม่ ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	3.289	1.308	3.886	1.039
6. ขาพเจ้าฟังบทความวิชาการทางวิทยุและคู่มือทัศน์	3.766	0.914	3.689	1.019
7. ขาพเจ้าคิดสิ่งประดิษฐ์หรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน	2.667	1.261	3.156	1.296
8. ขาพเจ้าสมัครเข้ารับฟังการอภิปรายหรือปาฐกถาทางวิชาการที่สมาคมต่าง ๆ จัดขึ้น	2.717	1.004	2.800	1.014

ตาราง 16 (ต่อ)

การพัฒนาตนเองเชิงวิชาการ	ประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี N = 47		ประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป N = 45	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
9. ข้าพเจาเข้าร่วมการประชุมสัมมนาเรื่องเกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อทราบความก้าวหน้าทางวิชาการ	3.489	1.040	3.800	0.818
10. ข้าพเจาสันทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารระดับกองอื่น ๆ เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ	3.617	0.822	3.800	0.757
11. เมื่อข้าพเจาตองไปติดตอราชการที่หน่วยงานอื่น ข้าพเจาจะใช้เวลาสนทนากับเจ้าหน้าที่หน่วยงานนั้น เพื่อนำข้อมูลและข่าวสารของหน่วยงานนั้นมาศึกษา	3.851	0.859	3.756	0.802
12. ข้าพเจาสันทนากับเพื่อน ๆ ที่มีแนวคิดแตกต่างกันเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์	3.478	0.983	3.844	0.903
13. ข้าพเจาอ่านคอลัมน์เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาการ / การอาชีพในหนังสือพิมพ์	4.170	1.049	4.286	0.787
เฉลี่ย	3.530	0.607	3.790	0.578

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย การพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
ด้านความรู้ในการบริหารงาน จำแนกตามประสบการณ์

การพัฒนาตนเองด้านความรู้ในการบริหารงาน	ประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี N = 47		ประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป N = 45	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
1. ขาพเจ้ายึดหลักการในการวางแผนงาน โครงการ เพื่อกำเนินงานในหน่วยงาน	4.383	0.709	4.422	0.753
2. ขาพเจ้างานตามแผนหรือขอตกลง อย่างเคร่งครัด	4.234	0.633	4.267	0.751
3. ขาพเจ้าจัดตารางปฏิบัติงานเพื่อจัดความ ผิดพลาดในการบริหารงาน	3.872	0.850	4.156	0.737
4. ขาพเจ้าคัดแปลงวัสดุเหลือใช้ให้เป็น ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	3.087	1.226	3.378	1.093
5. ขาพเจ้าหาข้อเท็จจริงเมื่อมีผู้ร่วมงานถูก กล่าวหาว่าทำผิดกฎระเบียบ หรือมีการ ทุจริตในการปฏิบัติงาน	4.064	0.895	4.444	0.693
6. ขาพเจ้าสอบถามและตรวจสอบค่านการ เงินของหน่วยงานเป็นประจำ	3.304	1.380	4.267	0.986
7. ขาพเจ้าให้ความสำคัญต่อสัญญา ขอตกลง หรือการนัดแนะที่ไว้กับผู้อื่น	4.745	0.530	4.733	0.447
8. ขาพเจ้าจ้างผู้ร่วมงานที่ขาพเจ้ารับผิดชอบ อยู่ที่ เมื่อกำลังทำการละเมิดกฎหมาย	4.066	0.734	4.289	0.815
9. ขาพเจ้ามอบงานและอำนาจหน้าที่ รับผิดชอบใหญ่ๆ คลากรในหน่วยงานตาม ความสามารถ	4.064	0.942	4.511	0.661

ตาราง 17 (ต่อ)

การพัฒนาตนเองด้านความรู้ในการบริหารงาน	ประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี N = 47		ประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป N = 45	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
10. ขาพเจาชอบบกรองของมรวมงาน โดยไมใหเกกความชกเคองใจและยอมแกไขควยความสมัครใจ	4.149	0.859	4.200	0.842
11. ขาพเจาทราบขนตอนการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ จากการอ่านรายงานที่เจาหน้าที่เสนอใหทราบ	4.128	0.824	4.222	0.670
12. ขาพเจาใช้เวลาว่างเอนทักทายมรวมงานวันละ 1 - 2 ครั้ง	3.348	1.233	3.911	0.949
13. ขาพเจาแกปัญหาตาง ๆ ที่เกกขึ้นในหน่วยงานควยตนเองจนสำเร็จ	3.447	0.904	3.886	0.868
14. ขาพเจาคนคิควิธีการตาง ๆ เพื่อชจัดปัญหาและขอชกแยงตาง ๆ	3.617	0.922	4.111	0.935
15. ขาพเจาส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานควยวิธีการตาง ๆ	3.957	0.932	4.244	0.830
16. ขาพเจากำหนดขอขายการคิคคอสื่อสารเพื่อการประสานงานภายในหน่วยงานอย่างชกเจน	4.064	0.673	4.067	0.915
เฉลี่ย	3.895	0.460	4.189	0.484

