

ความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

18 S.A. 2539

ปริญญาานิพนธ์  
ของ  
วีรกุล จินดาโชติ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

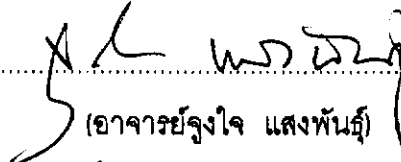
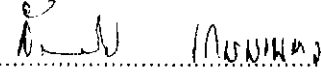
พฤษภาคม 2539

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

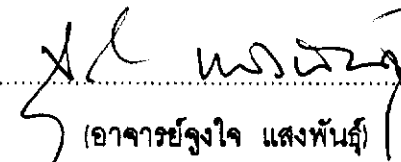
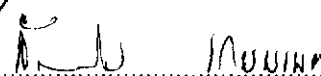

B-52381

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญาบัตรฉบับนี้แล้ว  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก  
การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

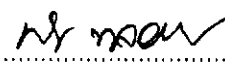
คณะกรรมการควบคุม

 ..... ประธาน  
(อาจารย์จุงโจ แสงพันธุ)  
 ..... กรรมการ  
(ผศ. ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร)

คณะกรรมการสอบ

 ..... ประธาน  
(อาจารย์จุงโจ แสงพันธุ)  
 ..... กรรมการ  
(ผศ. ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร)  
 ..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม  
(ผศ. ดร. สุดา ทัพสุวรรณ)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญาบัตรฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

 ..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ดร.ศิริฎา ทูลสุวรรณ)

วันที่ 3 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2539

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ด้วยดี ได้รับความกรุณาเป็นอย่างดีจาก อาจารย์รุ่งใจ แสงพันธุ์ ประธานควบคุมปริญญาานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร กรรมการควบคุมปริญญาานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุดา ทัพสุวรรณ กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติมที่ได้กรุณาช่วยเหลือ แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขและให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของท่านอาจารย์ทั้ง 3 เป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ภาคย์ เกษมเนตร และรองศาสตราจารย์ นิภา ศรีไพโรจน์ ที่ได้ให้คำแนะนำด้วยดีตลอดมา ขอขอบคุณหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณที่ ๆ เพื่อน ๆ ทุกคน ที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์ที่พึงมีของปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณของบิดา มารดา และคุณครูอาจารย์ ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนส่งเสริมให้กำลังใจ และประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยตลอดมา

วีรกุล จินดาโชติ

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
*ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า .....	4
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า .....	4
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า .....	4
คำนิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	8
ระบบบริหารการประถมศึกษาในปัจจุบัน .....	8
การบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ .....	10
อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ .....	13
ทักษะการบริหารของผู้บริหาร .....	14
ความต้องการผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ .....	24
การพัฒนาผู้บริหาร .....	34
ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาผู้บริหาร .....	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	40
*สมมติฐานการศึกษาค้นคว้า .....	44
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า .....	45
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	45
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	47
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ .....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	48
การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล .....	48
*สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	50

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	51
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	51
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	51
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	80
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า .....	80
กลุ่มตัวอย่าง .....	80
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	80
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	81
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	81
อภิปรายผล .....	82
ข้อเสนอแนะ .....	89
บรรณานุกรม .....	91
ภาคผนวก .....	97
ภาคผนวก ก .....	98
ภาคผนวก ข .....	102
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	109

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	46
2 แสดงจำนวนและร้อยละของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตาม ประสบการณ์ในตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา.....	52
3 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับทักษะการ บริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ.....	53
4 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับทักษะด้าน ความรู้ความสามารถของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ.....	54
5 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับทักษะด้าน มนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ.....	55
6 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับทักษะด้าน เทคนิควิธีการของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ.....	56
7 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการ การพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ.....	57
8 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการ การพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถของหัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอ.....	58
9 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการ การพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ.....	59
10 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการ การพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ.....	60
11 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการ การพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตาม ประสบการณ์ในตำแหน่ง.....	61
12 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการ การพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถของหัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง.....	62

ตาราง	หน้า
13 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการ การพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง.....	63
14 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการ การพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง.....	65
15 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการ การพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	66
16 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการ การพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถของหัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอ จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	67
17 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการ การพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	68
18 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการ การพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	70
19 เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาทักษะด้านความรู้ ความสามารถรวมและเป็นรายชื่อของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามประสบการณ์.....	71
20 เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ รวมและเป็นรายชื่อของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตาม ประสบการณ์ในตำแหน่ง.....	73
21 เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการ รวมและเป็นรายชื่อของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตาม ประสบการณ์ในตำแหน่ง.....	74

ตาราง	หน้า	
22	เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาทักษะด้านความรู้ ความสามารถรวมและเป็นรายชื่อของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	75
23	เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ รวมและเป็นรายชื่อของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตาม วุฒิการศึกษา.....	77
24	เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการ รวมและเป็นรายชื่อของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตาม วุฒิการศึกษา.....	78

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงโครงสร้างการแบ่งงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ.....	12
2 แสดงทักษะการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในองค์กร.....	17

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นกระบวนการที่ทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน สามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีสันติสุข และสามารถเกื้อหนุนการพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้านของประเทศ ในการจัดการศึกษานั้นไม่มีการศึกษาในระดับใดที่จะจัดบริการแก่ประชาชนได้อย่างกว้างขวางและทั่วถึงเท่ากับการจัดการประถมศึกษา การศึกษาในระดับนี้จึงมีความสำคัญมากที่สุดและเป็นการศึกษาที่รัฐจะต้องจัดให้ เพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของคนในประเทศ โดยกำหนดให้เป็นการศึกษาภาคบังคับและจัดให้เปล่า ซึ่งในปัจจุบันการศึกษาระดับประถมศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ การจัดการเรียนการสอนในระดับนี้มุ่งให้ผู้เรียนเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน สามารถประกอบอาชีพได้ตามควรแก่วัย ซึ่งเป็นการเสริมสร้างคุณภาพของพลเมืองให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมั่นคงและมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2528 : 8) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจึงได้ตอบสนอง โดยกำหนดนโยบายเร่งรัดพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียน เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้บริหาร ครูอาจารย์ผู้สอน ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานทุกระดับดำเนินการให้ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่หลักสูตรกำหนด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2533 : 18 - 19)

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษาจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการสำคัญสามกระบวนการ คือ กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศการศึกษา ซึ่งจำเป็นจะต้องดำเนินการไปพร้อม ๆ กันอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ จึงจะช่วยให้การพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาประสบความสำเร็จตามความปรารถนาได้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2528 : 8) จึงกล่าวได้ว่ากระบวนการบริหารเป็นกิจกรรมหนึ่งซึ่งส่งเสริมให้คุณภาพการศึกษาสูงขึ้น ในปัจจุบันการบริหารการประถมศึกษาจะอยู่ในรูปของคณะกรรมการซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 กล่าวคือ ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการรับผิดชอบสามระดับ คือ ระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับอำเภอ ในแต่ละระดับจะมีอำนาจหน้าที่ที่สอดคล้องกันเพียงแต่นั่นหนักแตกต่างกัน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2535 : 3) และในแต่ละระดับให้มีสำนักงาน

เป็นหน่วยงานบริหาร มีหัวหน้าควบคุมดูแลบังคับบัญชารับผิดชอบข้าราชการในสังกัดโดยมีตำแหน่งเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในระดับชาติ ตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดในระดับจังหวัด และตำแหน่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในระดับอำเภอ สำหรับในระดับอำเภอนี้ การจัดการศึกษาจะอยู่ในรูปของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ โดยมีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเป็นกรรมการและเลขานุการ และปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมดูแลกำกับราชการของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งจำแนกงานออกเป็น 4 งาน คือ งานบริหารทั่วไป งานการเจ้าหน้าที่ งานการเงินและพัสดุ และงานนิเทศการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2535 : 7) เมื่อพิจารณาถึงงานในหน้าที่แล้ว อาจกล่าวได้ว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญหรือทักษะในการปฏิบัติงานจึงจะทำให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้ แต่จากการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่ผ่านมา มีปัญหาค่อนข้างมาก สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทั่วประเทศพบว่า ประสบปัญหาทุกด้าน มีปัญหาเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานการเจ้าหน้าที่ งานการเงินและพัสดุ งานนิเทศการศึกษา และงานวิชาการ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2531 : ข - ฉ) ทำให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอบริหารงานการประถมศึกษาระดับอำเภอได้ไม่เต็มที่ และจากรายงานสรุปผลการประชุมสัมมนาหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอทั่วประเทศ ประจำปี 2533 พบว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทั่วประเทศ มิได้มีผลงานเป็นที่น่าประทับใจ บางคนมีปัญหาในการบริหารงาน บางคนถูกร้องเรียน ถูกบดขยี้ มีเพียงบางคนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหาร มีผลงานเด่นชัด มีโอกาสก้าวหน้าเร็วมาก (ประจวบ แสงอินทร์. 2533 : 1)

องค์การหรือหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมาย่อมต้องการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ต้องมีปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และการจัดการ (Management) (ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2530 : 18) ปัจจัยเกี่ยวกับคนถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญเพราะเป็นสิ่งมีชีวิต มีความรู้สึก เป็นผู้คิด ผู้ปฏิบัติ และใช้ทรัพยากรที่เป็นปัจจัยในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2528 : 124) ในบรรดาคนที่เข้ามาในองค์การนั้น ได้ผ่านการกลั่นกรองมาแล้วในรูปแบบของการสอบคัดเลือกโดยองค์การหวังว่าจะได้คนซึ่งมีศักยภาพ (Potential) คือ มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีคุณธรรม แต่ในความเป็นจริงตามธรรมชาติของมนุษย์ เขาทำงานเพียงแต่ใช้ความสามารถที่มีอยู่ของตนเล็กน้อยเท่านั้นก็สามารถอยู่ได้ ดังนั้น องค์การ

จะต้องพัฒนาหรือจูงใจอย่างไรจึงจะให้สมาชิกในองค์การได้ทำงานและใช้ความสามารถที่เขามีอยู่ให้เพิ่มสูงขึ้นตามท้องที่การต้องการ (ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2530 : 37) และความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรนับวันแต่จะปรากฏเด่นชัด และทวีความสำคัญในตัวของมันเองยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบัน กระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว เหล่านี้เป็นสภาพภายนอกหรือสภาพแวดล้อมตัวบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลนั้นต้องยอมรับว่าบุคคลในองค์การมีแนวโน้มจะก้าวไปสู่ระดับไร้ความสามารถด้วยกันทุกคน ซึ่งสาเหตุมาจากไม่มีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคล (อรุณ รักรธรรม. 2524 : 145) หากคนได้รับการพัฒนาแล้วก็มีคุณภาพ และคุณภาพของคนคือกุญแจดอกแรกที่จะไขไปสู่ความสำเร็จทั้งหลาย (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2529 : 17) จะเห็นได้ว่าการขจัดปัญหา และสามารถให้งานดำเนินไปด้วยดีนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือบุคลากรจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ คือ มีทักษะการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะงาน (มงคล ศรีไพวรรณ. 2533 : 14) และโดยเฉพาะผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารงาน จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานที่ตนรับผิดชอบ จึงจะทำให้การบริหารงานนั้นประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี (กิติมา ปรีดีติลล. 2529 : 274) ทักษะทางการบริหารเป็นคุณสมบัติจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมี เพื่อช่วยให้การบริหารงานเกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2530 : 38) เนื่องจากลักษณะของการบริหารจะครอบคลุมถึงกระบวนการบริหาร ภารกิจของการบริหารและทักษะในการบริหารด้วย (วิจิตร ศรีธำณ. 2526 : 68 - 69) แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปคือ แนวคิดของแคทซ์ (Katz. 1955 : 32 - 42) ซึ่งกล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารมี 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ (Conceptual Skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skills) และทักษะด้านเทคนิควิธีการ (Technical Skills)

ผู้วิจัยเห็นว่าทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานด้านการบริหารสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในทุก ๆ ด้าน กล่าวคือ ถ้าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีและใช้ทักษะในการบริหารงานทั้ง 3 ด้าน ได้อย่างสมบูรณ์ ย่อมทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง ในทางกลับกัน ถ้าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอไม่ใช้ทักษะในการบริหารงานด้านใดด้านหนึ่งย่อมทำให้การบริหารงานล้มเหลวหรือขาดประสิทธิภาพได้ แต่การจะพัฒนาทักษะด้านใดให้กับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำเป็นต้องทราบความต้องการของบุคคลเหล่านี้ก่อน ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงต้องการประมวลความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเกี่ยวกับระดับทักษะการ

บริหารที่มีและต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร เพื่อนำความคิดเห็นที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

#### **ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า**

1. เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหาร 3 ด้านของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ โดยที่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเป็นผู้ประเมินตนเอง
2. เพื่อศึกษาระดับความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้านของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ
3. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอแต่ละด้าน ตามตัวแปรด้านประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และวุฒิการศึกษาของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

#### **ความสำคัญของศึกษาค้นคว้า**

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ทำให้ทราบระดับทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เพื่อเป็นสารสนเทศต่อหน่วยงาน และบุคคลที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในการปรับปรุงและพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่ยังบกพร่องอยู่ ให้มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนางานการประถมศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น

#### **ขอบเขตของศึกษาค้นคว้า**

##### **1. ขอบเขตของเนื้อหา**

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาระดับทักษะการบริหารและความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ โดยแบ่งทักษะดังกล่าวออกเป็น 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทั่วประเทศ ในปีการศึกษา 2538 จำนวน 808 อำเภอ รวมทั้งสิ้น 808 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทั่วประเทศ จำนวน 265 อำเภอ รวม 265 คน ใช้เกณฑ์การเลือกขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางสำเร็จของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) โดยใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) อย่างมีสัดส่วนตามเขตการศึกษา จำนวน 12 เขต

## 3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ สถานภาพของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ  
จำแนกเป็น

3.1.1 ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกเป็น  
2 กลุ่ม คือ

- (1) ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี
- (2) ประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

3.1.2 วุฒิการศึกษา จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ

- (1) ปริญญาตรี
- (2) สูงกว่าปริญญาตรี

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกเป็น 3 ด้าน คือ

3.2.1 ทักษะด้านความรู้ความสามารถ

3.2.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

3.2.3 ทักษะด้านเทคนิควิธีการ

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความต้องการ หมายถึง ความปรารถนาที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

2. การพัฒนา หมายถึง การส่งเสริมให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

3. ทักษะการบริหาร หมายถึง ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมการบริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ หมายถึงเฉพาะทักษะการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ

3.1 ทักษะด้านความรู้ความสามารถ หมายถึง การหยั่งรู้และเข้าใจความสลับซับซ้อนขององค์การหรืองาน มีความสามารถในการวางแผน การตัดสินใจสั่งการ การบริหารทรัพยากร การแก้ปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงาน การพัฒนาทีมงาน และความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำในองค์การ

3.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลต่าง ๆ ภายในและภายนอกหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและต่อเนื่องกับบุคคลในทุกทิศทาง ด้วยการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้นำท้องถิ่นและประชาชน การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคลากรคล้อยตาม

3.3 ทักษะด้านเทคนิควิธีการ หมายถึง ความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างตามตำแหน่งหน้าที่ ช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เครื่องมือทำงานให้ถูกต้องตามวิธีการ การใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ ๆ การจัดสำนักงาน งานสารบรรณ การประเมินผล การปฏิบัติงาน การบริหารงบประมาณ การเงินและบัญชี ตลอดจนการรู้จักใช้กฎหมายและระเบียบในการปฏิบัติงาน

4. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หมายถึง ข้าราชการครูที่ได้รับแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบในการบริหาร บังคับบัญชาควบคุมและดูแลโดยทั่วไปซึ่งราชการของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ในปีการศึกษา 2538 ทั้งนี้รวมถึงหัวหน้าการประถมศึกษากิ่งอำเภอด้วย

5. ประสบการณ์ในตำแหน่ง หมายถึง ระยะเวลาที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจนถึงปัจจุบัน จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ น้อยกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

6. วุฒิมการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ  
จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

7. เขตการศึกษา หมายถึง พื้นที่รับผิดชอบทางการศึกษาตามสภาพภูมิศาสตร์มี  
จำนวนทั้งสิ้น 12 เขตการศึกษา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอใน 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าในเรื่องนี้มีข้อมูลพื้นฐานและหลักวิชาสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าและอภิปรายผล ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้

1. ระบบบริหารการประถมศึกษาในปัจจุบัน
2. การบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
3. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ
4. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร
5. ความต้องการผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ
6. การพัฒนาผู้บริหาร
7. ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาผู้บริหาร
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ระบบบริหารการประถมศึกษาในปัจจุบัน

จากการที่ได้มีการโอนการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด กระทรวงมหาดไทย และกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มาอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2523 ทำให้เกิดระบบการบริหารการศึกษาแตกต่างไปจากหน่วยงานอื่น ๆ คือ มีการบริหารในรูปคณะกรรมการโดยมีสำนักงานในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับชาติลงมาจนถึงท้องถิ่น ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2535 : 3 - 5) ดังนี้

ระดับชาติ กำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น โดยมีภารกิจหลักที่สำคัญ ดังนี้

1. จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา
2. จัดทำงบประมาณและจัดสรรงบประมาณและเงินอื่นที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษา
3. จัดทำมาตรฐานด้านวิชาการ อาคารสถานที่ และค่าใช้จ่ายของโรงเรียน
4. นิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
5. รวบรวมข้อมูลวิจัย และส่งเสริมการวิจัย
6. บริหารงบประมาณ ควบคุมและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานในสังกัด
7. จัดทำ และพัฒนาแนวทางการจัดประสบการณ์ระดับก่อนประถมศึกษา
8. จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา
9. บริหารงานบุคคลและพัฒนาบุคลากรในสังกัด
10. พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลตามจุดหมายของแนวการจัดประสบการณ์ และหลักสูตร

โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทำหน้าที่บังคับบัญชา ควบคุม และดูแลโดยทั่วไปซึ่งราชการของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ระดับจังหวัด กำหนดให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เป็นหน่วยงานบริหาร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่ภายในเขตจังหวัด ดังนี้

1. จัดทำนโยบายการดำเนินงานและแผนพัฒนาการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษาภายในจังหวัด
2. จัดทำงบประมาณเพื่อการประถมศึกษา
3. เสนอจัดตั้ง บริหาร รวม ปรับปรุง และเลิกสัมโรงเรียนในสังกัด
4. เสนอแต่งตั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ /กิ่งอำเภอ ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่โรงเรียนในสังกัด
5. ติดตาม ประเมินผล ควบคุมมาตรฐาน และส่งเสริมการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัด
6. รวบรวมข้อมูลวิจัย และส่งเสริมการวิจัย
7. จัดและพัฒนาการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา
8. จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา
9. บริหารงานบุคคลและพัฒนาบุคลากรในสังกัด
10. บริหารงบประมาณภายในจังหวัด

โดยมีผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด มีหน้าที่บังคับบัญชา ควบคุมดูแลโดยทั่วไป ซึ่งราชการของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อ เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ระดับอำเภอ /กิ่งอำเภอ กำหนดให้มีสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ /กิ่งอำเภอ เป็นหน่วยงานบริหาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด โดยมีหัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอ /กิ่งอำเภอ ทำหน้าที่บังคับบัญชา ควบคุมดูแลโดยทั่วไปซึ่งราชการของสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอ /กิ่งอำเภอ

### **การบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ**

การบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ /กิ่งอำเภอ เป็นการบริหารงาน โดยองค์คณะบุคคล โดยมีสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ /กิ่งอำเภอ ทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ประจำและบริหารงานโดยตรง รับผิดชอบในการจัดการศึกษาภายในเขตอำเภอ /กิ่งอำเภอ ทั้งระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (สำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2535 : 6) ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ดำเนินการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดตั้งและ จัดสรรงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานการเงินและพัสดุ การบริหารงาน บุคคล การบริหารงานวิชาการ การนิเทศการศึกษา การติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
2. ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนางานดำเนินงานของโรงเรียนในสังกัดในเรื่อง เกี่ยวกับงานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งาน อาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์กับชุมชน งานจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ งานโครงการพิเศษ
3. พัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด โดยดำเนินการเกี่ยวกับการ สนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การปรับปรุงประสิทธิภาพ ของกระบวนการเรียนการสอน การปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารโรงเรียน การ ปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน การศึกษาวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา การพัฒนาบุคลากร เช่น ครูผู้สอนและผู้บริหารโรงเรียน การนิเทศติดตามผล การดำเนินการพัฒนาคุณภาพตามแผนงาน /โครงการ การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน ส่งเสริมสนับสนุนการผลิต บริการและการใช้สื่อการเรียนการสอน ประเมินคุณภาพและควบคุม มาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด

4. ประสานงาน ให้ความร่วมมือและสนับสนุนส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่น ในเขตอำเภอ และจังหวัดในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาชนบท การป้องกันและรักษาความมั่นคง ความสงบเรียบร้อยในเขตอำเภอ

5. ปฏิบัติการอื่นที่กฎหมายกำหนดและตามนโยบายของรัฐบาล เช่น การ สนับสนุนการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกสภาจังหวัด ในด้านกำลังคน วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่ เป็นต้น

โดยมีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ ทำหน้าที่บังคับบัญชา ควบคุมดูแล โดยทั่วไปซึ่งราชการของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ การประถมศึกษาจังหวัด ซึ่งสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ได้จัดแบ่งงานตามภารกิจออกได้ เป็น 4 งาน คือ

1. งานบริหารทั่วไป
2. งานการเงินและพัสดุ
3. งานการเจ้าหน้าที่
4. งานนิเทศการศึกษา

ดังแผนภูมิโครงสร้างการแบ่งงานดังนี้

## โครงสร้างการแบ่งงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ



ภาพประกอบ 1 แสดงโครงสร้างการแบ่งงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

## อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

หน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ ในฐานะผู้รับผิดชอบการดำเนินงาน จัดการศึกษาภายในเขตอำเภอ / กิ่งอำเภอ จึงเป็นไปตามลักษณะงานที่ปรากฏดังนี้ (สำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2535 : 6)

1. บังคับบัญชาและควบคุมดูแลโดยทั่วไปในงานของสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ / กิ่งอำเภอ ที่เกี่ยวกับการบริหาร เช่น ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการดำเนินการ จัดการศึกษาทุกระดับในความรับผิดชอบ การวางแผนงานและโครงการ การจัดตั้งและจัดสรร งบประมาณ การบริหารงานการเงินและพัสดุ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การนิเทศการศึกษา การติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา เป็นต้น

2. รับผิดชอบการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด การบังคับบัญชาดูแลข้าราชการและลูกจ้างในสถานศึกษา การส่งเสริม สนับสนุนและ พัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนในเรื่องที่เกี่ยวกับงานวิชาการ งานการเงินและพัสดุ งาน อาคารสถานที่ งานบริหารงานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน งานจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัด การศึกษา

3. เป็นเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ ซึ่งต้อง รับผิดชอบการดำเนินงาน ตั้งแต่การเตรียมการประชุม คือ การจัดทำวาระการประชุม ประสานงานกับกรรมการ การเตรียมสถานที่ประชุม และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ในการ ประชุม และการดำเนินการตามมติของคณะกรรมการ

4. ประสานงานกับหัวหน้าส่วนราชการและหัวหน้าหน่วยงานอื่นภายในอำเภอ หรือจังหวัด ตลอดจนให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น และปฏิบัติงานตามกฎหมายอื่นกำหนด

5. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

จากที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ภารกิจในความรับผิดชอบของหัวหน้าการประถม ศึกษอำเภอ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ

1. การบริหารงานภายในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ รวมทั้งการ ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ
2. การร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อพัฒนาการศึกษา และการพัฒนาชนบท
3. การควบคุมดูแลการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด

ในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ นอกจากจะเป็นผู้บริหารงานภายในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอแล้ว ยังมีหน่วยงานในระดับรองลงไปที่จะต้องรับผิดชอบ ดูแล กำกับ และให้การสนับสนุนอีก คือระดับโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินการจัดกิจกรรมตามบทบาทหน้าที่ได้ตามจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้น หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถดี เป็นผู้มีความประพฤติดี และเป็นนักบริหารที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2525 : บทนำ) ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ถือเป็นสิ่งที่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ จะต้องรู้จักพัฒนาตนเอง โดยหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ การฝึกอบรม เรียนรู้ ธรรมชาติของคน รู้จักบริหารเวลา ทำงานให้มีคุณภาพ พุทธิมีคุณธรรม และพัฒนาจนเกิดทักษะ เพื่อให้เป็นผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพต่อไป หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ จึงจะมีเกียรติ มีศักดิ์ศรีเป็นที่เชื่อถือศรัทธาทั้งผู้ร่วมงานและคนทั่วไป (สมยศ มีเทศน์. 2533 : 7 - 8)

### **ทักษะการบริหารของผู้บริหาร**

การบริหารที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยทรัพยากรที่มีความสมบูรณ์และมีคุณภาพ โดยเฉพาะผู้บริหารหรือผู้นำจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี จึงจะทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังที่ วินัย เกษมเศรษฐ (2521 : 47 - 56) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถ ต้องมีทั้งความรู้และทักษะ ถ้ามีความรู้อย่างเดียวก็มีความสามารถได้แค่บอก (Lip Service) หรือมีแต่ทักษะอย่างเดียวก็มีความสามารถได้แค่รับใช้ (served Service) ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้และทักษะ และต้องเป็นความรู้ 4 และทักษะ 4 ดังต่อไปนี้

#### **ความรู้ 4 ประกอบด้วย**

1. ความรู้ว่าด้วยการจัดการ
2. ความรู้ว่าด้วยพฤติกรรมของมนุษย์
3. ความรู้ว่าด้วยการพัฒนาหลักสูตร
4. ความรู้ว่าด้วยการพัฒนาองค์การ

#### **ทักษะ 4 ประกอบด้วย**

1. ทักษะในทางเทคนิค (Technical - managerial Skills) คือ ทักษะในด้านการเงินและบัญชี การจัดหา (การซื้อและการจ้าง) งานบริหารบุคคล ระเบียบงานสารบรรณ การจัดระบบงาน

2. ทักษะในการครองคน (Human - managerial Skills) คือ ทักษะในการกระตุ้น หรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน การแสดงสภาพผู้นำ การรู้จักประนีประนอม การสร้างขวัญ

3. ทักษะในการจัดการศึกษา (Technical - Educational Skills) คือ ทักษะในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา ของหลักสูตร และของวิชา ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

4. ทักษะในการสร้างความคิด (Speculative - Creative Skills) คือ ทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้าในลักษณะที่สามารถทำให้องค์กรปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างสมบูรณ์ และมีบริการที่สนองความต้องการได้

พินัส หันนาคินท์ (2524 : 68 - 69) ได้กล่าวถึงทักษะอันจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการบริหารงานให้ราบรื่น และผู้บริหารควรสร้างทักษะเหล่านี้ให้เป็นสมบัติประจำตัวด้วย คือ

1. ทักษะในด้านกลวิธีการทำงาน (Technical Skills) คือ รู้ว่างานที่จะต้องทำในหน้าที่ของตนมีอะไรบ้างและจะทำงานนั้น ๆ ได้อย่างไร รวมทั้งบทบาทที่จะต้องกระทำเพื่อให้งานสมบูรณ์ดียิ่งขึ้น

2. ทักษะในด้านความรู้ความสามารถ (Conceptual Skills) คือ การเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเข้าใจและมองเห็นแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เป็นผู้มีสายตาไกลพอที่จะหยั่งรู้ถึงผลที่จะเกิดจากการกระทำ และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานในโรงเรียน หรือองค์การที่ตนเป็นผู้บริหาร

3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skills) คือ การรู้จักสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร รู้จักที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวครูแต่ละคนให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการของโรงเรียน รู้จักประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือแก่บรรดาครูและบุคคลอื่นในโรงเรียน และในสังคมโดยทั่วไป

ทักษะสองประการแรกนั้น อาจจะหาได้จากการเรียนรู้ในสถาบัน จากการศึกษาด้วยตนเองและจากการปฏิบัติงาน แต่ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์นั้นต้องอาศัยความสามารถไหวพริบและบุคลิกภาพของตนเองเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

วิจิตร วรุตบางกูร สุพิชญา ธีระกุล และกาญจนา ศรีกาฬสินธุ์ (2524 : 75) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยและเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำทุกระดับ

การนำที่มีประสิทธิภาพจะเปรียบเสมือนดวงประทีปของหน่วยงาน และจะเป็นศูนย์รวมพลังของกลุ่มให้ดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความสามารถและทักษะของผู้นำ มีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณและคุณภาพของหน่วยงาน โดยนัยนี้การฝึกฝนผู้ที่จะมาเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จของหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับกิติมา ปริดีติติก (2529 : 274) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติงานใด ๆ หากคาดหวังจะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลแล้ว จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีความชำนาญอย่างดีในสิ่งที่ตนปฏิบัติ นั่นก็คือ มีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง ในทำนองเดียวกันผู้บริหารที่ดีมีความสามารถในการบริหารงาน จำเป็นต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำ การบริหารงานนั้นจึงจะประสบผลสำเร็จด้วยดี และชาญชัย อาจินสมาจาร (2534 : 23 - 27) ได้กล่าวถึงทักษะของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะดำเนินงานโดยใช้ทักษะทั้งเก้า ซึ่งได้แก่ การตั้งเป้าหมาย ภาวะผู้นำ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การสื่อความหมาย การสอนแนะ การให้คำปรึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและการลดความขัดแย้ง

ทักษะการบริหารตามแนวคิดที่ได้รับการยอมรับกันโดยทั่วไป คือ แนวคิดของแคทซ์ (Katz, 1955 : 32 - 42) ซึ่งได้วิเคราะห์ความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร โดยใช้วิธีการที่เรียกว่า "สามทักษะ" (Three Skills for manager) พบว่า ผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนได้ดีเพียงใด ประสมความสำเร็จมากน้อยกว่ากันหรือไม่ ขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ประการ คือ ทักษะด้านความรู้ ความสามารถ (Conceptual Skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skills) และทักษะด้านเทคนิควิธีการ (Technical Skills) ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

1. ทักษะด้านความรู้ความสามารถ (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะและขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์การหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงานจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นได้อย่างไร รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการบริหารงานมีกิจกรรมหลายอย่าง que ผู้บริหารต้องใช้ทักษะทางด้านความรู้ความสามารถ เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ การประสานงานและการขจัดความขัดแย้ง เป็นต้น

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skills) หมายถึง ความสามารถและความชำนาญของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่ ความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและการยอมรับ ความสามารถในการผนึกพลังความร่วมมือจากผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี ความสามารถในการประสานงาน

กับหน่วยงานอื่นในอันที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตน ตลอดจนความสามารถในการสร้าง ภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความศรัทธาเชื่อถือและไว้วางใจในหน่วยงานตลอดไป การบริหารงานในด้านนี้ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น การทำตัวเป็นแบบอย่าง การพูด การประสานงาน และการเผยแพร่ผลงานต่าง ๆ

3. ทักษะด้านเทคนิควิธีการ (Technical Skills) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธี กระบวนการ การดำเนินการหรือเทคนิค รวมทั้งความคล่องแคล่วในการใช้วิยวะส่วนต่าง ๆ ของร่างกายด้วย ทักษะทางด้านเทคนิควิธีการที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย ทักษะด้านวางแผนงาน หรือโครงการ ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่ม ทักษะติดต่อสื่อสาร และทักษะทางการจัดการ

แคทซ์ (Katz) แบ่งทักษะทั้ง 3 ด้าน ตามระดับของผู้บริหารดังนี้ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ซึ่งจะต้องมีทักษะในด้านต่าง ๆ แตกต่างกัน ดังแสดงในภาพประกอบ 2

ระดับการบริหาร	ทักษะที่จำเป็น
ผู้บริหารระดับสูง (เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ)	ทักษะด้านความรู้ ความสามารถ
ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด)	ทักษะด้าน มนุษยสัมพันธ์
ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ)	ทักษะด้าน เทคนิควิธีการ

ภาพประกอบ 2 แสดงทักษะการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในองค์การ

ในการปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับย่อมต้องอาศัยทักษะ ทั้ง 3 ด้านในการดำเนินงาน ผู้บริหารนอกจากจะมีความชำนาญทางวิชาการหรือทางด้าน เทคนิคแล้ว ยังต้องอาศัยความเข้าใจ และสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลและกลุ่มให้ประสานงานกัน ในการปฏิบัติงาน และต้องมีความรู้ความสามารถเข้าใจองค์การและจุดประสงค์ขององค์การ

เป็นอย่างดี ในทางปฏิบัติเป็นการยากที่จะแยกทักษะทั้ง 3 ด้านนี้ว่า ทักษะใดควรทำก่อน หรือหลัง เพราะมีความสัมพันธ์ภายในซึ่งกันและกัน เปรียบเสมือนการตีกลองต้องใช้ส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย เช่น ไหล่ แขน ตะโพก และศีรษะไปพร้อม ๆ กัน แต่จะใช้ส่วนใดมากน้อย ขึ้นอยู่กับการเหวี่ยงอวัยวะส่วนใดในการตีกลอง (ณรงค์ ฉายายนต์. 2536 : 25) ในทำนองเดียวกัน ทักษะทั้ง 3 ด้านจะเป็นที่ต้องการมากน้อยขึ้นอยู่กับบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ

จากทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทั้ง 3 ด้าน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในฐานะที่เป็นผู้บริหารของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติงานธุรการของ คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ จะต้องมีความรู้ทางด้านเทคนิควิธีการ เพื่อจะได้ให้ ข้อเสนอแนะงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจะต้องมีความรู้ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ แต่ในขณะเดียวกันหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอก็จะต้องใช้ทักษะด้านความรู้ความสามารถ เพิ่มมากขึ้นในฐานะที่ต้องมีหน้าที่ในการควบคุม กำกับ ดูแล การปฏิบัติงานของโรงเรียนต่าง ๆ ในสังกัด จำเป็นต้องมีการวางแผน กำหนดนโยบาย และวิเคราะห์งาน ด้วยเหตุดังกล่าว หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง ฝึกฝนทักษะในหลาย ๆ ด้านดังกล่าว

นอกจากนี้แล้ว ยังมีนักทฤษฎีทางการบริหารที่ได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะที่สำคัญ สำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในอีกหลายแง่มุม เช่น

แมสซี (เสรี เลิศสุชาติวณิช. 2531 : 175 ; อ้างอิงมาจาก Massie. n. d. : 9) ได้เสนอ ความคิดเกี่ยวกับทักษะที่สำคัญต่อการพัฒนาผู้บริหารว่า ควรจะประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ และเจตคติ องค์ประกอบของความรู้เป็นเรื่องของ ความรู้จำ ความเข้าใจ ความสามารถในการนำไปใช้ ความสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการประเมินผล องค์ประกอบของความสามารถ หมายถึง ทักษะ ศิลปะ ดุลพินิจในการตัดสินใจและปัญญา แม้ความสามารถเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น แต่ก็สามารถชักนำความรู้สึคนึกคิดไปยังองค์ประกอบอื่น ที่แต่ละบุคคลอาจพัฒนาได้ สำหรับองค์ประกอบด้านเจตคติ เป็นสภาพความรู้สึคนึกคิดซึ่งเป็น สภาพภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจของบุคคลในการที่จะเลือกกระทำอย่างใด อย่างหนึ่ง

ไปเซ (สุทิศ ทองสนิทกาญจน์. 2536 : 24-27 ; อ้างอิงมาจาก Paisey. 1981 : 96) ได้ ให้ทัศนะเกี่ยวกับทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ไว้ดังนี้

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) คือ ความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ อย่างดี โดยเข้าใจรายละเอียดของเรื่องนั้นทั้งหมดและยังสามารถเข้าใจอีกว่าเรื่องดังกล่าวเกี่ยวข้องกับเรื่องอื่นอย่างไร

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skills) คือ ความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริมให้คนใช้ความพยายามของเขาอย่างเต็มที่เพื่องาน และทุ่มเทให้กับองค์การที่เขาสังกัดอยู่ ทักษะนี้ยังรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีสำหรับการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่พึงประสงค์ โดยใช้วิธีการที่ไม่กระทบกระเทือนต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์การ และเป็นวิธีการที่ทุกคนเข้าใจชัดเจนพร้อมๆ กับช่วยให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความมั่นใจว่าเขาสามารถปฏิบัติงานได้

3. ทักษะด้านเทคนิควิธีการ (Technical Skills) เป็นเรื่องของการรู้งานและสามารถปฏิบัติงานได้ โดยเป็นเจ้าของข้อมูลสารสนเทศทางด้านการเคลื่อนไหวและพฤติกรรมความสามารถของบุคคล ความรู้เรื่องระเบียบการ การควบคุม การหาแนวทางดูแลการทำงานร่วมกันโดยวิธีการทางเทคนิคเฉพาะ ซึ่งสามารถจำแนกรายละเอียดเกี่ยวกับทักษะด้านนี้ที่ผู้บริหารควรจะต้องรู้ 4 เรื่อง คือ

3.1 ด้านการศึกษา ซึ่งได้แก่ โปรแกรมหลักสูตร อันได้แก่ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร และการประสานงาน ตลอดจนเทคนิควิธีสอน เทคนิคการใช้เวลา

3.2 ความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ ความสำนึกและการเข้าถึงจิตใจของผู้ปกครองที่โรงเรียนควรจะต้องบริการทางด้านเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ประชาชน กลุ่มคณะบุคคลของรัฐ และกลุ่มบุคคลทั่วไป

3.3 การเงินและสิ่งอำนวยความสะดวก หมายถึง ทรัพยากรทั้งหมดที่ไม่ใช่บุคคลซึ่งสามารถหยิบมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการบริหารอาคารสถานที่

3.4 การพัฒนากำลังคน ได้แก่ วางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงและการส่งเสริมความสามารถของคนที่ทำงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิควิธีการของนักทฤษฎีบริหารข้างต้น สรุปได้ว่า ทักษะด้านเทคนิควิธีการของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ประกอบด้วยงานในหน้าที่รับผิดชอบ คือ งานบริหารทั่วไป งานการเจ้าหน้าที่ งานการเงินและพัสดุ และงานนิเทศการศึกษา ดังมี

รายละเอียดเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานในแต่ละงาน ดังต่อไปนี้ คือ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2535 : 8 - 9)

1. งานบริหารทั่วไป มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1.1 ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดอาคารสถานที่ บริเวณสำนักงาน วัสดุครุภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่เชื่อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้รวดเร็ว ประหยัด สะดวก มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

1.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารเอกสาร เริ่มตั้งแต่การจัดทำ การรับ - ส่ง การจัดเก็บ การยืม และการทำลาย

1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสาร เหตุการณ์ด้านการจัดการศึกษา ของหน่วยงานในสังกัด

1.4 ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องการให้บริการสงเคราะห์ช่วยเหลือข้าราชการและลูกจ้าง รวมทั้งการดำเนินการเกี่ยวกับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของข้าราชการและลูกจ้าง

1.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการขอใช้ การควบคุมดูแล การบำรุงรักษาของทางราชการ และการเบิกจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิง

1.6 ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเด็กเข้าเรียน การยกเว้นเด็กเข้าเรียน การย้าย และการจำหน่ายนักเรียน การจัดตั้ง การรวมและเลิกสั้ม การตั้งชื่อและการเปลี่ยนแปลงชื่อโรงเรียนประถมศึกษา

1.7 รับผิดชอบการประสานงานกับหน่วยงานทางการศึกษาอื่น และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

1.8 ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางการศึกษาทั้งระดับก่อนประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

1.9 งานโครงการพิเศษตามนโยบาย

2. งานการเงินหน้าที่ มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

2.1 ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การจัดทำกรอบอัตรากำลัง การกระจายอัตรากำลัง และการตัดโอนตำแหน่งและเงินเดือน

2.2 ดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลด้านบุคลากร เสนอแนะเกี่ยวกับการสรรหา การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การย้าย การแต่งตั้ง การโอน และการออกจากราชการ

2.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการและลูกจ้าง โดย การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา การศึกษาดูงาน และการลาศึกษาต่อ

2.4 ดำเนินการเกี่ยวกับเพิ่มประวัติข้าราชการ การแก้ไขเพิ่มเติมทะเบียน ประวัติ การขอบัตรประจำตัวข้าราชการและลูกจ้าง การดำเนินการเกี่ยวกับการขอ เครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญตราต่าง ๆ และรวมทั้งการลาของข้าราชการและลูกจ้าง

2.5 ดำเนินการส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับวินัย การรักษาวินัย การ สอบสวน การลงโทษ การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และความรับผิดชอบแห่ง

2.6 ดำเนินการเกี่ยวกับการขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง การให้ คำแนะนำปรึกษาหารือเกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่ง การจูงใจและบำรุงขวัญเกี่ยวกับการ การเลื่อนระดับตำแหน่ง การประเมินเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

2.7 ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการ กปอ. โดยการเตรียมการประชุม ติดต่อบริษัทงาน จัดทำระเบียบวาระการประชุม การเตรียมสถานที่การประชุมและเอกสาร ประกอบการประชุม รวมทั้งการดำเนินงานตามมติที่ประชุม

### 3. งานการเงินและพัสดุ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

3.1 ดำเนินการเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน การรับเงิน การเก็บรักษา การนำส่ง เงินทุกหมวดรายจ่ายและทุกประเภท

3.2 ดำเนินการจัดทำบัญชี ทะเบียน หลักฐานการเงิน รายงานการเงิน ทุกประเภท ตรวจสอบเอกสารการรับจ่ายเงินและการจัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการเงินและบัญชี

3.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุตั้งแต่ การจัดซื้อ การจัดจ้าง การควบคุม การตรวจสอบและการรายงาน และงานอื่นที่เกี่ยวกับการพัสดุ

3.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณ การจัดตั้งและจัดสรร งบประมาณ การติดตามและการรายงานการใช้งบประมาณตามหมวดรายจ่ายตามแผนงานและ โครงการ

### 4. งานนิเทศการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

4.1 ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผนการนิเทศ การให้คำปรึกษาหารือ สาธิตและแนะนำ ดำเนินการนิเทศพัฒนาคุณภาพการศึกษา ติดตามและประเมินผลการจัด การศึกษาของกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน

4.2 ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน เทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษา วิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา รวบรวมผลงานวิจัย และเผยแพร่ สนับสนุนให้นักวิชาการในโรงเรียนผลิตเอกสารและผลงานทางวิชาการ

4.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบและเทคนิควิธีการนิเทศให้เหมาะสม สนับสนุน แนะนำส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียน

4.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการรวบรวม การเผยแพร่นวัตกรรมและเทคโนโลยี สนับสนุนศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ให้บริการด้านวิชาการแก่โรงเรียน รวมทั้งการประสานงาน กับศูนย์วิชาการจังหวัด

4.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผน การจัดทำโครงการ การดำเนินงาน ตามโครงการ การนิเทศติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

4.6 ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษา จัดทำ แผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี ติดตามการดำเนินงาน และรายงานผลการ ปฏิบัติตามแผน

4.7 ดำเนินการเกี่ยวกับการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานทางการศึกษา องค์กรเอกชนที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษา จัดหาและรวบรวมเอกสาร คู่มือครู ตำราเรียน รวมทั้งสื่อการเรียนการสอนให้กับโรงเรียน ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

จากความหมายของทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าว นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 17 - 18) ได้จำแนกรายละเอียดของทักษะการบริหารแต่ละด้านที่ผู้บริหารควรจะต้องมี ได้ดังนี้

#### 1. ทักษะด้านความรู้ความสามารถ

1. ผู้บริหารควรรู้จักการกำหนดนโยบาย จุดประสงค์ และขอบเขตของงาน ที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน

2. ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวิเคราะห์งานของตนและของผู้อื่นได้

3. ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมดที่ตนเองปฏิบัติและรู้ว่า หน่วยงานมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4. ผู้บริหารจะต้องรู้จักวินิจฉัยว่า ถ้าเปลี่ยนแปลงระบบหน่วยงานย่อย หน่วยงานหนึ่งหน่วยใดแล้วจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยอื่น ๆ

5. ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ ผู้บริหารจะ ต้องเข้าใจถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในภายหลัง

6. ผู้บริหารจะต้องรู้ถึงความต้องการทางการศึกษาของชุมชน

7. ผู้บริหารควรมีความรู้ ความเข้าใจในนโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ของชาติทุกระดับ

8. ผู้บริหารจะต้องรู้จักเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตัวอย่างและวิธีการบริหารที่  
ได้พบเห็นและศึกษามาแล้วนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม

9. ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในเรื่องหลักสูตรทั่ว ๆ ไป ทุกระดับชั้นที่จัดขึ้นใน  
สถานศึกษาในสังกัด

10. ผู้บริหารสามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดี  
ความชอบบุคลากรได้อย่างถูกต้อง

## 2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

1. ผู้บริหารควรปรับตัวเองให้เข้ากับคนอื่น ๆ ในสถานการณต่าง ๆ ได้อย่าง  
เหมาะสม

2. ผู้บริหารควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามความ  
ถนัดและความสามารถในทุกด้าน

3. ผู้บริหารควรยกย่องให้ความสำคัญแก่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน

4. ผู้บริหารควรให้ความเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชาในทุกสถานการณ

5. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาซักถามข้อข้องใจเมื่อเกิดปัญหา  
ข้อขัดแย้ง

6. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน

7. ผู้บริหารควรเข้าใจปัญหาผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ

8. ผู้บริหารควรเอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง

9. ผู้บริหารควรจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลางาน เพื่อสร้างไมตรี  
สัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคลากรระดับต่าง ๆ

10. เมื่อมีบุคลากรเข้าใหม่ ผู้บริหารจะต้องเป็นห่วงเป็นใย ให้ความอบอุ่นใจ  
โดยการแนะนำให้ทราบถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อนร่วมงาน สภาพสังคม และแนวปฏิบัติงาน

## 3. ทักษะด้านเทคนิควิธีการ

1. ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนงาน หรือโครงการทางการศึกษาได้อย่างถูกต้อง  
2. ผู้บริหารสามารถจัดทำสถิติและแผนภูมิเกี่ยวกับข้อมูลทางการศึกษาที่จำเป็น  
ได้อย่างชัดเจน

3. ผู้บริหารสามารถทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมได้อย่างเรียบร้อยไม่ติดขัด

4. ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับฐานะ กาลเทศะ  
และสถานการณของผู้ฟัง

5. ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาเขียนได้อย่างดี และอ่านเข้าใจง่าย
6. ผู้บริหารเข้าใจระบบบัญชี ระเบียบการเงินที่เกี่ยวข้องกับการเงินของหน่วยงาน และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
7. ผู้บริหารเข้าใจระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้างที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนและหน่วยงาน และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
8. ผู้บริหารต้องรู้ระเบียบงานสารบรรณ และจัดทำได้อย่างถูกต้องเรียบร้อย
9. ผู้บริหารจะต้องอ่านแบบแปลนการก่อสร้างอาคารเรียนได้
10. ผู้บริหารต้องรู้ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ หนังสือสั่งการที่เกี่ยวกับงานบริหารบุคคลทุกเรื่องเป็นอย่างดี และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

สรุปได้ว่าการบริหารงานการศึกษาของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จะมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้นั้น หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์และทักษะในการบริหารสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งเป็นผู้บริหารและเป็นผู้นำในขณะเดียวกันด้วย

### **ความต้องการผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ**

ผู้บริหารถือเป็นปัจจัยสำคัญมากที่ต้องทำหน้าที่เป็นมันสมองขององค์การ สั่งการ และบังคับบัญชา ในสมัยก่อน ๆ เราจะหวังประสิทธิภาพจากคนกลุ่มนี้ตามมีตามเกิด ตามที่เขาจะสามารถบันดาลให้ได้ เท่าที่ธรรมชาติของเขาจะอำนวยให้ และองค์การเองก็เป็นหน่วยงานค่อนข้างเล็ก ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีน้อย แต่ในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นองค์การใดหน่วยงานใดก็ตามประกอบด้วย คน เครื่องมือ เครื่องใช้จำนวนมากมาย มีการลงทุนเป็นจำนวนมาก ความรุ่งเรืองและการอยู่รอดปลอดภัยขององค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่สุด ในปัจจุบันจะต้องถือประสิทธิภาพเป็นเป้าหมายแรกที่จะให้เกิดขึ้นในองค์การ หน้าที่สำคัญของผู้บริหารคือการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นแก่งาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจึงมีคุณประโยชน์มหาศาลแก่หน่วยงาน การพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจในโลกปัจจุบันกำลังเน้นที่การสร้างผู้บริหารที่มีสมรรถภาพและประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีมาแต่กำเนิดส่วนหนึ่ง และเกิดจากการเรียนรู้

อีกส่วนหนึ่ง ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองเห็น บทบาททางสังคม ตลอดจนความชำนาญเฉพาะ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ (จักรพรรดิ วัฒนา. 2537 : 22) คุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งมีผู้ศึกษาคุณลักษณะที่จะเอื้อต่อการบริหารงานของผู้บริหารไว้มาก ได้แก่

สต็อกทิลส์ (สุทิศ ทองสนิทกานูจน์. 2536 : 16 ; อ้างอิงมาจาก Stogdill. 1974 : 74 - 75) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำระหว่างปีค.ศ. 1948 - 1970 โดยได้จำแนกคุณลักษณะของผู้ผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางกาย เป็นผู้แข็งแรงมีร่างกายสง่างาม
2. พื้นฐานทางสังคม เป็นผู้มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี
3. สถิติปัญญาและความสามารถ เป็นผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดี
4. บุคลิกภาพ เป็นผู้มีความกระตือรือร้นตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน เป็นผู้ที่มีความตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
6. คุณลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับคนอื่นได้ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ

แมกนุสัน (จักรพรรดิ วัฒนา. 2537 : 23 ; อ้างอิงมาจาก Magnuson. 1971 : 78 - 91) ได้จำแนกคุณลักษณะที่ดีของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านวิชาชีพ และคุณลักษณะส่วนตัว ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ มีความสามารถในการวางแผนและจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ และรู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่
2. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย การมีวิจาร์ณญาณและมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้ไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ เป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปรานี และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

เทรวาธา (Trewatha. 1982 : 388) ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำที่ดีไว้ 4 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา ความมีพลังและความทนทานของร่างกาย
2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความมานะและความอดทน ความมีจินตนาการ
3. คุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย ความเห็นอกเห็นใจ ความแนบเนียน ความเชื่อถือ ความมีฐานะ ความสามารถที่จะร่วมงาน
4. คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความสามารถในการพูด ความรอบรู้ ความสามารถในการวินิจฉัย ความสามารถทางสติปัญญา ความสามารถในการทำงาน ความสำเร็จและความรับผิดชอบ

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำในประเทศ ได้มีแนวคิดและการศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญ กล่าวคือ

วิจิตร วรตบางกูร สุพิชญา ธีระกุล และกาญจนา ศรีกาฬสินธุ์ (2524 : 79 - 80) เห็นว่า ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีความรู้พื้นฐานอันเป็นคุณสมบัติของผู้บริหาร 4 ประการ คือ

1. ความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงาน (Background and Experience) ความรู้และประสบการณ์จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ มองเห็นปัญหา และมองเห็นแนวทางที่จะดำเนินงานได้อย่างตลอด
2. ความรู้ทั่วไป (General Mental Ability) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้กว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงานในหน้าที่และรู้เท่าทันเหตุการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในเชิงวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี
3. มีทักษะและความสามารถทางด้านภาษา (Verbal Ability) เนื่องจากผู้บริหารต้องทำงานเกี่ยวข้องกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ มากมาย การใช้ถ้อยคำในการพูด อ่านเขียนและรายงาน จึงมีความจำเป็นและสำคัญยิ่ง
4. มีความจำดี (Memory Ability) ผู้บริหารต้องมีความสามารถจดจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งชื่อผู้ร่วมงานและลักษณะงานได้ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธาเลื่อมใสและภาคภูมิใจในตัวผู้บริหาร

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 63 - 67) ได้พิจารณาคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา และได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาไว้ 2 ประการ คือ

1. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย ความมีสุขภาพดี ความเฉลียวฉลาด ความประพฤติดี อารมณ์มั่นคง มีความสามารถในการแสดงซึ่งความคิด ความไม่เห็นแก่ตัว ความรู้จักเกรงใจผู้อื่น การมีไหวพริบปฏิภาณดี เป็นต้น

2. คุณลักษณะทางวิชาชีพ ประกอบด้วย

2.1 ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป และความรู้ทางวิชาชีพ

2.2 ระดับความรู้ หมายถึง ระดับการศึกษาที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียน ซึ่งไม่ควรต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ระดับการศึกษานี้เป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถทางสติปัญญา ความรู้ที่นำไปประกอบคุณลักษณะอื่น ๆ

2.3 ประสบการณ์ ผู้บริหารที่ดีส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน หรือ ผ่านงานต่าง ๆ มาแล้ว ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น ซึ่งช่วยให้มีความตั้งใจและตัดสินใจได้ดีขึ้น

2.4 การฝึกอบรมระหว่างประจำการ เช่น การศึกษาต่อ การประชุมทางวิชาการและการประชุมสัมมนา เป็นต้น

นิพนธ์ ศศิธร (2525 : 196) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้ คือ ต้องฉลาดและมีวิจารณ์ญาณดี มีความคิดคำนึงดี มีอารมณ์หนักแน่น มีความยุติธรรมเป็นที่ตั้ง มีความรับผิดชอบสูงและมีอารมณ์ขัน และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2525 : 42) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. มีความรู้และสติปัญญาดี
2. พุคดี
3. กล้า
4. ตัดสินใจเด็ดขาด
5. เชื่อใจได้
6. อุดหนุนอดกลั้น
7. รัก สนใจ และจริงจังต่องาน
8. มีความคิดริเริ่ม มองการณ์ไกล
9. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม
10. มีความเชื่อถือได้
11. เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ
12. ไม่เห็นแก่ตัว
13. ตรงต่อเวลาและมีสุขภาพจิตดี

ในขณะที่เกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2525 : 43) ก็ได้กล่าวถึงหลักปฏิบัติในการเป็นผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. รู้จักตนเอง ปรับปรุงตนเองเสมอ
2. รู้จักผู้ร่วมงาน ดูแล และเอาใจใส่ด้านสวัสดิการ
3. มีการสื่อสารให้ผู้ร่วมงานทราบเสมอ
4. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในด้านส่วนตัวและหน้าที่ราชการ
5. ฝึกผู้ร่วมงานให้ทำงานเป็น มีความรับผิดชอบ และมีความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน
6. ตัดสินใจดี ถูกจังหวะ
7. ควบคุมงาน ติดตามงานให้เสร็จตามกำหนด
8. มอบงานให้ผู้ร่วมงานตามความสามารถและหน้าที่
9. ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
10. ปกป้องคุ้มครองผู้ร่วมงานในทางที่ถูก ไม่เอาตัวรอดผู้เดียว
11. ไม่เป็นผู้สั่งอย่างเดียว ควรให้ความช่วยเหลือ คำปรึกษาและแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน
12. วางตัวเป็นกลาง และเป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท
13. เป็นผู้ประสานงาน
14. สนับสนุนผู้ร่วมงาน
15. ประเมินผลงานและนำผลประเมินมาใช้ให้เป็นประโยชน์
16. ฝึกผู้ร่วมงานให้เป็นผู้นำ
17. แก้ปัญหาได้ และสามารถเผชิญต่อเหตุการณ์ใหม่ ๆ

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2525 : 44) ยังได้กล่าวถึงหลักการเสริมสร้างการเป็นผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. ฝึกพูดและทำอย่างจริงจัง
2. เป็นมิตรกับผู้ร่วมงาน
3. อารมณ์ดี
4. มีเมตตากรุณา
5. จิตใจเข้มแข็ง
6. ไม่เป็นคนโลเล

7. สนับสนุนผู้ร่วมงาน
8. คุ้มครองผู้ร่วมงาน
9. เชื่อมมั่นในตัวผู้ร่วมงาน
10. บริการผู้ร่วมงาน
11. รับฟังความคิดเห็น
12. ประสานงาน
13. มีความรับผิดชอบ
14. เสนอแนะงาน สอนงานได้
15. ใช้คนให้เหมาะกับงาน
16. ทำงานเป็นทีม
17. แจกจ่ายงานให้ผู้ร่วมงาน
18. ตรวจสอบและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2531 : 16 - 17) ได้ศึกษาจิตลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยจะต้องมีคุณสมบัติเป็นคนเก่งและคนดี และกำหนดเป็นทฤษฎีด้านไม้ด้านจริยธรรม ซึ่งทฤษฎีนี้กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นคนเก่งและคนดี มีองค์ประกอบทางจิตที่เกี่ยวข้องอยู่ 8 ประการ คือ

ลักษณะที่เป็นพื้นฐานทางจิตใจ 3 ประการ ได้แก่

1. สถิติปัญญา ความเฉลียวฉลาดในการรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นได้ถูกต้อง แม่นยำ รู้จักคิดแบบนามธรรม นอกเหนือจากการคิดแบบรูปธรรม สามารถคิดแบบเอกนัยและอเนกนัยด้วย
2. สุขภาพจิตดี มีความวิตกกังวลน้อย หรือมีอยู่ในปริมาณที่เหมาะสมกับเหตุการณ์
3. ประสบการณ์ทางสังคมสูง เป็นการได้รู้ได้เห็นเกี่ยวกับสภาพการดำรงชีวิต อุปสรรคและปัญหา ความอยากและความต้องการของคนประเภทต่าง ๆ ในสังคม ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคม

ส่วนจิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางสังคม อีก 5 ประการ ได้แก่

1. ความสามารถในการใช้เหตุผลทางจริยธรรม เป็นลักษณะไม่เห็นแก่ตัว แต่เห็นแก่พวกพ้องหรือเห็นแก่ส่วนรวม ประเทศชาติ มนุษยชาติ และหลักการ
2. ลักษณะมุ่งอนาคตและควบคุมงาน คือ การรู้จักคาดการณ์ไกล อดได้ รอดได้ มีจิตแก่่ง

3. ความเชื่ออำนาจในตนเอง เป็นลักษณะความเชื่อว่า ผลที่เกิดขึ้นในตน ส่วนใหญ่เป็นเพราะการกระทำของตนเอง มากกว่าจะเกิดจากความบังเอิญ โชคเคราะห์ หรือ สิ่งศักดิ์สิทธิ์ดลบันดาล

4. คุณธรรม ค่านิยมและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูง เป็นลักษณะการมองเห็นคุณประโยชน์ของพฤติกรรมหรือคุณธรรมต่าง ๆ เกิดความพอใจและมีความพร้อมที่จะกระทำพฤติกรรม หรือยึดคุณธรรมต่าง ๆ ไว้เป็นหลัก

5. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เป็นลักษณะยอมรับที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ มุมานะบากบั่น ฝ่าฟันอุปสรรค ทำงานหรือแก้ปัญหาจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน

จิตลักษณะทั้ง 8 ประการนี้ หลอมรวมเป็นลำดับและรากแก้วของต้นไม้จริยธรรม ซึ่งจะผลิดอกออกผลอันเป็นพฤติกรรมการเป็นคนเก่งและคนดี

จำเรียง ภาวิจิตร (2532 : 41) ได้นำเสนอคุณลักษณะของผู้บริหารกลุ่มข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจที่จำเป็นและมีความสำคัญยิ่งว่า จะต้องประกอบด้วย เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ทำงานมีเป้าหมายและอุดมการณ์ มีความมานะอดทน รู้จริง มีหลักวิชา ศึกษาอยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบสูงและมีความตั้งใจในการทำงาน ในขณะที่ ชลอ ธรรมศิริ (2533 : 7 - 17) เสนอว่า ถ้าพิจารณาจากความเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาจะพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการ คือ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและปรับตัวได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วางแผนได้ และสั่งการเป็น สามารถนำประชุมได้ และขยายความคิดเป็น หยั่งรู้สถานการณ์ และมีเสถียรภาพทางสังคม สามารถตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์ด้วยความเชื่อมั่นไม่ลังเล ให้ความยอมรับนับถือและไว้วางใจ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างพอเพียง เป็นแบบอย่างในเรื่องของความขยัน อดทน และสู้งานไม่ถอย ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ รู้จักงาน รู้จักคน และรู้จักใช้คน กำหนดเป้าหมายของงาน ได้เหมาะสม ชัดเจน และเป็นไปได้ มีบุรณภาพทางศีลธรรมจรรยาและเป็นแม่แบบได้ ยอมรับข้อวิพากษ์วิจารณ์ และปรับปรุงตนได้ เป็นที่พึ่งทางใจของลูกน้องได้

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (บุญเหลือ กองทอง, 2533 : 16 ; อ้างอิงมาจาก สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. 2530 : 157 - 160) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพว่าควรจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติต่อไปนี้

1. ความรอบรู้ ผู้บริหารจะต้องมีข้อมูลต่าง ๆ ที่ทันเหตุการณ์อยู่มากมายที่จะช่วยให้การกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งได้อย่างเหมาะสม เช่น มีความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงของ

สถานการณ์ คน สถานที่ หน่วยงาน ฯลฯ รวมทั้งมีความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานเทคโนโลยี กฎหมายและการปฏิบัติ

2. ทักษะต่าง ๆ และคุณสมบัติส่วนตัวที่จำเป็นเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม เช่น รับรู้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ความเข้าใจในเหตุการณ์ มีทักษะในการรวบรวมข้อมูล มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีทักษะในการวิเคราะห์ การตัดสินใจ การวินิจฉัยและสั่งการ มีทักษะและความสามารถในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ภาวะผู้นำ การมีอิทธิพลเหนือคนอื่น การสื่อความหมาย การใช้อำนาจหน้าที่ รวมถึงการจูงใจผู้อื่น สามารถควบคุมและรักษาอารมณ์ให้มั่นคง มีความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์บีบบังคับ หลีกเลี่ยงการโต้แย้งหรือทำให้งานต้องหยุดชะงัก ตลอดจนมีแนวโน้มที่จะตอบโต้เหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างมีเป้าหมายบรรลุผล

3. การพัฒนาตนเอง ซึ่งจะช่วยพัฒนาและปรับปรุงผู้บริหาร เช่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จินตนาการ มีความกระฉับกระเฉง แคล้วคล่องว่องไว มีทักษะในด้านความคิด มีนิสัยรักการเรียนรู้ และมีทักษะปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ และรู้จักตนเอง

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535 : 88 - 89) ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของครูใหญ่ออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ลักษณะเชิงกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะภายนอกของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ได้แก่ ความสูง ความแข็งแรงของร่างกาย รูปร่างหน้าตา น้ำเสียงและฐานะทางการเงิน

2. ลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอันเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ความสามารถในการบริหารงาน และทักษะทางสังคม ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือคนอื่น ความทนอยู่ในความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเฉลียวฉลาด และความรับผิดชอบ

นอกจากนี้แล้ว ในปัจจุบันแนวความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จในสถานการณ์ที่มีกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ของประเทศ กล่าวคือ

อำนาจ วีรวรรณ (2535 : 194 - 195) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตการงานไว้ 7 ประการ คือ

1. **ความเป็นผู้ซึ่งถึงแก่นงาน** คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในทางปฏิบัติ นำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ และพยายามไม่หาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา

2. **ความเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์** เพื่อให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยมีจิตสำนึกอยู่เสมอว่า วิทยาการต่าง ๆ ในโลกก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต้องตื่นตัวปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงของโลก

3. **ความเป็นผู้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา** เป็นศิลปะในการดำเนินงานไม่ให้เกิดกระทบกระเทือนต่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น

4. **ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์** คือ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน เข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี รู้จักใช้ศิลปะในการเจรจา และรู้จักสร้างศรัทธาและบำรุงขวัญเพื่อเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานด้วย

5. **ความเป็นผู้เคารพนับถือในความคิดเห็นของผู้อื่น** และรู้จักแสดงความคิดเห็นของตนเอง โดยจะต้องรู้จักฟังและนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น

6. **ความเป็นผู้กล้าตัดสินใจ** และมีความมุ่งมั่นพยายาม คือ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่น และยอมทุ่มเทสติปัญญา กำลัง และความสามารถในการทำงานแม้ว่าจะเป็นการหนักก็ตาม

7. **ความเป็นผู้มีคุณธรรม** กำกับวิถีทางชีวิต โดยจะต้องตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต ความจงรักภักดี เทียบพร้อมด้วยสัจธรรม ไม่เอาัดเอาเปรียบ หรือเห็นแก่ได้โดยไม่นึกถึงความเดือดร้อนของผู้อื่น

วิเศษญ์ พิพัฒน์ภิญโญพงษ์ (2535 : 38 - 39) ได้เสนอหลักและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้บริหาร โดยเน้นการสร้างคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ คือ

1. การรักษาระเบียบวินัย
2. การเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา
3. มีความเสียสละและให้ความช่วยเหลือต่อผู้ร่วมงาน
4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน
5. ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต
6. มีความตรงต่อเวลา
7. มีความรับผิดชอบต่อองค์กร งาน และลูกค้า
8. ประหยัดให้องค์กรอย่างสมเหตุสมผล

9. รักษาสุขภาพและออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ
10. มองโลกในแง่ดี

คณีย์ เทียนพุดมี (2536 : 203 - 206) ได้สรุปปัจจัยใหม่ของผู้บริหาร โดยกล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. มองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถวาดภาพทวิทัศน์ในอนาคตได้สมจริง และมีการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม
2. ความเป็นผู้นำ ได้แก่ กล้าตัดสินใจ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ สามารถยึดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ
4. มีความสามารถในการเจรจาเจรจา หรือเป็นนักลอบบี้ ได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ขั้นสูง
5. มีความคิดเชิงธุรกิจและความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นนักการตลาด ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และมีความรับผิดชอบ
6. ประนีประนอม ได้แก่ สามารถยึดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และมีความสามารถในการประสานประโยชน์

จากคำกล่าวของนักวิชาการเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษานั้น สรุปได้ว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอต้องมีคุณลักษณะที่ดีดังนี้ คือ ระดับความรู้หรือวุฒิการศึกษา ระดับความรู้จะเป็นเครื่องแสดงถึงประสบการณ์ด้านความรู้ความสามารถของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เพราะอย่างน้อยก่อนที่จะได้วุฒิมนั้นก็ต้องผ่านการศึกษอบรมตามหลักสูตรนั้น ๆ มาแล้ว ความรู้ที่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจะต้องเข้าใจและรู้อย่างแท้จริง ได้แก่ ความรู้ทั่วไป เช่น ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง จิตวิทยา ประชาญา เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ความรู้ทางวิชาชีพ เช่น ความรู้ที่จะนำไปใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน ทักษะการบริหาร เป็นต้น และความรู้เกี่ยวกับสภาพสังคม เช่น รู้จักบุคคลสำคัญในสังคม การปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสถานภาพของตน เป็นต้น นอกจากนั้น หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจะต้องมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า ครูอาจารย์ในโรงเรียน คือ ต้องเคยผ่านงานสอน หรือ บริหารงานโรงเรียนมาแล้ว ประกอบกับจะต้องรู้จักปรับเปลี่ยนบทบาทและพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ และถ้าหากหัวหน้าการ

ประถมศึกษาอำเภอมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับสถานการณ์แล้ว ก็จะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น

### การพัฒนาผู้บริหาร

ผู้บริหารทุกระดับจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในงานที่รับผิดชอบ การบริหารงานเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารจะต้องทำร่วมกับสมาชิกในหน่วยงาน เป็นความพยายามที่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน พยายามทำตนให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ร่วมงาน เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์และหลักจิตวิทยา หน่วยงานนั้นก็จะมีแต่ความก้าวหน้า ตรงกันข้ามกับหน่วยงานที่ผู้บริหารขาดคุณสมบัติดังกล่าว หน่วยงานนั้นก็ประสบความล้มเหลว วิธีแก้ปัญหาทำได้โดยการพัฒนาผู้บริหารเหล่านั้น ซึ่งปัจจุบันทุกหน่วยงานถือว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นนโยบายที่มีความสำคัญมากอย่างหนึ่ง เพราะถ้าบุคลากรได้พัฒนาและใช้ทักษะต่าง ๆ อย่างสูงสุดและเต็มความสามารถแล้ว จะต้องมีโอกาสที่จะได้พัฒนาตนเอง มีช่องทางให้ได้ทำงานที่ใช้ทักษะขั้นสูงขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น (เมธี ปิณฑานนท์, 2525 : 149) ซึ่งจะส่งผลให้ผลงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย และการพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานซึ่งถือว่าเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่บุคคลในระดับผู้บริหารจะต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งกุลธนะ ธนาพงศ์ธร (2526 : 202 - 203) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารไว้ดังนี้

1. เพื่อรื้อฟื้นหรือทบทวน และเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและทัศนคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ และให้มีสายตากว้างไกล อันจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานได้ถูกต้องและรวดเร็ว
2. เพื่อเพิ่มทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น
3. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของตนเอง กับทั้งแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้นด้วยตนเอง
4. เพื่อให้ผู้บริหารได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างกัน เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างนักบริหารด้วยกัน
5. เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ในขณะที่สมบูรณ ุปกัมภ (2532 : 234) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาผู้บริหารว่าเป็นการฝึกทักษะและความสามารถในงานหลายด้าน เพื่อเตรียมการแก้ปัญหาทั้งในขณะที่เป็นอยู่และในอนาคต การฝึกอบรมผู้บริหารจึงต้องให้การศึกษาในวิชาทั่วไปเป็นอย่างมาก เพื่อเตรียมแก้ปัญหาทางการบริหารได้ ส่วนสกอต และมิทเชลล์ (ถวิล สอนสนาม. 2532 : 21 ; อ้างอิงมาจาก Scott and Mitchell. 1972 : 281 - 282) ได้ให้ความหมายในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ว่าเป็นกระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรแต่ละคนก้าวหน้าไปในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้ความสัมพันธ์กับองค์การดีขึ้น ตลอดจนช่วยปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี และการที่จะพัฒนาผู้บริหารนั้นจะต้องมีการวางแผนดังที่ เมธี ปิรันธนานนท์ (2525 : 150) ได้กล่าวไว้ว่า ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรมีข้อที่ต้องพิจารณา 3 ประการด้วยกัน คือ

1. พิจารณาความต้องการการพัฒนาทั้งหมดขององค์การหรือหน่วยงานเป็นส่วนรวม
2. พิจารณาความต้องการที่จะปรับปรุงเฉพาะอย่าง ในเรื่องความรู้และทักษะของบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่ง
3. พิจารณาศักยภาพของผู้ถือครองตำแหน่งที่ต้องการการพัฒนาและความเจริญก้าวหน้า

และจากการประชุมสัมมนาหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ /กิ่งอำเภอทั่วประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2533 : 1) ได้กล่าวถึงปัญหาการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีค่อนข้างมาก ดังนั้น หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจึงจำเป็นจะต้องมีความรู้และทักษะการบริหาร โดยมีโอกาสในการเรียนรู้ พัฒนา และฝึกฝนให้มีทักษะการบริหารให้ตรงกับความต้องการการพัฒนา เพื่อที่จะได้สามารถแก้ปัญหาในการบริหารงานที่เกิดขึ้นได้ อันจะส่งผลดีต่อคุณภาพและประสิทธิภาพในการบริหารการประถมศึกษาได้อย่างมีระบบดีขึ้น

สรุปได้ว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจะต้องรู้จักพัฒนาตนเองโดยหมั่นศึกษาค้นคว้าความรู้อยู่เสมอ เพราะนอกจากจะช่วยทำให้ตนเองก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้ว ยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นและลดความสิ้นเปลืองที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมาก ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของหน่วยงาน

## ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาผู้บริหาร

ปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกเป็นไปอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงนี้ครอบคลุมไปทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทยด้วย ปัจจัยสำคัญที่ทำให้กระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการ (พนม พงษ์ไพฑูริย์. 2532 : 7) การสื่อสารโทรคมนาคมสมัยใหม่ และวิทยาการคอมพิวเตอร์ (จักรพรรดิ วัฒนา. 2537 : 1 ; อ้างอิงมาจาก Neisbitt, John and Patricia Aburdene. 1991 : 26) ปัจจัยดังกล่าวสามารถทำให้มนุษย์ติดต่อสื่อสารกันได้ทั่วทุกมุมโลก ลักษณะเช่นนี้จะทำให้โลกมีพฤติกรรมเป็นไปในทางเดียวกันหรือมีลักษณะเป็นโลกไร้พรมแดน (Globalization)

กระแสการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครอง โดยมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย และมีการกระจายอำนาจทางการบริหารมากขึ้น ด้านเศรษฐกิจ มีการขยายตัวอย่างกว้างขวางโยงใยกันไปทั่วโลก และเศรษฐกิจมีความสำคัญนำหน้าด้านอื่น ๆ (วีระ นารุงรักษ์. 2536 : 112 - 113) ด้านสังคมและวัฒนธรรม มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและด้านการสื่อสารคมนาคม มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น ข้อมูลข่าวสารและเครื่องมือเครื่องใช้ระบบอัตโนมัติ (Automation) เป็นปัจจัยสำคัญในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิต (สมชัย จุฑาภิรมย์. 2534 : 13) จนอาจกล่าวได้ว่าโลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคข่าวสารข้อมูล

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงมีผลทำให้การจัดการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปด้วย โดยเฉพาะในด้านการบริหารและการจัดการ การบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะเฉพาะอย่างเป็นพิเศษ ในอันที่จะผสมผสานระหว่างทักษะในการจัดการ และความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษา ซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ แนวคิด ทฤษฎีและเทคนิคใหม่ ๆ ในการบริหารอยู่เสมอ ดังที่ทวิบูรณ หอมเย็น (2526 : 35 - 36) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องพัฒนาผู้บริหาร ดังนี้

1. การปฏิบัติหน้าที่ราชการต้องอยู่ภายใต้ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ แต่ความรู้ในเรื่องนั้นมิได้เน้นหรือกำหนดไว้ในหลักสูตรของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยทั่วไป ฉะนั้นการฝึกอบรมเพื่อให้รู้หลักเกี่ยวกับระเบียบและวิธีการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมจึงมีความจำเป็น
2. ความก้าวหน้าของบุคลากรมีโอกาสเป็นไปตามรายงานซึ่งจะต้องก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น นั้นย่อมหมายถึงว่า หน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งอาจ

เป็นปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ จึงจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ เสริมสร้างทัศนคติ ให้เพียงพอกับภารกิจใหม่ในตำแหน่งย่อมเป็นสิ่งที่จำเป็น

3. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยงาน การกำหนดโครงสร้างใหม่ ๆ การรับเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ย่อมเกิดปัญหามากในระดับต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องพัฒนา เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

4. บุคลากรที่ทำงานมานาน หากไม่มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างถูกวิธี ประสิทธิภาพการทำงานอาจลดลงได้ คนที่เหมาะสมกับสมัยหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับอีก สมัยหนึ่งก็ได้ การเปิดโอกาสให้สลับเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำงาน (Job Rotation) การอบรมฟื้นฟู ในรูปของการทบทวน (Refresher Course) จะเป็นโครงการที่คลี่คลายปัญหานั้นได้

5. การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง จำเป็นที่ผู้บริหาร จะต้องพัฒนาเพื่อให้ได้รับความรู้ ข่าวสารที่ทันสมัยกับสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้น

สมบัติ ชูชีพชัย (2526 : 28 - 29) ชี้ให้เห็นมูลเหตุที่ต้องมีการพัฒนาการศึกษาและ พัฒนาผู้บริหารการศึกษา คือ

1. การเพิ่มจำนวนประชากร ทำให้มีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงาน และสถานศึกษา
2. สภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไป เป็นสิ่งที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องคิดและพัฒนา ตนเอง เพื่อให้รับกับสภาพของสังคมปัจจุบันและอนาคต
3. สภาพการเมือง การปกครอง ลัทธิความเชื่อ การดำเนินนโยบายระหว่าง ประเทศ และความมั่นคงของชาติ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการบริหารการศึกษา
4. การปฏิรูปการศึกษาและระบบราชการ เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารการศึกษา จะต้องเข้าใจ และบริหารงานเพื่อให้การจัดการศึกษามรรลุเป้าหมายที่วางไว้
5. ความเจริญทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีการนำเอานวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในระบบการบริหาร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง เพื่อให้รู้จักใช้สิ่งเหล่านี้ มาปรับปรุงงานและแก้ปัญหาทางาน

ขุนทอง ภูผิวเดือน (2526 : 7) กล่าวว่า ในการพัฒนาการบริหารการศึกษา บุคคล ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง ได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับตั้งแต่รัฐมนตรีจนถึงผู้บริหารการศึกษา ซึ่งถือเป็นผู้บริหารระดับที่สำคัญมาก เพราะผู้แปลนโยบายทางการศึกษาของรัฐไปสู่การปฏิบัติ เป็นผู้ที่จะทำให้ผลการพัฒนาคนให้มีคุณภาพสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้น กระทรวง ศึกษาธิการจึงถือเป็นนโยบายเร่งด่วนในการพัฒนาผู้บริหารในระดับที่ให้คุณภาพอย่างแท้จริง สามารถดำเนินการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี

หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเป็นผู้บังคับบัญชา ควบคุม ดูแล รับผิดชอบการจัดการศึกษาภายในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับโรงเรียนต้องควบคุม ดูแลการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนประถมศึกษาที่มีครอบคลุมอยู่เกือบทุกหมู่บ้านในประเทศไทย เพื่อให้โรงเรียนปฏิบัติภารกิจการศึกษาจนประสบความสำเร็จ มีสัมฤทธิ์ผลสูง มีผลผลิตที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการจัดการศึกษา แม้ว่าสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจะพยายามใช้กระบวนการคัดเลือกหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ โดยการสอบข้อเขียน ประเมินประสบการณ์เดิมและมีกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 30 วันทำการ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ตามหลักสูตรที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและหน่วยงานเจ้าสังกัดเป็นผู้กำหนด ซึ่งในทางทฤษฎี เนื้อหาของหลักสูตรประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2532 : 1 - 5) คือ

1. ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่โดยตรง ซึ่งได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติ กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ การวิเคราะห์และการตอบสนองนโยบายทางการศึกษา การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการเมือง เศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร กฎหมาย ระเบียบและคำสั่งที่ผู้บริหารควรทราบ วินัยและการเสริมสร้างวินัย ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับผู้บริหารเพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษา
2. บริหารศาสตร์ เป็นความรู้เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเทคนิคการบริหาร ระบบข้อมูลและการวางแผนการบริหารในด้านต่าง ๆ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การนิเทศการศึกษา การติดตามและประเมินผล การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การนำผลการวิจัยมาใช้
3. พฤติกรรมศาสตร์ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ การพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงาน การพัฒนาทีมงาน ภาวะผู้นำ การตัดสินใจและสั่งการ มนุษยสัมพันธ์ ขวัญและกำลังใจ การพัฒนาทักษะการพูด การพัฒนาวินัยและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู การประสานงานและการสื่อความหมาย เทคนิคการประชุม การขจัดความขัดแย้งและการวิเคราะห์บทบาท การพัฒนาค่านิยมให้สอดคล้องกับสังคมไทย และเนื้อหาวิชาพฤติกรรมศาสตร์อื่น ๆ
4. กิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางจิตใจ การพัฒนาทางกาย การศึกษาดูงาน กิจกรรมเสริมสร้างประสบการณ์ และการจัดทำภาคินพนธ์

ถึงแม้ว่าจะถือว่าเป็นกระบวนการคัดเลือกอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ก็พบว่า จากการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเท่าที่ผ่านมาไม่ราบรื่นเท่าที่ควร เพราะมีอุปสรรคหรือปัญหาเกิดขึ้นหลายประการ ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2525 : 265 - 319) ขอให้จังหวัดต่าง ๆ รวบรวมไว้ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหางานบริหารทั่วไป ได้แก่ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดสำนักงาน การจัดเครื่องมือเครื่องใช้และยานพาหนะ การจัดงานสารบรรณ การติดต่อประสานงานการขออนุญาตไปราชการ การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติ ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งต่าง ๆ ซึ่งมักจะมีปัญหาได้หลายประการ เช่น ไม่มีสำนักงานเป็นเอกเทศ ไม่มียานพาหนะ เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เพียงพอ การส่งหนังสือราชการช้า การตีความระเบียบกฎหมายไม่ตรงกัน และการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามที่กฎหมาย ระเบียบกำหนดไว้ของข้าราชการครู เป็นต้น

2. ปัญหางานการเจ้าหน้าที่ ได้แก่ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การปกครองบังคับบัญชา การบำรุงรักษาและการพัฒนาบุคคล การให้สวัสดิการ การโอน การย้าย การเลื่อนระดับและตำแหน่ง การให้พ้นจากงาน การพิจารณาความดีความชอบ การให้ครูช่วยราชการ และการลาทุกประเภท ซึ่งมักจะมีปัญหาในการปฏิบัติมากมาย เช่น มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และครูไม่เพียงพอ การแต่งตั้งล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการ การสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง เจ้าหน้าที่และครูขาดความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน ขาดความรับผิดชอบและกระตือรือร้น เจ้าหน้าที่และครูขาดขวัญและกำลังใจ การปฏิบัติไม่ถูกต้องตามระเบียบการลาในแต่ละประเภท การพิจารณาย้ายที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และการพิจารณาความดีความชอบที่ไม่เป็นธรรม เป็นต้น

3. ปัญหางานการเงินและพัสดุ ได้แก่ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน การอนุมัติจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การจัดทำบัญชีและทะเบียนการเงิน การจัดทำบัญชีและทะเบียนพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุมการก่อสร้าง การตรวจสอบและรายงานเกี่ยวกับการเงินและพัสดุ และการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานการเงินของโรงเรียน ซึ่งมักมีปัญหในเรื่องต่อไปนี้คือ งบประมาณไม่เพียงพอ ได้รับงบประมาณล่าช้า ขาดแคลนเจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญเฉพาะ การปฏิบัติผิดพลาดจากระเบียบเกี่ยวกับการเงิน การเบิกจ่ายเงิน สวัสดิการล่าช้า โครงการไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ การควบคุมการก่อสร้างไม่อาจทำได้เต็มที่เพราะผู้คุมงานขาดความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการก่อสร้าง มีการจัดซื้ออุปกรณ์ การเรียนการสอนไม่ตรงกับความต้องการ ระเบียบกฎหมายไม่เชื่อต่อการปฏิบัติงาน ไม่

สอดคล้องกับสภาวะที่เป็นจริงในปัจจุบัน และความยุ่งยากที่เกิดจากการกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยงานย่อย เป็นต้น

4. ปัญหาทางนิเทศการศึกษา ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานวิชาการด้านต่างๆ เช่น ปัญหาเรื่องหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอน การติดตามประเมินผล การรวบรวมข้อมูลและสถิติ การจัดทำแผน การจัดอบรมทางวิชาการ และการจัดทำรายงานและเอกสารต่าง ๆ ซึ่งทำให้มีปัญหาได้ เช่น ศึกษานิเทศก์และครูเข้าใจหลักสูตรไม่ดีพอ ครูไม่เปลี่ยนแปลงวิธีสอน ครูไม่มีทักษะและความเชื่อมั่นในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ครูไม่รู้จักการใช้สื่อการเรียนการสอน ขาดการนิเทศอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ และระบบการติดตามประเมินผลการเรียนการสอนยังไม่มีประสิทธิภาพ มีงบประมาณในการจัดอบรมสัมมนาไม่เพียงพอ เป็นต้น

จากปัญหาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอดังกล่าว จึงจำเป็นที่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจะต้องได้รับการพัฒนาในด้านหลักการทำงานทัศนคติ และทักษะของการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะสามารถปรับปรุงคุณภาพและปริมาณของสมาชิกในวงการศึกษา รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ทันกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น นอกจากนั้นยังช่วยให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเกิดความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ มีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน สร้างบุคลากรให้เป็นผู้รักงาน มีความตั้งใจในการทำงาน และรับผิดชอบต่อนหน้าที่ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### **งานวิจัยภายในประเทศ**

สุนีย์ จิตรเนื่อง (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ คือ

##### 1. ทักษะด้านความรู้ความสามารถ

1.1 ข้อที่ผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นตรงกัน คือ ผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารควรมีทักษะด้านความรู้ความสามารถอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยและเห็นด้วยอย่างยิ่ง แสดงให้เห็นถึงทักษะด้านความรู้ความสามารถตามหลักทฤษฎี 3 ทักษะของแคทซ์ (Katz, 1955 : 34) เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารควรมีให้มาก

1.2 ข้อที่ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างกัน คือ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในเรื่องหลักสูตรทั่ว ๆ ไปทุกระดับชั้นที่จัดขึ้นในสถานศึกษาของตน แสดงให้เห็นว่าความคาดหวังของผู้บริหารมีความคิดเกี่ยวกับทักษะด้านนี้มาก แต่ด้านอาจารย์เห็นว่าไม่มีความจำเป็นมากนัก

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารควรมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่ง

3. ทักษะด้านเทคนิควิธีการ ผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารควรมีทักษะด้านเทคนิควิธีการอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยตามแบบสอบถามทุกข้อ แต่ในข้อที่ว่าผู้บริหารสามารถพูดหรือเขียนคำสั่งให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจได้ถูกต้องและชัดเจนนั้น ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง แสดงให้เห็นว่าทักษะที่เกี่ยวกับการพูดและเขียนคำสั่งให้เข้าใจได้อย่างชัดเจนเป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความประสงค์ร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงต้องได้รับการฝึกฝนในทักษะด้านการพูดและการเขียนให้เชี่ยวชาญ เมื่อถึงเวลาที่จะออกคำสั่งหรือชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติจะได้ไม่เกิดปัญหาทางการสื่อสาร

วิสุทธิ ม่วงทอง (2528) ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารการศึกษาระดับอำเภอในเขตการศึกษา 5, 6 และ 7 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารการศึกษาระดับอำเภอ คือ ศึกษาธิการอำเภอและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีความต้องการในการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากทุกหมวดวิชา ซึ่งได้แก่ หมวดการพัฒนาความเป็นผู้นำ หมวดการบริหารงานวิชาการ หมวดการพัฒนาองค์กร หมวดการบริหารงานการเงินและพัสดุ หมวดการบริหารงานบุคคล และหมวดการบริหารงานทั่วไป

สมศรี กิจพิทักษ์ (2530) ได้ศึกษาความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร จากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 35 คน และผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 82 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ทำหน้าที่ผู้บริหารและผู้ทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพมหานครทุกขนาด มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านต่าง ๆ 5 ด้าน ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการจัดองค์การเป็นความรู้ที่ต้องการมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล การเป็นผู้นำ การบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานทั่วไปตามลำดับ

วิรัช ธีระประยูร (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน

เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ด้านความรู้ความสามารถ ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านความรู้ความสามารถอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.42$ )
2. ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.41$ )
3. ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ด้านเทคนิควิธีการ ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในด้านเทคนิควิธีการอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.36$ )

สมชัย ศิริธัญญารัตน์ (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่องทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ตามความต้องการของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่เป็นผู้บริหารและเป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติมีความต้องการทักษะทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่เป็นผู้บริหารมีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี และผู้มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปมีความต้องการทักษะทั้ง 3 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุทิศ ทองสนิทกาญจน์ (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตน ผลการวิจัยพบว่า

1. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีทักษะด้านความรู้ความสามารถเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ
2. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อมีค่าเฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก
3. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีทักษะด้านเทคนิควิธีการเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ
4. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อทักษะด้านความรู้ความสามารถ

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งรายด้านและรายข้อ สำหรับทักษะด้านเทคนิควิธีการ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในรายด้าน ส่วนรายข้อพบว่าทักษะด้านเทคนิควิธีการในเรื่องการจัดประชุม อบรม สัมมนาผู้บริหาร โรงเรียน คณะครูผู้สอนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรีใช้เป็นทักษะในการปฏิบัติงานมาก ส่วนหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรีใช้เป็นทักษะในการปฏิบัติงานปานกลาง

ถวิล ทวีวัน (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถภาพในการนำของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยปรากฏว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอมีสมรรถภาพในการนำอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามสมรรถภาพเป็นรายด้านปรากฏว่า การมุ่งผลงาน ความเชื่อถืออาหาร การกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วม เป็นสมรรถภาพที่มีอยู่ในระดับมาก และสมรรถภาพในการนำด้านสมรรถภาพในการทำงาน การควบคุม การปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และด้านอคติ อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของศึกษานิเทศก์อำเภอ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงานและการฝึกอบรม พบว่า ตัวแปรดังกล่าวมีความสำคัญทำให้สมรรถภาพในการนำของศึกษานิเทศก์อำเภอแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, .01 และ .05 ตามลำดับ

### งานวิจัยต่างประเทศ

โดว์เดิล (เชอร์ พูลนอม, 2533 : 54 ; อ้างอิงมาจาก Dowdle, 1981 : 3343 - 3344 - A) ได้ศึกษาความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดเห็นของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐอิลลาบามา จำนวน 15 คน พบว่า

1. มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเข้าใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในเรื่องความรู้และทักษะที่มีอยู่จริงกับตามความคาดหวัง จำนวน 45 ภารกิจ จากจำนวน 47 ภารกิจ
2. ครูใหญ่มีความต้องการเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่สามารถทำให้เขาสามารถพัฒนาโปรแกรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ปกครอง และสมาชิกของชุมชนในกิจกรรมที่โรงเรียนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำความเข้าใจในเรื่องของโรงเรียนทั้งหมดได้ดีขึ้น
3. ครูใหญ่มีความต้องการฝึกฝนในเรื่องของการตกลงร่วมกัน โดยเน้นความสำเร็จของการตกลงร่วมกันในด้านบทบาทและภารกิจของครูใหญ่

สโตน (เซาท์ พูลนวม. 2533 : 55 ; อ้างอิงมาจาก Sloane. 1982 : 38 - A) ได้ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน แห่งรัฐไมอามี ซึ่งผ่านการอบรมระยะสั้น โดยพิจารณาจากความรู้ที่ได้รับ ทักษะที่ปรากฏ และการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม แต่ได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาระยะของการฝึกอบรมจากเอกสารต่าง ๆ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมได้รับความรู้ในเรื่องการปฏิบัติงานมากขึ้น และมีทัศนคติเปลี่ยนไปในทางบวก ซึ่งส่งผลสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งมีทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะและสามารถนำไปใช้อย่างได้ผล ส่วนกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาระยะของการฝึกอบรมด้วยตนเอง มีแนวโน้มที่จะได้รับความรู้ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมีทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างน้อยกว่าผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมโดยเฉพาะ

เดลิงสก โสมทิพย์ (จักรพรรดิ วัฒนา. 2537 : 41 ; อ้างอิงมาจาก Talerngsok Sometip. 1985 : 2724 - A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารการประถมศึกษาและสูงกว่ามัธยมศึกษา พบว่า ทักษะทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษาระดับดังกล่าวมี 4 ประเภท ประเภทแรก เป็นทักษะการจัดดำเนินงานด้านการตัดสินใจ การแก้ปัญหาและการหาวิธีบริหาร ประเภทที่สอง เป็นทักษะในการดำเนินงานด้านการติดต่อสื่อสารและด้านการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล ประเภทที่สาม เป็นทักษะด้านองค์การ ได้แก่ การควบคุมการใช้งบประมาณ และทรัพยากรบุคคล และประเภทสุดท้าย เป็นทักษะในการพัฒนาโครงการจัดการศึกษา และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเป็นการวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่จำเป็นในการบริหารงานและความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยได้ใช้เป็นกรอบความคิดในการศึกษาค้นคว้าและใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดขอบข่ายและเนื้อหาของแบบสอบถามของการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี

### สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

1. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารแต่ละด้านแตกต่างกัน
2. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารแต่ละด้านแตกต่างกัน

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้จะดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ คือ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทั่วประเทศ ในปีการศึกษา 2538 จำนวน 808 อำเภอ รวมทั้งสิ้น 808 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทั่วประเทศ จำนวน 265 อำเภอ รวม 265 คน ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) สุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) อย่างมีสัดส่วนตามเขตการศึกษา จำนวน 12 เขต ได้กลุ่มตัวอย่างดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เขตการศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เขตการศึกษา 1	28	9
เขตการศึกษา 2	39	13
เขตการศึกษา 3	73	24
เขตการศึกษา 4	34	11
เขตการศึกษา 5	50	16
เขตการศึกษา 6	66	22
เขตการศึกษา 7	77	25
เขตการศึกษา 8	93	30
เขตการศึกษา 9	91	30
เขตการศึกษา 10	100	33
เขตการศึกษา 11	94	31
เขตการศึกษา 12	63	21
รวม	808	265

## เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเกี่ยวกับระดับทักษะที่มีและความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ประสบการณ์ในตำแหน่ง วุฒิการศึกษา มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับทักษะที่มีและความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้านของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ และกำหนดค่าน้ำหนักคำตอบเป็น 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามลำดับ

## ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพและมีความเที่ยงตรงกับแนวทางการพัฒนาหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาขอบข่ายงานในหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และทักษะการบริหารจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสร้างเครื่องมือตามเนื้อหาที่เกี่ยวกับทักษะการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ
2. สร้างแบบสอบถามแบบสำรวจรายการ และแบบมาตราส่วนประมาณค่าให้เหมาะสมกับเรื่องที่ทำการศึกษาค้นคว้า และให้มีเนื้อหาสอดคล้องกับความมุ่งหมายและสมมติฐานที่ตั้งไว้
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอกรรมการควบคุมปริญญาโทฯ ตรวจสอบพิจารณาแล้วนำมาแก้ไขตามข้อแนะนำของคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทฯ
4. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญด้านทักษะการบริหารพิจารณาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา จำนวน 5 ท่าน คือ
  - 4.1 นายสุชาติ ตันหยง ผู้อำนวยการกองพัฒนาบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
  - 4.2 นายจเร เกลิมวงศ์ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี
  - 4.3 นายสมุท ข่านาญ ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี

4.4 นายชัยมงคล ฤกษ์งาม หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอโป่งน้ำร้อน  
จังหวัดจันทบุรี

4.5 นายเมธี โพธิพัฒน์ ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมะขาม  
จังหวัดจันทบุรี

เกณฑ์การพิจารณาตัดสินความเที่ยงตรง ใช้ดัชนีความพ้อง (Index of Concurrence) ของความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยที่ข้อความหรือคำถามที่จะคงให้มีดัชนีความพ้องไม่ต่ำกว่า 0.5 (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2531 : 124)

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ กับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จำนวน 50 คน แล้วนำผลที่ได้จากการทดสอบมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (ส่วน สายยศ และอังคณา สายยศ.2536 : 170-172) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นระดับทักษะการบริหาร เท่ากับ .93 และความเชื่อมั่นระดับความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร เท่ากับ .98

### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ดำเนินการโดย

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ไปถึงหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถามให้กรอกข้อมูล และส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยภายใน 20 วัน โดยผู้วิจัยสอดซองผนึกตราไปรษณียากรและจำหน่ายของถึงผู้วิจัยแนบไปด้วย แบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด จำนวน 265 ฉบับ ได้รับคืนมา จำนวน 263 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99.25

### **การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล**

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมด มาคัดเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์ได้จำนวน 263 ฉบับ โดยนำมาตรวจให้คะแนน เฉพาะตอนที่ 2 ตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ

มากที่สุด	ให้	5 คะแนน
มาก	ให้	4 คะแนน

ปานกลาง	ให้	3 คะแนน
น้อย	ให้	2 คะแนน
น้อยที่สุด	ให้	1 คะแนน

2. หาค่าเฉลี่ยเป็นรายชื่อ เสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย โดยใช้เกณฑ์การประมาณค่าตามแนวคิดของเบสต์ (Best. 1978 : 174 - 187) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย ระหว่าง	1.00 - 1.49	หมายถึง ทักษะที่มีอยู่ในระดับน้อยที่สุด หรือความต้องการการพัฒนายู่ในระดับน้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย ระหว่าง	1.50 - 2.49	หมายถึง ทักษะที่มีอยู่ในระดับน้อย หรือความต้องการการพัฒนายู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย ระหว่าง	2.50 - 3.49	หมายถึง ทักษะที่มีอยู่ในระดับปานกลาง หรือความต้องการการพัฒนายู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย ระหว่าง	3.50 - 4.49	หมายถึง ทักษะที่มีอยู่ในระดับมาก หรือความต้องการการพัฒนายู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย ระหว่าง	4.50 - 5.00	หมายถึง ทักษะที่มีอยู่ในระดับมากที่สุด หรือความต้องการการพัฒนายู่ในระดับมากที่สุด

3. หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4. ผู้วิจัยทำการประมวลผลข้อมูลทางสถิติ โดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS / PC<sup>+</sup> (Statistical Package for Social Science) โดยจำแนกตามตัวแปรประชากรณ์ในตำแหน่ง และวุฒิการศึกษาของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทดสอบสมมติฐาน

1. หาระดับทักษะการบริหาร 3 ด้าน ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มี คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยเทียบกับเกณฑ์การประเมิน 5 ระดับ

2. หาระดับความต้องการการพัฒนายู่ระดับทักษะการบริหาร 3 ด้าน ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยเทียบกับเกณฑ์การประเมิน 5 ระดับ

3. เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอแต่ละด้าน คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง โดยใช้ t - test แบบ Independent

4. เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอแต่ละด้าน คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยใช้ t - test แบบ Independent

### **สถิติที่ใช้ในการวิจัย**

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

1.1 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

( $\alpha$ -Coefficient) (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2536: 170 - 172)

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

2.1 ค่าร้อยละ

2.2 ค่าเฉลี่ย

2.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.4 ค่าที (t - test)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

N	แทน	จำนวนหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
SD	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน t - distribution

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังรายละเอียดในตาราง 2

ตอนที่ 2 แสดงระดับทักษะการบริหาร 3 ด้านของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ดังรายละเอียดในตาราง 3 - 6

ตอนที่ 3 แสดงระดับความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้านของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา ดังรายละเอียดในตาราง 7 - 18

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้านของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ โดยจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา ดังรายละเอียดในตาราง 19 - 24

ตอนที่ 1 แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังรายละเอียดในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์ในตำแหน่ง</b>		
น้อยกว่า 10 ปี	131	49.8
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	132	50.2
รวม	263	100
<b>วุฒิการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	159	60.5
สูงกว่าปริญญาตรี	104	39.5
รวม	263	100

จากตาราง 2 แสดงว่า เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำนวน 263 คน ตามประสบการณ์ในตำแหน่ง พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีจำนวนใกล้เคียงกัน และเมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี

ตอนที่ 2 แสดงระดับทักษะการบริหาร 3 ด้านของหัวหน้าการประถมศึกษา คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ดังรายละเอียดในตาราง 3 - 6

ตาราง 3 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับทักษะการบริหารของ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

ทักษะการบริหาร	หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ (N = 263)		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ทักษะด้านความรู้ความสามารถ	3.57	0.46	มาก
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	3.74	0.48	มาก
ทักษะด้านเทคนิควิธีการ	3.54	0.50	มาก
รวมเฉลี่ย	3.62	0.42	มาก

จากตาราง 3 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีทักษะการบริหาร รวมเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.62$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีทักษะการบริหาร อยู่ในระดับมากทุกด้าน

ตาราง 4 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับทักษะด้านความรู้ความสามารถของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

ข้อ	ทักษะด้านความรู้ความสามารถ	หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ (N = 263)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1.	มีเกณฑ์และมาตรฐานในการตัดสินใจ	3.69	0.60	มาก
2.	วิเคราะห์ประเด็นปัญหาได้รวดเร็วและชัดเจน	3.63	0.62	มาก
3.	การประเมินสถานการณ์เพื่อการวางแผน	3.56	0.71	มาก
4.	ความคิดริเริ่มในการพัฒนาที่มงาน	3.55	0.77	มาก
5.	การวิเคราะห์งานและจัดคนให้เหมาะสมกับงาน	3.62	0.74	มาก
6.	การมอบหมายงานและการสอนงาน	3.63	0.67	มาก
7.	รู้และใช้หลักการวิจัยเบื้องต้นได้	3.15	0.85	ปานกลาง
8.	การแก้ปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	3.50	0.80	มาก
9.	การวางแผนใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า	3.62	0.68	มาก
10.	การเป็นผู้นำที่สามารถแสดงบทบาทได้อย่างเหมาะสม	3.67	0.67	มาก
รวมเฉลี่ย		3.57	0.46	มาก

จากตาราง 4 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีระดับทักษะด้านความรู้ความสามารถ รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีทักษะด้านความรู้ความสามารถ อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ มีเพียงในเรื่องรู้และใช้หลักการวิจัยเบื้องต้นได้ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 5 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์  
ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

ข้อ	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ (N = 263)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1.	การสื่อความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	3.78	0.61	มาก
2.	การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและประชาชน	3.48	0.74	ปานกลาง
3.	มีความเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส เปิดเผย ไม่ถือตัว	4.12	0.69	มาก
4.	การสร้างน้ำใจและความยุติธรรมในการปกครอง	4.00	0.67	มาก
5.	การปรับตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ	3.80	0.66	มาก
6.	การประนีประนอมเพื่อประสานประโยชน์	3.95	0.67	มาก
7.	การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลและ หน่วยงานภายนอก	3.62	0.72	มาก
8.	การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถ	3.59	0.71	มาก
9.	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกล้าแสดงออก	3.58	0.74	มาก
10.	การสร้างทีมงาน	3.50	0.76	มาก
รวมเฉลี่ย		3.74	0.48	มาก

จากตาราง 5 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์  
รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษา  
อำเภอมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ มีเพียงในเรื่องการสร้าง  
สัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและประชาชน อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 6 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับทักษะด้านเทคนิค  
วิธีการของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

ข้อ	ทักษะด้านเทคนิควิธีการ	หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ (N = 263)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1.	รู้จักใช้กฎหมายและระเบียบในการปฏิบัติงาน	3.94	0.60	มาก
2.	การจัดระบบงานของสำนักงานให้เหมาะสมกับ สถานที่และขนาดของสำนักงาน	3.63	0.68	มาก
3.	การรู้จักเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	3.33	0.76	ปานกลาง
4.	การบริหารงบประมาณ การเงิน การบัญชีและพัสดุ	3.63	0.67	มาก
5.	การจัดเก็บข้อมูลและงานสารสนเทศ	3.25	0.77	ปานกลาง
6.	การแสวงหาวิธีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน	3.51	0.75	มาก
7.	การควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และบุคลากร ในสังกัด	3.53	0.71	มาก
8.	การจัดประชุม อบรม สัมมนา	3.39	0.71	ปานกลาง
9.	มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด	3.44	0.72	ปานกลาง
10.	ใช้ภาษาไทยได้ดีทั้งการพูดและการเขียน	3.74	0.72	มาก
รวมเฉลี่ย		3.54	0.50	มาก

จากตาราง 6 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีทักษะด้านเทคนิควิธีการ  
รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.54$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าการประถม  
ศึกษาอำเภอมีทักษะด้านเทคนิควิธีการ อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ มีเพียงในเรื่องการ  
การจัดเก็บข้อมูลและงานสารสนเทศ รู้จักใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน  
การจัดประชุม อบรม สัมมนา และมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด  
อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตอนที่ 3 แสดงระดับความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้านของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา ดังรายละเอียดในตาราง 7 - 18

ตาราง 7 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

ทักษะการบริหาร	หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ (N = 263)		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ทักษะด้านความรู้ความสามารถ	4.22	0.61	มาก
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	4.08	0.79	มาก
ทักษะด้านเทคนิควิธีการ	4.20	0.67	มาก
รวมเฉลี่ย	4.17	0.67	มาก

จากตาราง 7 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร อยู่ในระดับมากทุกด้าน

ตาราง 8 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

ข้อ	ทักษะด้านความรู้ความสามารถ	หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ (N = 263)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1.	มีเกณฑ์และมาตรฐานในการตัดสินใจ	4.21	0.86	มาก
2.	วิเคราะห์ประเด็นปัญหาได้รวดเร็วและชัดเจน	4.22	0.88	มาก
3.	การประเมินสถานการณ์เพื่อการวางแผน	4.18	0.80	มาก
4.	ความคิดริเริ่มในการพัฒนาทีมงาน	4.42	0.73	มาก
5.	การวิเคราะห์งานและจัดคนให้เหมาะสมกับงาน	4.18	0.83	มาก
6.	การมอบหมายงานและการสอนงาน	4.10	0.83	มาก
7.	รู้และใช้หลักการวิจัยเบื้องต้นได้	4.14	0.81	มาก
8.	การแก้ปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	4.17	0.91	มาก
9.	การวางแผนใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า	4.24	0.83	มาก
10.	การเป็นผู้นำที่สามารถแสดงบทบาทได้อย่างเหมาะสม	4.23	0.81	มาก
รวมเฉลี่ย		4.22	0.61	มาก

จากตาราง 8 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถ รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเฉพาะในเรื่องความคิดริเริ่มในการพัฒนาทีมงาน ต้องการการพัฒนาเป็นอันดับแรก

ตาราง 9 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและช่วยเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

ข้อ	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ (N = 263)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1.	การสื่อความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.14	0.99	มาก
2.	การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและประชาชน	4.02	0.91	มาก
3.	มีความเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส เปิดเผย ไม่ถือตัว	3.85	1.21	มาก
4.	การสร้างน้ำใจและความยุติธรรมในการปกครอง	3.95	1.15	มาก
5.	การปรับตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ	3.99	1.08	มาก
6.	การประนีประนอมเพื่อประสานประโยชน์	3.94	1.10	มาก
7.	การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลและหน่วยงานภายนอก	4.14	0.89	มาก
8.	การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	4.26	0.91	มาก
9.	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกล้าแสดงออก	4.17	0.86	มาก
10	การสร้างทีมงาน	4.35	0.80	มาก
รวมเฉลี่ย		4.08	0.79	มาก

จากตาราง 9 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเฉพาะในเรื่องการสร้างทีมงาน ต้องการการพัฒนาเป็นอันดับแรก

ตาราง 10 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

ข้อ	ทักษะด้านเทคนิควิธีการ	หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ (N = 263)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1.	รู้จักใช้กฎหมายและระเบียบในการปฏิบัติงาน	4.16	1.01	มาก
2.	การจัดระบบงานของสำนักงานให้เหมาะกับสถานที่และขนาดของสำนักงาน	4.22	0.95	มาก
3.	การรู้จักเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	4.26	0.82	มาก
4.	การบริหารงบประมาณ การเงิน การบัญชีและพัสดุ	4.32	0.83	มาก
5.	การจัดเก็บข้อมูลและงานสารสนเทศ	4.38	0.76	มาก
6.	การแสวงหาวิธีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน	4.32	0.79	มาก
7.	การควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และบุคลากรในสังกัด	4.12	0.87	มาก
8.	การจัดประชุม อบรม สัมมนา	4.01	0.84	มาก
9.	มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด	4.08	0.85	มาก
10.	ใช้ภาษาไทยได้ดีทั้งการพูดและการเขียน	4.10	1.02	มาก
รวมเฉลี่ย		4.20	0.67	มาก

จากตาราง 10 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการ รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเฉพาะในเรื่องการจัดเก็บข้อมูลและงานสารสนเทศ ต้องการการพัฒนาเป็นอันดับแรก

ตาราง 11 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

ทักษะการบริหาร	น้อยกว่า 10 ปี			ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป		
	(N = 131)			(N = 132)		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ทักษะด้านความรู้ความสามารถ	4.20	0.59	มาก	4.23	0.62	มาก
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	4.06	0.78	มาก	4.11	0.81	มาก
ทักษะด้านเทคนิควิธีการ	4.17	0.69	มาก	4.22	0.66	มาก
รวมเฉลี่ย	4.14	0.64	มาก	4.19	0.64	มาก

จากตาราง 11 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี มีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี มีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารทุกด้าน อยู่ในระดับมาก

สำหรับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารทุกด้าน อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตาราง 12 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

ชื่อ	ทักษะด้านความรู้ความสามารถ	น้อยกว่า 10 ปี (N = 131)			ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป (N = 132)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1.	มีเกณฑ์และมาตรฐานในการตัดสินใจ	4.15	0.89	มาก	4.27	0.84	มาก
2.	วิเคราะห์ประเด็นปัญหาได้รวดเร็วและชัดเจน	4.25	0.83	มาก	4.18	0.93	มาก
3.	การประเมินสถานการณ์เพื่อการวางแผน	4.19	0.83	มาก	4.17	0.77	มาก
4.	ความคิดริเริ่มในการพัฒนาที่งาน	4.41	0.69	มาก	4.43	0.76	มาก
5.	การวิเคราะห์งานและจัดคนให้เหมาะสมกับงาน	4.10	0.87	มาก	4.26	0.80	มาก
6.	การมอบหมายงานและการสอนงาน	4.10	0.85	มาก	4.09	0.82	มาก
7.	รู้และใช้หลักการวิจัยเบื้องต้นได้	4.08	0.91	มาก	4.21	0.70	มาก
8.	การแก้ปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	4.25	0.80	มาก	4.09	1.01	มาก
9.	การวางแผนใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า	4.19	0.88	มาก	4.30	0.78	มาก
10.	การเป็นผู้นำที่สามารถแสดงบทบาทได้อย่างเหมาะสม	4.32	0.78	มาก	4.33	0.85	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.20	0.59	มาก	4.23	0.62	มาก

จากตาราง 12 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี มีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถ รวมเฉลี่ยอยู่ใน

ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีความ  
ประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี มีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความ  
สามารถ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเฉพาะในเรื่องความคิดริเริ่มในการพัฒนาที่มงาน ต้องการ  
การพัฒนาเป็นอันดับแรก

สำหรับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีความประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป  
มีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถ รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ )  
เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีความประสบการณ์ในตำแหน่ง  
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถ อยู่ในระดับมาก  
ทุกข้อ โดยเฉพาะในเรื่องความคิดริเริ่มในการพัฒนาที่มงาน ต้องการการพัฒนาเป็นอันดับแรก  
เช่นเดียวกัน

ตาราง 13 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนา  
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

ข้อ	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	น้อยกว่า 10 ปี			ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		
		(N = 131)			(N = 132)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1.	การสื่อความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา	4.15	1.00	มาก	4.13	0.98	มาก
2.	การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำ ท้องถิ่นและประชาชน	3.97	0.90	มาก	4.07	0.91	มาก
3.	มีความเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส เปิดเผย ไม่ถือตัว	3.82	1.21	มาก	3.89	1.21	มาก
4.	การสร้างน้ำใจและความยุติธรรมในการ ปกครอง	3.89	1.18	มาก	4.02	1.13	มาก
5.	การปรับตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและ สถานการณ์ต่าง ๆ	3.94	1.07	มาก	4.04	1.09	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	น้อยกว่า 10 ปี			ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		
		(N = 131)			(N = 132)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
6.	การประนีประนอมเพื่อประสานประโยชน์	3.95	1.09	มาก	3.94	1.12	มาก
7.	การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลและหน่วยงานภายนอก	4.11	0.90	มาก	4.17	0.89	มาก
8.	การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	4.24	0.86	มาก	4.27	0.96	มาก
9.	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกล้าแสดงออก	4.18	0.78	มาก	4.16	0.93	มาก
10.	การสร้างทีมงาน	4.34	0.76	มาก	4.36	0.84	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.06	0.78	มาก	4.10	0.81	มาก

จากตาราง 13 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี มีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี มีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเฉพาะในเรื่องการสร้างทีมงาน ต้องการการพัฒนาเป็นอันดับแรก

สำหรับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเฉพาะในเรื่องการสร้างทีมงาน ต้องการการพัฒนาเป็นอันดับแรกเช่นเดียวกัน

ตาราง 14 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

ข้อ	ทักษะด้านเทคนิควิธีการ	น้อยกว่า 10 ปี			ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		
		(N = 131)			(N = 132)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1.	รู้จักใช้กฎหมายและระเบียบในการปฏิบัติงาน	4.14	1.07	มาก	4.19	0.96	มาก
2.	การจัดระบบงานของสำนักงานให้เหมาะกับสถานที่และขนาดของสำนักงาน	4.19	0.99	มาก	4.24	0.90	มาก
3.	การรู้จักเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	4.24	0.86	มาก	4.28	0.78	มาก
4.	การบริหารงบประมาณ การเงิน การบัญชีและพัสดุ	4.31	0.83	มาก	4.33	0.84	มาก
5.	การจัดเก็บข้อมูลและงานสารสนเทศ	4.34	0.82	มาก	4.41	0.70	มาก
6.	การแสวงหาวิธีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน	4.27	0.76	มาก	4.36	0.82	มาก
7.	การควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และบุคลากรในสังกัด	4.11	0.83	มาก	4.14	0.91	มาก
8.	การจัดประชุม อบรม สัมมนา	3.97	0.83	มาก	4.05	0.85	มาก
9.	มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด	4.06	0.83	มาก	4.10	0.87	มาก
10.	ใช้ภาษาไทยได้ดีทั้งการพูดและการเขียน	4.10	1.04	มาก	4.11	1.01	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.17	0.69	มาก	4.22	0.66	มาก

จากตาราง 14 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี มีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการ รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ )

เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี มีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเฉพาะในเรื่องการจัดเก็บข้อมูลและงานสารสนเทศ ต้องการการพัฒนาเป็นอันดับแรก

สำหรับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการ รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเฉพาะในเรื่องการจัดเก็บข้อมูลและงานสารสนเทศ ต้องการการพัฒนาเป็นอันดับแรกเช่นเดียวกัน

ตาราง 15 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ทักษะการบริหาร	ปริญญาตรี (N = 159)			สูงกว่าปริญญาตรี (N = 104)		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ทักษะด้านความรู้ความสามารถ	4.23	0.58	มาก	4.20	0.64	มาก
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	4.08	0.81	มาก	4.08	0.77	มาก
ทักษะด้านเทคนิควิธีการ	4.21	0.66	มาก	4.17	0.70	มาก
รวมเฉลี่ย	4.17	0.63	มาก	4.15	0.65	มาก

จากตาราง 15 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรี มีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรี มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทุกด้าน อยู่ในระดับมาก

สำหรับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารทุกด้าน อยู่ในระดับมาก

ตาราง 16 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อ	ทักษะด้านความรู้ความสามารถ	ปริญญาตรี			สูงกว่าปริญญาตรี		
		(N = 159)			(N = 104)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1.	มีเกณฑ์และมาตรฐานในการตัดสินใจ	4.21	0.84	มาก	4.20	0.90	มาก
2.	วิเคราะห์ประเด็นปัญหาได้รวดเร็วและชัดเจน	4.30	0.80	มาก	4.10	0.98	มาก
3.	การประเมินสถานการณ์เพื่อการวางแผน	4.18	0.79	มาก	4.19	0.81	มาก
4.	ความคิดริเริ่มในการพัฒนาที่มงาน	4.42	0.74	มาก	4.42	0.71	มาก
5.	การวิเคราะห์งานและจัดคนให้เหมาะสมกับงาน	4.16	0.85	มาก	4.21	0.81	มาก
6.	การมอบหมายงานและการสอนงาน	4.18	0.79	มาก	3.96	0.89	มาก
7.	รู้และใช้หลักการวิจัยเบื้องต้นได้	4.25	0.67	มาก	3.98	0.98	มาก
8.	การแก้ปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	4.13	0.95	มาก	4.24	0.86	มาก
9.	การวางแผนใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า	4.19	0.80	มาก	4.33	0.86	มาก
10.	การเป็นผู้นำที่สามารถแสดงบทบาทได้อย่างเหมาะสม	4.30	0.82	มาก	4.38	0.80	มาก
รวมเฉลี่ย		4.23	0.58	มาก	4.20	0.64	มาก

จากตาราง 16 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรีมีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถ รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) เมื่อ

วิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรีมีความต้องการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเฉพาะในเรื่องความคิดริเริ่มในการพัฒนาทีมงาน ต้องการการพัฒนาเป็นอันดับแรก

สำหรับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิสองปริญญาตรี มีความต้องการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถ รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิสองปริญญาตรีมีความต้องการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเฉพาะในเรื่องความคิดริเริ่มในการพัฒนาทีมงาน ต้องการการพัฒนาเป็นอันดับแรกเช่นเดียวกัน

ตาราง 17 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อ	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	ปริญญาตรี (N = 159)			สูงกว่าปริญญาตรี (N = 104)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1.	การสื่อความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.16	0.96	มาก	4.12	1.04	มาก
2.	การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและประชาชน	4.01	0.94	มาก	4.04	0.86	มาก
3.	มีความเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส เปิดเผยไม่ถือตัว	3.86	1.25	มาก	3.85	1.16	มาก
4.	การสร้างน้ำใจและความยุติธรรมในการปกครอง	3.94	1.17	มาก	3.98	1.13	มาก
5.	การปรับตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ	3.96	1.13	มาก	4.03	1.01	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	ปริญญาตรี			สูงกว่าปริญญาตรี		
		(N = 159)			(N = 104)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
6.	การประนีประนอมเพื่อประสานประโยชน์	4.01	1.08	มาก	3.84	1.12	มาก
7.	การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลและหน่วยงานภายนอก	4.10	0.94	มาก	4.19	0.81	มาก
8.	การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	4.25	0.91	มาก	4.27	0.92	มาก
9.	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกล้าแสดงออก	4.15	0.88	มาก	4.19	0.83	มาก
10	การสร้างทีมงาน	4.38	0.77	มาก	4.32	0.85	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.08	0.81	มาก	4.08	0.77	มาก

จากตาราง 17 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรีมีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรีมีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเฉพาะในเรื่องการสร้างทีมงาน ต้องการการพัฒนาเป็นอันดับแรก

สำหรับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรีมีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรีมีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเฉพาะในเรื่องการสร้างทีมงาน ต้องการการพัฒนาเป็นอันดับแรกเช่นเดียวกัน

ตาราง 18 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อ	ทักษะด้านเทคนิควิธีการ	ปริญญาตรี (N = 159)			สูงกว่าปริญญาตรี (N = 104)		
		$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1.	รู้จักใช้กฎหมายและระเบียบในการปฏิบัติงาน	4.21	0.98	มาก	4.09	1.06	มาก
2.	การจัดระบบงานของสำนักงานให้เหมาะกับสถานที่และขนาดของสำนักงาน	4.23	0.93	มาก	4.20	0.97	มาก
3.	การรู้จักเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	4.24	0.82	มาก	4.29	0.82	มาก
4.	การบริหารงบประมาณ การเงิน การบัญชีและพัสดุ	4.35	0.80	มาก	4.29	0.89	มาก
5.	การจัดเก็บข้อมูลและงานสารสนเทศ	4.41	0.71	มาก	4.33	0.83	มาก
6.	การแสวงหาวิธีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน	4.30	0.79	มาก	4.35	0.79	มาก
7.	การควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และบุคลากรในสังกัด	4.15	0.87	มาก	4.08	0.87	มาก
8.	การจัดประชุม อบรม สัมมนา	4.06	0.81	มาก	3.94	0.88	มาก
9.	มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด	4.09	0.85	มาก	4.06	0.86	มาก
10.	ใช้ภาษาไทยได้ดีทั้งการพูดและการเขียน	4.11	1.02	มาก	4.09	1.02	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.21	0.66	มาก	4.17	0.70	มาก

จากตาราง 18 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ที่มีวุฒิปริญญาตรีมีความต้องการพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการ รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ ) เมื่อวิเคราะห์

เป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรีมีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเฉพาะในเรื่องการจัดเก็บข้อมูลและงานสารสนเทศ ต้องการการพัฒนาเป็นอันดับแรก

สำหรับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิสองปริญญาตรีมีความต้องการพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการ รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิสองปริญญาตรีมีความต้องการพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเฉพาะในเรื่องการแสวงหาวิธีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน ต้องการการพัฒนาเป็นอันดับแรก

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้านของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ โดยจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา ดังรายละเอียดในตาราง 19 - 24

ตาราง 19 เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถรวมและเป็นรายข้อของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

ชื่อ	ทักษะด้านความรู้ความสามารถ	น้อยกว่า 10 ปี		10 ปีขึ้นไป		t
		(N = 131)		(N = 132)		
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1.	มีเกณฑ์และมาตรฐานในการตัดสินใจ	4.15	0.89	4.27	0.84	-1.06
2.	วิเคราะห์ประเด็นปัญหาได้รวดเร็วและชัดเจน	4.25	0.83	4.18	0.93	0.65
3.	การประเมินสถานการณ์เพื่อการวางแผน	4.19	0.83	4.17	0.77	0.17
4.	ความคิดริเริ่มในการพัฒนาทีมงาน	4.41	0.69	4.43	0.76	-0.22

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะด้านความรู้ความสามารถ	น้อยกว่า 10 ปี		10 ปีขึ้นไป		t
		(N = 131)		(N = 132)		
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
5.	การวิเคราะห์งานและจัดคนให้เหมาะสมกับงาน	4.10	0.87	4.26	0.80	-1.54
6.	การมอบหมายงานและการสอนงาน	4.10	0.85	4.09	0.82	0.08
7.	รู้และใช้หลักการวิจัยเบื้องต้นได้	4.08	0.91	4.21	0.70	-1.36
8.	การแก้ปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	4.25	0.80	4.09	1.01	1.43
9.	การวางแผนใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า	4.19	0.88	4.30	0.78	-1.02
10	การเป็นผู้นำที่สามารถแสดงบทบาทได้อย่างเหมาะสม	4.32	0.78	4.33	0.85	-0.13
	รวมเฉลี่ย	4.20	0.59	4.23	0.62	-0.38

จากตาราง 19 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถ รวมเฉลี่ยและเป็นรายชื่อไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ข้อที่ 1

ตาราง 20 เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์รวม และเป็นรายด้านของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

ข้อ	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	น้อยกว่า 10 ปี		10 ปีขึ้นไป		t
		(N = 131)		(N = 132)		
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1.	การสื่อความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.15	1.00	4.13	0.98	0.20
2.	การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและประชาชน	3.97	0.90	4.07	0.91	-0.88
3.	มีความเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส เปิดเผยไม่ถือตัว	3.82	1.21	3.89	1.22	-0.47
4.	การสร้างน้ำใจและความยุติธรรมในการปกครอง	3.89	1.18	4.02	1.13	-0.86
5.	การปรับตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ	3.94	1.07	4.04	1.09	-0.74
6.	การประนีประนอมเพื่อประสานประโยชน์	3.95	1.09	3.94	1.12	0.05
7.	การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลและหน่วยงานภายนอก	4.11	0.90	4.17	0.89	-0.54
8.	การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	4.24	0.86	4.27	0.96	-0.25
9.	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกล้าแสดงออก	4.18	0.78	4.16	0.93	0.93
10.	การสร้างทีมงาน	4.34	0.76	4.36	0.84	0.84
	รวมเฉลี่ย	4.06	0.78	4.10	0.81	-0.46

จากตาราง 20 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ รวมเฉลี่ยและเป็นรายชื่อไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ข้อที่ 1

ตาราง 21 เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการรวม และเป็นรายชื่อของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

ข้อ	ทักษะด้านเทคนิควิธีการ	น้อยกว่า 10 ปี		10 ปีขึ้นไป		t
		(N = 131)		(N = 132)		
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1.	รู้จักใช้กฎหมายและระเบียบในการปฏิบัติงาน	4.14	1.07	4.19	0.96	-0.42
2.	การจัดระบบงานของสำนักงานให้เหมาะสมกับสถานที่และขนาดของสำนักงาน	4.19	0.99	4.24	0.90	-0.44
3.	การรู้จักเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	4.24	0.86	4.28	0.79	-0.43
4.	การบริหารงบประมาณ การเงิน การบัญชีและพัสดุ	4.31	0.83	4.33	0.84	-0.20
5.	การจัดเก็บข้อมูลและงานสารสนเทศ	4.34	0.82	4.41	0.70	-0.70
6.	การแสวงหาวิธีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน	4.27	0.76	4.36	0.82	-0.84
7.	การควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และบุคลากรในสังกัด	4.11	0.83	4.14	0.91	-0.28
8.	การจัดประชุม อบรม สัมมนา	3.97	0.83	4.05	0.85	-0.81

ตาราง 21 (ต่อ)

ชื่อ	ทักษะด้านเทคนิควิธีการ	น้อยกว่า 10 ปี		10 ปีขึ้นไป		t
		(N = 131)		(N = 132)		
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
9.	มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด	4.06	0.83	4.10	0.87	-0.36
10	ใช้ภาษาไทยได้ดีทั้งการพูดและการเขียน	4.10	1.04	4.11	1.01	-0.05
	รวมเฉลี่ย	4.17	0.69	4.22	0.66	-0.57

จากตาราง 21 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการ รวมเฉลี่ยและเป็นรายชื่อไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ข้อที่ 1

ตาราง 22 เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถรวมและเป็นรายชื่อของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ชื่อ	ทักษะด้านความรู้ความสามารถ	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t
		(N = 159)		(N = 104)		
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1.	มีเกณฑ์และมาตรฐานในการตัดสินใจ	4.21	0.85	4.20	0.90	0.11
2.	วิเคราะห์ประเด็นปัญหาได้รวดเร็วและชัดเจน	4.30	0.80	4.10	0.98	1.73
3.	การประเมินสถานการณ์เพื่อการวางแผน	4.18	0.79	4.19	0.81	-0.16

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะด้านความรู้ความสามารถ	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t
		(N = 159)		(N = 104)		
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
4.	ความคิดริเริ่มในการพัฒนาทีมงาน	4.42	0.74	4.42	0.71	-0.02
5.	การวิเคราะห์งานและจัดคนให้เหมาะสมกับงาน	4.16	0.85	4.21	0.81	-0.52
6.	การมอบหมายงานและการสอนงาน	4.18	0.79	3.96	0.89	2.11*
7.	รู้และใช้หลักการวิจัยเบื้องต้นได้	4.25	0.67	3.98	0.98	2.48*
8.	การแก้ปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	4.13	0.95	4.24	0.87	-0.99
9.	การวางแผนใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า	4.19	0.81	4.33	0.86	-1.32
10.	การเป็นผู้นำที่สามารถแสดงบทบาทได้อย่างเหมาะสม	4.30	0.82	4.38	0.80	-0.77
	รวมเฉลี่ย	4.23	0.58	4.20	0.64	0.39

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรี และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถ รวมเฉลี่ยไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 เมื่อเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทั้ง 2 กลุ่มเป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทั้ง 2 กลุ่ม มีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถในเรื่องการมอบหมายงานและการสอนงาน รู้และใช้หลักการวิจัยเบื้องต้นได้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 23 เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์รวมและ  
เป็นรายข้อของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อ	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t
		(N = 159)		(N = 104)		
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1.	การสื่อความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.16	0.96	4.12	1.04	0.34
2.	การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและประชาชน	4.01	0.96	4.04	0.86	-0.28
3.	มีความเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส เปิดเผยไม่ถือตัว	3.86	1.25	3.85	1.16	0.06
4.	การสร้างน้ำใจและความยุติธรรมในการปกครอง	3.94	1.17	3.98	1.13	-0.30
5.	การปรับตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ	3.96	1.13	4.03	1.01	-0.49
6.	การประนีประนอมเพื่อประสานประโยชน์	4.01	1.09	3.84	1.12	1.27
7.	การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลและหน่วยงานภายนอก	4.10	0.94	4.19	0.81	-0.81
8.	การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	4.25	0.91	4.27	0.92	-0.15
9.	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกล้าแสดงออก	4.15	0.88	4.19	0.83	-0.38
10.	การสร้างทีมงาน	4.38	0.77	4.32	0.85	0.59
รวมเฉลี่ย		4.08	0.81	4.08	0.77	-0.01

จากตาราง 23 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรี และ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี มีความต้องการการพัฒนาทักษะ ด้านมนุษยสัมพันธ์ รวมเฉลี่ยและเป็นรายชื่อไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่ง ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ข้อที่ 2

ตาราง 24 เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการ รวมและเป็นรายชื่อของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อ	ทักษะด้านเทคนิควิธีการ	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t
		(N = 159)		(N = 104)		
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1.	รู้จักใช้กฎหมายและระเบียบในการปฏิบัติงาน	4.21	0.98	4.09	1.06	1.00
2.	การจัดระบบงานของสำนักงานให้เหมาะสมกับสถานที่และขนาดของสำนักงาน	4.23	0.93	4.20	0.97	0.20
3.	การรู้จักเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	4.24	0.82	4.29	0.82	-0.48
4.	การบริหารงบประมาณ การเงิน การบัญชีและพัสดุ	4.35	0.80	4.29	0.89	0.55
5.	การจัดเก็บข้อมูลและงานสารสนเทศ	4.41	0.71	4.33	0.83	0.85
6.	การแสวงหาวิธีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน	4.30	0.79	4.35	0.79	-0.51
7.	การควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และบุคลากรในสังกัด	4.15	0.87	4.08	0.87	0.68

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะด้านเทคนิควิธีการ	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t
		(N = 159)		(N = 104)		
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
8.	การจัดประชุม อบรม สัมมนา	4.06	0.81	3.94	0.88	0.88
9.	มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด	4.09	0.85	4.06	0.86	0.34
10	ใช้ภาษาไทยได้ดีทั้งการพูดและการเขียน	4.11	1.03	4.09	1.02	0.21
	รวมเฉลี่ย	4.21	0.66	4.17	0.70	0.52

จากตาราง 24 แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรี และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านเทคนิควิธีการ รวมเฉลี่ยและเป็นรายข้อไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ข้อที่ 2

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งมีลำดับขั้นของการวิจัยและผลโดยสรุปดังนี้

#### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารที่มีและความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้านของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ และเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง และวุฒิการศึกษาต่างกัน

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทั่วประเทศ จำนวน 265 คน จากแบบสอบถามที่ส่งไปให้กลุ่มตัวอย่าง 265 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 263 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99.25 โดยจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งได้ดังนี้ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 131 คน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 132 คน และจำแนกตามวุฒิการศึกษาได้ดังนี้ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรี จำนวน 159 คน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิสองวุฒิปริญญาตรี จำนวน 104 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า เกี่ยวกับระดับทักษะการบริหารที่มีและความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้านของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ จำนวน 10 ข้อ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ จำนวน 10 ข้อ

และทักษะด้านเทคนิควิธีการ จำนวน 10 ข้อ ซึ่งได้วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นระดับทักษะ การบริหารที่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมี เท่ากับ .93 และความต้องการการพัฒนาทักษะ การบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เท่ากับ .98

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ วิเคราะห์โดยใช้สถิติดังนี้

1. ในการศึกษาาระดับทักษะและความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้านของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้าน มนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ โดยคำนวณค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย และ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลค่าสถิติได้โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าตามแนวของเบสต์ (Best. 1978 : 174 - 187) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.49	หมายถึง	ทักษะที่มีอยู่ในระดับน้อยที่สุด หรือความต้องการการพัฒนายู่ในระดับน้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	1.50 - 2.49	หมายถึง	ทักษะที่มีอยู่ในระดับน้อย หรือความต้องการการพัฒนายู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย	2.50 - 3.49	หมายถึง	ทักษะที่มีอยู่ในระดับปานกลาง หรือความต้องการการพัฒนายู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.50 - 4.49	หมายถึง	ทักษะที่มีอยู่ในระดับมาก หรือความต้องการการพัฒนายู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย	4.50 - 5.00	หมายถึง	ทักษะที่มีอยู่ในระดับมากที่สุด หรือความต้องการการพัฒนายู่ในระดับมากที่สุด

2. การเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการ ประถมศึกษาอำเภอ จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา โดยใช้ค่าสถิติ t - test แบบ independent

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. เมื่อศึกษาาระดับทักษะการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ พบว่า ทักษะการบริหารโดยรวมเฉลี่ยทุกด้านและเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน อยู่ในระดับมาก

2. เมื่อศึกษาระดับความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้าน คือ การพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ พบว่า โดยรวมเฉลี่ยและในแต่ละด้าน มีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก และเมื่อศึกษาในกลุ่มตัวอย่างย่อยจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา ก็พบผลเช่นเดียวกัน กล่าวคือ ในทักษะด้านความรู้ความสามารถ พบว่า ข้อย่อยที่มีความต้องการพัฒนามากเป็นอันดับแรก คือ ความคิดริเริ่มในการพัฒนาทีมงาน ในทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า ข้อย่อยที่มีความต้องการพัฒนามากเป็นอันดับแรก คือ การสร้างทีมงาน และในทักษะด้านเทคนิควิธีการ พบว่า ข้อย่อยที่มีความต้องการพัฒนามากเป็นอันดับแรก คือ การจัดเก็บข้อมูลและงานสารสนเทศ

3. เมื่อเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้านของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป พบว่า มีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

เมื่อเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้านของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรี และวุฒิสองกว่าปริญญาตรี พบว่า มีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 เช่นเดียวกัน แต่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถในเรื่อง การมอบหมายงานและการสอนงาน รู้และใช้หลักการวิจัยเบื้องต้น

### **อภิปรายผล**

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอแต่ละด้าน คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ปรากฏว่ามีประเด็นที่สำคัญควรแก่การนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีทักษะการบริหารแต่ละด้าน คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจาก

1.1 การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี หอหน้าการประถมศึกษาอำเภอเป็นผู้ประเมินตนเอง จึงอาจจะมีการเข้าข้างตนเองบ้าง ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ส่วนใหญ่ที่มักจะมีมองตนเองในแง่ดีไว้ก่อน ผลจึงออกมาในลักษณะนี้

1.2 จากกระบวนการบริหารราชการของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่างก็อยู่ภายใต้ระบบการบริหารงานที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้น การปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทุกคนจะต้องอยู่ภายในขอบเขต กฎเกณฑ์ หรือระเบียบข้อบังคับของต้นสังกัดเดียวกัน ประกอบกับกระทรวงศึกษาธิการกำหนดว่า ผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจะต้องผ่านการอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 30 วันทำการ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ตามหลักสูตรที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นผู้กำหนด ซึ่งในภาคทฤษฎี เนื้อหาของหลักสูตรประกอบด้วยสาระสำคัญในสี่หมวดวิชา (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2532 : 1 - 5) คือ หมวดความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่โดยตรง หมวดบริหารศาสตร์ หมวดพฤติกรรมศาสตร์ และหมวดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอได้รับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติและประสบการณ์สำหรับผู้บริหาร ทั้งด้านความรู้ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการก่อนเข้าดำรงตำแหน่ง และการได้รับการฝึกอบรมสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความชำนาญในการทำงาน นอกจากนี้การฝึกอบรมยังมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วนำความรู้ความชำนาญที่ได้รับใหม่ไปใช้ปฏิบัติจริง ๆ เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (เสนาะ ดิยาวี. 2535 : 144 - 151) จึงส่งผลให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีทักษะด้านความรู้ความสามารถอยู่ในระดับมาก เพราะว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีความสามารถที่จะเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะออกมาเป็นรูปของการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งนับว่าสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดีบางประการตามทัศนะของสตอกกิลล์ (Stogdill. 1974 : 17 - 23) และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2525 : 43) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ดีควรมีสติปัญญาเฉียบแหลม คือ เรียนรู้ได้เร็ว ตลอดทั้งมีความรอบรู้และมีความรู้ดี มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาได้ และสามารถเผชิญต่อเหตุการณ์ใหม่ ๆ ได้ นอกจากนี้ แคทซ์ (Katz. 1955 : 34) ยังได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับทักษะด้านความรู้ความสามารถไว้ว่า

ถ้าผู้บริหารรู้ถึงความสัมพันธ์และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในหน่วยที่สังกัด ก็จะแน่ใจว่า การบริหารงานของเขามีประสิทธิภาพมากขึ้น และผลที่ตามมาคือการเปลี่ยนแปลงเพื่อความ สำเร็จจะสูงขึ้น ฉะนั้น ถ้าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีทักษะด้านความรู้ความสามารถอยู่ใน ระดับมาก แสดงว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอส่วนใหญ่มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ก่อนข้างสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีทักษะด้าน ความรู้ความสามารถอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้น ในเรื่องรู้และใช้หลักการวิจัยเบื้องต้น ได้ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง เพราะว่าการที่จะรู้และใช้หลักการวิจัยเบื้องต้นได้นั้น จะต้องศึกษา และทำความเข้าใจเป็นอย่างดี เนื่องจากว่างานวิจัยที่มีอยู่เป็นเรื่องที่มีความยากต่อการศึกษา ที่จะให้เข้าใจและนำไปประยุกต์ใช้ได้ แม้แต่การตีความก็ค่อนข้างสับสนในเชิงภาษา นอกจากนี้ ยังมีความยุ่งยากซับซ้อนในเชิงสถิติและทฤษฎี รวมทั้งการที่ต้องใช้ความรู้หลาย ๆ ด้านเข้ามา สนับสนุนงานวิจัยอีกด้วย แต่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี และ บางคนสำเร็จการศึกษามานานแล้วความรู้ที่ได้รับมาจากสถานศึกษานั้นไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง ทางวิทยาการ ประกอบกับขาดโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาที่ถูกต้อง จึงทำให้มีทักษะอยู่ในระดับ ปานกลาง

สำหรับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ปรากฏว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีทักษะ ด้านนี้ อยู่ในระดับมาก เพราะหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีฐานะเป็นผู้นำ หรือผู้บริหาร ซึ่งตามทัศนะของแคทซ์ (Katz, 1955 : 33 - 42) ที่กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์นี้ผู้บริหาร จำเป็นต้องมี เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในฐานะสมาชิกของกลุ่ม และสร้างความร่วมมือกับกลุ่มในฐานะผู้นำ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญและจำเป็น ต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารทุกระดับทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารทุกระดับจะต้องทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กร ดังนั้น จึงมีส่วน ทำให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก เป็นส่วนใหญ่ ยกเว้น ในเรื่องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและประชาชน อยู่ในระดับ ปานกลาง เพราะหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเป็นผู้บริหารการประถมศึกษาระดับอำเภอ เป็นผู้ประสานงานระหว่างสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กับโรงเรียนในสังกัด ดังนั้น โอกาส ที่จะประสานงานกับผู้นำท้องถิ่นและประชาชนโดยตรงจึงมีไม่มาก จึงทำให้การสร้างสัมพันธภาพ ที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและประชาชนอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนทักษะด้านเทคนิควิธีการ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีทักษะด้านนี้อยู่ในระดับมาก เพราะวก่อนที่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจะเข้าสู่ตำแหน่งนี้ ทุกคนจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอยู่ก่อนแล้ว อย่างน้อยคือ ต้องมีประสบการณ์เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และต้องผ่านการสอบคัดเลือกหรือคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และต้องผ่านการอบรมตามหลักสูตรเตรียมหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภออีกด้วย จากคุณสมบัติส่วนตัวและประสบการณ์อาจมีส่วนทำให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีทักษะด้านเทคนิควิธีการอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีทักษะด้านเทคนิควิธีการอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นในเรื่องการจัดเก็บข้อมูลและงานสารสนเทศ การรู้จักเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การจัดประชุม อบรม สัมมนา และมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง เพราะว่า ปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกเป็นไปอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การปกครอง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (วีระ บำรุงรักษา. 2536 : 112 - 113) จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยงาน การกำหนดโครงสร้างใหม่ ๆ การรับเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้อย่างมากมาย (ทวีบูรณ์ หอมเย็น. 2526 : 35 - 36) ถึงแม้หน่วยงานต้นสังกัด คือ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จะได้จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรอยู่เป็นประจำ แต่ก็ยังไม่สามารถที่จะพัฒนาบุคลากรได้อย่างทั่วถึง เพราะว่าบุคลากรในสังกัดมีจำนวนมาก ประกอบกับยังขาดขั้นตอนการสำรวจความต้องการการพัฒนาของบุคลากรในสังกัดเพื่อดำเนินการพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงานและของบุคคล (เมธี ปิณฑานนท์. 2525 : 150) จึงมีผลทำให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีทักษะทั้ง 4 ข้อนี้อยู่ในระดับปานกลาง

2. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารแต่ละด้าน คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่เพิ่มขึ้น อันจะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (บุญเหลือ กองทอง. 2533 : 16) ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของวิสุทธิ ม่วงทอง (2528 : 64) ที่พบว่า ผู้บริหารการศึกษาระดับอำเภอ มีความต้องการเกี่ยวกับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการสร้างขวัญและกำลังใจ การบำรุงรักษา และการพัฒนาบุคลากรในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายชื่อ พบว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน

และทุกข้อ ทั้งนี้เพราะว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เป็นผู้บริหารการประถมศึกษาระดับอำเภอ ซึ่งจะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณภาพและศักยภาพอย่างสมบูรณ์แบบ เพราะต้องทำหน้าที่อย่างกว้างขวาง ทั้งหน้าที่ตามกฎหมายและหน้าที่ตามที่ได้บังคับบัญชามอบหมาย ดังจะเห็นได้ว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครู อาจารย์ ซึ่งปัจจุบันนี้ คุณวุฒิสูงขึ้น มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น คนเหล่านี้จะคาดหวังว่าผู้บริหารจะต้องบริหารกิจการในความรับผิดชอบให้เป็นไปโดยเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้ และจะต้องเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ มีศักดิ์ศรีเป็นที่เชื่อถือศรัทธาทั้งผู้ร่วมงานและคนทั่วไป (สมยศ มีเทศน์ 2531 : 7 - 8) ประกอบกับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เป็นผู้นำทางการศึกษาที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายของชาติ จะต้องเป็นผู้บริหารให้นโยบายเป็นไปด้วยดีตรงตามจุดหมาย และจะต้องรอบรู้ เป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานได้ นั่นคือ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องที่จะทำให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานได้ และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอยังเป็นผู้มีอำนาจในการให้คุณให้โทษต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ถ้าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอไม่มีคุณธรรมก็จะทำให้ครูขาดขวัญกำลังใจ และนำไปสู่ความแตกแยก การทำงานเป็นทีมก็จะไม่เกิดขึ้น นอกจากนี้ประชุม รอดประเสริฐ (2527 : 24) ยังยืนยันไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรมทั้งกาย วาจา และใจ การปฏิบัติงานก็จะได้รับความร่วมมือร่วมใจด้วยดี เพื่อที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถในเรื่องความคิดริเริ่มในการพัฒนาที่มงานเป็นอันดับแรก แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ต้องการเป็นผู้บริหารที่มีลักษณะรวมของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ เป็นคนอยากรู้ อยากเห็น ยอมรับและสนใจสิ่งแปลกใหม่ ไม่ชอบทำตามคนอื่นโดยไม่มีเหตุผล ไม่ยึดมั่นกับสิ่งหนึ่งสิ่งใดจนเกินไป มีลักษณะเป็นผู้นำ มีจิตใจจดจ่อกับงาน และอดทนต่ออุปสรรค สามารถคิดแก้ปัญหายาก ๆ ได้ มีความคิดอิสระและยืดหยุ่นเสมอ มีความเชื่อมั่นและนับถือตนเอง มีความกล้าหาญ กล้าเผชิญความจริง ชอบประสบการณ์ใหม่ ๆ แปลก ๆ และสามารถรับรู้สิ่งที่ซับซ้อนได้ (วิจิตร วรุตบางกูร 2538 : 39 - 42) และที่สำคัญคือความต้องการที่จะนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นี้ไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่มงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุจุดประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยใช้วิธีการทำงานเป็นหมู่คณะ ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์นั้น หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีความต้องการการพัฒนาในเรื่อง

การสร้างทีมงานเป็นอันดับแรก แสดงว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอต้องการที่จะปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น เพราะจะส่งผลโดยตรงต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้นั่นเอง สำหรับทักษะด้านเทคนิควิธีการ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีความต้องการการพัฒนาในเรื่องการจัดเก็บข้อมูลและงานสารสนเทศเป็นอันดับแรก เพราะปัจจุบันสังคมไทยเป็นสังคมสารสนเทศมากขึ้น ทำให้อำนาจในการสั่งการแปรเปลี่ยนจากอำนาจทางกายภาพและอำนาจที่มาจากเงินหรืองบประมาณ ไปสู่การมีอำนาจด้วยข้อมูลข่าวสาร การบริหาร และการจัดการทุกประเภทและทุกระดับ เป็นการบริหารและการจัดการที่ต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวข้องทุกด้าน รวมทั้งต้องอาศัยความร่วมมือทุกระดับของหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น หน่วยงานทางการศึกษาจะต้องมีฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร เพื่อจะให้งานเกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย (วีระ บำรุงรักษ์. 2536 : 109 - 110)

3. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งแสดงว่า ประสบการณ์ไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร เพราะว่า ปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม รวมทั้งวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีผลต่อการจัดการศึกษาด้วย เพราะการศึกษาจะมีบทบาทและความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้สนองตอบต่อการพัฒนาประเทศยิ่งขึ้น ดังนั้น หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในฐานะผู้บริหารการประถมศึกษา ระดับอำเภอจึงต้องมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของอานวย วีรวรรณ (2535 : 194 - 195) วิศิษฐ์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์ (2535 : 38 - 39) และदनัย เทียนพุดิ (2536 : 203 - 206) กล่าวคือ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จะต้องเป็นผู้รู้ซึ่งถึงแก่นงาน นั่นคือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในทางปฏิบัตินำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ มองการณ์ไกล มีการวางแผนสำหรับอนาคตได้อย่างเหมาะสม มีความเป็นผู้นำ เป็นผู้กล้าตัดสินใจ มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ต้องตื่นตัวปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงของโลก รู้จักประนีประนอม มีความรับผิดชอบ และมีการเรียนรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา ทั้งนี้เนื่องจากคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นสิ่งเกื้อกูลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะไม่เหมาะสมก็จะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน และจะให้การดำเนินงาน

ไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

✓ สำหรับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรีและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี มีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารแต่ละด้านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 เพราะค่า วิชากการต่าง ๆ เจริญและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ถ้าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเฉื่อยชาในการที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมก็จะกลายเป็นคนล้าสมัยไปอย่างรวดเร็ว (วิจิตร วุฒบางกูร. 2524 : 50) ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก จากการศึกษาพบว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากนี้ ย่อมส่งผลให้การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะเมื่อผู้บริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองแล้วย่อมเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในสังกัดด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2525. : 42 - 44) ผลที่เกิดขึ้นมาคือ คุณภาพของการศึกษาที่ดีขึ้นนั่นเอง เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทั้ง 2 กลุ่ม มีความต้องการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถในเรื่อง การมอบหมายงานและการสอนงาน รู้และใช้หลักการวิจัยเบื้องต้นได้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพราะค่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี มีโอกาสได้รับการพัฒนาทักษะในเรื่องดังกล่าวมากกว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิปริญญาตรี เพราะในขณะที่ศึกษาระดับบัณฑิตศึกษานั้น ผู้ที่ศึกษาจะได้รับความรู้เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวทั้งทางทฤษฎี และที่สำคัญคือมีโอกาสได้ปฏิบัติด้วยตนเองซึ่งเป็นประสบการณ์ตรง จึงทำให้มีทักษะในเรื่องนี้มากพอสมควร

จากผลการวิจัยที่พบว่าประสบการณ์ในตำแหน่ง และวุฒิการศึกษาไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพราะเป็นผลมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านต่าง ๆ ประกอบกับ

1. บทบาทของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอได้เปลี่ยนแปลงไปตามความก้าวหน้าทางวิทยาการ งานบริหารจึงมีขอบเขตกว้าง หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอต้องรับผิดชอบงานตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผนบุคลากร การงบประมาณ การปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมายต่าง ๆ ที่ค่อนข้างซับซ้อน ประสบการณ์ในตำแหน่งและการศึกษาของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีอยู่อาจไม่เพียงพอ หรือขัดแย้งกับความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ

2. ลักษณะงานบริหารการศึกษาในปัจจุบัน มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง ไปสู่ส่วนภูมิภาคมากขึ้น หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจึงมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้น นอกจากนี้ หน่วยงานปฏิบัติทางการศึกษาซึ่งได้แก่ โรงเรียนต่าง ๆ ที่ตั้งอยู่ทุกพื้นที่ ในเขตชุมชนอย่างกระจุกกระจายโดยทั่วไป จากลักษณะงานดังกล่าวจึงทำให้เกิดช่องว่างทางการบริหาร เช่น การควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง การมีระเบียบปฏิบัติที่มีรายละเอียดมาก บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการโยกย้ายหนีจากพื้นที่ทุรกันดาร การพิจารณาความดีความชอบที่ยังมีปัญหาในเรื่องความยุติธรรม สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน ซึ่งปัญหานั้นอาจมาจากตัวผู้บริหาร มาจากงาน มาจากชุมชน มาจากสภาพแวดล้อม หรือมาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ตาม แต่การแก้ปัญหานั้นหากใช้วิธีการที่ไม่เหมาะสมก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ ลักษณะงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ จึงเป็นประเด็นหนึ่งที่ทำให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง และวุฒิการศึกษาต่างกันมีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารไม่แตกต่างกัน

3. การปฏิรูปการศึกษาทำให้ระบบโครงสร้างของการบริหารการศึกษา หลักสูตรวิธีสอน และนวัตกรรมทางเทคโนโลยี เข้ามามีบทบาททำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ และวิธีการปฏิบัติงานไปอย่างรวดเร็ว หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการแสวงหาความรู้ ข้อมูลใหม่ ๆ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตลอดจนเป็นนักคิด นักอ่าน และนักฟังที่ดี เพื่อปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ

### **ข้อเสนอแนะ**

จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะต่อบุคคลและหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารการประถมศึกษาดังนี้

1. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรจัดหลักสูตรในการพัฒนาทักษะการบริหารให้ตรงกับความต้องการของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ นั่นคือ ควรเน้นในเรื่องของความคิดริเริ่มในการพัฒนาทีมงาน การจัดเก็บข้อมูลและงานสารสนเทศ การสร้างทีมงาน และการแสวงหาวิธีการพัฒนาและปรับปรุง การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่อไป และการพัฒนาหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยจัดเป็นระยะตามความเหมาะสม ประกอบกับการจัดระบบการประเมินผลและติดตามผลอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

2. ในการฝึกอบรมหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทุกหลักสูตร ควรเน้นการปฏิบัติจริงให้มาก โดยเฉพาะเนื้อหาในส่วนของทักษะการบริหารใน 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ เพื่อให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีและใช้ทักษะการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอควรพัฒนาและปรับปรุงตนเองโดยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับการรู้และใช้หลักการวิจัยเบื้องต้น การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและประชาชน การจัดเก็บข้อมูลและงานสารสนเทศ การรู้จักเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานกับประชากรที่เป็นหัวหน้างานในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียน เพื่อที่หน่วยงานต้นสังกัดจะได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้ตามความต้องการของหน่วยงานและของบุคคล
2. ควรมีการศึกษาความคิดเห็นของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. ควรศึกษาเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารในส่วนที่เป็นตัวแปรที่นอกเหนือไปจากทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ เช่น ทักษะการตั้งเป้าหมาย ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการสื่อความหมาย ทักษะการสอนแนะ และทักษะการให้คำปรึกษา เป็นต้น เพื่อให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
4. ควรศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ในการบริหารการประถมศึกษาของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในทศวรรษหน้า
5. จากการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ปัญหาสำคัญที่พบ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจึงควรมีการวางแผนที่ดี และควรสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้มีรูปแบบที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเกิดความสนใจและให้ความร่วมมือในการตอบเป็นอย่างดี เพื่อที่จะทำให้ได้ผลงานวิจัยที่สมบูรณ์

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กิติมา ปรีดีดีลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 2529.
- กุลธน ธนาพงศ์ธร. เอกสารการสนองเหตุการณ์บริหารงานบุคคล หน้าที่ 1-7. มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมาธิราช, 2526.
- ขุนทอง ภูผิวเดือน. "แนวความคิดในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา," มิตรครู. 25(13) : 6 - 11 ;  
15 กรกฎาคม 2526.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. การประถมศึกษาเพื่อป้องกันในประเทศไทย.  
กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528.
- \_\_\_\_\_ คู่มือการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ. กรุงเทพฯ :  
พี เอ ลีฟวิ่ง จำกัด, 2535.
- \_\_\_\_\_ คู่มือปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์คุรุสภา, 2525.
- \_\_\_\_\_ คู่มือปฏิบัติงานบุคคล. กรุงเทพฯ : เทพนิมิตรการพิมพ์, 2526.
- \_\_\_\_\_ โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการวางแผนและการบริหารการประถมศึกษาระดับ  
จังหวัด. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2528.
- \_\_\_\_\_ รายงานสรุปผลการประชุมสัมมนาหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ  
ทั่วประเทศประจำปีงบประมาณ 2533. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2533.
- \_\_\_\_\_ สิบปี สปช. : รายงานผลความคืบหน้าของกรดำเนินงานครบ 10 ปี. กรุงเทพฯ :  
พี. เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด, 2533.
- \_\_\_\_\_ หลักเกณฑ์การประเมินผลงานและประสบการณ์สอบคัดเลือกหัวหน้าการประถม  
ศึกษาอำเภอ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2532.
- \_\_\_\_\_ เอกสารสรุปผลการดำเนินงานประเมินผลทางการศึกษา ปี 2531. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์คุรุสภา, 2531.
- จักรพรรดิ วิชา. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์จังหวัดในทศวรรษหน้า  
(ค.ศ. 1995 - 2005). ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร, 2538. ถ่ายเอกสาร
- จำเรียง ภาวิจิตร. "กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพคนและคุณภาพงาน ตอนลักษณะผู้นำใน  
สังคมไทย," พัฒนาที่ดิน. 26(286) : 34 - 41 ; มีนาคม 2532.

- ชลธ ธรรมศิริ. "หัวหน้าทีลูกน้องต้องการ." วารสารกรมบัญชีกลาง. 31(1) : 9 - 17 (มกราคม - กุมภาพันธ์ 2533).
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. "ผู้บริหารต้องมีทักษะเรื่องใดบ้าง." วารสารเพิ่มผลผลิต. 30 : 23 - 27; มีนาคม - เมษายน 2534
- เชาว์ พูลนวม. ความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. ถ่ายเอกสาร
- ณรงค์ ฉายายนต์. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารสำหรับหัวหน้าแผนกวิชาในสถานันเทคโนโลยีราชมงคล. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. ถ่ายเอกสาร
- ดนัย เทียนพุมิ. มุมมองที่ท้าทายนักบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. "การพัฒนาจิตใจของข้าราชการ : หลักการและแนวปฏิบัติทางวิชาการ." วารสารข้าราชการ. 30(2) : 7 - 24 ; มกราคม - กุมภาพันธ์ 2531.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2530.
- ถวิล ทวีวัน. สมรรถภาพในการนำของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 6. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537. ถ่ายเอกสาร
- ถวิล สอนสนาม. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษา นอกโรงเรียนจังหวัด. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. ถ่ายเอกสาร
- ทวีบุรณ์ หอมเย็น. "ผู้บริหารโรงเรียนกับการพัฒนาบุคคล." มิตรครู. 25(23) : 34 - 39 ; 15 ธันวาคม 2526
- ทองอินทร์ วงศ์ไธธร. "ภาวะผู้นำของครูใหญ่และความจงรักภักดีของครู : กรณีครูที่เป็นนักศึกษาสาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช." วารสารสุโขทัยธรรมาธิราช. 5(2) : พฤษภาคม - สิงหาคม 2535.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : เอส. เอ็ม. เอ็ม, 2525.
- นิพนธ์ ศศิธร. การจัดระเบียบองค์การปัจจุบันและอนาคต. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เนต, 2525.
- บุญเหลือ กองทอง. ความต้องการได้รับการพัฒนาสมรรถภาพในการท้งานของบุคลากรในวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 9, 10 และ 11. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. ถ่ายเอกสาร

- ประจวบ แสงอินทร์. "ข้อสังเกตเกี่ยวกับการบริหารงานนิติการและงานคลัง." ใน รายงานสรุปผล  
การประชุมสัมมนาหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอทั่วประเทศ ประจำปี  
งบประมาณ 2533. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,  
2533.
- ประชุม รอดประเสริฐ. "มุขบริหาร." การศึกษา กทม. 8(5) : 24 ; กุมภาพันธ์ 2527.
- ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผนหลักสูตรและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์,  
2528.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. "การจัดการศึกษาในอนาคต,"วารสารการศึกษาแห่งชาติ. 23(3) : 7 - 23 ;  
กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2532.
- พนัส หันนาคินทร์. หลักสูตรบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2524.
- พระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523. ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 97 ตอนที่  
158 ลงวันที่ 13 ตุลาคม 2523.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิจัยวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :  
สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,  
2531.
- พัฒนาข้าราชการพลเรือน. สถาบัน. คุณภาพกำลังคน ญุณแรงสู่ความสำเร็จของการพัฒนา.  
กรุงเทพฯ : โอ. เอส. พรินติ้งเฮ้าส์, 2529.
- มงคล ศรีไพวรรณ. "การพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด/อำเภอ," ใน ศึกษา 32  
หน้า 1 - 26. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2533. อัดสำเนา
- เมธี ปิณฑนนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ :  
โอเดียนสโตร์, 2525.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริม  
วิชาการ, 2536.
- วิจิตร วรุตบางกูร สุพิชญา ธีระกุลและกาญจนา ศรีภาพสินธุ์. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศ  
การศึกษาเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 3 สมุทรปราการ : ชนิษฐาการพิมพ์, 2524.
- วิจิตร วรุตบางกูร. "ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์," เอกสารประกอบคำบรรยายวิชาการสัมมนาการ  
บริหารการศึกษา. ม.ป.ท., 2538. ถ่ายเอกสาร
- วิจิตร ศรีส้าน. เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1 - 5.  
กรุงเทพฯ : ป. สัมพันธ์พานิชย์, 2526.

- วินัย เกษมเศรษฐ. ประมวลบทความการบริหารการศึกษา. ม.ป.ท., 2521.
- วิรัช ธีรประยูร. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่พึงประสงค์ของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  
เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.  
ถ่ายเอกสาร
- วิศิษฎ์ พิพัฒน์ภิญโญพงศ์. "จริงหรือที่ใครๆ ก็ก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้นำได้," ใน นักบริหาร.  
12(4) : 36 - 39 ; ตุลาคม - ธันวาคม 2535.
- วิสุทธิ์ ม่วงทอง. ความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารการศึกษาระดับอำเภอในเขต  
การศึกษา 5, 6 และ 7. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร, 2528. อัดสำเนา
- วีระ บำรุงรักษ์. การจัดการศึกษาของไทยในศตวรรษหน้า (2535 - 2635). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
คุรุสภา ลาดพร้าว, 2536.
- สมชัย อุทธิพิริชา. "แนวโน้มการศึกษาไทยในอนาคต," ใน เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา  
ทางวิชาการเรื่องการบริหารการศึกษากับสังคมยุคใหม่. หน้า 11 - 20. กรุงเทพฯ :  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา
- สมชัย ศิริธัญญารัตน์. ทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ตามความต้องการของบุคลากร  
สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 5. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. ถ่ายเอกสาร
- สมบัติ ชูชีพชัย. "ผู้บริหารการศึกษาขาดหรือขาด," มิตรครู. 25(18) : 28 - 29 ; กันยายน  
2526.
- สมบูรณ์ อุปถัมภ์. ความรู้และหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร. กรุงเทพฯ : นิตยกุลการพิมพ์,  
2532.
- สมยศ มีเทศน์. เอกสารคำบรรยายอบรมเตรียมหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สดวบันพัฒนา  
ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,  
2533.
- สมศรี กิจพิทักษ์. ความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑล  
กรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร, 2530. อัดสำเนา

- เสรี เลิศสุชาติวณิช. ทักษะและพฤติกรรมกรรมการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ก่อนและหลังการฝึกอบรม.  
วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2531. ถ่ายเอกสาร
- สุทิศ ทองสนิทกาญจน์. ความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตน. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2536.  
ถ่ายเอกสาร
- ศุณีย์ จิตรเนื่อง. ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร.  
วิทยานิพนธ์ ศ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526. ถ่ายเอกสาร
- เสนาะ ดิยาวี. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2535.
- อรุณ รักรธรรม. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2524.
- อำนาจ วีรวรรณ. "บัญญัติเจ็ดประการในการสร้างตนให้กลายเป็นบุคคลผู้ประสบความสำเร็จในชีวิต," ผู้จัดการ (ฉบับพิเศษ). ม.ป.ท., 2535.
- Best, John W. Research in Education. New Jersey : Prentice-Hall, 1978.
- Katz , Robert L. " Skill of an Effective Administrator," Harvard Business Review. 33(1) : 21 - 42 ;  
January - February, 1955.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. " Determining Sample Size for Research activities,"  
In Journal of Educational and Psychological Measurement. 30(3) : 607 - 610 ;  
Autumn, 1970.
- Trevatha, Robert L. Management. Plano, Texas : Business Publications, Inc., 1982.

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

ที่ ทม 1007/ 5953



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

13 ธันวาคม 2538

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการกองพัฒนาบุคคล

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางวีรกุล จินดาโรชติ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท  
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้ที่มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญาโท  
เรื่อง ความต้องการการพัฒนากิจกรรมบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ  
ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อ.จุงใจ แสงพันธุ์

ประธาน

ผศ. ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตฯ ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความ  
ช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดทำแก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวศิริยุภา บูลสุวรรณ)

คณาบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ที่ ทบ 1007/ 6451



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

13 ธันวาคม 2538

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางวีรกุล จินดาโชติ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท  
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้ี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง ความต้องการการพัฒนากิจกรรมบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ  
ทั้งนี้ขอในความควบคุมดูแลของ

อ.จูงใจ แสงพันธุ์

ประธาน

ศส. ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญท่าน ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้า  
การประถมศึกษาอำเภอมะขาม และ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอโรงน้ำร้อน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ  
แบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความ  
ช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดทำแก่นิสิตผู้ี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวศิริยุภา นูลสุวรรณ)

คณาบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ที่ ทม 1007/๒๕๓๘



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๑ ธันวาคม 2538

เรื่อง ขอลาอนุเคราะห์

เรียน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางวีรกุล จินดาโชติ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท  
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้ี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความช่วยเหลือในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำปริญญานิพนธ์  
เรื่อง ความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ  
ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อ. จุงใจ แสงพันธุ์

ประธาน

ผศ. ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร

กรรมการ

สิ่งนี้่ นิสิตฯ ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอให้ท่านเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับความต้องการการพัฒนา  
ทักษะการบริหาร ในระหว่างเดือนมกราคม 2539 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความ  
ช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดปรานแก่นิสิตผู้ี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวศิริฎา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

**ภาคผนวก ข**

## แบบสอบถามวิจัย

### เรื่อง ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ขอทราบความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ  
ซึ่งมีทั้งหมด 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารและความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษา  
อำเภอใน 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ

2. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน

3. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่

4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะเก็บรักษาไว้เพื่อความลับและนำผลมาใช้เพื่อการวิจัยครั้งนั้นเท่านั้น

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นางวิมล จินดาโชติ

นิติปรัชญาโท วิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [ ] ที่ตรงกับตัวท่าน

1. ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ

[ ] น้อยกว่า 10 ปี

[ ] ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

2. วุฒิการศึกษา

[ ] ปริญญาตรี

[ ] สูงกว่าปริญญาตรี

ตอนที่ 2

ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการบริหารและความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร  
ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

**คำชี้แจง** โปรดอ่านและพิจารณาข้อความในแต่ละข้อซึ่งเกี่ยวกับทักษะการบริหารและความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังตัวอย่าง

ตัวอย่าง

ข้อ	ทักษะการบริหาร	ระดับที่มีอยู่					ระดับที่ต้องการพัฒนา						
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
๐.	การบริหารงานสมัยใหม่		✓				✓						
๐๐	การศอผลงาน			✓						✓			

- คำอธิบาย ข้อ ๐ จากตัวอย่างแสดงว่าท่านมีทักษะการบริหารในด้านการบริหารงานสมัยใหม่อยู่ในระดับ “มาก” และท่านมีความต้องการการพัฒนาทักษะด้านนี้ในระดับ “มากที่สุด”
- ข้อ ๐๐ จากตัวอย่างแสดงว่าท่านมีทักษะการบริหารในด้านการศอผลงานอยู่ในระดับ “ปานกลาง” และท่านมีความต้องการพัฒนาทักษะด้านนี้ในระดับ “มาก”

ข้อ	ทักษะด้านความรู้ความสามารถ	ระดับที่มีอยู่				ระดับที่ต้องการพัฒนา			
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อยที่สุด
1.	มีเกณฑ์และมาตรฐานในการตัดสินใจ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
2.	วิเคราะห์ประเด็นปัญหาได้รวดเร็วและชัดเจน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
3.	การประเมินสถานการณ์เพื่อวางแผน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
4.	ความคิดริเริ่มในการพัฒนาทีมงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
5.	การวิเคราะห์งานและจัดคนให้เหมาะสมกับงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
6.	การมอบหมายงานและการลงมืองาน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
7.	รู้และใช้หลักการวิจัยเบื้องต้นได้.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
8.	การแก้ปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
9.	การวางแผนใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
10.	การเป็นผู้นำที่สามารถแสดงบทบาทได้อย่างเหมาะสม.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....





## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางวีรกุล ชื่อสกุล จินดาโชติ

เกิดวันที่ 13 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2500

สถานที่เกิด อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 6 /20 หมู่ 1 ตำบลนายายอาม กิ่งอำเภอนายายอาม  
จังหวัดจันทบุรี 22160

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน หัวหน้าการประถมศึกษากิ่งอำเภอเขาฉกรรจ์

สถานที่ทำงานปัจจุบัน สำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอเขาฉกรรจ์  
กิ่งอำเภอเขาฉกรรจ์ จังหวัดจันทบุรี 22210

## ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2514 ป. 7 โรงเรียนพลรมอนุสรณ์ (มิตรภาพที่ 50) จังหวัดลพบุรี

พ.ศ. 2517 ม.ศ. 3 โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย จังหวัดลพบุรี

พ.ศ. 2519 ม.ศ. 5 โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย จังหวัดลพบุรี

พ.ศ. 2523 ศศ.บ. (ประวัติศาสตร์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร

พ.ศ. 2539 กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร

ความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

บทคัดย่อ  
ของ  
วีรกุล จินดาโชติ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2539

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เพื่อศึกษาระดับทักษะการบริหารที่มีและ ความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้านของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ และ เพื่อเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามประสบการณ์ในตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอ จำนวน 263 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบ มาตรฐานประมาณค่า สถิติที่ใช้ คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติค่าที่ (t - test)

ผลการวิจัยพบว่า

1. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีทักษะการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้าน ความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ รวมเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมาก
2. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านเทคนิควิธีการ และทักษะด้านเทคนิค วิธีการ รวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
3. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีความ ต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05
4. หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความต้องการ การพัฒนาทักษะการบริหารแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05
5. เมื่อเปรียบเทียบความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของหัวหน้าการ ประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน เป็นรายด้านและรายข้อ พบว่า ทักษะด้านความรู้ ความสามารถในเรื่องการมอบหมายงานและการสอนงาน รู้และใช้หลักการวิจัยเบื้องต้นได้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ADMINISTRATIVE SKILL DEVELOPMENT NEEDS OF  
THE CHIEVES OF DISTRICT PRIMARY EDUCATION

AN ABSTRACT

BY

VEERAKUL JINDACHOT

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

May 1996

The purpose of this study were to study the level of Administrative Skill and Administrative Skill Development Needs in three areas of the Chieves of District Primary Education : conceptual skills, human relation skills and technical skills ; and compare the Administrative Skill Development Needs of the Chieves of District Primary Education according to two variables : administrative experienc and educational background. The sample consisted of 263 Chief of Primary Education. The instrument used for collecting data was a rating - scale questionnaire. The statistics used for the analysis of data were mean, standard deviation and t - test.

The important research finding were as follows :

1. The Chieves of District Primary Education have Administrative Skill in three areas :conceptual skills, human relation skills and technical skills at a high level.
2. The Chieves of District Primary Education have Administrative Skill Development Needs in three areas :conceptual skills, human relation skills and technical skills at a high level.
3. The Chieves of District Primary Education who have different experiences in varied positions do not have different Administrative Skill Development Needs in each aspect at the .05 level of significance.
4. The Chieves of District Primary Education who have different educational background do not have different Administrative Skill Development Needs in each aspect at the .05 level of significance.
5. A comparision of Administrative Skill Development Needs of The Chieves of District Primary Education who have different educational background in every aspect and every item altogether found that the conceptual skills, the skill of job assignment including job training and supervision, including knowledge and application of basic research of the population of this study were statistically different at the .05 level of significance.