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย การพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
ด้านสุขภาพ จำแนกตามประสบการณ์

การพัฒนาตนเองด้านสุขภาพ	ประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี N = 47		ประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป N = 45	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
1. ข้าพเจ้าปฏิบัติตามแนวคิดใหม่ด้านสุขภาพ อนามัยโภชนาการหรือที่อยู่อาศัย	3.870	1.024	3.955	0.914
2. ข้าพเจ้าตรวจสุขภาพประจำปี	3.109	1.337	3.209	1.283
3. ข้าพเจ้าใช้เวลาว่างทำงานอดิเรกที่ชอบ	3.468	1.177	3.614	1.104
4. ข้าพเจ้าพักผ่อนร่างกายและจิตใจหลังจาก ทำกิจกรรมงานในแต่ละวันอย่างถูกสุขภาพ อนามัย	3.426	1.078	3.791	0.804
5. ข้าพเจ้าใช้เวลาในตอนค่ำครั้งละนาน ๆ เพื่อทำกิจกรรมหรือการงาน (เช่น อ่าน หนังสือ ทำงานที่ค้างอยู่ ค้นคว้าหาความรู้ ใหม่ ๆ)	4.043	0.999	3.682	1.029
6. ข้าพเจ้าออกกำลังกายหรือเล่นกีฬา เข้าย- เย้า และวันหยุดราชการ	2.702	1.317	3.068	1.301
7. ข้าพเจ้าพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กับเพื่อนเรื่องการแข่งขันกีฬา	2.711	0.944	3.023	1.000
8. ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์โดยไม่แสดงความ คึกใจหรือโอ้อวดเมื่อเอาชนะคนอื่นได้ (เช่น ด้านความคิด การแข่งขันกีฬา ฯลฯ)	3.652	1.159	3.773	1.138
9. ข้าพเจ้าอ่อนน้อมถ่อมตนเสมอ	4.128	0.969	4.386	0.722

ตาราง 18 (ต่อ)

การพัฒนาตนเองด้านสุขภาพ	ประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี N = 47		ประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป N = 45	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
10. ชาวเขาช่วยแก้ไขความผิดพลาดของ ผู้ร่วมงานจนถูกต้อง	3.915	0.905	4.159	0.861
11. ชาวเขาเลือกฟังวิทยุหรือดูโทรทัศน์ที่ให้ความ ความสนุกสนาน (เช่น ภาพยนตร์ คนตรี การแสดงต่าง ๆ ฯลฯ)	3.815	0.955	3.682	1.073
12. ชาวเขาบำรุงสุขภาพจิตโดยการพักผ่อน หย่อนใจด้วยกิจกรรมที่มีคุณค่า (เช่น ฟัง คนตรี ดูภาพยนตร์ ทัศนศึกษา ฯลฯ)	4.064	1.030	3.659	0.888
13. ชาวเขาใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ (เช่น อ่านนวนิยาย ทำสวนครัว สะสม สิ่งทีุ่กใจ ฯลฯ)	3.851	1.122	3.636	1.059
14. ชาวเขาขอเข้ารับประทานเองโดยไม่มีใบ สั่งจากแพทย์*	2.326	1.317	1.977	0.976
15. ชาวเขาคัดเลือกรับหรือสูบบุหรี่ตามความนิยม ของสังคม*	2.489	1.532	2.068	1.437
16. ชาวเขาเลือกรับประทานอาหารที่มีคุณค่า ต่อการบำรุงรักษาสุขภาพอนามัย (เช่น สุก สะอาด ปราศจากสารมีพิษ)	3.851	1.063	4.386	0.722
17. ชาวเขารู้สึกว่าไม่คอยแข็งแรง อ่อนเพลีย กังวลใจ*	2.311	0.949	2.140	1.167

ตาราง 18 (ต่อ)

การพัฒนาตนเองด้านสุขภาพ	ประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี N = 47		ประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป N = 45	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
18. เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ บางอย่างมักจะ รบกวนจิตใจข้าพเจ้า *	2.340	1.203	2.250	0.991
19. เมื่อข้าพเจ้าคิดถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่าน มาแล้ว ทำให้เกิดอารมณ์เครียดและไม่ สบายใจ *	2.213	0.977	2.000	0.915
20. ข้าพเจ้ารับประทานอาหาร เช้า - เย็น พร้อมกันทั้งครอบครัว	3.340	1.372	3.578	1.252
21. ข้าพเจ้าพร้อมครอบครัวไปทัศนจรเพื่อ พักผ่อนหย่อนใจในวันสุดสัปดาห์	2.979	1.553	2.511	1.079
เฉลี่ย	3.240	0.410	3.188	0.524

* คำถามเชิงลบ

การพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

บทคัดย่อ

ของ

วีระยุทธ พินทุสมิต

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคำหลักสูตร

ปรัชญาการศึกษามหาบัณฑิต

กุมภาพันธ์ 2531

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเพื่อเปรียบเทียบแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการโดยจำแนกตามอายุและประสบการณ์

กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารระดับกองจำนวน 92 คน ในปี พ.ศ. 2529 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่าเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร 4 ด้าน คือ การพัฒนาบุคลิกภาพ การพัฒนาเชิงวิชาการ การพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน และการพัฒนาสุขภาพ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอัตราส่วนวิกฤติ t

ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารระดับกอง มีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองโดยรวมอยู่ในระดับต่ำไปบ่อย ๆ ยกเว้นการพัฒนาสุขภาพทำได้ในระดับพอประมาณ
2. ผู้บริหารอายุมากมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพ เชิงวิชาการ ด้านความรู้ในการบริหารงาน และโดยรวมมากกว่าผู้บริหารอายุน้อย ส่วนการพัฒนาด้านสุขภาพผู้บริหารอายุน้อยมีแนวปฏิบัติมากกว่า
3. ผู้บริหารอายุมากกับผู้บริหารอายุน้อย มีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ในการบริหารงานและโดยรวมแตกต่างกัน ส่วนด้านพัฒนาเชิงวิชาการ และด้านสุขภาพ ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม มีแนวปฏิบัติไม่แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารประสบการณ์มากมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพ เชิงวิชาการ ด้านความรู้ในการบริหารงาน และโดยรวมมากกว่าผู้บริหารประสบการณ์น้อย ส่วนด้านพัฒนาสุขภาพผู้บริหารประสบการณ์น้อยมีแนวปฏิบัติมากกว่า
5. ผู้บริหารประสบการณ์มากกับผู้บริหารประสบการณ์น้อย มีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพ เชิงวิชาการ ด้านความรู้ในการบริหารงาน และโดยรวมแตกต่างกัน ส่วนด้านพัฒนาสุขภาพ ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มมีแนวปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

SELF DEVELOPMENT OF THE DIVISION ADMINISTRATIONS OF THE
MINISTRY OF EDUCATION

AN ABSTRACT

BY

VERAYOCTA BINDUSMITA

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

February 1988

The purposes of the study were to examine and to compare the self-development practices of the division administrators in the Ministry of Education as classified by ages and working experiences.

The sample comprised of ninety-two division administrators in 1986. The instrument used was the Likert type questionnaire concerning four aspects of self-development practices ; personality development, professional development, administrative development and health development. The statistics used to analyze the data were means, standard deviation, and the t - test.

The results revealed as follows

1. In general the division administrators often carried out all aspects of self-development practices, only moderately on health development.

2. Older division administrators tended to carryout self-development practices more often than younger ones, particularly on personality, professional and administrative development. In contrast, younger division administrators tended to practice more often on health development.

3. The practice of the older and younger division administrators was significantly different on personality, administrative and overall development, but was no significantly different on professional and health development.

4. The division administrators with longer working experience tended to carryout self-development practices more often than the ones with shorter working experience, particularly on personality, professional

and administrative development. In contrast, the division administrators with shorter working experience tended to practise more often on health development.

5. The practice of the longer and shorter working experience division administrators was significantly different on personality, professional, administrative and overall development, but was no significantly different on health development.

ประวัติคุณเขียน

นายวีระยุทธ พินทุสมบัติ เกิดวันที่ 27 กันยายน 2487 ที่แขวงกัลยาณิ เขตชนบุรี
กรุงเทพมหานคร

การศึกษา

- 2497 สำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 จากโรงเรียนบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- 2503 สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสาธิตวิทยาลัย
ครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- 2507 สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (แผนกพาณิชยการ)
จากโรงเรียนพาณิชยการ ชนบุรี
- 2514 สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.สูง)
จากวิทยาลัยครูพระนคร
- 2519 สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษา (กศ.บ.) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
มหาสารคาม

การทำงาน

- 2509 รับราชการครั้งแรกตำแหน่งเสมียนพนักงาน สำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงเกษตร
- 2515 ประจำแผนก (การเงิน) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด
- 2519 เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี 3 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสมุทรปราการ
- 2521 เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี 4 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก
- 2522 ศึกษาธิการอำเภอ ประจำกิ่งอำเภอเสนางคนนิคม จังหวัดอุบลราชธานี
- 2523 ศึกษาธิการอำเภอโนนสัง จังหวัดอุดรธานี
- 2524 ศึกษาธิการอำเภอสัมพันธวงษ์ กรุงเทพมหานคร
- 2531 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้างานตรวจราชการ (เจ้าหน้าที่วิเคราะห์
นโยบายและแผน 6) กองตรวจและรายงาน สำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงศึกษาธิการ