

349."

14460

9.2

การศึกษาสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู

ปริญญานิพนธ์

ของ

ศิริ เจริญวัย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปด

กุมภาพันธ์ 2532

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

14769

168631

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำวันสัปดาห์และคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปฏิญานพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการที่ปรึกษา

..... ประธาน
(ศ.ดร. เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์)

..... กรรมการ
(รศ.ดร. ไพศาล หวังพานิช)

..... กรรมการ
(ผศ.ดร. เนาวรัตน์ วิไลชนม์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน
(ศ.ดร. เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์)

..... กรรมการ
(รศ.ดร. ไพศาล หวังพานิช)

..... กรรมการ
(ผศ.ดร. เนาวรัตน์ วิไลชนม์)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ดร. พลศักดิ์ โพธิ์ศรีทอง)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปฏิญานพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศ.ดร. สมพร บัวทอง)

วันที่ เดือน พ.ศ. 2532

ประกาศคุณูปการ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือและอุปการคุณจากบุคคลหลายฝ่ายด้วยกัน คือ ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ไพศาล หวังพานิช และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนาวรัตน์ วิไลธรรม ได้กรุณาเป็นกรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ซึ่งแต่ละท่านได้พยายามให้ความช่วยเหลือแนะนำและแก้ไขปรับปรุงปริญญานิพนธ์มาจนเสร็จสมบูรณ์ด้วยความเสียสละและจริงใจยิ่ง ศาสตราจารย์ ดร. มากอร์ (Dr. Normand Madore) แห่งมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์สเตท สหรัฐอเมริกา ได้มอบเงินจำนวนหนึ่งเป็นทุนสนับสนุนการวิจัย ดร. ฉนวน อินทกำเนิก ผู้ช่วยการกองแผนงาน กรมการฝึกหัดครู ได้อนุมัติวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ทำเครื่องมือการวิจัยอย่างเพียงพอ อธิการและคณาจารย์ของวิทยาลัยครูทั้ง 18 แห่งที่เป็นหน่วยของกลุ่มตัวอย่าง ได้ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างดี ท่านอธิบดีกรมการฝึกหัดครูและผู้ช่วยการกองที่เคยเป็นอธิการวิทยาลัยครูมาก่อน ได้กรุณาให้การสัมภาษณ์เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของการพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยครู ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ได้ช่วยเสนอวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารที่มีประโยชน์มาก ดร. พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง เลขานุการกรมการฝึกหัดครู ได้กรุณาเป็นกรรมการเพิ่มเติมในการสอบปริญญานิพนธ์ด้วยความเต็มใจ และคนสุดท้ายที่จะลืมเสียมิได้คือ คุณสมบอง เจริญวัย อาจารย์วิทยาลัยครูนครราชสีมาและภรรยาของผู้วิจัยเอง ได้คอยให้ความช่วยเหลือจัดการกัณธการเกี่ยวกับการวิจัยตลอดมาตั้งแต่เริ่มต้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและเป็นหนี้บุญคุณผู้ที่กล่าวนามมาแล้วอย่างสิ้นเหลือ จนไม่สามารถที่จะจัดหาสิ่งใดมาตอบแทนพระคุณในครั้งนี้ได้

จึงใคร่ขอประกาศคุณูปการและจารึกเกียรติคุณของบุคคลดังกล่าวให้ปรากฏไว้ ณ ที่นี้ด้วยความขอบคุณ ยินดี และภาคภูมิใจเป็นอย่างสูงยิ่ง

ผู้วิจัย

กุมภาพันธ์ 2532

ทุน ศาสตราจารย์ ดร.นอร์แมนด มาดอร์

(Professor Dr. Normand Madore)

และ

ความช่วยเหลือจาก กองแผนงาน กรมการฝึกหัดครู

สารบัญ

บทที่	หน้า		
1		บทนำ	1
		ภูมิหลังของปัญหาวิจัย	2
		ความจำเป็นที่ต้องวิจัย	5
		คำถามของการวิจัย	6
		ความมุ่งหมายของการวิจัย	6
		กรอบความคิดของการวิจัย	7
		ขอบเขตของการวิจัย	9
		ประชากร	9
		กลุ่มตัวอย่าง	9
		ตัวแปรที่ศึกษา	9
		ความสำคัญของการวิจัย	11
		สมมติฐานของการวิจัย	11
		ค่านิยมศัพท์เฉพาะ	12
2		เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	18
		สมรรถภาพทางการบริหารงาน	18
		ความหมายของสมรรถภาพทางการบริหารงาน	18
		ประเภทของสมรรถภาพทางการบริหารงาน	19
		ลักษณะและขอบข่ายของสมรรถภาพทางการบริหารงาน	20
		คุณลักษณะของผู้บริหาร	28
		ความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหาร	28

ลักษณะของคุณลักษณะของผู้นบริหาร	29
แนวคิดพื้นฐานของการวิจัย	31
หลักคุณลักษณะของผู้นบริหาร	31
หลักแบบแผนสมรรถภาพ	32
ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	38
ผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นบริหาร	38
ผลการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารงาน	45
การพัฒนาผู้นบริหาร	50
หลักการพัฒนาผู้นบริหาร	51
รูปแบบการพัฒนาผู้นบริหาร	52
3 วิธีดำเนินการ	57
ขั้นตอนการดำเนินการ	57
ขั้นการวิจัย	57
ขั้นการพัฒนา	59
ประชากร	59
ประชากรจำแนกตามระดับของผู้นบริหาร	60
ประชากรจำแนกตามประเภทของผู้นบริหาร	60
กลุ่มตัวอย่าง	61
เครื่องมือการวิจัย	63
ฉบับที่ 1 แบบสำรวจคุณลักษณะของผู้นบริหาร	64
ฉบับที่ 2 แบบสอบถามสมรรถภาพทางการบริหารงาน	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล	69

การจัดกระทำกับข้อมูล	70
การตรวจให้คะแนน	70
การใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล	70
การพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร	72
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	73
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน	74
จำนวนข้อมูล	74
ลักษณะของข้อมูล	75
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน	79
ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 1	79
ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 2	89
ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 3	97
ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 4	101
ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 5	104
ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 6	107
ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 7	112
ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 8	117
5 บทย่อ สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	123
บทย่อ	123
ความมุ่งหมายของการวิจัย	124
วิธีดำเนินการวิจัย	124

การวิเคราะห์ข้อมูล	125
สรุปผลการวิจัย	125
อภิปรายผล	129
ก. คุณลักษณะของผู้บริหาร	129
ข. สมรรถภาพทางการบริหารงาน	132
ข้อเสนอแนะ	133
ข้อเสนอแนะเพื่อกำหนดนโยบาย	134
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป	134
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาผู้บริหาร	136
บรรณานุกรม	148
ภาคผนวก	161
ก. เครื่องมือการวิจัย	162
ข. คู่มือการให้คะแนนแบบสำรวจคุณลักษณะของผู้บริหาร	181
ค. ค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ไทล์เกณฑ์ปกติของคุณลักษณะของผู้บริหาร	183
ง. รายงานผู้ให้สัมภาษณ์	185
ประวัติย่อของผู้วิจัย	186

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับของผู้บริหาร ประเภทของผู้บริหาร สหวิทยาลัย และวิทยาลัยครู	62
2	จำนวนข้อมูลของการวิจัยจำแนกตามระดับและประเภทของผู้บริหาร	75
3	ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะของผู้บริหาร จำแนกตามระดับและประเภทของผู้บริหาร	76
4	ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถภาพทางการบริหารงาน จำแนกตามระดับและประเภทของผู้บริหาร	77
5	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทาง การบริหารงานสำหรับผู้บริหารระดับนโยบาย	80
6	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทาง การบริหารงานสำหรับผู้บริหารระดับปฏิบัติ	82
7	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทาง การบริหารงานสำหรับบริหารงานทั่วไป	84
8	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทาง การบริหารงานสำหรับบริหารงานวิชาการ	85
9	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทาง การบริหารงานสำหรับบริหารงานส่งเสริมวิชาการ	87
10	อำนาจพยากรณ์ของคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพทาง การบริหารงานสำหรับผู้บริหารระดับนโยบาย	89
11	อำนาจพยากรณ์ของคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพทาง การบริหารงานสำหรับผู้บริหารระดับปฏิบัติ	91

12	อำนาจพยากรณ์ของคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพทาง การบริหารงานสำหรับผู้บริหารงานทั่วไป	92
13	อำนาจพยากรณ์ของคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพทาง การบริหารงานสำหรับผู้บริหารงานวิชาการ	93
14	อำนาจพยากรณ์ของคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพทาง การบริหารงานสำหรับผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ	95
15	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่าง เกณฑ์ปกติกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารระบับนโยบายและผู้บริหารระบับปฏิบัติในบริหารงาน	98
16	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่าง เกณฑ์ปกติกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริม วิชาการในบริหารงาน	99
17	การทดสอบความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสำหรับผู้บริหาร ระบับนโยบายและผู้บริหารระบับปฏิบัติ	101
18	การทดสอบความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสำหรับผู้บริหาร งานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ	102
19	ค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ไทล์ของสมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหาร ระบับนโยบายและผู้บริหารระบับปฏิบัติในบริหารงาน	105
20	ค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ไทล์ของสมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการในบริหารงาน ...	106
21	การเปรียบเทียบสมรรถภาพทางการบริหารงานระหว่างผู้บริหาร ระบับนโยบายกับผู้บริหารระบับปฏิบัติ	108
22	การเปรียบเทียบสมรรถภาพทางการบริหารงานระหว่างผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ	109

23	การเปรียบเทียบสมรรถภาพทางการบริหารงานรายครึ่งระหว่างผู้บริหาร งานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ	110
24	การเปรียบเทียบตำแหน่ง เปอร์เซ็นต์ไทล์ของคุณลักษณะของผู้บริหาร กับเกณฑ์ปกติสำหรับผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารระดับปฏิบัติ	113
25	การเปรียบเทียบตำแหน่ง เปอร์เซ็นต์ไทล์ของคุณลักษณะของผู้บริหาร กับเกณฑ์ปกติสำหรับผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และ ผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ	115
26	การเปรียบเทียบตำแหน่ง เปอร์เซ็นต์ไทล์ของสมรรถภาพทางการบริหารงาน กับเกณฑ์กลางสำหรับผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารระดับปฏิบัติ	118
27	การเปรียบเทียบตำแหน่ง เปอร์เซ็นต์ไทล์ของสมรรถภาพทางการบริหารงาน กับเกณฑ์กลางสำหรับผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหาร งานส่งเสริมวิชาการ	120
28	เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพในการสั่งการ สำหรับผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ	138
29	เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพรอบรู้งานสำหรับ ผู้บริหารระดับนโยบาย	139
30	เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพในตนเอง สำหรับผู้บริหารงานทั่วไปและผู้บริหารงานวิชาการ	140
31	เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพต้องการความสำเร็จ ในชีวิตสำหรับผู้บริหารงานวิชาการ	141
32	เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพไม่ผูกติดกับตำแหน่ง สำหรับผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารระดับปฏิบัติ	142
33	เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพทางการบริหารงาน สำหรับผู้บริหารงานวิชาการและผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ	143

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	กรอบความคิดของการวิจัย เรื่อง การศึกษาสมรรถภาพทางการบริหาร ของผู้บริหารวิทยาลัยครู	8
2	ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของแบบแผนสมรรถภาพทาง การบริหารการศึกษา	33
3	ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีทางการบริหารการศึกษากับ งานบริหารการศึกษา	35
4	ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านวิธีดำเนินการบริหารการศึกษา กับงานบริหารการศึกษา	36
5	ความแตกต่างระหว่าง เกณฑ์ปกติกับค่าแห่ง เปอร์ เซ็นไทล์ของคุณลักษณะ ของผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารระดับปฏิบัติ	114
6	ความแตกต่างระหว่าง เกณฑ์ปกติกับค่าแห่ง เปอร์ เซ็นไทล์ของคุณลักษณะ ของผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริม วิชาการ	116
7	ความแตกต่างระหว่าง เกณฑ์กลางกับค่าแห่ง เปอร์ เซ็นไทล์ของ สมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารระดับนโยบายและ ผู้บริหารระดับปฏิบัติใช้บริหารงาน	119
8	ความแตกต่างระหว่าง เกณฑ์กลางกับค่าแห่ง เปอร์ เซ็นไทล์ของ สมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงาน วิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการใช้บริหารงาน	121

บทนำ

องค์การทุกแห่งทุกประเภทจะสามารถดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ก็เพียงใ้คนนั้น ยอมรับอยู่กับปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรในการดำเนินงานที่องค์การแต่ละแห่งมีอยู่เป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรพื้นฐานอันจำเป็น 4 ประการ คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการหรือวิธีการบริหาร (สมาน วังสียกฤษณ์ และ สุทธิ สุธิสมบุญ, 2530 : 3) ทั้งนี้เพราะทรัพยากรพื้นฐานทั้งกล่าวแต่ละอย่างต่างก็มีบทบาทอันสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกัน กล่าวคือคนหรือทรัพยากรบุคคลจะเป็นฝ่ายที่ใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะปฏิบัติงานให้เกิดผล เงินและวัสดุอุปกรณ์จะเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความราบรื่น และวิธีการบริหารก็จะทำหน้าที่ประสานให้เกิดการใช้ทรัพยากรบุคคล การเงิน และวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด (Kast and Rosenzweig, 1985 : 5) ดังนั้นองค์การที่มีทรัพยากรในการดำเนินงานเหล่านี้เพียงพอจึงสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จและเจริญก้าวหน้าด้วยดี ส่วนองค์การที่ประสบปัญหาและความขาดแคลนทรัพยากรทั้งกล่าว ก็ย่อมจะไม่สามารถดำเนินงานของตนให้บรรลุผลตามที่มุ่งหวังได้อย่างแน่นอน ซึ่งหากองค์การใดมีสภาพแบบหลังนี้ องค์การนั้นจำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนาโดยเร่งด่วนจึงจะอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ โดยทำการพัฒนาทรัพยากรพื้นฐานที่ต้องการมาใช้อย่างเหมาะสมและเพียงพอตนเอง

สำหรับวิทยาลัยครูทั้งหลายที่กำลังพัฒนาตนเองไปเป็นสถาบันอุดมศึกษาโดยสมบูรณ์ ในปัจจุบัน ต่างก็ประสบปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรพื้นฐานในการดำเนินงานหลายประการทั้งใน ด้านบุคลากร การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการบริหาร (กรมการฝึกหัดครู, 2529 : 4 - 11) จึงทำให้การดำเนินงานดังกล่าวไม่ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้เท่าที่ควร ซึ่งการที่จะแก้ไขอุปสรรคเรื่องนี้นั้น กรมการฝึกหัดครูในฐานะกรมเจ้าสังกัดและองค์กรบริหารระดับ

สูงที่รับผิดชอบวิทยาลัยครูได้กำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530 - 2534) ในส่วนของกรมการฝึกหัดครู จำนวน 39 งานและโครงการด้วยกัน (กรมการฝึกหัดครู. 2529 : 4 - 42 ; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2529 : 68 - 221) แต่เมื่อวิเคราะห์งานและโครงการดังกล่าวแล้วปรากฏว่า ในรายละเอียดของกิจกรรมไม่มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารหรือผู้บริหารแต่ประการใด จึงแสดงว่าปัญหาคำถามวิธีการบริหารยังไม่มีแนวทางแก้ไขปรับปรุงที่กำหนดไว้โดยแน่ชัด แต่ตามหลักการแล้วองค์การใดประสบปัญหาทางการบริหาร ผู้มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบสูงสุดขององค์การจะต้องตัดสินใจเลือกปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งใน 2 ประการ คือ การสรรหาคนใหม่มาทำหน้าที่ผู้บริหารแทนคนเดิมและการพัฒนาผู้บริหารทุกคนให้มีความรู้ความสามารถอยู่ในระดับที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี (Megginson. 1972 : 328) สำหรับกรณีของการแก้ปัญหาในวิทยาลัยครูนั้น คงจะต้องปฏิบัติตามแนวทางเลือกประการหลัง เพราะแนวทางแรกได้มีการสรรหาบุคลากรฝ่ายบริหาร เป็นแบบหมุนเวียนในวิทยาลัยครูแต่ละแห่งอยู่แล้ว แต่การที่จะปฏิบัติตามแนวทางหลังหรือการพัฒนาผู้บริหารก็จะต้องมีปัญหาคำถามหลายลักษณะ เนื่องจากยังไม่เคยมีแนวปฏิบัติอันแน่ชัดมาก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดเนื้อหาสาระในการจัดพัฒนาและรูปแบบของการพัฒนาที่เหมาะสม ซึ่งเรื่องนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาจากหลักฐานข้อมูลต่าง ๆ แล้วมีเหตุผลเชื่อถือว่า สมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นประการหนึ่งที่ต้องพัฒนา เพราะมีผลการวิจัยหลายเรื่องแสดงให้เห็นถึงปัญหาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานของผู้บริหารในหลายแบบหลายลักษณะด้วยกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเอาเรื่องนี้มาเป็นหัวข้อปัญหาการวิจัยเพื่อศึกษาหารายละเอียดออกไปจัดเป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารดังกล่าว โดยหวังว่าถ้าผู้บริหารทุกคนมีสมรรถภาพทางการบริหารสูงแล้ว การพัฒนาตนเองของวิทยาลัยครูก็จะบรรลุผลด้วยดี

ภูมิหลังของปัญหาวิจัย (Background)

ปัญหาเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารนั้นนับว่าเป็นอุปสรรคอันสำคัญยิ่ง

ประการหนึ่งซึ่งจำเป็นจะต้องหาทางแก้ไขให้หมดไป จึงจะสามารถพัฒนาวิทยาลัยครูไปเป็นสถาบันอุดมศึกษาโดยสมบูรณ์ได้สำเร็จ ทั้งนี้เพราะนับตั้งแต่เริ่มแรกของการพัฒนาตนเองตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2518 และตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 มาจนถึงปัจจุบันนั้น มีหลักฐานจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลายเรื่องแสดงให้เห็นว่า ผลการปฏิบัติงานในบางด้านและการบริหารงานในบางลักษณะของผู้บริหารยังไม่เอื้อต่อการพัฒนาความก้าวหน้าของวิทยาลัยครูเท่าที่ควร ซึ่งสาระสำคัญทั้งหลายเหล่านั้นพอจะสรุปเป็นประเด็นปัญหาได้ 5 ประการ คือ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารการวิจัยและการผลิตผลงานทางวิชาการ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานกิจการนักศึกษา และปัญหาเกี่ยวกับการบริการชุมชนทางวิชาการ โดยแต่ละประการมีลักษณะปัญหาที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

ประการแรก ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการมีลักษณะปัญหาที่สำคัญ คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานวิชาการน้อยทั้ง ๆ ที่เป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษาโดยปฏิบัติงานด้านน้อยอยู่ในลำดับที่ 3 - 4 ของงานบริหารทั้งหมด 5 ด้าน (ธงชัย มาศสัพพต. 2519 : 79 ; สันติยา สุรพันธ์. 2519 : 71 - 72 ; สุขากา รัตนวิจิตร. 2519 : 78 - 82 ; น้อย สุปิงคสิ. 2519 : 68 - 69) หัวหน้าภาควิชาบริหารงานวิชาการไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้บริหารระดับอื่น ๆ (ประมวล ทันยะ. 2522 : 86) ผู้บริหารพัฒนางานวิชาการยังไม่เกิดผลเท่าที่ควร ซึ่งทำให้มีความต้องการในการพัฒนางานด้านนี้เป็นอันดับแรก (ลีลา สีนานุเคราะห์. 2525 : 67 - 68) และหัวหน้าภาควิชาศึกษาค้นคว้าความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการบริหารงานวิชาการให้เกิดผล (สำราญ สวนสวัสดิ์. 2527 : 65 - 69) ประการที่สอง ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรมีลักษณะปัญหาที่สำคัญ คือ ผู้บริหารไม่ได้เสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้อยู่ในระดับสูงเท่าที่ควร (ประธาน จันทรเจริญ. 2519 : 81) ผู้บริหารขาดการกระตุ้นส่งเสริมให้คณาจารย์เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (เวศ ศรีละมุล. 2522 : 34 ; กมล รักสวน. 2524 : 190) ผู้บริหารใช้หลักการที่ไม่ถูกต้องเหมาะสมในการบริหารงานบุคลากรทั้งการสรรหา

การแต่งตั้งโยกย้าย และการพัฒนาบุคลากร (จิต ปรุโสณ. 2523 : 186) อธิการแสดงบทบาทในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย (ทัศนีย์ ศุภเมธี. 2525 : 160) หัวหน้าภาควิชาต่าง ๆ ขาดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้เกิดผล (สำราญ สวนสวัสดิ์. 2527 : 65 - 69) และผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น (วินิจ คริสทไทย. 2528 : 49) ประการที่สาม ปัญหาเกี่ยวกับการวิจัยและการผลิตผลงานทางวิชาการมีปัญหาค่อนข้างจำกัดเพราะได้มีการปฏิบัติงานด้านนี้น้อยมาก เช่น ผู้บริหารไม่ค่อยสนใจค้นคว้าวิจัยและผลิตผลงานทางวิชาการเท่าที่ควรจะเป็น (ยุพธนา พูนทอง. 2521 : 41) ผู้บริหารไม่ยอมรับเอาผลการวิจัยไปใช้ประกอบในการปฏิบัติงาน เพราะไม่เชื่อในความถูกต้องและมองไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยที่คนอื่นศึกษาไว้ (ทวีป อภิสัท. 2521 : 70 - 74) และผู้บริหารขาดการส่งเสริมและการกระตุ้นบรรณาจารย์ให้ผลิตผลงานทางวิชาการอย่างจริงจัง ซึ่งทำให้ผลงานด้านนี้น้อยมาก (รังสรรค์ วัฒนพงศ์. 2522 : 77 ; วันเพ็ญ สวนสวัสดิ์. 2528 : 57) ประการที่สี่ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานกิจการนักศึกษา มีลักษณะปัญหาที่ควรแก้ไข คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่องานกิจการศึกษาน้อย โดยปฏิบัติงานด้านน้อยในลำดับสุดท้ายของงานด้านอื่น ๆ ที่ทำการปฏิบัติอยู่ในวิทยาลัยครู (ธงชัย มาศสุพงศ์. 2519 : 79 ; สันญา สุรพันธุ์. 2519 : 71 - 72 ; สุชาติ รัตนวิจิตร. 2519 : 78 - 82 ; น้อย สุปิงคล. 2519 : 68 - 69) ผู้บริหารจัดให้บริการด้านต่าง ๆ แก่นักศึกษายังไม่เพียงพอ เพราะจัดบริการในระดับปานกลางเท่านั้น (วิทยาลัยครูนครราชสีมา. 2522 : 25) หัวหน้าภาควิชาไม่เอาใจใส่และไม่ร่วมมือในการบริหารงานกิจการนักศึกษา (สำราญ สวนสวัสดิ์. 2527 : 67) และผู้บริหารงานกิจการนักศึกษาโดยตรงก็จัดกิจกรรมพัฒนาคุณลักษณะอันดีงามให้นักศึกษาอยู่ในเกณฑ์น้อย (สวัสดิ์ เรืองศรี. 2528 : 101 - 102) และประการสุดท้าย ปัญหาเกี่ยวกับการบริการชุมชนก็มีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงหลายลักษณะ เช่น ผู้บริหารขาดทักษะในการประชาสัมพันธ์งานด้านบริการชุมชนของวิทยาลัยครู (เกษม บุญโญ. 2524 : 99 - 100) ผู้บริหารมีความรู้และความเข้าใจในหลักการให้บริการชุมชนในทางที่ไม่ค่อยถูกต้องนัก เพราะแทนที่จะเน้นการจัดบริการด้านวิชาการ เป็นหลักกลับไปจัดเน้นด้านอื่น (สถิตย์ กองคำ. 2526 : 221) และ

หัวหน้าภาควิชาที่เป็นฝ่ายปฏิบัติวิชาความรับผิดชอบและไม่เสียสละเวลาในการให้บริการชุมชน (สำราญ สวนสวัสดิ์. 2527 : 68) เป็นต้น

สภาพปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมามีใจจะเป็นอุปสรรคเฉพาะการดำเนินงานพัฒนาตนเอง ในระยะเวลาที่ผ่านมาเท่านั้น แต่ยังเป็นสิ่งชักขวางความก้าวหน้าในการพัฒนาความเป็นสถาบัน อุดมศึกษาของวิทยาลัยครูในปัจจุบันนี้ด้วย เพราะปัญหายางอย่างบางประการเหล่านั้นยังมิได้รับการแก้ไขให้หมดไป จึงจะพิจารณาได้จากวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการดำเนินงาน พัฒนาวิทยาลัยครูไปเป็นสถาบันอุดมศึกษาโดยสมบูรณ์ ที่ผู้อำนวยการสหวิทยาลัยได้ร่วมประชุม กันและกำหนดไว้ว่า ในช่วงต้นของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติระยะที่ 6 นี้จะเน้น ให้วิทยาลัยครูทั้งหลายดำเนินการร่วมกันเพื่อทำหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในลักษณะร่วมกัน คิดร่วมกันทำ ระดมสรรพกำลังและทรัพยากรมาช่วยเหลือ เกื้อกูลกันและกันระหว่างวิทยาลัยครู ในกลุ่มหรือสหวิทยาลัยแต่ละแห่ง โดยมีสำนักงานคณะกรรมการสหวิทยาลัยนั้น ๆ เป็นองค์กร ประสานงานให้ (กรมการฝึกหัดครู. 2529 : 32) นอกจากนี้ยังพอจะอนุมานได้จากสาระ สำคัญในคำกล่าวรายงานของอธิบดีกรมการฝึกหัดครูต่อรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ในโอกาสที่ไปตรวจเยี่ยมกรมการฝึกหัดครู เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2531 ซึ่งพอสรุปเป็น ประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาวิทยาลัยครูได้ว่า แนวทางที่วิทยาลัยครูจะพัฒนาไปเป็นมหาวิทยาลัย ได้อีกทางหนึ่งนอกจากการปรับปรุงพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูก็คือ การพัฒนาความร่วมมือทาง ๆ ของวิทยาลัยครูเอง โดยกรมการฝึกหัดครูจะคงเร่งรัดให้ครูอาจารย์มีความพร้อมด้านวิชา การโดยให้บุคคลเหล่านั้นพัฒนาตนเอง พัฒนาภาควิชา พัฒนาวิทยาลัยครู และพัฒนาสหวิทยาลัย ความสำคัญ (ไทยรัฐ. 2531 : 9) ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่าสมรรถภาพทางการบริหารงานของ ผู้บริหารก็ยัง เป็นปัญหาสำคัญประการหนึ่งที่ต้องการการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วย

ความจำเป็นที่คองวิจัย

เนื่องจากสมรรถภาพทางการบริหารงานของผู้บริหารเท่าที่ผ่านมาเป็นปัญหาอุปสรรค สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาตนเองของวิทยาลัยครูไปเป็นสถาบันอุดมศึกษาโดยสมบูรณ์ ทั้งนี้

ได้กล่าวไปแล้วนั้น แต่ในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 ของกรมการฝึกหัดครู ไม่ได้กำหนดแนวทางแก้ปัญหาเรื่องนี้ไว้เลยทั้ง ๆ ที่ปัจจุบันก็ยังเป็นปัญหาที่วิทยาลัยครูจำเป็นต้องทำการแก้ไขให้หมดไปอยู่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารงานที่จำเป็นต่อการพัฒนาและรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร เพื่อเสนอแนวปฏิบัติอันน่าเชื่อถือให้กรมการฝึกหัดครูพิจารณากำหนดเป็นโครงการหรือกิจกรรมในแนวทางพัฒนาวิทยาลัยครูต่อไป

คำถามของการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามของการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาสาระอันสำคัญที่ของการทราบไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหารประการใดบ้าง ที่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูใช้ในการบริหารงาน
2. สมรรถภาพทางการบริหารงานและคุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูใช้ในการบริหารงาน มีสภาพเป็นอย่างไร
3. รูปแบบการพัฒนาสมรรถภาพทางการบริหารงานและคุณลักษณะของผู้บริหารสำหรับผู้บริหารวิทยาลัยครู ประกอบด้วย เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาในลักษณะใด

ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อกำหนดทิศทางและสิ่งที่ต้องการจากการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ 4 ประการ คือ

1. เพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้าน ซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้ในการบริหารงาน
2. เพื่อศึกษาถึงสภาพคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่ง

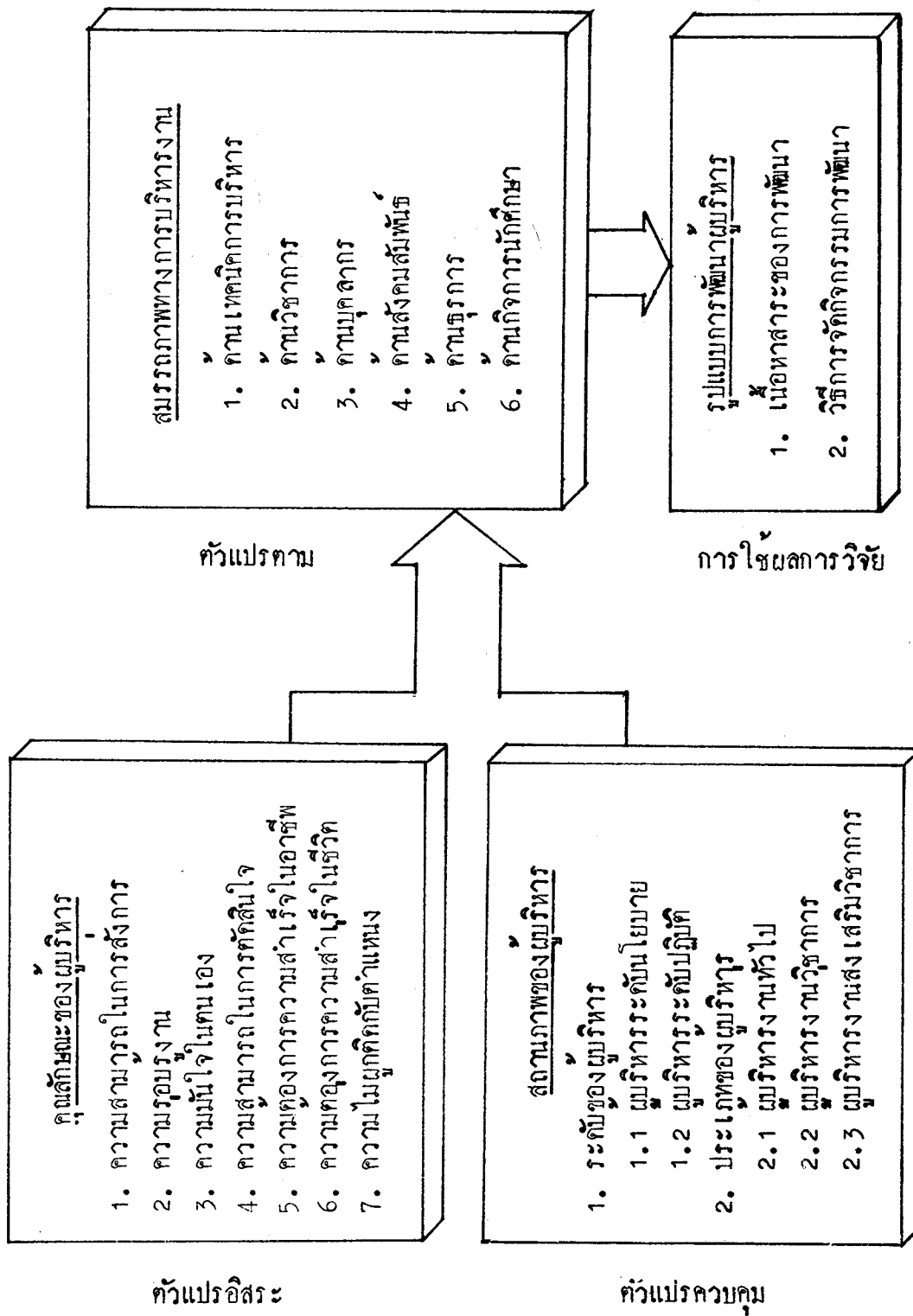
ผู้บริหารวิทยาสัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้ในการบริหารงาน

3. เพื่อวิเคราะห์หาคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารวิทยาสัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้ในการบริหารงาน ที่ควรพัฒนา

4. เพื่อหารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงาน สำหรับผู้บริหารวิทยาสัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภท

กรอบความคิดของการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ได้รับแนวความคิดเบื้องต้นมาจากแนวคิดของ บอยัทซีส (Boyatzis, 1982 : 23) ที่ว่า สมรรถภาพของบุคคลมี 2 ประเภท คือ สมรรถภาพเบื้องต้นและสมรรถภาพทางการบริหารโดยตรง โดยที่สมรรถภาพเบื้องต้นนั้นประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลได้รับความสำเร็จโดยทางอ้อมหรือสิ่งที่อยู่เบื้องหลังของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ส่วนสมรรถภาพทางการบริหารงานโดยตรงประกอบด้วยสิ่งที่บุคคลใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ดังนั้นสมรรถภาพเบื้องต้นก็คือองค์ประกอบของสมรรถภาพทางการบริหารงานโดยตรงนั่นเอง จากแนวคิดดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ โดยนำเอาหลักคุณลักษณะของผู้บริหารของ กิเซลลี (Ghiselli's Managerial Talent) ซึ่งเป็นสมรรถภาพเบื้องต้นอย่างหนึ่งของบุคคลมาใช้เป็นตัวแปรอิสระ และนำแบบแผนสมรรถภาพ (The Competency Pattern) ของโครงการร่วมมือทางการบริหารการศึกษาระหว่างรัฐภาคใต้ สหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นสมรรถภาพทางการบริหารการศึกษาโดยเฉพาะมาใช้เป็นตัวแปรตาม เพื่อศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารวิทยาสัยครูและสมรรถภาพทางการบริหารงานที่จำเป็นต้องพัฒนา แล้วนำผลการวิจัยที่ค้นพบไปจัดทำรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารทั้งกล่าว เพื่อให้สหวิทยาลัยหรือกรมการฝึกหัดครูแล้วแต่กรณีนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป ดังนั้นการวิจัยเรื่องนี้จึงประกอบด้วยการดำเนินงาน 2 ขั้นตอนด้วยกัน คือ ขั้นการวิจัยและขั้นการพัฒนา ซึ่งลักษณะของกรอบความคิดของการวิจัยได้แสดงรายละเอียดไว้ในภาพประกอบ 1 หน้าต่อไป



ภาพประกอบ 1 กรอบความคิดของการวิจัยเรื่องการศึกษาสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยเรื่องประชากร กลุ่มตัวอย่าง และตัวแปรที่ศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประชากร

ประชากรของการวิจัยเรื่องนี้เป็นผู้บริหารวิทยาลัยครูที่กำลังปฏิบัติราชการอยู่ในวิทยาลัยครูต่าง ๆ ทั้ง 36 แห่ง ในปีการศึกษา 2531 จำนวน 1,576 คน โดยแต่ละคนจะต้องดำรงตำแหน่งบริหารระดับใดระดับหนึ่งตั้งแต่หัวหน้าภาควิชาขึ้นไปจนถึงอธิการ และถ้าจำแนกเป็นกลุ่มย่อยตามระดับตำแหน่งจะประกอบด้วยผู้บริหารระดับนโยบายกับผู้บริหารระดับปฏิบัติ แลถ้าจำแนกตามประเภทของงานที่ปฏิบัติก็จะประกอบด้วยผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้รับการสุ่มมาจากประชากรผู้บริหาร โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับต่าง ๆ จำนวนทั้งสิ้น 505 คน จำแนกเป็นผู้บริหารระดับนโยบาย 276 คน และผู้บริหารระดับปฏิบัติ 229 คน หรือเป็นผู้บริหารงานทั่วไป 90 คน ผู้บริหารงานวิชาการ 307 คน และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ 108 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาแบ่งเป็นตัวแปรอิสระ ตัวแปรควบคุม และตัวแปรตาม ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย คุณสมบัติของผู้บริหาร 7 ประการ ได้แก่

- 1.1 ความสามารถในการสั่งการ
- 1.2 ความรอบรู้งาน
- 1.3 ความมั่นใจในตนเอง
- 1.4 ความสามารถในการตัดสินใจ
- 1.5 ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ
- 1.6 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต
- 1.7 ความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง

2. ตัวแปรควบคุม ประกอบด้วย สถานภาพของผู้บริหาร 2 ด้าน ได้แก่

- 2.1 ระเบียบของผู้บริหาร มี 2 ระเบียบ คือ
 - 2.1.1 ผู้บริหารระบับนโยบาย
 - 2.1.2 ผู้บริหารระเบียบปฏิบัติ
- 2.2 ประเภทของผู้บริหาร มี 3 ประเภท คือ
 - 2.2.1 ผู้บริหารงานทั่วไป
 - 2.2.2 ผู้บริหารงานวิชาการ
 - 2.2.3 ผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ

3. ตัวแปรตาม ประกอบด้วย สมรรถภาพทางการบริหารงาน 6 ด้าน ได้แก่

- 3.1 สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหาร
- 3.2 สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านวิชาการ
- 3.3 สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านบุคลากร
- 3.4 สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านสังคมสัมพันธ์
- 3.5 สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านธุรการ
- 3.6 สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านกิจการนักศึกษา

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้มีสำคัญต่อการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูใช้ในการบริหารงาน ดังนี้

1. การค้นหาคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อสมรรถภาพทางการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้ในการบริหารงาน จะช่วยชี้แนะแนวทางให้ผู้บริหารเหล่านั้นได้พัฒนาหรือจัดนำเอาคุณลักษณะดังกล่าวของตนมาใช้ในการบริหารงานให้เกิดผลดียิ่งขึ้น ตลอดจนใช้เป็นเนื้อหาสาระในการจัดพัฒนาผู้บริหารทั้งหมดให้มีคุณลักษณะของผู้บริหารอันเหมาะสมตามที่ต้องการได้

2. การศึกษาถึงสภาพของคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงานในครั้งนี้ จะใช้เป็นข้อมูลแสดงให้เห็นถึงสภาพและกรมการฝึกหัดครูหาพบถึงปัญหาอุปสรรคทางการบริหารของวิทยาลัยครูว่าควรจะพัฒนาเสริมสร้างซึ่งความสามารถดังกล่าวประการใดจึงจะสามารถพัฒนาวิทยาลัยครูไปเป็นสถาบันอุดมศึกษาโดยสมบูรณ์ได้ และใช้เป็นข้อมูลสำหรับองค์การบริหารงานเกี่ยวกับวิทยาลัยครูได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาผู้บริหารให้สอดคล้องกับความต้องการอย่างแท้จริงและเป็นไปอย่างประหยัด โดยจัดพัฒนาเฉพาะเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น

3. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโดยทำการศึกษาเนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหาร จะช่วยหาแนวทางปฏิบัติในการจัดพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยครูอันเป็นที่น่าเชื่อถือได้และใช้เป็นแนวทางสำหรับสหวิทยาลัยและกรมการฝึกหัดครูนำไปบรรจุรวมเป็นกิจกรรมเพิ่มเติมในโครงการพัฒนางานบริหารวิทยาลัยครูต่อไป

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นแนวทางและผลการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของ

การวิจัยไว้ 8 ประการ คือ

1. คุณลักษณะของผู้บริหาร 7 ประการที่ศึกษา มีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานทั้ง 6 ด้านซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน
2. สมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน มีความจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารแตกต่างกัน
3. คุณลักษณะของผู้บริหารทั้ง 7 ประการซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน มีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ปกติ
4. คุณลักษณะของผู้บริหารแต่ละประการซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน มีความแตกต่างกัน
5. สมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง
6. สมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน มีความแตกต่างกัน
7. คุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน อยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาในทุก ๆ ประการ
8. สมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน อยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาในบางด้าน

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

ศัพท์เฉพาะที่จำเป็นต้องอธิบายความหมายให้เข้าใจตรงกันในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

ผู้บริหารวิทยาลัยครู

ผู้บริหารวิทยาลัยครู หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารตามพระราชบัญญัติ

วิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 ในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง คือ หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าสำนักงาน หัวหน้าสำนัก หัวหน้าคณะวิชา รองอธิการ หรือ อธิการ และเป็นผู้ที่กำลังปฏิบัติราชการอยู่ในวิทยาลัยครูต่าง ๆ ในปีการศึกษา 2531

ระบับของผู้บริหารวิทยาลัยครู

ระบับของผู้บริหารวิทยาลัยครู หมายถึง ระบับตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งมีอยู่ 2 ระบับ ได้แก่

1. ระบับนโยบาย คือ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอธิการ รองอธิการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าสำนักส่งเสริมวิชาการ หัวหน้าสำนักวางแผนและพัฒนา หัวหน้าสำนักกิจการนักศึกษา ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและบริการการศึกษา และผู้อำนวยการศูนย์ศิลปและวัฒนธรรม

2. ระบับปฏิบัติ คือ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในสังกัดคณะวิชาต่าง ๆ ของวิทยาลัยครู

ประเภทของผู้บริหารวิทยาลัยครู

ประเภทของผู้บริหารวิทยาลัยครู หมายถึง ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในลักษณะที่ต่างกัน มี 3 ประเภท ได้แก่

1. ผู้บริหารงานทั่วไป คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งอธิการและรองอธิการ
2. ผู้บริหารงานวิชาการ คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าภาควิชา
3. ผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานอธิการ

หัวหน้าสำนักส่งเสริมวิชาการ หัวหน้าสำนักวางแผนและพัฒนา หัวหน้าสำนักกิจการนักศึกษา
ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและบริการการศึกษา และผู้อำนวยการศูนย์ศิลปและวัฒนธรรม

สมรรถภาพทางการบริหารงาน

สมรรถภาพทางการบริหารงาน หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานให้สำเร็จ สำหรับสมรรถภาพทางการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยครูในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 6 ด้าน ได้แก่ สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหาร สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านวิชาการ สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านบุคลากร สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านสังคมสัมพันธ์ สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านธุรการ และสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านกิจการนักศึกษา ซึ่งอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

1. สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหาร คือ ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการตัดสินใจ การวางแผน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา การพัฒนาองค์กร และการติดตามประเมินผลโครงการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านวิชาการ คือ ความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในการเรียนการสอน การส่งเสริมการค้นคว้าวิจัย การเขียนตำรา และการผลิตผลงานทางวิชาการทุกประเภท ให้เกิดผลดี

3. สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านบุคลากร คือ ความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกระตุ้นจูงใจบุคลากร การใช้ภาวะผู้นำในการบริหาร การประสานความขัดแย้ง การเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการประเมินผลงานและการพิจารณาความดีความชอบให้เป็นผลดี

4. สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านสังคมสัมพันธ์ คือ ความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษาหาข้อมูลของสังคมหรือท้องถิ่น การศึกษาความต้องการและความเป็นอยู่ของชุมชน การจัดให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการจัดกิจกรรมส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมให้เกิดผลดี

5. สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านธุรการ คือ ความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรับส่งและการเก็บรักษาเอกสาร การอำนวยความสะดวกในการเบิกจ่ายเงิน การจัดสรรหรือจัดหางบประมาณ การจัดหาสิ่งของในการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การดูแลรักษาสถานที่และอาคารสถานที่ให้เป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ

6. สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านกิจการนักศึกษา คือ ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดบริการแนะน่านักศึกษา การจัดกิจกรรมเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรมให้แก่นักศึกษา การสนับสนุนให้นักศึกษาได้มีการปกครองตนเอง และการจัดสวัสดิการสำหรับนักศึกษา ให้เกิดความสำเร็จนับพบพานหน้าที่ที่ตนมีส่วนรับผิดชอบอยู่

คุณลักษณะของผู้บริหาร

คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง คุณสมบัติเฉพาะของผู้บริหารอันส่งผลต่อการปฏิบัติงานทางการบริหารได้สำเร็จด้วยดี สำหรับคุณลักษณะของผู้บริหารวิทยาลัยครูในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 7 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสั่งการ ความรอบรู้ ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถในการตัดสินใจ ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต และความไม่ผูกคติดกับตำแหน่ง ซึ่งอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

1. ความสามารถในการสั่งการ คือ ความสามารถในการชี้แจงแนะนำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งจัดระบบระเบียบและผสมผสานกิจกรรมต่าง ๆ ให้เอื้อต่อการ

ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การที่กำหนดไว้

2. ความรอบรู้งาน คือ ความสามารถในการตัดสินใจพิจารณาความถูกต้องทั้งงาน การคิดหาเหตุผล การแสดงแนวคิด การสรุปประเด็นสำคัญ การหาความถี่รวบยอด การเข้าใจและเรียนรู้งาน ตลอดจนการวิเคราะห์และสังเคราะห์เรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานทางการบริหาร

3. ความมั่นใจในตนเอง คือ การรู้จักหรือประมาณตนเองแล้วมีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้สำเร็จและเกิดผลดีแน่นอน

4. ความสามารถในการตัดสินใจ คือ การแสดงพฤติกรรมการตัดสินใจในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเด็ดขาดไม่ลังเล

5. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ คือ ความปรารถนาอยากจะได้มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง ๆ เพื่อจะได้มีขอบเขตรับผิดชอบงานอย่างกว้างขวางและมีเกียรติยศมากขึ้น หรือมีสถานภาพทางสังคมสูงขึ้น

6. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต คือ ความปรารถนาที่อยากจะให้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถและคุณลักษณะอันดีเกินของคนที่มียูไปสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามและมีคุณค่าต่อสังคมตามความเชื่อของคน โดยไม่มีอิทธิพลภายนอกมาเกี่ยวข้องหรือบงการให้ทำ

7. ความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง คือ ความปรารถนาที่จะทำงานด้วยใจรักและใจศรัทธาในงาน พยายามพัฒนาความรู้ความสามารถทั้งหลายที่ตนมีอยู่ทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่หวั่นไหวต่ออิทธิพลหรือสิ่งเย้ายวนใจ ๆ ไม่วิตกกังวลว่าจะถูกกลั่นแกล้งรังแก และไม่เกรงกลัวว่าจะถูกไล่ออกจากงาน เพราะเชื่อว่าคุณสมบัติอันดีงามของตนจะช่วยให้สามารถหางานทำใหม่ได้ไม่ยากนัก

รูปแบบการพัฒนาระบบบริหาร

รูปแบบการพัฒนาระบบบริหาร หมายถึง สิ่งที่เป็นลักษณะรวมของเนื้อหาสาระและวิธี

การจัดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยครู ซึ่งอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

1. เนื้อหาสาระของการพัฒนา คือ สมรรถภาพทางการบริหารงานบ้านต่าง ๆ และคุณลักษณะของผู้บริหารวิทยาลัยครูที่จำเป็นต้องพัฒนา ซึ่งสิ่งดังกล่าวนี้ได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลในแบบสำรวจและแบบสอบถามของการวิจัยอีกทอดหนึ่ง
2. วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา คือ ลักษณะการจัดดำเนินการพัฒนาผู้บริหารในแบบต่าง ๆ ซึ่งได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารระดับสูงของกรมการฝึกหัดครูตามเนื้อหาสาระที่วิเคราะห์ได้ในตอนแรกนั้น

บทที่ 2

เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบความคิดในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 5 ตอน แต่ละตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สมรรถภาพทางการบริหารงาน

สาระสำคัญของสมรรถภาพทางการบริหารงานในที่นี้ประกอบด้วยเรื่อง ความหมาย ประเภท และลักษณะของสมรรถภาพดังกล่าว ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ความหมายของสมรรถภาพทางการบริหารงาน

คำว่า "สมรรถภาพ" มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันในรายละเอียดหลายลักษณะ เป็นต้นว่า สมรรถภาพคือความถี่ของพฤติกรรมและเจตคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั่วไปหรืองานเฉพาะอย่าง (Good. 1973 : 121) หรือ สมรรถภาพ หมายถึง การมีทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ และคุณลักษณะอื่น ๆ อันเหมาะสมกับการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งด้วยดี (Stein, Hauch, and Su. 1982 : 274) ส่วนความหมายที่ละเอียดและครอบคลุมมากที่สุดเป็นของ ไกรเออร์ (Drier. 1985 : 5496) ที่ว่า สมรรถภาพก็คือเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของบุคคลใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับความรู้ ระดับเจตคติ และระดับทักษะการปฏิบัติงาน โดยที่ระดับความรู้จะเป็นผลมาจากการรับรู้และการคิด เช่น ความตั้งใจ การเลือกสรร การฝึกฝนใช้สัญลักษณ์ การสื่อความหมาย การแปลความหมาย การสะท้อนความคิด และการตอบสนองสิ่งที่ผ่านการประเมินค่าแล้ววาทะที่ ระดับเจตคติเป็นผลของการตอบสนองทางอารมณ์ความรู้สึกต่อสิ่งที่ประสบพบเห็น และระดับทักษะ

การปฏิบัติงานเป็นผลของการใช้วิธีทางกายทบสนองสิ่งต่าง ๆ อย่างเปิดเผยและเป็นรูปธรรมที่บุคคลอื่นสังเกตเห็นหรือประเมินค่าได้ ทั้งนี้สมรรถภาพทางการบริหารงานก็คือ แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอันประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ และทักษะซึ่งผู้บริหารใช้ในการจัดดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จด้วยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นเอง

ประเภทของสมรรถภาพทางการบริหารงาน

การแบ่งประเภทของสมรรถภาพทางการบริหารงานนั้น โบยัทซีส (Boyatzis. 1982 : 23) ได้ใช้ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานมาเป็นเกณฑ์ โดยแบ่งสมรรถภาพออกเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถภาพเบื้องต้นกับสมรรถภาพทางการบริหารโดยตรง ดังนี้

1. สมรรถภาพเบื้องต้น (The Threshold Competency) ประกอบด้วยสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในทางอ้อมหรือสิ่งที่อยู่เบื้องหลังการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ คุณลักษณะประจำตัว ความเชื่อมั่นในตนเอง บทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบทางสังคม หรือทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

2. สมรรถภาพทางการบริหารโดยตรง (The Actual Managerial Competency) ประกอบด้วยวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ อันจะช่วยให้สามารถดำเนินงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารได้ดีกว่าปกติหรือดีกว่าการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมอื่น ๆ ซึ่งวิธีการปฏิบัติดังกล่าวก็คือ แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพนั่นเอง โดยที่แบบแผนพฤติกรรมแต่ละอย่างจะเกิดจากการผสมผสานกันระหว่างการใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติ ความเข้าใจ และมวลประสบการณ์ของบุคคลอีกทีหนึ่ง (Graff and Street. 1956 : 30 - 31) ทั้งนี้สมรรถภาพทางการบริหารงานจึงสามารถจะอธิบายหรือศึกษาได้จากองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีส่วนผสมกันเข้าเป็นแบบแผนพฤติกรรมอันมีคุณภาพเหล่านั้นโดยตรง

ลักษณะและขอบข่ายของสมรรถภาพทางการบริหารงาน

ลักษณะและขอบข่ายของสมรรถภาพทางการบริหารงานอาจแบ่งออกได้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะและขอบข่ายทางเทคนิคกับการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน ดังนี้

1. ลักษณะและขอบข่ายทางเทคนิคการบริหารงาน สมรรถภาพทางการบริหารงาน ในลักษณะและขอบข่ายแบบนี้มีความครอบคลุมถึงเทคนิคการบริหารงานหลายเรื่อง ทั้งลักษณะที่ คเนวิช (Knezevich. 1984 : 16 - 18) ได้เสนอบทบาทที่สำคัญและสมรรถภาพอัน จำเป็นสำหรับบทบาทนั้น ๆ ไว้ 17 ประการ คือ

1.1 บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) มี สมรรถภาพที่จำเป็นต่อบทบาทนี้ คือ การช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยใช้ความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจ และเขียนวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของหน่วยงานออกมาให้ แจ่มชัดและวัดได้ นอกจากนี้ยังต้องมีความรู้และทักษะอื่น ๆ ในการดำเนินงานตามระบบการ จัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (PPBS) และการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน (MBO/R)

1.2 บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader-Catalyst) สมรรถภาพที่ จำเป็นต่อบทบาทนี้ คือ การจูงใจ การกระตุ้นและการให้มนุษย์สัมพันธ์ในหน่วยงาน การใช้ ทักษะในการสร้างกระบวนการกลุ่ม และความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของผู้นำทางการศึกษา

1.3 บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) ผู้บริหารในฐานะนักวางแผนนั้นจะ ต้องมีสมรรถภาพในการคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้แม่นยำ สามารถเตรียมบุคคลที่ จะปฏิบัติงานตามความต้องการใหม่ได้ดี สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ได้ มีสมรรถภาพพิเศษในการจัดองค์การให้เอื้อต่อกระบวนการวางแผนตลอดจนจัดเสริมสร้าง ทักษะในการใช้และการแปลความหมายของรูปแบบการวางแผนและเทคนิคการวางแผนได้เป็น อย่างดี ขณะเดียวกันก็ต้องมีความสามารถในการจัดระบบข่าวสารข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ด้วย

1.4 บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้

ทัศนใจเกี่ยวกับการกิจต่าง ๆ ในความรับผิดชอบจะต้องมีหรือใช้สมรรถภาพในการแก้ปัญหา สามารถนำทฤษฎีการตัดสินใจมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ทำการวิเคราะห์ระบบเป็น และมีสมรรถภาพอื่น ๆ ที่จะทำการบริหารงานในความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ให้สำเร็จด้วยดี

1.5 บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เนื่องจากผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการออกแบบ การขยาย หรือการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงต้องมีสมรรถภาพและความเข้าใจในกระบวนการทางการศึกษา ความเคลื่อนไหวขององค์การ และพฤติกรรมขององค์การด้วย

1.6 บทบาทเป็นผู้จัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เนื่องจากสถานการณ์ต่าง ๆ ในโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมาก ดังนั้นการที่หน่วยงานจะดำรงอยู่ได้จะต้องปรับตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ผู้บริหารจึงต้องทราบว่าควรจะทำ การเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในหน่วยงานของตน ต้องทราบยุทธศาสตร์ที่จะใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลง และต้องสร้างบรรยากาศในการลงมือเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานดังกล่าวสำคัญพอ ๆ กับสมรรถภาพในการเสนอแนวคิดใหม่ การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร และการประเมินผลการ นำนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้

1.7 บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ในการแสดงบทบาทผู้ ประสานงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้สมรรถภาพหลายประการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เป็นต้นว่า สมรรถภาพและความเข้าใจในแบบแผนการปฏิสัมพันธ์กันของบุคคล เครือข่ายของการติดต่อ สื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การดำเนินการนิเทศงานที่พึงปรารถนา ระบบ การรายงานเรื่องที่เกี่ยวข้อง และอื่น ๆ ซึ่งสมรรถภาพเหล่านี้จะช่วยให้การปฏิบัติงานตาม บทบาทของผู้ประสานงานประสบความสำเร็จได้

1.8 บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) การปฏิบัติงานในฐานะผู้สื่อสาร ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียนพร้อมทั้งใช้สื่อต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการติดต่อสื่อสารกับบุคคลทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในข่าวสาร ข้อมูล ใ้ชัดยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารยังจะต้องมีสมรรถภาพในการประชาสัมพันธ์และการ เลือก ใช้ทฤษฎีการสื่อสารมาประกอบการดำเนินงานด้วย

1.9 บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งในองค์กร เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีสมรรถภาพในการค้นหาถึงที่มาของความขัดแย้ง มีความสามารถพิเศษในการเจรจาต่อรอง นอกจากนี้ยังต้องอาศัยการใช้ยุทธศาสตร์ในการเตรียมการและการดำเนินการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งด้วย

1.10 บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เนื่องจากปัญหาทุกอย่างไม่ได้เป็นความขัดแย้งเสมอไป ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้สมรรถภาพในการวินิจฉัยปัญหาคิดหาวิธีการแก้ปัญหา และสรรหาคณะมาช่วยแก้ปัญหา

1.11 บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) การปฏิบัติงานตามนี้ผู้บริหารจะต้องมีสมรรถภาพในการวิเคราะห์ระบบและวิธีการที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ตลอดจนการมีความเข้าใจในรูปแบบและทฤษฎีต่าง ๆ ทางการบริหารงานที่เป็นประโยชน์

1.12 บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) สมรรถภาพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามนี้ คือ การมีความสามารถในระบบการเรียนรู้ การเจริญงอกงาม และพัฒนาการของบุคคล เทคโนโลยีทางการเรียนการสอน แนวทางเลือกในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนทฤษฎีและการพัฒนาหลักสูตร

1.13 บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personnel Manager) การเป็นผู้บริหารงานบุคคลต้องมีสมรรถภาพทางเทคนิคการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในหน่วยงาน

1.14 บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) การปฏิบัติงานตามนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้สมรรถภาพทางการบริหารการเงิน การบริหารงบประมาณ และวัสดุครุภัณฑ์ การสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนการบำรุงรักษาสสิ่งเหล่านั้น การบริหารการจราจรขนส่ง การจัดระบบงบประมาณและโครงการ และการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์

1.15 บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) การปฏิบัติงานตามบทบาทนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้สมรรถภาพในการประเมินผลความต้องการ ระบบการประเมินผล การจัดทำสถิติข้อมูล และการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือวิธีที่น่าเชื่อถือได้

1.16 บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relator) ในการ

ปฏิบัติงานตามบทบาทนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้สมรรถภาพในด้านการสื่อความหมาย การสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อชุมชน การสร้างกลุ่มสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการเผยแพร่ข่าวสารทางสื่อมวลชนต่าง ๆ

1.17 บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) ในการปฏิบัติงานตามบทบาทนี้ ผู้บริหารอาจจำเป็นต้องใช้สมรรถภาพทั้งหลายที่กล่าวมาแล้วตามความเหมาะสม

2. ลักษณะและขอบข่ายทางการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน สมรรถภาพทางการบริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเฉพาะด้านในความรับผิดชอบของผู้บริหารนี้ มีลักษณะและขอบข่ายแตกต่างกันไปตามประเภทของงานแต่ละอย่าง สำหรับงานทางการบริหารการศึกษาโดยทั่วไปจะมีขอบข่ายอยู่ 7 ด้าน (Graff and Street. 1956 : 205 - 215) ดังนี้

2.1 ด้านหลักสูตรและการสอน มีสมรรถภาพทางการบริหารงานที่จำเป็นได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การกำหนดเนื้อหาในหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การกระตุ้นส่งเสริมให้มีการปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอน การจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน และการจัดการประเมินผลการเรียนการสอน

2.2 ด้านกิจการนักศึกษา มีสมรรถภาพทางการบริหารงานที่จำเป็น คือ การจัดทำสถิติแสดงแนวโน้มปริมาณนักศึกษา การจัดวางแผนอย่างมีระบบเกี่ยวกับการจัดปฐมนิเทศนักศึกษา การจัดนักศึกษาเข้ากลุ่ม การจำหน่ายใบอนุญาตนักศึกษา การจัดส่งเสริมให้นักศึกษาได้มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและมีโอกาสเข้ากลุ่มกิจกรรมในโครงการต่าง ๆ การจัดรวบรวมระเบียบสะสมเพื่อจัดระบบการแนะแนว การจัดช่วยเหลือเสริมสร้างความสามารถในการที่จะให้คำปรึกษาแนะแนวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน การติดตามนักศึกษาที่จบการศึกษาไปแล้ว การหาวิธีป้องกันการกระทำผิดระเบียบวินัยของนักศึกษาโดยขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชน การจัดการประสานงานกิจกรรมนักศึกษาให้มีความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมหรือท้องถิ่น การจัดประเมินผลกิจกรรมนักศึกษาและโครงการต่าง ๆ เพื่อหาทางพัฒนาปรับปรุงวิธีดำเนินงานให้เกิดผลดียิ่งขึ้น

2.3 ด้านบริหารงานบุคคล มีสมรรถภาพทางการบริหารงานที่จำเป็นสำหรับผู้

บริหาร คือ การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การสร้างความมั่นคงให้กับผู้ร่วมงาน การจัดสวัสดิการ การจัดโอกาสและกระตุ้นส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ และการที่จะใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้มากที่สุด

2.4 ค่านิยมอาคารสถานที่ มีสมรรถภาพทางการบริหารงานที่จำเป็น คือ การกำหนดความมุ่งหมายของการบริหารงานอาคารสถานที่ การวางแผนและการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการจัดหาและบำรุงรักษาสสิ่งของและเครื่องอำนวยความสะดวกทั้งหลายของสถานศึกษาที่มีอยู่

2.5 ค่านิยมการจัดระเบียบและโครงสร้างขององค์การ มีสมรรถภาพทางการบริหารงานที่จำเป็น คือ การพัฒนาองค์การให้เป็นที่ยังพอใจของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เช่น การกำหนดจำนวนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและทรัพยากรให้เพียงพอ การจัดวิเคราะห์องค์การทั้งมวล การจัดทำรายการของงานที่ต้องปฏิบัติพร้อมทั้งแสดงองค์ประกอบไว้อย่างชัดเจน และการจัดแบ่งหน้าที่รับผิดชอบระหว่างผู้ปฏิบัติงานโดยความเห็นชอบในที่ประชุม

2.6 ค่านิยมการและการเงิน มีสมรรถภาพทางการบริหารงานที่จำเป็น คือ การกำหนดความมุ่งหมายของการดำเนินงาน การจัดอำนวยความสะดวกในการจัดสรรเงินหรืองบประมาณให้แก่โครงการต่าง ๆ ทางการศึกษา การจัดระบบการเบิกจ่ายเงินให้แก่หน่วยงานย่อย และการจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินสำหรับโครงการต่าง ๆ

2.7 ค่านิยมบริการรับส่ง มีสมรรถภาพทางการบริหารงานที่จำเป็น คือ การกำหนดความมุ่งหมายของการดำเนินงาน และการจัดระบบระเบียบการปฏิบัติงานให้เกิดผลดี

การแบ่งขอบข่ายของสมรรถภาพทางการบริหารงานในลักษณะเกี่ยวกับที่กล่าวมาแล้ว จากผลการวิจัยของ โคล (Cloe. 1974 : 4776 - A) ที่ศึกษาสมรรถภาพทางการบริหารงานที่จำเป็นในการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐอินโดนีเซีย ปรากฏว่ามีสมรรถภาพที่จำเป็นและสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานจำนวน 5 ด้านด้วยกัน คือ สมรรถภาพทางเทคนิคการบริหาร สมรรถภาพทางมนุษยสัมพันธ์ สมรรถภาพทางสังคมสัมพันธ์ สมรรถภาพทางการพัฒนาหลักสูตร และสมรรถภาพทางการจูงใจบุคลากร

สำหรับลักษณะและขอบข่ายของสมรรถภาพทางการบริหารงานทั้งทางเทคนิคของการ

บริหารและทางการปฏิบัติงานเฉพาะด้านของผู้บริหารวิทยาลัยครูนั้น จากผลการวิจัยในเรื่องนี้โดยตรงของ ถนนม อินทรกำเนก (Tanom Intarakumnerd. 1983 : 12 - 23) ที่ได้ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาโครงการฝึกอบรมผู้บริหารของวิทยาลัยครู พบว่ามีสมรรถภาพที่ต้องการอยู่ 12 ด้าน แต่ละด้านมีลำดับความสำคัญและรายละเอียดดังนี้

1. การตัดสินใจ มีสมรรถภาพที่จำเป็น คือ การกำหนดขอบข่ายและกระบวนการในการตัดสินใจ และการใช้เทคนิคในการตัดสินใจ

2. การวางแผน มีสมรรถภาพที่จำเป็น คือ การค้นหาปัญหาและความต้องการที่แท้จริง การตั้งจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหา การจัดอันดับความสำคัญของจุดมุ่งหมายซึ่งกำหนดไว้ การพิจารณาหาทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาให้เกิดผลดี การเลือกแนวทางที่จะใช้แก้ปัญหาเอาไว้มากหลายทาง การทดลองแก้ปัญหา การประเมินผลการทดลองแก้ปัญหา และการนำเอาโครงการไปปฏิบัติจัดทำ

3. การนำหลักจิตวิทยามาใช้ในการบริหารงาน มีสมรรถภาพที่จำเป็น คือ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ การนำหลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้ การพิจารณาและดัดแปลงเอาทฤษฎีผู้นำมาใช้อย่างเหมาะสม การใช้วิธีการจูงใจแบบต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาและนำกระบวนการกลุ่มมาใช้กับทีมงาน

4. การบริหารงานบุคคล มีสมรรถภาพที่จำเป็น คือ การจัดโครงการควบคุมและเสริมสร้างระเบียบวินัย การแก้ปัญหาคาใจขัดแย้งในองค์กร การใช่วิธีการและเทคนิคในการฝึกอบรมบุคลากร การใช้เทคนิคการนิเทศงาน การใช้เทคนิคและวิธีการประชุม การใช้เทคนิคการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

5. การติดตาม ควบคุม และประเมินโครงการ มีสมรรถภาพที่จำเป็น คือ การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การใช้หลักการติดตาม ควบคุม และประเมินผลโครงการหรือแผนงานต่าง ๆ ทางการศึกษา การใช่วิธีการทางการวิจัยมาใช้ควบคุมและประเมินแผนงานและโครงการทางการศึกษา และการใช้ความรู้และทักษะในทางสถิติสำหรับควบคุมทดลอง

จนประเมินผลแผนงานและโครงการทางการศึกษา

6. การศึกษาคือสื่อสารในองค์กร มีสมรรถภาพทางการบริหารที่จำเป็น คือ การใช้ทฤษฎีการศึกษาคือสื่อสารและการประยุกต์ทฤษฎีอื่น ๆ มาใช้ในการดำเนินงานการสื่อสาร

7. การบริหารงบประมาณ การเงิน และสิ่งอำนวยความสะดวก มีสมรรถภาพทางการบริหารที่จำเป็น คือ การจัดระบบงบประมาณและการเงิน การกำหนดกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การบัญชี และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมทั้งการนิเทศและการจัดทำบัญชีการเงินและการจัดหาพนักงานเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานด้านนี้

8. การพัฒนาองค์กร มีสมรรถภาพที่จำเป็น คือ การนำทฤษฎีการพัฒนาองค์กรมาใช้ ตลอดจนการค้นคว้าเปลี่ยนแปลงระเบียบวิธีการและแนวปฏิบัติมาใช้ในการพัฒนาองค์กร

9. การบริหารงานธุรการ มีสมรรถภาพที่จำเป็น คือ การจัดระบบทางเดินของเอกสาร การจัดเตรียมเอกสารของทางราชการ การจัดระเบียบการรับส่งเอกสาร และการทำบันทึกรายงานผลงานที่ได้รับการปฏิบัติให้เสร็จสิ้นไปแล้ว

10. การบริหารงานวิชาการ มีสมรรถภาพที่จำเป็น คือ การใช้หลักทฤษฎีตลอดจนแนวปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ การพัฒนาและนำหลักสูตรไปใช้ การจัดดำเนินการห้องสมุด การนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ และการกำหนดกฎระเบียบในการนำเอาข้อกำหนดหรือโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ

11. การบริหารงานอาคารสถานที่ มีสมรรถภาพที่จำเป็น คือ การออกแบบและดูแลอาคารสถานที่ การปรับปรุงอาคารสถานที่ การพัฒนาสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา การกำหนดระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการใช้อาคารสถานที่

12. การบริหารกิจการนักศึกษา มีสมรรถภาพที่จำเป็น คือ การจัดกิจกรรมทางสร้างสรรค์ให้แก่นักศึกษา การจัดชั้นและลงทะเบียนนักศึกษา การจัดตรวจสุขภาพให้แก่แก่นักศึกษา การจัดหอพักนักศึกษา การจัดโครงการแนะแนวและให้คำปรึกษา การจัดตั้งสภาหรือองค์กรนักศึกษา และการจัดสวัสดิการนักศึกษา

หลักการและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับลักษณะและขอบข่ายของสมรรถภาพทางการบริหารงานทั้งที่กล่าวมานั้น แม้จะมีความครอบคลุมทั้งสมรรถภาพตามบทบาทหน้าที่และประเภทต่าง ๆ ของงานที่รับผิดชอบของผู้บริหารทั่วไป แต่สำหรับวิทยาลัยครูซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาประเภทหนึ่งแล้วยังขาดความสมบูรณ์ในบทบาทด้านการวิจัย การให้บริการชุมชนทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่และงานอันสำคัญมากของสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงจัดกลุ่มลักษณะและขอบข่ายของสมรรถภาพทางการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยครูใหม่ เพื่อให้มีความสะดวกในการใช้เป็นแนวทางปฏิบัติไม่กระจัดกระจายและมีความครอบคลุมภารกิจของวิทยาลัยครูตามที่กฎหมายกำหนดไว้ โดยทำการผสมผสานเอาแนวคิดของ คเนซวิช (Knezevich. 1984 : 16 - 18) แนวทางในการปฏิบัติงานของ กราฟและสตรีท (Graff and Street. 1956 : 205 - 215) ผลการวิจัยของ โคล (Cloe. 1974 : 4776 - A) ผลการศึกษาของ ถนอม อินทรกำเนิด (Tanom Intarakumnerd. 1983 : 12 - 23) และบทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยครูตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 มาตรา 5 ที่ให้วิทยาลัยครูเป็นสถาบันการศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวិชาการในสาขาวิชาต่าง ๆ ตามความต้องการของท้องถิ่นและผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี ทำการวิจัย ส่งเสริมวิทย์ฐานะของครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม (ราชกิจจานุเบกษา. 2527 : 2) ทำให้ได้ขอบข่ายและลักษณะของสมรรถภาพที่ใช้ในการบริหารงานสำหรับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 6 ด้าน ได้แก่

1. สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหาร ประกอบด้วย สมรรถภาพในการตัดสินใจ การวางแผน การใช้หลักพฤติกรรมศาสตร์และหลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร การพัฒนาองค์การและการจัดระบบงาน การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการติดตามประเมินผลโครงการ

2. สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านวิชาการ ประกอบด้วย สมรรถภาพทางการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การส่งเสริมการค้นคว้าวิจัยและการสร้างผล

งานทางวิชาการในลักษณะต่าง ๆ

3. สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านบุคลากร ประกอบด้วย สมรรถภาพทาง การใช้ความเป็นผู้นำ การใช้คนให้เหมาะกับงาน การแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน การพัฒนา และเสริมสร้างความสามารถให้แก่บุคลากร การสร้างขวัญกำลังใจและบำเหน็จความดีความชอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านสังคมสัมพันธ์ ประกอบด้วย สมรรถภาพในการ เข้าใจสังคมหรือชุมชนแวดล้อม การทำให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการหาทาง ส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของท้องถิ่น

5. สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านธุรการ ประกอบด้วย สมรรถภาพทางการ จัดบริการและอำนวยความสะดวกแก่การปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ เกี่ยวกับเรื่องการเงิน การ จัดสรรงบประมาณ การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดซื้อจัดหาสิ่งของหรือทรัพยากรการ ปฏิบัติงาน การดูแลรักษาอาคารสถานที่ และการจัดระบบการจราจรในสถานศึกษา

6. สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านกิจการนักศึกษา ประกอบด้วย สมรรถภาพ ในการจัดทำสถิติข้อมูลเกี่ยวกับนักศึกษา การจัดทำระเบียบสละสม การจัดกิจกรรมในการ ส่งเสริมพัฒนาการทั้งทางกายและทางจิตของนักศึกษา การจัดระบบการแนะแนวและให้บริการ คำปรึกษา การส่งเสริมให้นักศึกษามีการปกครองกันเอง และการจัดสวัสดิการนักศึกษา

คุณลักษณะของผู้บริหาร

การอธิบายคุณลักษณะของผู้บริหารในหัวข้อนี้ จะกล่าวถึงประเด็นสำคัญในเรื่องความ หมายกับลักษณะและขอบข่ายของคุณลักษณะของผู้บริหาร เท่านั้น ทั้งนี้

ความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหาร

คุณลักษณะของผู้บริหารสามารถจะอธิบายได้ทั้งในความหมายอย่างแคบและอย่างกว้าง

เช่น คุณลักษณะของผู้บริหารหมายถึงศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จ (Pellegrino and Varnhagan. 1985 : 1) และคุณลักษณะของผู้บริหาร คือ สิ่งต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารที่นำมาแต่กำเนิดและเกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาททางสังคม หรือความชำนาญงานเฉพาะของผู้บริหาร ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลดีเยี่ยมโดยบังเอิญหรือโดยไม่ได้ตั้งใจ (สมภพ โรจนพันธ์, บุญมาก พรหมพวย, และ ภคพร ศรีรัตนตระกูล. 2530 : 97) ทั้งนี้คุณลักษณะของผู้บริหารจึงสรุปความหมายอย่างย่อ ๆ ได้ว่า เป็นคุณสมบัติอันดีเด่นของผู้บริหารซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จนั่นเอง

ลักษณะและขอบข่ายของคุณลักษณะของผู้บริหาร

การกล่าวถึงลักษณะและขอบข่ายของคุณลักษณะของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารและนักวิชาการบริหารทั้งในอดีตและปัจจุบันยังมีความคิดไม่สอดคล้องตรงกัน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดการสับสนไม่มั่นใจว่าจะเลือกใช้นโยบายของใครดี แต่ในบรรดาแนวคิดทั้งหลายเหล่านี้มีผลการวิจัยค้นคว้าที่น่าเชื่อถือได้และเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางอยู่ประการหนึ่ง คือ ผลการค้นคว้าของ กิเซลลี (Ghiselli. 1971 : 39 - 94) ที่ศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานมี 7 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสั่งการ ความรอบรู้งาน ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถในการตัดสินใจ ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต และความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง ซึ่งหลักฐานการค้นคว้าในครั้งนี้ แกนนอน (Gannon. 1982 : 315) ได้นำไปกล่าวไว้ในหนังสือของเขาพร้อมทั้งอภิปรายว่าเป็นการค้นพบล่าสุดเกี่ยวกับเรื่องนี้ที่คัดลอกการยอมรับและ เซอร์จิอวานนิ และคนอื่น ๆ (Sergiovanni and others. 1987 : 384 - 391) ก็ได้นำเอาผลและวิธีการวิจัยดังกล่าวนี้ไปบรรจุไว้เป็นส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มล่าสุดที่เขาจัดพิมพ์ขึ้น เพื่อเสนอแนะให้ผู้บริหารการศึกษาใช้เป็นปทัสถาน (Norm) สำหรับการตรวจสอบตนเองอีกด้วย นอกจากนี้ยังได้อธิบายความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ความสามารถในการสั่งการ (Supervisory Ability) หมายถึง ความสามารถที่จะสั่งหรือชี้แจงงานของคนอื่น และความสามารถที่จะจัดองค์การและบูรณาการกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้บรรลุจุดหมายของกลุ่มได้ง่ายขึ้น

2. ความรอบรู้งาน (Intelligence) หมายถึง ความสามารถที่จะตัดสินใจให้เหตุผล และความสามารถเกี่ยวกับความคิด นามธรรม และมโนภาพ ความสามารถจะเรียนรู้ยัง เห็น สังเคราะห์และวิเคราะห์ได้

3. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) หมายถึง ความพร้อมที่จะตัดสินใจอย่างฉับพลันด้วยความเชื่อมั่น ไม่ลังเลในการตัดสินใจเพราะอาจทำให้ปัญหาเล็กเป็นปัญหาใหญ่ในภายหลังได้

4. ความมั่นใจในตนเอง (Self - Assurance) หมายถึง ชอบเชื่อบุคคลรับรู้นตนเองว่ามีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา การตัดสินใจถูกต้อง และเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถพอที่จะต่อสู้กับปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

5. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for Occupational Achievement) หมายถึง ชอบเชื่อบุคคลแสวงหาความรับผิดชอบและเกียรติศักดิ์เกี่ยวกับตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ความต้องการนี้เป็นความต้องการความสำเร็จในอาชีพนั่นเอง

6. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for Self - Actualization) หมายถึง ชอบเชื่อบุคคลแสวงหาโอกาสที่จะใช้ปัญญาหรือความสามารถของตนให้เต็มที่อย่างอิสระในการทำกิจกรรมที่สำคัญ โดยที่ความสำเร็จนั้นจะส่งผลถึงสังคมส่วนรวมด้วย

7. ความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง (Low Need for Job Security) คุณลักษณะนี้หมายถึง การที่บุคคลทั้งหลายยึดถือเอาการทำงานเพื่อตำแหน่ง ทำการปกป้องงานและสถานภาพเป็นสำคัญ พยายามแสวงหาการมอบหมายงานที่ตนเองปลอดภัย พยายามหลีกเลี่ยงเรื่องที่ตนเองต้องถูกตรวจสอบหรือถูกประเมิน ถือเอาสิ่งที่ตนคุ้นเคย เป็นของดีส่วนสิ่งที่ไม่คุ้นเคย เป็นของเลวไปนั้น สำหรับคนที่ไม่ผูกติดกับตำแหน่งแล้วจะยึดถือเงื่อนไขดังกล่าวหรือไม่เลย

แนวคิดพื้นฐานของการวิจัย

แนวคิดที่ใช้เป็นพื้นฐานของการวิจัยเรื่องนี้แบ่งออกเป็น 2 ประการ คือ แนวคิดที่เป็นพื้นฐานสำหรับตัวแปรอิสระใช้หลักคุณลักษณะของผู้บริหาร (The Managerial Talent) และแนวคิดพื้นฐานสำหรับตัวแปรตามใช้หลักแบบแผนสมรรถภาพ (The Competency Pattern) โดยแต่ละแนวคิดมีสาระสำคัญดังจะกล่าวถึงในตอนต่อไป

หลักคุณลักษณะของผู้บริหาร

หลักคุณลักษณะของผู้บริหารที่กล่าวถึงนี้เป็นผลจากการศึกษาวิจัยของ เอ็ดวิน กิเซลลี (Edwin Ghiselli) ศาสตราจารย์ทางการบริหารธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย เมือง เบิร์กลีย์ สหรัฐอเมริกา เมื่อปี ค.ศ. 1971 ซึ่งเขามีความเชื่อพื้นฐานอยู่ว่า องค์ประกอบภายในองค์การต่าง ๆ มีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จได้ และองค์ประกอบอันสำคัญยิ่งประการหนึ่งซึ่งองค์การสามารถจะจัดหามาใช้ได้ก็คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะอันดีเด่นของผู้บริหารในองค์การนั่นเอง ทั้งนี้เพราะการบริหารจะมีบทบาทและหน้าที่ในการกำหนดสิ่งที่ต้องการปฏิบัติและชี้แนะให้เกิดกิจกรรมการปฏิบัติงานขึ้นได้ ยิ่งไปกว่านั้นการบริหารยังสามารถก่อให้เกิดความอยู่ดีมีสุขขึ้นในกลุ่มบุคลากรปฏิบัติงานได้อีกด้วย จากความเชื่อความเชื่อกังวลานี้เอง กิเซลลีจึงได้ทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยใช้กลุ่มตัวอย่างการวิจัยจากผู้บริหาร ภูมิเทศงาน และผู้ปฏิบัติงานในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรม 90 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 306 คน สำหรับสมมติฐานของการวิจัยมีกว้าง ๆ ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งอาจมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารมี 3 ด้านใหญ่ ๆ หรือแบ่งย่อยออกได้อีก 13 ประการ ได้แก่ ด้านความสามารถประกอบด้วยความสามารถในการสั่งการ ความรอบรู้งาน และความคิดสร้างสรรค์ ด้านบุคลิกลักษณะประกอบด้วยความมั่นใจในตนเอง ความสามารถในการตัดสินใจ ความเป็นเพศหญิงหรือชาย ความมีวุฒิภาวะ และ

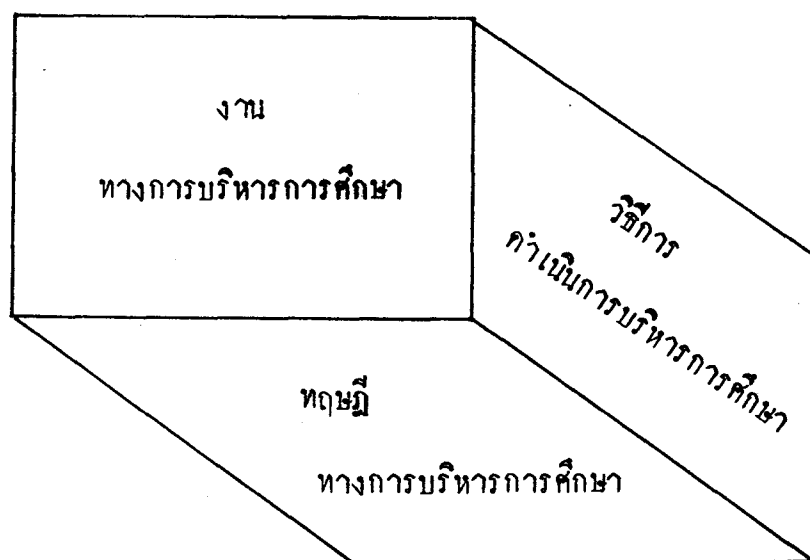
ความมีไมตรีสัมพันธ์ และด้านการจูงใจประกอบด้วยความต้องการความสำเร็จในอาชีพหรือมีตำแหน่งสูง ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ความต้องการอำนาจเหนือคนอื่น ความต้องการค่าจ้าง เงินเดือนสูง และความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง แต่ผลการวิจัยปรากฏออกมาว่าความสำเร็จของการบริหารงานมีความสัมพันธ์สูงกับคุณลักษณะของผู้บริหารเพียง 7 ประการ คือ ความสามารถในการสั่งการ ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ ความรอบรู้งาน ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถในการตัดสินใจ และ ความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง ตามลำดับ ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงนำเอาผลการค้นพบทั้งหมดนี้มาใช้เป็นตัวแปรอิสระของการวิจัยครั้งนี้

หลักแบบแผนสมรรถภาพ

หลักแบบแผนสมรรถภาพนี้เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1951 และเป็นผลมาจากการประชุมที่จัดขึ้นระหว่างสมาชิกโครงการร่วมมือทางการบริหารการศึกษาในรัฐภาคใต้ (The Southern States Cooperative Program in Educational Administration หรือที่เรียกว่า SSCPEA) ในการพยายามหาข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษา และหาวิธีการที่จะช่วยให้ผู้บริหารเหล่านั้นประสบความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถภาพที่ต้องการดังกล่าว การดำเนินการเรื่องนี้ได้มีการอภิปรายและพยายามศึกษาหาแนวทางที่จะเป็นไปได้ในหลายลักษณะ ในที่สุดก็ได้ความเชื่อพื้นฐานร่วมกันว่า สมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานประเภทใดก็ตาม เกี่ยวข้องกับตัวงานประเภทนั้น เพราะฉะนั้นคณะทำงานจึงได้ลงมือวิเคราะห์และกำหนดคุณลักษณะของงานทุกอย่างในความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยเริ่มจากการจัดแบ่งงานออกเป็นภารกิจหลักตามความสำคัญของงานที่ได้รับความสำเร็จ ต่อมาก็ศึกษาวิธีการในการที่จะปฏิบัติภารกิจแต่ละอย่างและทฤษฎีอื่น เป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานนั้น ผลสุดท้ายก็ได้ข้อสรุปเป็นหลักการออกมาว่า สมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษามีลักษณะ เป็นแบบแผนอันมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอยู่ 3 ประการ คือ งานทางการบริหารการศึกษา วิธีดำเนินการบริหารการศึกษา และทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา

โดยที่องค์ประกอบทำงานและค่านวิธีการดำเนินงานจะต้องอาศัยทฤษฎีทางการบริหารมาเป็น
ฐานรองรับ จึงจะก่อให้เกิดความสอดคล้องสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้นเป็นอย่างดี
และไม่มีความขัดแย้งกันเอง (Graff and Street. 1956 : 42 - 45) ดังนั้นการที่จะ
อธิบายและตรวจสอบสมรรถภาพทางการบริหาร การศึกษาจะต้องกระทำในลักษณะของแบบแผน
พฤติกรรม โดยผสมผสานเอาองค์ประกอบของสมรรถภาพทั้ง 3 ประการ เข้าด้วยกันนั่นเอง

สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของ
สมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร การศึกษาค้นคว้าที่กล่าวมานั้น คณะกรรมการโครงการร่วมมือ
ทางการบริหาร การศึกษาระหว่างรัฐภาคีได้ได้แสดง เป็นภาพประกอบคำอธิบายไว้ (SSCPEA.
1952 : 6) ดังปรากฏในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของแบบแผนสมรรถภาพทางการ
บริหารการศึกษา

จากภาพประกอบ 2 แสดงให้เห็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของ
สมรรถภาพทางการบริหารการศึกษา ดังนี้

1. งานทางการบริหารการศึกษา (Job of Educational Administration)

หมายถึง ภารกิจหรืองานย่อยที่สำคัญทั้งหลาย ซึ่งได้จากการวิเคราะห์งานในความรับผิดชอบทั้งหมดของผู้บริหารการศึกษา งานนี้จะเป็นศูนย์กลางและเป็นตัวกำหนดในการประเมินเกี่ยวกับสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

2. วิธีการดำเนินการบริหารการศึกษา (Know - How of Educational Administration)

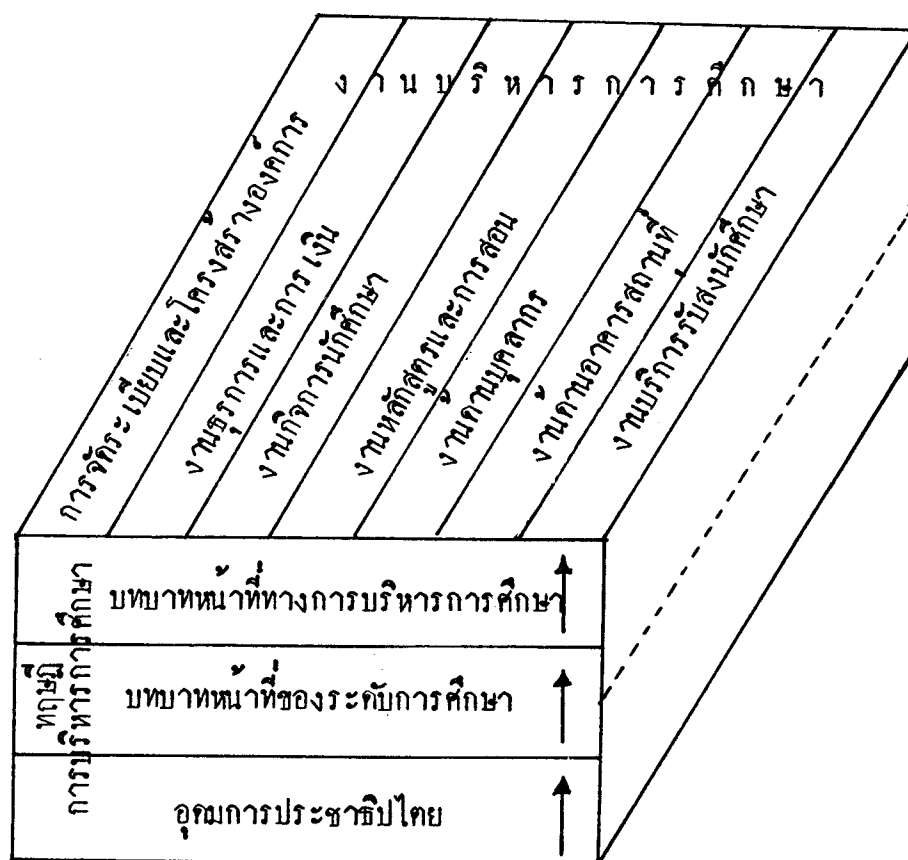
เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่สำคัญทางการบริหารการศึกษา เช่น ความเข้าใจ ทักษะ เทคนิค และเจตคติ เป็นต้น

3. ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (Theory of Educational Administration)

เป็นหลักการและแนวคิดในการบริหารการศึกษา เช่น ทฤษฎีการบริหารการศึกษาแบบประชาธิปไตย เป็นต้น ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาคือว่าเป็นพื้นฐานหลักของแบบแผนสมรรถภาพที่มีความจำเป็นอันจะขาดไม่ได้ เพราะการปฏิบัติงานใด ๆ ย่อมต้องยึดหลักทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางและกรอบความคิดรวมทั้งเป็นหลักประกันในความสอดคล้องกันของแนวคิดนั้น ๆ ด้วย

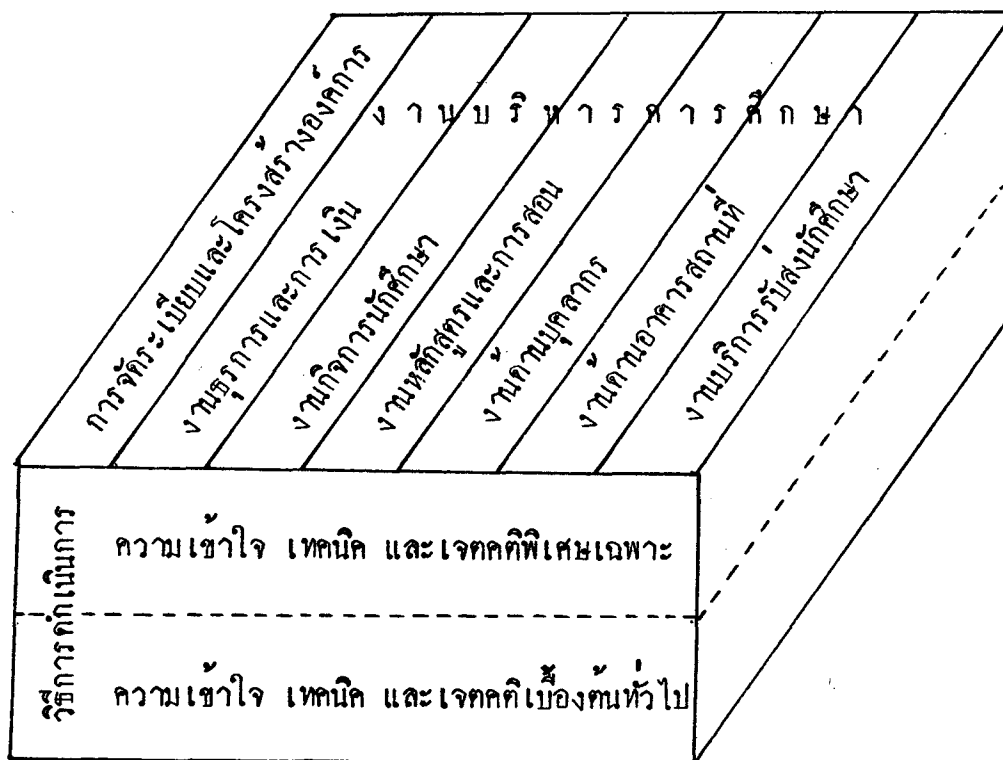
องค์ประกอบทั้ง 3 ประการที่กล่าวมา มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและรวมกันเข้าเป็นแบบแผนสมรรถภาพทางการบริหารการศึกษา โดยทฤษฎีจะเป็นฐานความคิดในการกำหนดแนวทางและเกณฑ์ในการประเมินความต่อเนื่อง รวมทั้งความสมเหตุสมผลของแบบแผน งานจะเป็นเหมือนส่วนกายหรือตัวแบบแผนซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่ต้องปฏิบัติ และวิธีการดำเนินการทางการบริหารการศึกษาจะเป็นส่วนสนับสนุนและส่วนสะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติที่จำเป็น ดังนั้นการอธิบายสมรรถภาพทางการบริหารการศึกษาจึงต้องอธิบายในลักษณะของงานหรือวิธีปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษาเสมอ

จากลักษณะความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 3 ประการดังกล่าว คณะกรรมการผู้คิดแบบแผนสมรรถภาพได้ขยายรายละเอียดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ไว้เป็นคู่ ๆ พร้อมทั้งแสดงเป็นแผนภูมิและคำอธิบายประกอบ ดังปรากฏในภาพประกอบ 3 และภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 3 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีทางการบริหารการศึกษากับงานบริหารการศึกษา

จากภาพประกอบ 3 แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบใหญ่คานงานบริหารการศึกษาทั้ง 7 ประการ คือ งานการจําเริญและโครงสร้างขององคการงานธุรการการเงิน งานกิจการนํักศึกษา งานหลักสูตรและการสอน งานบริหารบุงคลากรงานคานอาคารสถานที่ และงานบริการรับสงนํักศึกษา ล้วนมีพื้นฐานอยู่บนทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา จํานวน 3 ประการ (SSCPEA. 1952 : 7) ได้แก่ อุดมการประชาธิปไตย บทบาทหน้าที่ของระกัยการศึกษา และบทบาทหน้าที่ทางการบริหารการศึกษา



ภาพประกอบ 4 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านวิธีการดำเนินการบริหารการศึกษากับงานบริหารการศึกษา

จากภาพประกอบ 4 แสดงให้เห็นว่า การดำเนินการบริหารการศึกษาเกี่ยวกับงานทั้ง 7 ด้านนี้มีวิธีการดำเนินการอยู่ 2 ระดับ (SSCPEA. 1952 : 9) คือ วิธีการดำเนินการขั้นต้นกับขั้นสูง โดยในขั้นต้นเป็นการใช้ความเข้าใจ เทคนิค และเจตคติที่จำเป็นทั่วไปในการดำรงชีวิตในสังคมประชาธิปไตยและมีความใกล้ชิดกับขั้นสูง ซึ่งเป็นวิธีการระดับพิเศษเฉพาะที่ต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจ เทคนิค และเจตคติเป็นกรณีพิเศษให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน และมักจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับเนื้อหาสาระของงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษากว

แบบแผนสมรรถภาพทางการบริหารการศึกษาที่กล่าวมา เป็นการแสดงให้เห็นถึงแนวความคิดและหลักการในการอธิบายหรือค้นหาสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารการศึกษาไทยในแง่หรือภารกิจหลักที่ปฏิบัติเป็นแกนกลาง แล้วนำหลักทฤษฎีและวิธีการดำเนินการทางการบริหารการศึกษามายกย่องเสนอเข้าเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่มีคุณภาพต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน ๆ ไป แต่ประเภทของงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษาที่แสดงไว้ในแบบแผนสมรรถภาพตามที่เสนอไปนั้น เป็นภารกิจของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงมีขอบข่ายที่แตกต่างไปจากงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารวิทยาลัยครูซึ่งเป็นสถานบันอุดมศึกษาอีกแบบหนึ่งอยู่บ้าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดประเภทของงานบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูสำหรับการวิจัยเรื่องนี้ขึ้นใหม่ โดยยึดบทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยครูตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 เป็นหลัก (ราชกิจจานุเบกษา. 2527 : 2) แล้วนำเอาแนวคิดของ กราฟและสตรีท (Graff and Street. 1956 : 205 - 215) ผลการวิจัยของ โคล (Cloe. 1974 : 4776 - A) ผลการศึกษาของ ฌอนม อินทรกำเนก (Tanom Intarakumnerd. 1983:12-23) และแนวปฏิบัติของ คเนซวิช (Knezevich. 1984 : 16 - 18) มาประกอบ และจัดแบ่งสมรรถภาพออกตามงานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูได้ 6 ด้าน ได้แก่

1. สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหาร
2. สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านวิชาการ
3. สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านบุคลากร
4. สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านสังคมสัมพันธ์
5. สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านธุรการ
6. สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านกิจการนักศึกษา

สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทั้ง 6 ด้านเหล่านี้จะใช้เป็นตัวแปรตามของการวิจัยเรื่องนี้ เพื่อจะศึกษาว่าผู้บริหารวิทยาลัยครูมีสมรรถภาพแต่ละด้านในระดับใดและมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับคุณลักษณะของผู้บริหารในประการใดบ้าง

ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การเสนอผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องในที่นี้จะกล่าวถึงสาระสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวแปรที่
ต้องการทราบจากการวิจัยเรื่องนี้ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร และสมรรถ
ภาพทางการบริหารงาน ดังต่อไปนี้

ผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำนี้นับว่าการดำเนินการในหลายแนวหลาย
ลักษณะ และได้ผลแตกต่างกันไปตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยเรื่องนั้น ๆ เช่น การวิจัยเกี่ยว
กับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเลือกสรรคนมาปฏิบัติงานของวิทยาลัยในรัฐเท็กซัสที่ กอทต์
(Doty. 1972 : 918 - A) ทำการศึกษาพบว่าบุคคลที่ได้รับการเลือกสรรให้เป็นคนมาปฏิบัติงานต้อง
เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะของผู้นำด้านต่าง ๆ ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ในคณะวิจัยยอมรับได้ การวิจัย
เกี่ยวกับการเป็นอธิการบดีของมหาวิทยาลัยในรัฐอิลลินอยส์ของ อัลเบิร์ต (Albert. 1977:
4159 - A) ปรากฏว่า คุณสมบัติอันสำคัญประการหนึ่งของบุคคลที่ได้รับการสรรหาให้เป็น
อธิการบดีก็คือการเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะของผู้นำอันเหมาะสมในด้านความยุติธรรม การมีจุดม
ุ่งหมายที่แน่นอน ความซื่อสัตย์สุจริต ความเชื่อมั่นในตนเอง และความเป็นผู้นำทางการบริหาร
การวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาในรัฐวิกตอเรีย ออสเตรเลีย ของ แชพแมน (Chapman. 1980 : 4518 - A)
ได้ชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้นำด้านการตัดสินใจ การมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน และการรู้จัก
ยืดหยุ่นผ่อนปรน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด และการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถภาพของผู้นำ
การศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางในการฝึกอบรมการบริหารให้แก่นิสิตระดับบัณฑิตศึกษาที่ ทรูฆิลโล
(Trujillo. 1979 : 6459 - A) ค้นคว้าไว้ก็แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้นำเป็นสิ่ง
ที่มีความสำคัญที่สุดในการเตรียมและฝึกอบรมผู้บริหารในอนาคต เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การ
ศึกษาค้นคว้าในทุกลักษณะที่กล่าวมาจะเห็นว่าให้ผลไปในทางที่เป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร

งานและการพัฒนาผู้บริหารทั้งนั้น ทั้งนี้เพราะว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ ผู้บริหารที่ยิ่งจะมีคุณลักษณะอันดีเกินของคนที่สูงก็ยิ่งจะมีโอกาสประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง แม้ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะเฉพาะเพียงระดับกลาง ๆ หรือค่อนข้างสูงก็ยังสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลก็ได้ (Gannon. 1979 : 378) ซึ่งคุณลักษณะของบริหารนี้เป็นผลที่เกิดจากการใช้ความรู้และทักษะของบุคคล ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีอันเหมาะสมมาประกอบ (Kast and Rosenzweig. 1985 : 18) สำหรับคุณลักษณะของบริหารที่จะนำมากล่าวในที่นี้มี 7 ประการ ตามรายการที่ใช้เป็นตัวแปรของการวิจัยเรื่องนี้ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการสั่งการ (Supervisory Ability) คือ ความสามารถของบริหารในการแนะนำการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน ตลอดจนจัดระบบระเบียบและทำการประสานการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้ร่วมกันดำเนินงานจนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการความสำเร็จในการปฏิบัติงานจะพยายามสร้างทีมงานจากกลุ่มบุคลากรให้ประสานสัมพันธ์กันและร่วมมือกัน เป็นอันดี จัดรวมกลุ่มบุคลากรที่สนใจสอดคล้องกันและจัดฝึกอบรมบุคลากรเหล่านั้นให้สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเน้นการแนะนำให้บุคลากรรู้จักปัญหา วิธีการแก้ปัญหา และให้ความเป็นมิตรที่ดี (Likert. 1984 : 398) ซึ่งความสามารถด้านนี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบริหารเป็นอย่างมาก เพราะบริหารไม่สามารถปฏิบัติงานทุกอย่างได้เองจึงต้องหาทางช่วยผู้ร่วมงานให้สามารถในการดำเนินงานแทนตนได้ ความสำคัญและประโยชน์ของการสั่งการนี้มีผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าความสามารถในการสั่งการของบริหารส่งผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบริหารเอง และความสามารถในการสั่งการของบริหารในแต่ละระดับตำแหน่งและแต่ละคนมีความแตกต่างกัน (Mercier. 1984 : 3055 - A) ซึ่งการค้นพบนี้สอดคล้องกับของ กิเซลลี (Ghiselli. 1971 : 42 - 43) ที่ได้ทำการวิจัยพบก่อนหน้านี้ว่า ความสามารถในการสั่งการของบริหารงานธุรกิจอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง และความสามารถในการสั่งการของบริหารกลุ่มที่ประสบความสำเร็จเหล่านั้น

ที่อยู่ในระดับสูงกว่าของผู้บริหารที่ไม่ประสบความสำเร็จด้วย

2. ความรอบรู้งาน (Intelligence) คือ ความสามารถทางการใช้ความคิดความอ่านและสติปัญญาอันเป็นสภาพทางจิตใจของผู้บริหารที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานสูง สำหรับองค์ประกอบของความรอบรู้งานของบุคคลนั้น มาโฮเนย์ (Mahoney, 1961 : 190 - 191) ได้วิเคราะห์ไว้ 4 ประการ คือ ความสามารถในการคิดเรื่องเหตุผลเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นนามธรรม ความมีจิตใจกว้าง การตัดสินใจ และการเรียนรู้กับการแก้ปัญหาได้ดี โดยแต่ละองค์ประกอบดังกล่าวจะมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารแตกต่างกันไป ทั้งนี้ ความสามารถในการคิดหาเหตุผลเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นนามธรรมจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสังเคราะห์ข่าวสาร การอ้างอิงแนวคิด หลักการ และการมองเห็นถึงภาพรวมของความสัมพันธ์ต่าง ๆ ภายในหน่วยงานได้ดี ความมีจิตใจกว้างขวางจะช่วยให้ผู้บริหารรับเอาแนวคิดและหลักการใหม่ ๆ อันเหมาะสมมาผสมผสานกับแนวคิดของตน แล้วนำไปใช้ดำเนินงานให้เกิดผลดียิ่งขึ้น การตัดสินใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของสมรรถภาพทางการบริหาร เพราะเป็นการพิจารณาทางเลือกในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพียงประการเดียวจากหลาย ๆ ทางที่มีอยู่ และความสามารถในการเรียนรู้กับการแก้ปัญหาก็มีประโยชน์มากต่อผู้บริหารเช่นกัน เพราะผู้บริหารมีหน้าที่แก้ปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน การที่ผู้บริหารจะแก้ปัญหาได้ดีนั้นจะต้องมีความเฉลียวฉลาดสามารถเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาได้ดี ซึ่งมาโฮเนย์ยืนยันโดยอ้างอิงผลการวิจัยของคนอื่นประกอบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานจะต้องมีระดับความรอบรู้งานสูงกว่าคนอื่นหรือคนปกติทั่วไป ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ กิเซลลี (Ghiselli, 1971 : 49) ที่ค้นพบว่าคะแนนความรอบรู้งานของผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมมีระดับสูงกว่าของบุคลากรฝ่ายอื่น ๆ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างความรอบรู้งานกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารแม้จะอยู่ในระดับปานกลางก็ยังสูงกว่าความสัมพันธ์ของกลุ่มอื่น นอกจากนี้ความรอบรู้งานยังมีความสัมพันธ์กับระดับของตำแหน่งบริหารอีกด้วย คือ คนที่มีระดับตำแหน่งสูงจะมีระดับความรอบรู้งานสูงกว่าคนที่ระดับตำแหน่งต่ำกว่าลงมา และความสัมพันธ์ระหว่างความรอบรู้งานกับความสำเร็จของบริหารซึ่งยังมีระดับตำแหน่งสูงก็ยิ่งจะมีความสัมพันธ์กันทางบวกมากขึ้น ๆ ตามลำดับ จึงแสดงว่าความ

รอบรู้งานมีบทบาทที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในระดับสูง ๆ มากกว่าผู้บริหารในตำแหน่งระดับต่ำ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความรอบรู้งานคือสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานทั้งมวล แต่ผลการสังเคราะห์งานวิจัยเรื่องต่าง ๆ ของ ไฮมันน์ สก็อต และคอนเนอร์ (Haimann, Scott, and Connor. 1985 : 422) ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารจะต้องมีทั้งความรอบรู้งานและคุณลักษณะอื่น ๆ ประกอบด้วยกันจึงจะบริหารงานให้เกิดผลดี บุคคลที่รอบรู้งานสูงสุดในกลุ่มอาจจะไม่ได้เป็นผู้นำเสมอไป คนที่มีคุณสมบัติหลายอย่างรวมกันตามที่หน่วยงานต้องการ เท่านั้นจึงจะเป็นผู้บริหารที่ดีที่สุด

3. ความมั่นใจในตนเอง (Self - Assurance) คือ ความมั่นใจหรือแน่ใจว่าตนเองมีความสามารถพอที่จะเผชิญกับปัญหาที่ประสบได้อย่างดี และสามารถจะเอาชนะได้ด้วยดีในทุกสถานการณ์โดยไม่ต้องขอความช่วยเหลือจากคนอื่นแต่อย่างใด ซึ่งความมั่นใจในตนเองนี้ กิเซลลี (Ghiselli. 1971 : 57 - 61) ได้ศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม และคะแนนความมั่นใจในตนเองของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จก็อยู่ในระดับสูงกว่าของบุคลากรกลุ่มอื่นในหน่วยงานด้วย ทั้งนี้คุณลักษณะของผู้บริหารค่านี้นี้จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีไว้สำหรับการปฏิบัติงาน (George. 1977 : 14) และการศึกษาเกี่ยวกับทักษะหลักของผู้บริหารในการพัฒนาความก้าวหน้าทางก้าวหน้าทางวิชาชีพในสถาบันอุดมศึกษาของ วิลสันเนอร์ วิลเลียม (Willoner William. 1985 : 2351 - A) ก็ได้ผลในทางสนับสนุนความคิดของ จอร์จ คือ พบว่าความมั่นใจในตนเอง เป็นทักษะอย่างหนึ่งที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหาร

4. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) คือ ความพร้อมในการที่จะเลือกสรรทางเลือกอันเหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงาน เพราะการตัดสินใจเป็นหน้าที่จำเป็นที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติอย่างรอบคอบ ถ้าตัดสินใจถูกต้องย่อมหมายถึงว่าผู้บริหารประสบผลสำเร็จในเบื้องต้นแล้ว (Luthans and Martinko. 1979 : 335) แต่การตัดสินใจที่มั่นคงก็ต้องมีหลักการที่เหมาะสมด้วย คือ ผู้บริหารจะต้องค้นหาความเข้าใจและข้อตกลงยินยอมจากฝ่ายปฏิบัติงานก่อน โดยให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมพิจารณาอย่างละเอียดแล้วจึงทำการ

ทัศนใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่เห็นด้วยและมีข้อมูลประกอบมากที่สุด จึงจะเป็นที่ยอมรับนำไปปฏิบัติไม่เกิดปัญหาความขัดแย้งตามมาภายหลัง (Blake and Mouton. 1986 : 13) ซึ่งการตัดสินใจดังกล่าวนี้ผู้บริหารยังต้องมีกระบวนการตัดสินใจที่ดีด้วยจึงจะนำไปสู่ผลสำเร็จได้ สำหรับกระบวนการตัดสินใจที่ดีนั้น ไชมอน (Simon. 1977 : 40- 41) เสนอหลักปฏิบัติไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการค้นหาสภาพแวดล้อมสำหรับการตัดสินใจ หรือขั้นหากิจกรรมที่ต้องใช้ปัญญา ขั้นการค้นหา พัฒนา และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ หรือขั้นออกแบบกิจกรรม ขั้นเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม หรือขั้นเลือกกิจกรรม และขั้นการประเมินทางเลือกที่ตามมา หรือขั้นทบทวนกิจกรรม ซึ่งการแสวงหาพบาพในการตัดสินใจตามขั้นตอนดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องใช้จินตนาการ การแสดงความคิดอย่างเปิดเผย มีความเต็มใจที่จะเสี่ยง ความกล้าเผชิญอันตราย ความสามารถในการเชิงวิเคราะห์ ความมีเหตุผลที่ดีทักษะในการต่อรอง ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนอื่นให้รู้สึกสำนึกรับผิดชอบพบาพหน้าที่ของตน และอื่น ๆ ตามที่จำเป็น (Cohen and others. 1980 : 11) ด้วยเหตุนี้เองผู้บริหารที่มีความสามารถในการตัดสินใจจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการที่จะตัดสินใจสูงและพร้อมที่จะเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในสถานการณ์ เพราะการตัดสินใจเป็นองค์ประกอบอันสำคัญของความสำเร็จในการบริหารงานทุกอย่างนั่นเอง (Mandell. 1956 : 40 - A) ซึ่งหลักความจริงข้อนี้ได้รับการสนับสนุนจากผลการวิจัยของ กิเซลลี (Ghiselli. 1971 : 64 - 65) ที่ว่าความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์สูงกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของเขา และผลการวิจัยของ แมนนิง (Manning. 1986 : 40 - A) ก็พบว่าความสามารถในการตัดสินใจเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งในหลายประการของการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเช่นกัน

5. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for Occupational Achievement)

คือ ความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จและเกิดผลที่มากกว่าเดิม ตามปกติแล้วคนที่มีความต้องการความสำเร็จในอาชีพจะพยายามทำงานให้สำเร็จด้วยตนเองแทนที่จะให้คนอื่นช่วย (McClelland and Burnham. 1984 : 131) ดังนั้นบุคคลประเภทนี้

จึงมีลักษณะใน 5 ประการต่อไปนี้ (Steers. 1981 : 68) คือ มีความปรารถนาที่จะแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบ ชอบตั้งเป้าหมายที่สำเร็จยากสำหรับตนเองไว้ในระดับกลาง มีความเต็มใจเสี่ยงในการทำงาน มีความต้องการผจญภัยที่เป็นรูปธรรมจากการปฏิบัติงานของตน และเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมาก่อน แต่ในความเป็นจริงนั้น การได้รับความสำเร็จในอาชีพก็มีความเกี่ยวข้องกับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งด้วย เพราะฉะนั้นความต้องการความสำเร็จในอาชีพนี้จึงเป็นสิ่งจูงใจที่คอยกระตุ้นให้ผู้บริหารพยายามที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ เพื่อจะได้มีตำแหน่งสูง ๆ มีขอบข่ายงานในความรับผิดชอบกว้างขวางยิ่งขึ้น มีลักษณะงานที่ท้าทาย มีภารกิจรับผิดชอบสูง มีหน้าที่ และมีค่าตอบแทนสูงกว่าคนอื่น ๆ ซึ่งผลการวิจัยของ กิเซลลี (Ghiselli. 1971 : 81 - 82) เป็นข้อยืนยันได้ว่า ผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จในอาชีพสูงกว่าผู้ปฏิบัติงานระดับอื่น ๆ ในหน่วยงาน ผลการวิจัยของ มาร์เจอร์สันและคาคาเบดส์ (Margerison and Kakabadse. 1984 : 15 - 16) ก็มีความสอดคล้องตรงกันว่า ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทใหญ่ ๆ จะต้องการความสำเร็จในอาชีพของตนเองสูง และผลการค้นคว้าวิจัยในวงการอื่นก็แสดงให้เห็นในทำนองเดียวกัน เช่น การศึกษาของ จาสเคไลเนน (Jaaskelainen. 1984 : 568 - A) ซึ่งพบว่า ศึกษาธิการและผู้อำนวยการโรงเรียนในรัฐมิชิแกน ต่างก็ต้องการความสำเร็จในอาชีพสูง แต่ความต้องการทั้งกล่าวของผู้บริหารทั้งสองกลุ่มนั้นไม่แตกต่างกัน และผลการวิจัยของ วิลสัน (Wilson. 1985 : 1574 - A) ก็ยังยืนยันอีกด้วยว่า ผู้เชี่ยวชาญการพยาบาลล้วนต้องการความสำเร็จในอาชีพสูงและความต้องการทั้งกล่าวก็มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของเขาด้วย

6. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for Self - Actualization)

คือ ความปรารถนาหรือความอยากจะเป็นอยากจะได้สิ่งสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้สำหรับตน เช่น การได้รับความสำเร็จด้วยความสามารถของตนเอง การได้อยู่อย่างสงบสุขตามความมุ่งหวัง การได้ทำในสิ่งที่ตนใฝ่ฝันหรือจินตนาการไว้ และการได้คิดจินตนาการสร้างสรรค์อย่างอิสระ เป็นต้น ซึ่งความต้องการในลักษณะนี้เป็นความต้องการระดับสูงสุดในลำดับความ

ต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์ และคนปกติทั่วไปสามารถจะได้รับการตอบสนองจริงเพียงประมาณร้อยละ 10 เท่านั้น (Maslow. 1984 : 69 - 73) อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความต้องการความสำเร็จในชีวิตของบุคคลจะเป็นจริงไถ่อย่างมาก แต่ผู้บริหารก็ยังมีความต้องการค่านี้อย่างแรงจูงใจอยู่ เพราะเป็นบุคคลที่ได้รับการตอบสนองความต้องการในลำดับขั้น ๆ จนเกือบหมดแล้ว จึงพยายามที่จะหาทางบรรลุความต้องการขั้นสูงสุดให้ได้ เมื่อผู้บริหารเกิดความต้องการระดับนี้สูงจะมีอำนาจขึ้นภายในอันเข้มแข็งจนยากที่จะเปลี่ยนแปลงหรือทอดทิ้งได้ (Owens. 1987 : 98) ซึ่งผลการวิจัยเรื่องนี้ของ กิเซลลี (Ghiselli. 1971 : 84 - 85) ก็ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมมีความต้องการความสำเร็จในชีวิตอยู่ในระดับสูงกว่าบุคลากรฝ่ายอื่น ๆ และความต้องการค่านี้นี้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูงด้วย สำหรับผลการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ในระยะต่อมาที่มีความใกล้เคียงกันก็คือผลการศึกษาของ ซินเนส (Thinnes. 1985 : 591 - A) ซึ่งค้นพบว่า ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในทางธุรกิจมีความต้องการความสำเร็จในชีวิตแตกต่างกันไปตามระดับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ และผลการวิจัยในวงการศึกษาศึกษาของ เคมบริจ (Cambridge. 1986 : 1542 - A) ก็พบว่าความต้องการความสำเร็จในชีวิตของผู้ช่วยการโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาทางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงแสดงว่าความต้องการถึงค่าที่มีความสำคัญต่อการจูงใจให้ผู้บริหารพยายามปฏิบัติงานให้สำเร็จอยู่นั่นเอง

7. ความไม่ผูกคึกกับตำแหน่ง (Low Need for Job Security) คุณลักษณะของผู้นำนี้นี้หมายถึง ความปรารถนาหรือยึดถือในเรื่องต่อไปนี้เพียงเล็กน้อย คือ การทำงานเพื่อตำแหน่ง การปกป้องงานและสถานภาพของตน การพยายามแสวงหาและมอบหมายงานที่ตนเองปลอดภัย การพยายามหลีกเลี่ยงการปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองต้องถูกตรวจสอบและประเมิน และการคิดยึดในสิ่งที่ตนคุ้นเคยว่าเป็นสิ่งดีส่วนสิ่งที่ไม่คุ้นเคยเป็นของไม่ดีทั้งนั้น (Sergiovanni and others. 1987 : 389) ซึ่งในบุคคลทั่วไปบางกลุ่มจะมีลักษณะแบบนี้สูง แต่ลักษณะด้านความไม่ผูกคึกกับตำแหน่งของผู้นำนี้นักสังเกตความสำเร็จสูงในการปฏิบัติงานของผู้นำนี้อย่างมาก กิเซลลี (Ghiselli. 1971 : 93) ที่แสดง

ให้ทราบว่า คุณสมบัติด้านความถูกต้องกับตำแหน่งมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม ทั้งนี้จึงหมายความว่าผู้บริหารที่สามารถจะทำการปฏิบัติงานได้ดีที่สุดต้องมีความไม่ถูกต้องกับตำแหน่งหน้าที่ของตนจนเกินไป หรือถ้ามีก็ลดลงมาให้เหลือเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ซึ่งผลการวิจัยในระยะต่อมาที่มีความสอดคล้องกับที่กล่าวแล้ว เป็นส่วนใหญ่ เช่น ความถูกต้องกับตำแหน่งได้ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามโครงการของคณะครูแห่งโรงเรียนในเมืองออนตาริโอเพียงเล็กน้อยเท่านั้น (Moss. 1985 : 2701 - A) ความถูกต้องกับตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของกศนบุคลลากรในคณะวิชาต่าง ๆ แห่งมหาวิทยาลัยของรัฐที่ตั้งอยู่ในเมืองแคอ์ยางโก (Luu. 1986 : 803 - A) และความถูกต้องกับตำแหน่งของคณะครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นในนิวยอร์กเวิลด์แคทาคอการจูงใจน้อยที่สุดเช่นกัน (Butler. 1986 : 1541 - A) ทั้งนี้จึงแสดงว่าความถูกต้องกับตำแหน่งดังกล่าวของบุคคลไม่ใช่องค์ประกอบของความสำเร็จที่แท้จริงในการปฏิบัติงาน และไม่ใช่แรงจูงใจที่ควรจะต้องมุ่งให้มีมากขึ้นในตัวผู้บริหารงานด้วย นอกจากความไม่ถูกต้องกับตำแหน่งหรือความถูกต้องกับตำแหน่งบ้างเล็กน้อยเท่านั้นจึงจะเกิดผลถึงผลการวิจัยของ กิเซลลี ซึ่งกล่าวไว้ในตอนต้นแล้ว

ผลการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารงาน

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารการศึกษานั้น ได้มีผู้ทำการค้นคว้าไว้ในหลายลักษณะและหลายระดับการศึกษาด้วยกัน แต่ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะการศึกษาค้นพบในระดับอุดมศึกษาเป็นหลัก ส่วนการค้นคว้าในระดับการศึกษาอื่นและทางธุรกิจก็จะนำมาผสมผสานบางเท่าที่จำเป็นเท่านั้น ดังเช่นการศึกษาค้นคว้าของ เดวิส (Davis. 1978 : 5189 - A) ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชนแห่งรัฐฟลอริดา พบว่ามีสมรรถภาพอยู่ 4 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาตนเอง การพัฒนาชุมชนหรือท้องถิ่น การพัฒนาโครงการ และการพัฒนาการเรียนการสอน โดยที่สมรรถภาพการพัฒนาชุมชนนั้นผู้บริหารไม่มีเวลาออกไปปฏิบัติงานได้เต็มที่เพราะต้องปฏิบัติงานในสถาบันกันส่วนมาก

ซึ่งผลการวิจัยนี้แตกต่างไปจากของ มาฮาเนย์ (Mahaney. 1982 : 611 - A) ที่ศึกษา
สมรรถภาพทางการบริหารงานของผู้บริหารวิชาการระดับต้นในวิทยาลัยชุมชนแห่งรัฐลาสกา
พบว่าสมรรถภาพอยู่ 4 ด้านเช่นกัน แต่ประเภทและขอบข่ายต่างกันซึ่งเรียงตามลำดับของ
ความสำคัญที่ผู้บริหารปฏิบัติ คือ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานหลักสูตรและการสอน
การบริหารงบประมาณ และการวางแผนหรือการจัดประชุม สำหรับสมรรถภาพทางด้านการ
บริหารงานอาชีวศึกษานั้น แมคคอกซ์ (Maddox. 1984 : 1003 - A) ได้ทำการศึกษาเกี่ยว
กับสมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารอาชีวศึกษาระดับสูงความมัธยมศึกษาในรัฐมิสซิสซิปปีพบว่า
มีสมรรถภาพที่จำเป็นมากกว่าของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชนเพราะมีจำนวนถึง 7 ด้าน ได้แก่
สมรรถภาพด้านปรัชญาการศึกษา สมรรถภาพด้านสังคมและวัฒนธรรม สมรรถภาพด้านพัฒนา
พฤติกรรมและบุคลิกภาพของนักศึกษา สมรรถภาพด้านการวางแผนงาน สมรรถภาพด้านการ
นำเอาวิธีการทางสถิติมาใช้ในการบริหารการศึกษา สมรรถภาพด้านการแนะแนวและการจัด
บรรจุแต่งตั้ง และสมรรถภาพด้านความรับผิดชอบของรัฐบาลต่อการอาชีวศึกษา นอกจากนี้ก็
มีการศึกษาคนคว้าเกี่ยวกับขอบข่ายของสมรรถภาพที่ได้ละเอียดและน่าสนใจกว่าที่กล่าวแล้ว
ของ ฟอกซ์ (Fox. 1979 : 1777 - A) ที่ศึกษาเรื่องสมรรถภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตของ
ศึกษานิเทศก์ พบว่ามีสมรรถภาพที่จำเป็นถึง 7 ด้าน ซึ่งเรียงตามลำดับความสำคัญและแบบ
แผนพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติอันสำคัญที่สุดเฉพาะด้านนั้น ๆ ได้ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาบุคลากร มีแบบแผนพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุดคือความ
สามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
2. ด้านทักษะความเป็นผู้นำ มีแบบแผนพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุดคือ
ความสามารถในการเป็นผู้นำทางการวางแผนและนโยบายการศึกษารวมกับสภากาการศึกษา
3. ด้านการประชาสัมพันธ์ มีแบบแผนพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุดคือ ความ
สามารถในการสร้างความเข้าใจและการขอความสนับสนุนจากชุมชน
4. ด้านการพัฒนาหลักสูตร มีแบบแผนพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุดคือ ความ
สามารถในการพิจารณาและตีความจากความต้องการและความจำเป็นของสังคม ของคณะครู
ของผู้อำนวยการ และของนักศึกษา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

5. กํานการบริหารงานธุรการ มีแบบแผนพฤติกรรมการทำงานที่สำคัญที่สุดคือ ความสามารถในการเตรียมและวิเคราะห์งบประมาณ

6. กํานการทํางานการศึกษา มีแบบแผนพฤติกรรมการทำงานที่สำคัญที่สุดคือ ความสามารถในการสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นไปได้โดยถูกต้องอยู่ในขอบเขตของกฎหมายที่กำหนดให้ปฏิบัติ

7. กํานการบริหารงานวัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก มีแบบแผนอันเป็นพฤติกรรมการทำงานที่สำคัญที่สุด คือ ความสามารถในการจัดหา บำรุงรักษา และบริการ

สำหรับผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับขอบข่ายของสมรรถภาพทางการบริหารงานต่าง ๆ ในสถาบันอุดมศึกษาโดยตรงก็คือ ผลการวิจัยของ โคล (Cloe. 1974 : 4776 - A) ซึ่งทำการศึกษสมรรถภาพทางการบริหารงานสำหรับตำแหน่งผู้บริหารวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในรัฐอินดีแอนา พบว่ามีสมรรถภาพทางการบริหารงานอยู่ 5 กําน ได้แก่ สมรรถภาพทางเทคนิคการบริหาร สมรรถภาพทางมนุษยสัมพันธ์ สมรรถภาพทางสังคมสัมพันธ์ สมรรถภาพทางการพัฒนาหลักสูตร และสมรรถภาพทางการจูงใจบุคลากร โดยที่ผู้บริหารในทุกระดับทั้งระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ ได้จัดลำดับความสำคัญของสมรรถภาพกํานมนุษยสัมพันธ์ไว้สูงสุด ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางเท่านั้นที่ให้ความสำคัญกับสมรรถภาพในทุกกําน ส่วนผู้บริหารระดับต่ำให้ความสำคัญต่อสมรรถภาพทางการจูงใจบุคลากรเหนือกว่ากํานอื่น ๆ และผู้บริหารระดับสูงมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญต่อสมรรถภาพทางสังคมสัมพันธ์สูงอีกด้วย ผลการศึกษาวิจัยในอีกแนวทางหนึ่งที่แตกต่างไปจากของโคลเป็นของ แอ็คเซล (Acksel. 1976 : 6381 - A) ซึ่งได้ศึกษาตามผลสัมฤทธิ์ที่จบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาศาขการบริหารการศึกษาไปจากมหาวิทยาลัยนอร์ทเทิร์นอินเดียนอยส์ พบว่าผู้บริหารที่ผ่านการศึกษามาจบไปเหล่านั้นยืนยันว่าบรรดาสมรรถภาพที่ได้รับไปจากสถาบันมีความจำเป็นอยู่ 8 กําน คือ พื้นฐานการศึกษา การบริหารและการจํากัดการในสถานศึกษา การบริหารงานธุรการและการเงินของสถาบัน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานหลักสูตร การวิจัยค้นคว้าและสถิติ และสมรรถภาพเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยที่ทั้งตรงและเป็นรายละเอียดของการกำหนดขอบข่ายการวิจัยเรื่องนี้มากที่สุดก็คือของ ถนน อินทรกำเนิก

(Tanom Intarakumnerd. 1983 : 12 - 23) จากการศึกษาสมรรถภาพที่จำเป็นต่อการบริหารงานของอธิการและรองอธิการวิทยาสัยครู ซึ่งมีสมรรถภาพดังกล่าวอยู่ 12 ประการเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ คือ การตัดสินใจ การวางแผน การนำหลักจิตวิทยามาใช้ในการบริหาร การบริหารงานบุคคล การติดตาม ควบคุม และประเมินผลโครงการทางการศึกษา การติดต่อสื่อสารในองค์กร การบริหารงานงบประมาณ การเงิน และสิ่งที่เป็นเครื่องอำนวยความสะดวก การพัฒนาองค์กร การบริหารงานธุรการ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานอาคารสถานที่ และการบริหารงานกิจการนักศึกษา โดยที่บรรดาสมรรถภาพทางการบริหารงานเหล่านี้ถ้าสังเคราะห์เข้าเป็นกลุ่มใหญ่ก็จะได้เพียง 2 กลุ่มเท่านั้น คือ สมรรถภาพทางเทคนิคการบริหารงานกับสมรรถภาพทางการปฏิบัติงานเฉพาะแต่ละงานนั่นเอง

การค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารงานที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นการทำการศึกษาดังข้อขยายของสมรรถภาพทางการบริหารงานที่ครอบคลุมทั้งสมรรถภาพทางเทคนิคการบริหารงานและทางการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน หรือเป็นการศึกษาในแนวกว้าง ๆ นั้นเอง นอกจากนี้ยังมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารงานในลักษณะที่แคบเฉพาะด้านของงานและเทคนิคการบริหารงานอีกหลายเรื่อง เช่น การวิจัยของ เมเยอร์ (Meyer. 1970 : 1548 - A) ที่ศึกษาสมรรถภาพที่ทองการและที่เป็นจริงของผู้บริหารอาชีวศึกษาระดับสูง ความรู้ชั้นมัธยมศึกษาในรัฐต่าง ๆ พบว่าสมรรถภาพที่ทองการของผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับนิเทศงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่สมรรถภาพที่เป็นจริงของผู้บริหารอาชีวศึกษาในแต่ละระดับไม่แตกต่างกัน การวิจัยในวิทยาลัยชุมชนแห่งรัฐเท็กซัสของเบอร์นแฮม (Burnham. 1983 : 923 - A) ที่ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถภาพทางพฤติกรรมการเป็นผู้นำของอธิการ รองอธิการ คณบดี และผู้อำนวยการโครงการหรือหน่วยงานย่อยต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่าอธิการต้องเป็นคนที่มีความคิดรวบยอดทางการสร้างสรรค์ มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สามารถใช้อำนาจและอิทธิพลกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงาน ให้รางวัลความดีความชอบและมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างถูกต้องเหมาะสม รองอธิการและคณบดีในฐานะผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานประจำวันทองสามารถจะ

แนะนำผู้ร่วมงานด้านการวางแผนและการจัดองค์การ คุนแล้กตามผลการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย และมีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ควย เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การรับฟังและยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น ตลอดจนการสร้างขวัญกำลังใจโดยให้ความดีความชอบแก่ผลงานที่ประสบความสำเร็จด้วยก็ ส่วนผู้อำนวยกาโครงการหรือหน่วยงานย่อยในฐานะที่เป็นฝ่ายประสานงานและใช้สมรรถภาพทางการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น ต้องมีสมรรถภาพในการกำหนดเป้าหมายของโครงการ แนะนำผู้ปฏิบัติงาน และทำการปรับเปลี่ยนโครงการให้สอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษา ตลอดจนกระตุ้นบุคคลให้รู้สึกสำนึกและเข้าใจในลักษณะงานอาชีพของคนที่ต้องให้บริการและสนองความต้องการของคนอื่น การศึกษาวิจัยในเรื่องทักษะทางการบริหาร ของผู้บริหารการประถมศึกษาและสูงกว่ามัธยมศึกษาของ เถลิงศก โสมทิพย์ (Talerngsok Sometip. 1985 : 2724 - A) ทำให้ทราบว่าทักษะทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษาระดับดังกล่าวมี 4 ประเภท คือ ประการแรก เป็นทักษะการจัดดำเนินงานด้านการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการหาวิธีการบริหาร ประเภทที่สอง เป็นทักษะในการจัดดำเนินงานด้านการติดต่อสื่อสารและด้านการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล ประเภทที่สาม เป็นทักษะด้านการองค์การ ได้แก่ การควบคุมการใช้งบประมาณและทรัพยากรบุคคล และประเภทสุดท้าย เป็นทักษะในการพัฒนาโครงการในการจัดการศึกษาและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยที่ผู้บริหารระดับสูงและระดับรองเห็นว่าทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลมีความสำคัญต่อตำแหน่งของตนมากที่สุด ขณะที่ผู้บริหารฝ่ายส่งเสริมวิชาการเห็นว่าทักษะในการจัดดำเนินงานและการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลมีความสำคัญต่อตำแหน่งของตนมากที่สุด นอกจากนี้การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ซึ่ง มาเฮอร์ (Maher. 1983 : 177 - A) ได้สำรวจศึกษาจากศึกษาธิการและผู้อำนวยกาโรงเรียน พบว่ามื้องค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารดังกล่าวจะตองปฏิบัติอยู่ 3 ประการ คือ การใช้ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การดูแลควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน และการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงาน ส่วนการค้นคว้าวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาก็ทำให้ทราบว่าสมรรถภาพทางการบริหารที่สำคัญในลักษณะที่แตกต่างออกไปอีก เช่น การศึกษาวิจัยของ สมิท (Smith. 1978 : 7177 - A) ที่ทำการค้น

ว่าเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแห่งรัฐนิวยอร์ก พบว่าคณาจารย์ในคณะวิชาที่มีความต้องการให้คณาจารย์ของตนเป็นผู้เชี่ยวชาญในค่านงบประมาณและการเงินสูง ซึ่งการวิจัยในระยะเวลาของ ฮอฟแมน (Hoffman. 1983 : 1643 - A) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของศาสตร์ทางการบริหารต่อผู้บริหารสถานศึกษาก็ปรากฏผลสอดคล้องตรงกัน คือ ทักษะในการจัดสรรและติดตามควบคุมการใช้งบประมาณทางวิชาการให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารงานการศึกษา แต่การศึกษาวิจัยเรื่องทักษะที่ทำให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จของ ครอว์ฟอร์ด (Crawford. 1983 : 2901 - A) ปรากฏว่ามีทักษะที่จำเป็นอยู่ถึง 4 ด้าน ได้แก่ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านทรัพยากรมนุษย์ ทักษะด้านการวางแผน และทักษะด้านการรับรู้นตนเอง แต่อย่างไรก็ตาม แม้ผลการวิจัยเกี่ยวกับทักษะในการบริหารการศึกษาที่กล่าวไปแลวนั้นจะมีความแตกต่างกัน ก็มีเป็นการสร้างความสับสนให้แก่ผู้บริหารแต่อย่างใด กลับเป็นการตีเสียอีกที่ผู้บริหารจะไต่ถามแนวปฏิบัติกว้างขวางยิ่งขึ้น อันน่าจะเป็นผลต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้มากขึ้น

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารงานในลักษณะต่าง ๆ ดังที่กล่าวมา ผู้วิจัยไต่ถามไปใช้ประโยชน์ทั้งการกำหนดกรอบความคิดในการวิจัยและใช้เป็นพื้นฐานในการจัดขอบข่ายรวมทั้งเนื้อหาของแบบสอบถามการวิจัยเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดี

การพัฒนาผู้บริหาร

การพัฒนาผู้บริหาร เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร และเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลในองค์กร ซึ่งการจัดดำเนินการพัฒนาผู้บริหารมีหลักการและรูปแบบของการพัฒนาในหลายลักษณะแตกต่างกัน สำหรับสาระสำคัญที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ เป็นแนวคิดและผลการค้นคว้าวิจัยที่นักวิชาการบริหารต่าง ๆ ได้เสนอไว้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารทั่วไปนำไปดัดแปลงใช้ตามความเหมาะสม ดังนี้

หลักการพัฒนาระบบบริหาร

1. แนวคิดในการพัฒนาระบบบริหาร การพัฒนาระบบบริหารเป็นกิจกรรมที่มุ่งปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบันของระบบบริหารให้เกิดผลดียิ่งขึ้น และในขณะเดียวกันก็หาทางเสริมสร้างและฝึกอบรมให้ผู้บริหารเหล่านั้นมีความรู้ความสามารถอันเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในอนาคตด้วย ทั้งนี้เพราะการบริหารเป็นปัจจัยอันสำคัญยิ่งในการดำเนินงานทุกอย่างให้เกิดผลสำเร็จและทำให้องค์กรอยู่รอด ดังนั้นถ้าองค์กรใดประสบปัญหาเรื่องนี้จึงมักจะต้องหาทางแก้ไขประการใดประการหนึ่งใน 2 ประการนี้ คือ การจัดหาบุคลากรที่มีศักยภาพหรือมีความสามารถสูงในการบริหารมาดำรงตำแหน่งทางการบริหารแทนคนเดิม และการจัดดำเนินการพัฒนาระบบบุคคลผู้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารอยู่แล้วให้มีคุณภาพในระบอบที่จะสามารถปฏิบัติภารกิจในความรับผิดชอบของตนให้สำเร็จได้โดยดี (Megginson. 1972 : 328) ซึ่งผลการวิจัยเมื่อไม่นานมานี้ของเมอร์ฟี และคนอื่น ๆ (Murphy and others. 1987 : 48) ที่ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารนำทางการศึกษาในการที่จะอำนวยความสะดวกปรับปรุงสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นนั้นก็ได้ผลสอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว คือ ผู้บริหารจะต้องทำการเลือกสรรและบรรจุแต่งตั้งคนเข้าปฏิบัติงานที่เหมาะสม รวมทั้งทำการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถอำนวยความสะดวกการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วย จากเหตุผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาระบบบริหาร เป็นวิธีทางอันสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

2. แนวทางในการพัฒนาระบบบริหาร เนื่องจากการพัฒนาระบบบริหารเป็นกิจกรรมทางการบริหารงานบุคคลที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์การทุกประเภททุกระดับ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อความเจริญก้าวหน้าและความอยู่รอดขององค์การจะต้องกำหนดเป้าหมายอันแน่ชัด นโยบายที่แน่นอน ตลอดจนแผนงานและโครงการต่าง ๆ ในการดำเนินงานไว้ในระดับชาติ เพื่อให้้องค์การในทุกระดับที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและจริงจัง กรณีของวิทยาลัยครูนั้น แม้ว่าการฝึกหัดครูจะได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาวิทยาลัยครูไปสู่ความเป็นสถาบันอุดมศึกษาไว้ชัดเจนในช่วงเวลาของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 6

(พ.ศ. 2530 - 2534) นี้ พร้อมทั้งมีนโยบายในการส่งเสริมสนับสนุนให้วิทยาลัยครูทั้งหลาย รวมมือกันพัฒนาความพร้อมของตนเอง โดยจัดทำเป็นแผนงานหลักขึ้น 4 แผนงาน ประกอบด้วยงานและโครงการทั้งหมด 39 โครงการและงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2529 : 68 - 221) แต่เป็นที่น่าสังเกตว่างานและโครงการเหล่านั้นไม่ได้บรรจุเอา กิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยครูไว้เป็นแนวปฏิบัติโดยแนชติแต่ประการใด ซึ่งเหตุการณ์ทางการบริหารแบบนี้มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นิวตัน (Newton. 1987 : 54) ที่ได้ ศึกษาเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในประเทศกำลังพัฒนา พบว่ายังมีแนวทางและ คำจำกัดความไม่ชัดเจน ทำให้ยากต่อการนำเอาทฤษฎีและรูปแบบการประเมินผลต่าง ๆ มาใช้ ดังนั้นแนวปฏิบัติที่เป็นไปได้จึงน่าจะมีอยู่ 3 ประการ คือ จะต้องกำหนดเป้าหมายไว้โดยแน ชติในระดับชาติ แล้วกำหนดบทบาททางการศึกษาที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและ จัดโครงสร้างทางการบริหารพร้อมทั้งแผนงานโครงการฝึกอบรมผู้บริหารให้สอดคล้องตรงกันกับ เป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารในที่นี้จะกล่าวถึงสาระสำคัญใน 2 ประการ คือ เนื้อหา สาระของการพัฒนาและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา ดังต่อไปนี้

1. เนื้อหาสาระของการพัฒนาผู้บริหาร เนื้อหาสาระเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมาก ในองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร เพราะเป็นตัวกำหนดเป้าหมายหรือผลของการ ดำเนินงานเสริมสร้างความเจริญงอกงามให้แก่ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาแต่ละครั้ง แต่การใช้ เนื้อหาสาระในการพัฒนาผู้บริหารก็ต้องกำหนดขอบข่ายเอาไว้ให้แนชติและมีแหล่งที่มาที่น่า เชื่อถือได้ด้วย ดังนั้นเนื้อหาสาระสำหรับการจัดพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยครูจึงต้องนำมาจากผลการ ศึกษาวิจัยเรื่องนี้ แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อจะได้นำมาจนถึงลักษณะเนื้อหาสาระในการจัดพัฒนา ข้าราชการทั่วไปด้วย จึงได้กล่าวถึงแนวคิดและผลการวิจัยของบุคคลอื่นประกอบ เช่น แนวคิดของ

แมสซี (Massie. 1979 : 8 - 9) ที่ได้สรุปสาระสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารไว้ 2 แนว คือ แนวของคาทซ์ (Robert L. Katz) และแนวของซัมเมอร์ (Charles E. Summer) โดยที่แนวแรกประกอบด้วยทักษะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางการคิดรวบยอด (Katz. 1966 : 21 - 25) ส่วนแนวหลังนั้นประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และความสามารถ 4 ด้าน คือ ด้านทักษะ ด้านศิลปะ ด้านการตัดสินใจ และด้านไหวพริบปฏิภาณ สำหรับผลการวิจัยเกี่ยวกับเนื้อหาสาระในการพัฒนาผู้บริหารต่าง ๆ นั้น ได้มีผู้ทำการศึกษาไว้มากมายหลายเรื่องแตกต่างกัน ซึ่งในที่นี้จะเสนอเฉพาะผลการค้นพบที่น่าสนใจดังนี้ คือ การศึกษาหลักสูตรแกนกลางสำหรับโครงการเตรียมผู้บริหารซึ่งวิลเลียม (William. 1974 : 4667 - A) ได้ทำการวิจัยพบว่า มีเนื้อหาสาระที่เป็นหลักอยู่ 3 ชนิด ได้แก่ การจัดการทางการบริหาร ทฤษฎีการบริหาร และการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล โดยแต่ละชนิดก็กล่าวประกอบด้วยรายวิชาต่าง ๆ คือ การจัดการทางการบริหาร ประกอบด้วยวิชาเกี่ยวกับการควบคุมงาน การจัดทำงานประมาณ และการบริหารงานธุรการในหน่วยงาน ทฤษฎีการบริหารประกอบด้วยรายวิชาเกี่ยวกับการสร้างความคิดรวบยอดด้านการจัดการ ความเข้าใจในพื้นฐานและพฤติกรรมองค์กร ความเข้าใจในสิ่งที่มิมีอิทธิพลต่อกลุ่มสมาชิกขององค์กร ความเข้าใจในธรรมชาติของสังคมและความต้องการของสังคมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา การวางแผน การตัดสินใจ การคาดการณ์ในอนาคต และการวิเคราะห์งานทั้งระบบ และประการสุดท้าย การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลประกอบด้วยทักษะทางด้านการบริหารงานเทคนิค ความคิดรวบยอดทางมนุษยสัมพันธ์ การใช้ภาวะผู้นำกับกลุ่ม การเกี่ยวข้องกับกลุ่ม และการบริหารงานบุคลากร ซึ่งผลการค้นพบนี้แตกต่างจากผลการศึกษาเรื่องเดียวกันของ โจนส์ (Jones. 1978 : 703 - A) ที่ทำการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของอธิการ คณบดี ผู้อำนวยการการวิจัย และผู้ประสานงานโครงการในวิทยาลัยชุมชนแห่งเมืองลอสแอนเจลิส พบว่าผู้บริหารทั้งหลายต้องการได้รับการฝึกอบรมด้านบทบาทหน้าที่พิเศษและด้านการบริหารงานดังนี้คือ ด้านบทบาทหน้าที่พิเศษต้องการฝึกอบรมเรื่องการให้คำปรึกษาแนะแนว ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะและความต้องการของนักศึกษา และโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาซ่อมเสริมให้แก่นักศึกษา และด้านการบริหารนั้นต้องการการฝึกอบรมในด้านการ

วางแผนการจัดบริการโครงการพัฒนาบุคลากรและการเจรจาต่อรองมากที่สุด รองลงมาก็คือ การใช้และการอำนวยความสะดวกในการใช้วัตรกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง การจัดนำวิธีการเชิงระบบมาใช้กับการเรียนการสอน และการใช้ระบบงบประมาณเพื่อการศึกษาแบบแผนงานและโครงการ นอกจากนี้ จอห์นสัน (Johnson. 1979 : 2387 - A) ยังได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาบุคลากรฝ่ายบริหารของวิทยาลัยชุมชน พบว่าบุคลากรฝ่ายคลังกล่าวถึงการการพัฒนาทักษะการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล การเจรจาต่อรอง และการจัดทำงบประมาณ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของโจนส์เพียงประการเดียวคือเรื่องการจัดทำงบประมาณเท่านั้น และการศึกษาวิจัยของ คาร์ไมเคิล (Carmichael. 1980 : 4818 - A) ที่ค้นคว้าหารูปแบบในการจัดกลุ่มความต้องการการพัฒนาทางการบริหารระหว่างประจำการของวิทยาลัยชุมชนหลายวิทยาเขต พบว่ารูปแบบในการพัฒนาประกอบด้วยทักษะสำคัญ 3 ประการคือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางความคิดรวบยอด โดยผู้บริหารต้องการพัฒนาทักษะทางมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด ส่วนการศึกษาวิจัยในอีกแนวทางหนึ่งที่น่าสนใจเป็นของ เฟลลาบาวม (Fellabaum. 1983 : 2178 - A) ซึ่งได้ทำการประเมินโครงการปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษาของวิทยาลัยวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยโทเลโด โดยได้สอบถามจากผู้จบการศึกษาไปแล้ว พบว่าวิชาที่ได้รับการยืนยันว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารงานมาก ได้แก่ วิชากฎหมายเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน วิชาทางพฤติกรรมศาสตร์ และวิชาด้านความเป็นผู้นำทางการศึกษา และผลการวิจัยของ บรอดด์ (Brodd. 1986 : 2492 - A) ซึ่งได้ทำการสำรวจความรู้ที่ผู้บริหารระดับต้นของวิทยาลัยหลักสูตร 2 ปีและหลักสูตร 4 ปีต้องการพัฒนา ก็ปรากฏผลว่าผู้บริหารต้องการเรียนรู้เรื่องการแก้ปัญหาบุคลากรไม่เต็มใจในการปฏิบัติงาน การบริหารเวลา และการจัดหาเงินอุดหนุนจากภายนอก มากที่สุด นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารในระดับอื่นอีก เช่น การศึกษาวิจัยเมื่อไม่นานมานี้ของ ดาเรช (Dareesh. 1987 : 46) ที่ทำการศึกษาปัญหาและความต้องการการพัฒนาตามทัศนะของผู้ช่วยการโรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานมาครบ 1 - 2 ปี พบว่าผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างต้องการพัฒนาความชำนาญพิเศษด้านการบริหารในเรื่องกฎหมายการศึกษา การเงินโรงเรียน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู การใช้คอมพิวเตอร์ และด้านเหตุ

การเคลื่อนไหวประจำวันอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และการค้นคว้าวิจัยที่ควรกล่าวถึงเรื่องสุดท้ายก็คือการศึกษาของ นิวตัน (Newton. 1987 : 54) ซึ่งได้ติดตามสืบค้นลักษณะการพัฒนาระบบบริหารการศึกษาในประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลาย พบว่าบรรดาคุณสมบัติที่ควรพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารนั้นมีหลายประการ เช่น ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการปฏิบัติงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ การพิจารณาขอยกและการวิเคราะห์ การวิจัยพื้นฐาน และการวางแผนการแก้ปัญหาความเปลี่ยนแปลงในก้นทาง ๆ เป็นต้น

2. การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้บริหาร การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้บริหารสามารถจะจัดได้หลายวิธีหลายลักษณะแตกต่างกันไปตามเนื้อหาสาระและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาแต่ละอย่างที่เกิดขึ้น แยกอย่างไรก็ตาม การจัดกิจกรรมทุกอย่างอาจจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การพัฒนาแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ และแต่ละประเภทก็กล่าวก็อาจจะจัดขึ้นภายในองค์กร จัดขึ้นภายนอกองค์กร หรือจัดทั้งสองลักษณะผสมกันก็ได้ ซึ่งรายละเอียดในการจัดพัฒนาผู้บริหารแต่ละชนิดหรือแต่ละลักษณะนั้น เมกกินสัน (Megginson. 1972 : 345 - 348) ได้จำแนกไว้ดังต่อไปนี้ คือ การจัดพัฒนาผู้บริหารขึ้นภายในองค์กรอาจใช้วิธีการฝึกสอนงาน การพัฒนาความก้าวหน้าแบบมีแผนแน่นอน การให้หมุนเวียนการปฏิบัติงานภายใน การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร การให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่ง และวิธีการอื่น ๆ ที่เห็นว่าเหมาะสม การจัดพัฒนาผู้บริหารขึ้นภายนอกองค์กรอาจใช้วิธีการขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร การจัดประชุมปฏิบัติการ การจัดประชุมสัมมนา การพัฒนาจิตใจ การจัดฝึกงานบริหาร และการจัดพัฒนาผู้บริหารแบบผสมอาจใช้วิธีการจัดบรรยาย การวิเคราะห์กรณีตัวอย่าง การจัดอภิปรายในหัวข้อที่กำหนดให้ การแสดงบทบาทสมมติ การจัดฉายภาพยนตร์และใช้โสตทัศนวัสดุประกอบ การจัดสถานการณ์จำลองทางด้านการบริหารงานหรือจัดเล่นเกมการจัดการ การฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้เทคนิคการแก้ปัญหาประจำวัน การฝึกกิจกรรมการตัดสินใจ การใช้บทเรียนสำเร็จรูป และการใช้วิธีการแบบกลุ่มสัมพันธ์ นอกจากวิธีการต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว ชลิกา ศรมณี และ พูนศรี สงวนชีพ (2526 : 124 - 129) ยังได้เสนอวิธีการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรไว้รวม ๆ หลายวิธีซึ่ง

มีวิธีการที่แตกต่างออกไป คือ การฝึกอบรม การประชุมอภิปราย การสาธิต การระดมความคิดหรือการระดมพลังสมอง และการจัดทัศนศึกษาหรือจัดหาไปศึกษานอกสถานที่

อย่างไรก็ตาม ในการปฏิบัติจริงนั้นการจะจัดกิจกรรมพัฒนาผู้บริหารวิธีใดลักษณะใดก็ต้องพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบอีกหลายประการ ซึ่งนอกเหนือจากเนื้อหาสาระและความมุ่งหมายของการจัดพัฒนาแล้ว ยังมีการตัดสินใจของผู้จัดดำเนินการและความต้องการของผู้ที่เข้ารับการพัฒนามาเป็นปัจจัยกำหนดอีกด้วย ถึงผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารทางธุรกิจของ วิลสัน (Wilson. 1966 : 52 - 55) ที่ศึกษาพบว่าการจัดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารแบบเป็นทางการมากถึงร้อยละ 45 จัดแบบไม่เป็นทางการร้อยละ 33 และจัดแบบผสมร้อยละ 22 เท่านั้น สำหรับผลการวิจัยของ โจนส์ (Jones. 1978 : 703 - A) ซึ่งให้ทราบว่าไผ่ผู้บริหารของวิทยาลัยชุมชนในเมืองลอสแอนเจลิสต้องการให้จัดกิจกรรมการพัฒนาแบบประชุมปฏิบัติการเป็นหลัก แต่การศึกษาของ เคอร์รินส์ (Kerrins. 1985 : 1940 - A) ปรากฏว่าสมาชิกของสภาการศึกษาระดับโรงเรียนในรัฐโคโลราโดต้องการให้มีการฝึกอบรมสำหรับพวกตนโดยเน้นวิธีการแบบอภิปรายให้มากที่สุด เป็นต้น

หลักการและผลการวิจัยที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการจัดโครงสร้างเนื้อหาของแบบสัมมนาผู้บริหารระดับสูงของกรมการฝึกหัดครูและผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมหรือการพัฒนาผู้บริหาร เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยครูต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการ

การวิจัยเรื่องนี้เป็นแบบการวิจัยและพัฒนา ซึ่งมุ่งศึกษาถึงรายละเอียดและแนวทางในการพัฒนาสมรรถภาพทางการบริหารงานและคุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูใช้ในการบริหารงาน โดยมีวิธีดำเนินการดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการ

การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นการวิจัยและขั้นการพัฒนา ดังนี้

ขั้นการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัยนี้เป็นการศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารงานและคุณลักษณะของผู้บริหาร แล้วนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติไปใช้ตอบความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 1 - 3 และสมมติฐานของการวิจัยทั้ง 8 ข้อต่อไปนี้

ความมุ่งหมายข้อที่ 1 "เพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้าน ซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้ในการบริหารงาน" และสมมติฐาน 2 ข้อ คือ

สมมติฐานที่ 1 คุณลักษณะของผู้บริหาร 7 ประการที่ศึกษา มีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานทั้ง 6 ด้านซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน

- สมมติฐานที่ 2 สมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน มีความจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารแตกต่างกัน
- ความมุ่งหมายข้อที่ 2 "เพื่อศึกษาถึงสภาพคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้ในการบริหารงาน" และสมมติฐาน 4 ข้อ คือ
- สมมติฐานที่ 3 คุณลักษณะของผู้บริหารทั้ง 7 ประการซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน มีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ปกติ
- สมมติฐานที่ 4 คุณลักษณะของผู้บริหารแต่ละประการซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน มีความแตกต่างกัน
- สมมติฐานที่ 5 สมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง
- สมมติฐานที่ 6 สมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน มีความแตกต่างกัน
- ความมุ่งหมายข้อที่ 3 "เพื่อวิเคราะห์หาคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน ที่ควรพัฒนา" และสมมติฐาน 2 ข้อ คือ
- สมมติฐานที่ 7 คุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับ

และแต่ละประเภทใช้บริหารงาน อยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนา
ในทุก ๆ ประการ

สมรรถิฐานที่ 8

สมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูใน
แต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน อยู่ในเกณฑ์ที่
ควรพัฒนาในบางด้าน

ขั้นการพัฒนา

ขั้นการพัฒนานี้เป็นขั้นนำผลจากการวิจัยไปศึกษาหารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัย
ครูอีกทอดหนึ่ง เพื่อตอบความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 4 โดยดำเนินการ 2 ประการ คือ

1. การศึกษาแนวทางพัฒนา เป็นการนำเอาผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพทาง
การบริหารงานและคุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูใช้บริหารงานอยู่ในเกณฑ์ที่
จะพัฒนา ไปสัมภาษณ์หารายละเอียดของเนื้อหาสาระของการพัฒนาผู้บริหารจากผู้บริหารกรม
การฝึกหัดครูที่เคยเป็นอธิการวิทยาลัยครูมาก่อน ทั้งแต่ผู้อำนวยการกองขึ้นไปจนถึงอธิบดีกรม
การฝึกหัดครู จำนวน 8 คน แล้วนำเนื้อหาสาระของการพัฒนาผู้บริหารดังกล่าวไปทำการ
สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 5 คน
และผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัด
กระทรวงศึกษาธิการ 4 คน เพื่อหาวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยครูต่อไป

2. การจัดทำรูปแบบการพัฒนา เป็นการสังเคราะห์เอาเนื้อหาสาระและวิธีการ
จัดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารมาจัดระเบียบใหม่ เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติในการจัดพัฒนาผู้บริหาร
และเป็นแนวทางในการจัดทำโครงการพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยครูได้อย่างเหมาะสม

ประชากร

ประชากรของการวิจัยเรื่องนี้ได้แก่ผู้บริหารวิทยาลัยครูที่กำลังปฏิบัติราชการประจำ

ในวิทยาลัยครูทั้ง 36 แห่ง หรือ 8 สหวิทยาลัยทั่วประเทศ ในปีการศึกษา 2531 รวมทั้งสิ้น 1,576 คน โดยแต่ละคนจะต้องดำรงตำแหน่งระดับใดระดับหนึ่งตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 ดังต่อไปนี้ คือ อธิการ รองอธิการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าสำนักส่งเสริมวิชาการ หัวหน้าสำนักวางแผนและพัฒนา หัวหน้าสำนักกิจการนักศึกษา ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและบริการการศึกษา ผู้อำนวยการศูนย์ศิลปและวัฒนธรรม และหัวหน้าภาควิชาต่าง ๆ ซึ่งประชากรเหล่านี้จะต้องดำรงตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปีการศึกษา และสามารถแบ่งกลุ่มตามสถานภาพได้ดังนี้

กลุ่มประชากรจำแนกตามระดับของผู้บริหาร

ผู้บริหารที่จำแนกตามระดับตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานนี้ประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ

1. ผู้บริหารระดับนโยบาย ได้แก่ อธิการ รองอธิการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าสำนักส่งเสริมวิชาการ หัวหน้าสำนักวางแผนและพัฒนา หัวหน้าสำนักกิจการนักศึกษา ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและบริการการศึกษา และผู้อำนวยการศูนย์ศิลปและวัฒนธรรม จำนวน 548 คน

2. ผู้บริหารระดับปฏิบัติ ได้แก่ หัวหน้าภาควิชาต่าง ๆ จำนวน 1,028 คน

กลุ่มประชากรจำแนกตามประเภทของผู้บริหาร

การจำแนกกลุ่มย่อยของบริหารตามประเภทของบริหารนี้เป็นการแบ่งตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งแบ่งบริหารออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. บริหารงานทั่วไป ได้แก่ อธิการและรองอธิการ จำนวน 180 คน

2. บริหารงานวิชาการ ได้แก่ หัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าภาควิชาต่าง ๆ ใน

สังกัดคณะวิชา จำนวน 1,180 คน

3. ผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ ได้แก่ หัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าสำนักส่งเสริมวิชาการ หัวหน้าสำนักวางแผนและพัฒนา หัวหน้าสำนักกิจการนักศึกษา ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและบริการการศึกษา และผู้อำนวยการศูนย์ศิลปะและวัฒนธรรม จำนวน 216 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารวิทยาลัยครู จำนวน 505 คน จากวิทยาลัยครู 18 แห่ง ซึ่งได้รับการสุ่มมาเป็นหน่วยของกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 50 หรือครึ่งหนึ่งของวิทยาลัยครูทั้งหมด โดยทำการสุ่มตามหลักและวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ดังนี้

1. ทำการสุ่มวิทยาลัยครูจากสหวิทยาลัย 6 แห่ง ๆ ละ 2 วิทยาลัยครู ส่วนสหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์และสหวิทยาลัยศรีอยุธยาได้ทำการสุ่มมาแต่ละ 3 วิทยาลัยครูเพราะมีวิทยาลัยครูในสังกัดมากกว่าที่อื่น ทำให้ได้วิทยาลัยครูเป็นหน่วยตัวอย่างทั้งสิ้น 18 แห่ง
2. เลือกกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารจากวิทยาลัยครูทั้ง 18 แห่ง ดังนี้
 - 2.1 ผู้บริหารระดับนโยบาย เลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างทุกคน จำนวน 276 คน
 - 2.2 ผู้บริหารระดับปฏิบัติ เลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างโดยสุ่มมาจากคณะวิชาตามอัตราส่วนของจำนวนหัวหน้าภาควิชาในแต่ละคณะวิชา ซึ่งมีเกณฑ์กำหนดไว้ชัดเจน คือ คณะวิชาที่มีหัวหน้าภาควิชาระหว่าง 3 - 5 คน สุ่มตัวแทนมา 2 คน คณะวิชาที่มีหัวหน้าภาควิชาระหว่าง 6 - 10 คน สุ่มตัวแทนมา 3 คน และคณะวิชาที่มีหัวหน้าภาควิชาตั้งแต่ 11 คนขึ้นไป สุ่มตัวแทนมา 4 คน ดังนั้นจึงได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับปฏิบัติจำนวน 229 คน

สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเรื่องนี้ ถ้าจำแนกตามระดับของผู้บริหาร ประเภทของผู้บริหาร สหวิทยาลัย และวิทยาลัยครู จะปรากฏดังในตาราง 1

ตาราง 1 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับของผู้บริหาร ประเภทของผู้บริหาร สหวิทยาลัย
และวิทยาลัยครู

ระดับและประเภท ของผู้บริหาร สหวิทยาลัย และวิทยาลัยครู	ระดับของผู้บริหาร		ประเภทของผู้บริหาร		
	นโยบาย	ปฏิบัติ	ทั่วไป	วิชาการ	ส่งเสริม
<u>ลำนนา</u>					
1. เชียงใหม่	15	12	5	16	6
2. อุดรดิตถ์	15	12	5	16	6
<u>พทธรินราช</u>					
3. กำแพงเพชร	15	12	5	16	6
4. พิษณุสงคราม	16	14	5	19	6
<u>อีสานเหนือ</u>					
5. มหาสารคาม	15	12	5	16	6
6. สกลนคร	15	12	5	16	6
<u>อีสานใต้</u>					
7. บุรีรัมย์	15	12	5	16	6
8. อุบลราชธานี	16	14	5	19	6
<u>ศรีอยุธยา</u>					
9. ฉะเชิงเทรา	15	12	5	16	6
10. เพชรบุรีวิทยาลัย	16	14	5	19	6
11. พระนครศรีอยุธยา	15	12	5	16	6

ตาราง 1. (ต่อ)

ระดับและประเภท สหวิทยาลัย และวิทยาลัยครู	ระดับของผู้บริหาร		ประเภทของผู้บริหาร		
	นโยบาย	ปฏิบัติ	ทั่วไป	วิชาการ	ส่งเสริม
<u>ทวารวดี</u>					
12. เพชรบุรี	16	14	5	19	6
13. หนองบัวลำภู	15	12	5	16	6
<u>ทักษิณ</u>					
14. นครศรีธรรมราช	15	12	5	16	6
15. ยะลา	15	12	5	16	6
<u>รัตนโกสินทร์</u>					
16. จันทบุรี	16	14	5	19	6
17. ชนบุรี	15	12	5	16	6
18. พระนครศรีอยุธยา	16	15	5	20	6
รวม	276	229	90	307	108

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ฉบับ ประกอบด้วยแบบสำรวจ 1 ฉบับ และแบบสอบถามอีก 1 ฉบับ แต่ละฉบับมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ฉบับที่ 1 แบบสำรวจคุณลักษณะของผู้บริหาร

1. ลักษณะของแบบสำรวจ แบบสำรวจฉบับนี้เป็นแบบสำรวจตนเองซึ่งให้ผู้บริหาร
 วัตถุประสงค์ของคุณ โดยเลือกข้อความที่อธิบายลักษณะการปฏิบัติงานได้มากที่สุดและน้อยที่สุด
 จากข้อความแต่ละข้อ ๆ ที่นำมาเปรียบเทียบกัน จำนวนทั้งสิ้น 64 ข้อ แบ่งออกเป็น 2 ตอน
 เท่า ๆ กันตอนละ 32 ข้อ ซึ่งตอนแรกประกอบด้วยข้อความที่อธิบายลักษณะการปฏิบัติงาน
 ของผู้บริหารได้ดีที่สุดหรือมากที่สุด ส่วนตอนหลังเป็นรายการของข้อความที่อธิบายลักษณะในการ
 ปฏิบัติงานของผู้น้อยที่สุดหรือไม่ตรงเลย สำหรับการตอบแบบสำรวจนั้นผู้บริหารจะ
 เลือกตอบได้เพียงข้อความเดียวเท่านั้นในแต่ละข้อ และการตรวจให้คะแนนก็มีคู่มือกำหนดระดับ
 ค่าคะแนนของแต่ละข้อความไว้โดยเฉพาะ (โปรดดูรายละเอียดในภาคผนวก)

ตัวอย่างตอนที่ 1

คำสั่งแจง

1.1 ข้อความคู่ต่าง ๆ ต่อไปนี้มีความหมายในทางที่ดีเหมือนกัน แต่ให้
 ท่านเลือกเฉพาะข้อความที่อธิบายตัวท่านได้ดีที่สุดหรือมากที่สุดเพียงอย่างเดีย
 วนั้นในแต่ละข้อ โดยที่ข้อความซึ่งท่านเลือกนั้นจะไม่ใช้คำตอบที่ถูกหรือผิดแต่
 ประการใด ขอให้ท่านตอบด้วยความสบายใจและโปรดตอบทุกข้อด้วยจึงจะเป็น
 ข้อมูลที่สมบูรณ์

1.2 โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แต่ละข้อ ๆ แล้วเลือกข้อความที่ท่าน
 เห็นว่าเป็นคำอธิบายหรือตรงกับลักษณะการบริหารงานของท่านได้ดีที่สุดหรือมาก
 ที่สุดในคู่นั้น ๆ โดยใส่ ✓ ลงบน — หน้าข้อความที่ท่านเลือก เช่น

- มีความเข้าใจบุคคลและงาน
 0. ☒ มีความละเอียดถี่ถ้วน
 — รับผิดชอบ
 00. ☒ เป็นที่เชื่อถือได้

ตัวอย่างตอนที่ 2

คำชี้แจง

2.1 ข้อความรายคุดต่อไปนี้มีความหมายในทางไม่ค่อยดีแต่ก็มีใช้คำคอบ
ที่ผิดหรือถูกเกี่ยวกับตัวท่านแต่อย่างใด เพราะเป็นเพียงข้อความที่อธิบายตัวท่าน
ในน้อยที่สุดหรือไม่ตรงเลยเท่านั้น ถ้าท่านเลือกข้อความใดข้อความหนึ่งของแต่
ละข้อแล้ว ข้อความที่เหลือก็จะไม่อธิบายหรือไม่ตรงกับตัวท่านเลยเช่นกัน จึงขอ
ให้ท่านคอบด้วยความสบายใจและโปรดคอบทุกข้อ มิฉะนั้นข้อมูลจะไม่สมบูรณ์

2.2 โปรดพิจารณาเปรียบเทียบข้อความในแต่ละคุดต่อไปนี้ แล้วเลือก
เพียงข้อความเดียวในคุดนั้น ๆ ที่อธิบายลักษณะการบริหารงานของท่านในน้อยที่
สุดหรือไม่ตรงเลย โดยใส่ ✓ ลงบน — หน้าข้อความที่ท่านเลือก เช่น

0. ☒ เห็นแก่ตัว
 ☐ ยึดมั่นในความคึกของตน
 ☐ ก้อิ่ง
00. ☒ เฉยเมย

2. การสำรวจแบบสำรวจ แบบสำรวจฉบับนี้ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนามาจากเครื่องมือ
การวิจัยของ กิเซลลี (Ghiselli. 1971 : 139 - 141) ศาสตราจารย์ทางการบริหาร
ธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย เบิร์กลีย์ สหรัฐอเมริกา ซึ่งได้สร้างแบบสำรวจฉบับนี้
ขึ้นมาเรียกว่า "แบบสำรวจตนเอง (Self - Description Inventory)" เพื่อใช้ศึกษาค้น
คว้าหาคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้บริหารทางธุรกิจ โดยจัด
กระทำกับบุคลากรในองค์การทางธุรกิจอุตสาหกรรมทั่วทั้งประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 360
คน จากบริษัทต่าง ๆ รวม 90 แห่ง กลุ่มตัวอย่างจึงกล่าวประกอบด้วยบุคลากร 3 กลุ่ม
คือ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ผู้ใหม่ผลงาน และผู้ปฏิบัติงาน ในการศึกษาครั้งนั้นกลุ่ม
ตัวอย่างทุกคนจะได้รับการขอร้องให้คอบแบบสำรวจตนเองที่มีข้อความเกี่ยวกับคุณลักษณะหลาย

อย่างต่าง ๆ กัน ที่อธิบายตัวเขาเองให้มากที่สุดและน้อยที่สุด แล้วนำเอาผลการสำรวจที่ได้จากผู้บริหารกับผู้นับถือกิจการเหล่านั้นมาเปรียบเทียบกันในแต่ละด้าน ถ้าหากข้อความใดที่ผู้บริหารเลือกตอบว่ามีความสำคัญแก่ผู้นับถือกิจการไม่เลือกเลย ก็แสดงว่าข้อความนั้นเป็นคุณลักษณะของผู้บริหาร เสร็จแล้วก็นำเอาคุณลักษณะของผู้บริหารทั้งหมดที่คัดสรรได้เหล่านั้นไปเปรียบเทียบสัดส่วนกันคำนวณหาค่าน้ำหนักของแต่ละรายการ ว่ามีค่าต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเพียงใด ซึ่งได้ค่าอยู่ระหว่าง 1 – 6 คะแนน ส่วนข้อความที่แสดงคุณลักษณะของผู้บริหารใหม่ ค่าเท่าใดนั้นสามารถจะดูได้จากคู่มือการตรวจให้คะแนนแบบสำรวจฉบับนี้อีกทีหนึ่ง

3. การหาคุณภาพของเครื่องมือ ในการหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยฉบับนี้ ได้ทำการหาความเที่ยงตรงและค่าความเชื่อมั่น ดังต่อไปนี้

3.1 ความเที่ยงตรง (Validity) การหาความเที่ยงตรงนั้นผู้วิจัยได้จัดทำแบบสำรวจตนเองไปเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทและผู้ทรงคุณวุฒิทำการตรวจตราแก้ไข เพื่อให้มีความถูกต้องทั้งภาษา เนื้อหา และโครงสร้าง แล้วผู้วิจัยจึงนำกลับมาปรับปรุงให้เหมาะสมและตรงกับสิ่งที่ต้องการวัดก่อนนำไปใช้หาค่าความเชื่อมั่นต่อไป

3.2 ความเชื่อมั่น (Reliability) ในการหาค่าความเชื่อมั่นครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสำรวจตนเองไปทดสอบใช้กับผู้บริหารวิทยาลัยครูที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งหมด 44 คน แล้วนำผลมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นแบบแบ่งครึ่ง ได้ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละด้านแตกต่างกัน คือ ด้านความสามารถในการสั่งการเท่ากับ .79 ด้านความรอบรู้ในงานเท่ากับ .79 ด้านความมั่นใจในตนเองเท่ากับ .63 ด้านความสามารถในการตัดสินใจเท่ากับ .87 ด้านความต้องการความสำเร็จในอาชีพเท่ากับ .62 ด้านความต้องการความสำเร็จในชีวิตเท่ากับ .70 และด้านความไม่ผูกคติดกับตำแหน่งเท่ากับ .79 ตามลำดับ

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามสมรรถภาพทางการบริหารงาน

รายละเอียดของแบบสอบถามสมรรถภาพทางการบริหารงานมีดังนี้

1. ลักษณะของแบบสอบถาม แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งวัดสมรรถภาพทางการบริหารงานของผู้บริหารใน 6 ด้าน โดยมีข้อคำถามรวม 73 ข้อ คือ ข้อ 1 - 12 เกี่ยวกับด้านเทคนิคการบริหารงาน ข้อ 13 - 24 เกี่ยวกับด้านการบริหารงานวิชาการ ข้อ 25 - 37 เกี่ยวกับด้านการบริหารงานบุคคลากร ข้อ 38 - 46 เกี่ยวกับด้านการบริหารงานสังคมสัมพันธ์ ข้อ 47 - 61 เกี่ยวกับด้านการบริหารงานธุรการ และข้อ 62 - 73 เกี่ยวกับด้านการบริหารงานกิจการนักศึกษา สำหรับคำตอบของแต่ละข้อนั้นมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ให้ผู้บริหารพิจารณาเลือกว่าข้อความเกี่ยวกับสมรรถภาพทางด้านการบริหารงานแต่ละข้อ ๆ นั้นตนได้ใช้ปฏิบัติงานในระดับใด ได้แก่ "ใช้มากที่สุด, ใช้มาก, ใช้ปานกลาง, ใช้เล็กน้อย, หรือ ไม่ค่อยใช้เลย" เมื่อผู้บริหารเลือกตอบระดับใดก็ประเมินค่าคะแนนได้เป็น "5 , 4 , 3 , 2 , 1" ตามลำดับ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก)

ตัวอย่าง

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ต้องการทราบสมรรถภาพทางการบริหารงานที่ท่านใช้ในการบริหารงานของท่าน กรุณาตอบตามความเป็นจริงที่ท่านปฏิบัติอยู่

2. โปรดพิจารณาข้อความเกี่ยวกับการบริหารงานแต่ละข้อต่อไปนี้ว่าท่านได้ให้ความสำคัญมาใช้ในการบริหารงานของท่านเพียงใด แล้วใส่ ✓ ลงในช่องคำตอบเพียงช่องเดียวสำหรับแต่ละข้อ

3. เกณฑ์การพิจารณาของท่าน คือ

- | | |
|-----------|---------------|
| 5 หมายถึง | ใช้มากที่สุด |
| 4 หมายถึง | ใช้มาก |
| 3 หมายถึง | ใช้ปานกลาง |
| 2 หมายถึง | ใช้เล็กน้อย |
| 1 หมายถึง | ไม่ค่อยใช้เลย |

		5	4	3	2	1
0.	ความรู้ในการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร		✓			
00.	ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง			✓		
000.	ความสามารถในการจูงใจผู้ร่วมงาน	✓				

2. การสร้างแบบสอบถาม แบบสอบถามฉบับนี้ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากเครื่องมือการวิจัยของ โคล (Cloe. 1973 : 129 - 132) ซึ่งใช้ในการทำปริญญานิพนธ์ระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา เรื่องการศึกษาสมรรถภาพทางการบริหารสำหรับผู้บริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในรัฐอินดีแอนา เพื่อเสนอต่อมหาวิทยาลัยอินดีแอนาเมื่อปี 1973 เดิมทีนั้นแบบสอบถามฉบับนี้ได้แบ่งสมรรถภาพทางการบริหารงานเป็น 5 ด้านและข้อคำถามจำนวน 65 ข้อ แต่ผู้วิจัยพัฒนาให้มีสมรรถภาพทางการบริหารงาน 6 ด้านพร้อมทั้งเพิ่มข้อคำถามขึ้นอีกเป็น 73 ข้อ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยครูนั้นเอง

3. การหาคุณภาพของเครื่องมือ การหาคุณภาพของเครื่องมือฉบับนี้ประกอบด้วยวิธีการหาความเที่ยงตรงและการหาค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

3.1 ความเที่ยงตรง (Validity) วิธีการหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถามนั้น ผู้วิจัยให้นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแก้ไขและตรวจสอบความถูกต้องทั้งด้านภาษา เนื้อหา และโครงสร้าง แล้วนำกลับมาปรับปรุงใหม่ก่อนนำไปทดลองใช้

3.2 ความเชื่อมั่น (Reliability) การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในครั้งนี้ ผู้วิจัยให้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารวิทยาลัยครูซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 44 คน แล้วนำมาคำนวณหาความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับและแยกคำนวณค่ารายด้าน

ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach, 1970 : 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นรวม .98 แต่เมื่อแยกเป็นรายด้านแล้วได้ค่าความเชื่อมั่นในแต่ละด้านแตกต่างกัน คือ ด้านเทคนิคการบริหารเท่ากับ .83 ด้านการบริหารงานวิชาการเท่ากับ .83 ด้านการบริหารงานบุคลากรเท่ากับ .86 ด้านการบริหารงานสังคมสัมพันธ์เท่ากับ .78 ด้านการบริหารงานธุรการเท่ากับ .89 และด้านการบริหารงานกิจการนักศึกษาเท่ากับ .86 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังได้คำนวณหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามด้วย ปรากฏว่ามีค่าอำนาจจำแนกสูงทุกข้อคำถาม ผู้วิจัยจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำแผนการใน 2 ลักษณะ คือ การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลโดยทางไปรษณีย์และการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ดังนี้

1. การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลโดยทางไปรษณีย์ การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีนี้ ผู้วิจัยได้จัดส่งเครื่องมือการวิจัยพร้อมกับหนังสือของกรมการฝึกหัดครู ไปขอความร่วมมือในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิทยาลัยครูหน่วยตัวอย่างในส่วนภูมิภาค แล้วให้วิทยาลัยครูเหล่านั้นจัดส่งข้อมูลที่เก็บได้คืนผู้วิจัยโดยทางไปรษณีย์ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

2. การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการกับกลุ่มตัวอย่างจากวิทยาลัยครูซึ่งตั้งอยู่ในบริเวณกรุงเทพมหานคร และในจังหวัดใกล้เคียง โดยนำเครื่องมือการวิจัยพร้อมหนังสือของกรมการฝึกหัดครูไปขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ศูนย์วิจัยและบริการการศึกษาของวิทยาลัยครูนั้น ๆ ให้ช่วยเหลือในการจัดเก็บอีกต่อหนึ่ง แล้วผู้วิจัยกลับไปรับข้อมูลด้วยตนเองตามเวลาที่ตกลงไว้

สำหรับการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสองวิธีดังกล่าวได้รับข้อมูลคืน จำนวน 440 ชุด จากข้อมูลที่จัดเก็บทั้งหมด จำนวน 505 ชุด คิดเป็นร้อยละ 87.13 ซึ่งมีจำนวนมากพอและน่าเชื่อถือว่าจะเป็นข้อมูลของกลุ่มตัวแทนประชากรได้

การจัดกระทำกับข้อมูล

การจัดกระทำกับข้อมูลเริ่มต้นด้วยการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลจากเครื่องมือวิจัยที่ได้รับกลับคืนมา แล้วทำการตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้และนำคะแนนไปวิเคราะห์ทางสถิติ ถึงรายละเอียดต่อไปนี้

การตรวจให้คะแนน

การตรวจให้คะแนนคำตอบในเครื่องมือการวิจัยแต่ละฉบับมีเกณฑ์แตกต่างกัน ดังนี้

1. แบบสำรวจคุณลักษณะของผู้บริหาร คำตอบแต่ละข้อของแบบสำรวจฉบับนี้มีคะแนนแตกต่างกันระหว่าง 1 – 6 คะแนน โดยที่รายการหนึ่ง ๆ อาจมีคะแนนหลายค่าไม่เท่ากันเพราะรายการเกี่ยวอาจเป็นคำตอบได้หลายเรื่อง ดังนั้นค่าคะแนนแต่ละรายการจึงขึ้นอยู่กับว่าจะไปปรากฏเป็นคำตอบของเรื่องใด สำหรับค่าคะแนนของคำตอบแต่ละรายการเหล่านี้ผู้สร้างแบบสำรวจได้ทำคู่มือการตรวจให้คะแนนไว้โดยเฉพาะ

2. แบบสอบถามสมรรถภาพทางการบริหารงาน คำตอบแต่ละข้อของแบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ "ใช้มากที่สุด, ใช้มาก, ใช้ปานกลาง, ใช้เล็กน้อย, และไม่คอยใช้เลย" ดังนั้นค่าคะแนนจึงเป็น "5, 4, 3, 2, และ 1" ตามลำดับ

การใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมมาได้และตรวจให้คะแนนเรียบร้อยแล้วจะได้รับการนำไปวิเคราะห์ค่าตามวิธีการทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ของศูนย์คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Science)

โดยเลือกใช้เฉพาะวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับการทดสอบสมมติฐานเท่านั้น คือ

1. การทดสอบสมมติฐานข้อ 1 สมมติฐานมีว่า "คุณลักษณะของผู้บริหาร 7 ประการที่ศึกษามีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานทั้ง 6 ด้านซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน" สถิติที่ใช้ คือ "สหสัมพันธ์อย่างง่าย" (Simple Correlation) เพื่อหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างกันของตัวแปรทุกตัวที่ศึกษา โดยจำแนกตามตัวแปรควบคุมทั้ง 5 ประการ

2. การทดสอบสมมติฐานข้อ 2 สมมติฐานมีว่า "สมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน มีความจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารแตกต่างกัน" สถิติที่ใช้ คือ "การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบแต่ละขั้น (Step - wise Multiple Regression Analysis)" เพื่อคำนวณหาคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้าน

3. การทดสอบสมมติฐานข้อ 3 สมมติฐานมีว่า "คุณลักษณะของผู้บริหารทั้ง 7 ประการซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงานมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ปกติ" สถิติที่ใช้ คือ "การทดสอบค่าที (t - test)" เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงานกับเกณฑ์ปกติของ กิเซลลี (Ghiselli. 1971 : 165) ที่ได้ศึกษาไว้ก่อน

4. การทดสอบสมมติฐานข้อ 4 สมมติฐานมีว่า "คุณลักษณะของผู้บริหารแต่ละประการซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน มีความแตกต่างกัน" สถิติที่ใช้ คือ "การทดสอบค่าที (t - test) และ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - way ANOVA)" เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน

5. การทดสอบสมมติฐานข้อ 5 สมมติฐานมีว่า "สมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน อยู่ในเกณฑ์

ปานกลาง" สถิติที่ใช้ คือ "การหาค่าแท่งเปอร์เซ็นต์ไคล" แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้

6. การทดสอบสมมติฐานข้อ 6 สมมติฐานมีว่า "สมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน มีความแตกต่างกัน" สถิติที่ใช้ คือ "การทดสอบค่าที (t - test) และ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA)" เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน

7. การทดสอบสมมติฐานข้อ 7 สมมติฐานมีว่า "คุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน อยู่ในเกณฑ์ควรพัฒนาในทุก ๆ ประการ" สถิติที่ใช้ คือ "การหาค่าแท่งเปอร์เซ็นต์ไคล" เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์กิเซลลี (Ghiselli. 1971 : 145 - 147) ได้ศึกษาและหาค่าแท่งเปอร์เซ็นต์ไคลไว้

8. การทดสอบสมมติฐานข้อ 8 สมมติฐานมีว่า "สมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน อยู่ในเกณฑ์ควรพัฒนาในบางด้าน" สถิติที่ใช้ คือ "การหาค่าแท่งเปอร์เซ็นต์ไคล" เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ระดับกลาง (เปอร์เซ็นต์ไคลที่ 50) ของกลุ่ม

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร

ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยครูนั้น ผู้วิจัยได้นำสาระสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน ที่อยู่ในเกณฑ์ต้องพัฒนา ไปเป็นประเด็นสัมภาษณผู้บริหารในกรมการฝึกหัดครู เพื่อหารายละเอียดของเนื้อหาสาระของการพัฒนา แล้วนำเนื้อหาสาระเหล่านั้นไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกับผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา เพื่อหาวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหาร แล้วนำผลมาจัดสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารต่อไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ตอน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัยที่ทั้งไว้ เพื่อให้เข้าใจคำย่อและสัญลักษณ์ที่ใช้ในการแปลผลให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงขอเสนอคำย่อและสัญลักษณ์ที่ใช้ดังนี้

$\bar{X}$	=	ค่าเฉลี่ย
S.D.	=	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	=	จำนวนในกลุ่มตัวอย่าง
C.V.	=	สัมประสิทธิ์ของความแปรปรวน
R	=	สหสัมพันธ์พหุคูณ
X_1	หรือ	สั่งการ = ความสามารถในการสั่งการ
X_2	หรือ	รู้งาน = ความรอบรู้งาน
X_3	หรือ	มั่นใจ = ความมั่นใจในตนเอง
X_4	หรือ	ตัดสินใจ = ความสามารถในการตัดสินใจ
X_5	หรือ	อาชีพ = ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ
X_6	หรือ	ชีวิต = ความต้องการความสำเร็จในชีวิต
X_7	หรือ	ตำแหน่ง = ความไม่ผูกคึกกับตำแหน่ง
Y_1	หรือ	ด้านเทคนิค = สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหาร
Y_2	หรือ	ด้านวิชาการ = สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านวิชาการ
Y_3	หรือ	ด้านบุคลากร = สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านบุคลากร
Y_4	หรือ	ด้านสังคม = สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านสังคมสัมพันธ์
Y_5	หรือ	ด้านธุรการ = สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านธุรการ

Y_6 หรือ คำนนักศึกษา	=	สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านกิจการนักศึกษา
$\propto$ หรือ ระกัณัยสำคัญ	=	ระกัณัยสำคัญทางสถิติ
	P	= ค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ไทล์
ทั่วไป	=	ผู้บริหารงานทั่วไป
วิชาการ	=	ผู้บริหารงานวิชาการ
ส่งเสริม	=	ผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานในพื้นที่ประกอบด้วยจำนวนข้อมูลและลักษณะของข้อมูลดังต่อไปนี้

จำนวนข้อมูล

ข้อมูลของการวิจัยที่เก็บรวบรวมมาได้จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้อมูลที่สมบูรณ์สามารถใช้วิเคราะห์ได้ จำนวน 440 ชุด เมื่อจำแนกตามระดับและประเภทของผู้บริหารแล้ว มีรายละเอียดดังปรากฏในตาราง 2

จากข้อมูลในตาราง 2 แสดงให้เห็นว่า จำนวนข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้น 440 ชุด จากข้อมูลที่จัดเก็บทั้งหมด 505 ชุด คิดเป็นร้อยละ 87.13 และถ้าจำแนกตามกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มก็ปรากฏว่า มีตัวแทนของแต่ละกลุ่มร้อยละ 78.70 - 94.32 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์สูง ดังนั้นข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยจึงมีปริมาณเพียงพอและถือว่าเป็นข้อมูลที่ใช้เป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรของการวิจัยได้

ตาราง 2 จำนวนข้อมูลของการวิจัยจำแนกตามระดับและประเภทของผู้บริหาร

แหล่งข้อมูล	จำนวนที่จัดเก็บ	จำนวนที่เก็บได้	ร้อยละ
1. ระดับของผู้บริหาร			
1.1 ระดับนโยบาย	276	224	81.16
1.2 ระดับปฏิบัติ	229	216	94.32
รวม	505	440	87.13
2. ประเภทของผู้บริหาร			
2.1 ผู้บริหารงานทั่วไป	90	71	78.89
2.2 ผู้บริหารงานวิชาการ	307	284	92.51
2.3 ผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ	108	85	78.70
รวม	505	440	87.13

ลักษณะของข้อมูล

ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ทั้งหมด เมื่อนำมาแยกตามระดับและประเภทของผู้บริหาร และวิเคราะห์หาสถิติพื้นฐานของข้อมูลดังกล่าวแล้วมีลักษณะดังนี้

1. ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะของผู้บริหาร ผลจากการวิเคราะห์ทั่วไปทาง ๆ ตามกลุ่มผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับปฏิบัติ ผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ ปรากฏดังในตาราง 3

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะของผู้บริหารจำแนกตาม
ระดับและประเภทของผู้บริหาร

กลุ่มผู้บริหาร	คุณลักษณะของผู้บริหาร							
		X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7
ระดับนโยบาย	N	224	224	224	224	224	224	224
	$\bar{X}$	26.58	33.24	23.03	15.71	31.24	7.05	14.46
	S.D.	5.10	5.30	3.99	4.15	6.09	2.05	2.99
	C.V.	19.19	15.94	17.33	26.42	19.49	29.09	20.68
ระดับปฏิบัติ	N	216	216	216	216	216	216	216
	$\bar{X}$	26.05	33.61	22.71	15.50	30.60	6.92	14.41
	S.D.	4.97	5.36	3.65	3.97	6.44	2.01	2.99
	C.V.	19.08	15.95	16.07	25.61	21.05	29.05	20.75
งานทั่วไป	N	71	71	71	71	71	71	71
	$\bar{X}$	26.42	34.72	23.30	15.17	31.72	7.15	14.17
	S.D.	4.85	4.88	4.39	4.29	6.39	2.01	3.17
	C.V.	18.36	14.06	18.84	28.28	20.15	28.11	22.37
งานวิชาการ	N	284	284	284	284	284	284	284
	$\bar{X}$	26.10	33.12	22.81	15.61	30.45	6.98	14.42
	S.D.	4.93	5.45	3.60	4.01	6.40	2.09	2.98
	C.V.	18.89	16.46	15.78	25.69	21.02	29.94	20.67
งานส่งเสริม วิชาการ	N	85	85	85	85	85	85	85
	$\bar{X}$	26.99	33.33	22.74	15.96	31.87	6.87	14.69
	S.D.	5.55	5.15	4.07	4.07	5.57	1.84	2.83
	C.V.	20.56	15.45	17.90	25.50	17.48	26.78	19.26

จากข้อมูลในตาราง 3 แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับและแต่ละประเภทบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยในแต่ละประการใกล้เคียงกัน หมายความว่าผู้บริหารแต่ละกลุ่มใช้คุณลักษณะของผู้บริหารในการบริหารงานไม่ต่างกัน และมีสัมประสิทธิ์ของความแปรปรวนในแต่ละกลุ่มสูง หมายความว่าผู้บริหารแต่ละระดับและแต่ละประเภทของวิทยาลัยครูใช้คุณลักษณะของผู้บริหารแต่ละประการในการบริหารงานในลักษณะกระจายมาก

2. ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถภาพทางการบริหารงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามกลุ่มผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับปฏิบัติ ผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ ปรากฏดังในตาราง 4

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถภาพทางการบริหารงาน
จำแนกตามระดับและประเภทของผู้บริหาร

กลุ่มผู้บริหาร	สมรรถภาพทางการบริหารงาน						
		Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆
ระดับนโยบาย	N.	224	224	224	224	224	224
	$\bar{X}$	4.01	3.66	3.89	3.40	3.80	3.58
	S.D.	0.59	0.59	0.60	0.67	0.59	0.58
	C.V.	14.71	16.12	15.42	19.71	15.53	17.60
ระดับปฏิบัติ	N	216	216	216	216	216	216
	$\bar{X}$	3.74	3.50	3.60	3.26	3.40	3.42
	S.D.	0.64	0.66	0.69	0.75	0.69	0.70
	C.V.	17.11	18.80	19.17	23.01	20.29	20.47

ตาราง 4 (ต่อ)

กลุ่มผู้บริหาร	สมรรถภาพทางการบริหารงาน						
		Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6
งานทั่วไป	N	71	71	71	71	71	71
	$\bar{X}$	4.14	3.80	4.02	3.56	3.91	3.75
	S.D.	0.42	0.51	0.52	0.62	0.53	0.54
	C.V.	10.14	13.42	12.94	17.42	13.55	14.40
งานวิชาการ	N	284	284	284	284	284	284
	$\bar{X}$	3.80	3.56	3.66	3.26	3.49	3.45
	S.D.	0.65	0.66	0.68	0.74	0.68	0.68
	C.V.	17.11	18.54	18.58	22.70	19.48	19.71
งานส่งเสริมวิชาการ	N	85	85	85	85	85	85
	$\bar{X}$	3.89	3.49	3.80	3.38	3.72	3.44
	S.D.	0.61	0.60	0.64	0.65	0.65	0.66
	C.V.	15.68	17.19	16.84	19.23	17.47	19.19

จากข้อมูลในตาราง 4 แสดงให้เห็นว่า สมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูงเป็นส่วนใหญ่ นอกจากค่าเฉลี่ยของสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหารเท่านั้นที่ผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารงานทั่วไปใช้บริหารงานอยู่ในเกณฑ์สูง คือ มีค่าเฉลี่ย 4.01 และ 4.14 ตามลำดับ สำหรับสัมประสิทธิ์ของความแปรปรวนของแต่ละด้านมีค่าแตกต่างกัน จึงหมายความว่าข้อมูลด้านนี้มีลักษณะของการกระจายมาก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นตอน ๆ ตามลำดับข้อของสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยแต่ละข้อต่างก็ใช้วิธีการทางสถิติแตกต่างกันดังต่อไปนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 1

สมมติฐานของการวิจัยข้อ 1 ที่ว่า "คุณลักษณะของผู้บริหาร 7 ประการที่ศึกษา มีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานทั้ง 6 ด้าน ซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับ และแต่ละประเภทใช้บริหารงาน" ทำการทดสอบโดยใช้วิธีหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยของคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูใช้บริหารงาน ดังนี้

1. การหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงานสำหรับผู้บริหารระดับนโยบาย ผลการคำนวณหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีรายละเอียดดังปรากฏในตาราง 5

จากข้อมูลในตาราง 5 แสดงให้เห็นว่า มีคุณลักษณะของผู้บริหาร 4 ประการที่สัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารระดับนโยบายใช้บริหารงาน ได้แก่ ความรอบรู้งานมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร และด้านธุรการ ความมั่นใจในตนเองมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านวิชาการและด้านบุคลากร ความสามารถในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านบุคลากร ด้านเดียว และความไม่ถูกต้องกับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหาร ด้าน

ตาราง 5 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงานสำหรับผู้บริหารระดับนโยบาย

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆
สั่งการ	1.000	.099**	.263**	.235**	.171**	.145*	-.355**	.085	.086	.075	-.001	.073	-.002
วางแผน		1.000	.281**	-.283**	.456	.288**	-.253**	.152**	.110*	.138*	.009	.112*	.083
ตัดสินใจ			1.000	.218**	.232**	.302**	-.353**	.099	.126*	.119*	-.075	.025	.054
ชักชวนใจ				1.000	.134*	.112*	-.083	-.094	-.032	-.115*	-.007	-.070	.017
อาชีพ					1.000	.242**	-.436**	.055	.053	-.003	.021	.041	.017
ชีวิต						1.000	-.419**	.026	.074	-.018	-.049	.026	.027
ตำแหน่ง							1.000	-.122*	-.168**	-.024	-.105*	-.096	-.149**
งานเทคนิค								1.000	.659**	.732**	.353**	.669**	.468**
งานวิชาการ									1.000	.646**	.471**	.643**	.526**
งานบุคลากร										1.000	.452**	.705**	.608**
งานสังคม											1.000	.491**	.482**
งานธุรการ												1.000	.556**
งานนักศึกษา													1.000

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิชาการ ด้านสังคมสัมพันธ์ และด้านกิจการนักศึกษา ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านอื่น ๆ ไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงหมายความว่าความรอบรู้งาน ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถในการตัดสินใจ และ ความไม่ถูกต้องกับตำแหน่ง เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานบางด้านซึ่งผู้บริหารระดับนโยบายใช้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. การหาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงานสำหรับผู้บริหารระดับปฏิบัติ ผลการคำนวณหาความสัมพันธ์ทั้งกล่าวปรากฏทั้งในตาราง 6

จากข้อมูลในตาราง 6 แสดงให้เห็นว่า มีคุณลักษณะของผู้บริหาร 4 ประการ ที่สัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสมรรถภาพทางการบริหารงานบางด้าน ซึ่งผู้บริหารระดับปฏิบัติใช้บริหารงาน ได้แก่ ความสามารถในการสั่งการมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านธุรการ ความมั่นใจในตนเองมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านธุรการ และด้านกิจการนักศึกษา ความต้องการความสำเร็จในชีวิตมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านธุรการ และ ความไม่ถูกต้องกับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านธุรการ และด้านกิจการนักศึกษา ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารประการอื่น ๆ ที่เหลือไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านใดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้จึงหมายความว่าความสามารถในการสั่งการ ความมั่นใจในตนเอง ความต้องการความสำเร็จในชีวิต และ ความไม่ถูกต้องกับตำแหน่ง เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานใน 5 ด้านซึ่งผู้บริหารระดับปฏิบัติใช้บริหารงาน ยกเว้นด้านเทคนิคการบริหาร เท่านั้นที่ไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 6 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารระดับปฏิบัติ

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆
สั่งการ	1.000	.057	.258 ^{**}	.199 ^{**}	.062	.095	-.265 ^{**}	-.045	.015	.053	.081	.116 [*]	.040
วางแผน		1.000	.097	-.167 ^{**}	.491 ^{**}	.129 [*]	-.132 [*]	-.034	-.021	-.010	.021	-.023	-.023
มีน้ำใจ			1.000	.278 ^{**}	.226 ^{**}	.136 [*]	-.267 ^{**}	.099	.120 [*]	.128 [*]	.133 [*]	.200 ^{**}	.114 [*]
รักษาสินใจ				1.000	.068	.169 ^{**}	-.066	-.051	.031	.009	-.014	.009	.088
อาชีพ					1.000	.015	-.311 ^{**}	.015	.032	.009	.058	.033	.054
ชีวิต						1.000	-.139 [*]	-.080	-.043	-.052	-.039	-.121 [*]	-.042
ตำแหน่ง							1.000	-.011	-.020	-.061	-.170 ^{**}	-.119 [*]	-.188 ^{**}
งานเทคนิค								1.000	.750 ^{**}	.768 ^{**}	.520 ^{**}	.663 ^{**}	.567 ^{**}
งานวิชาการ									1.000	.798 ^{**}	.670 ^{**}	.679 ^{**}	.656 ^{**}
งานบุคลากร										1.000	.633 ^{**}	.774 ^{**}	.679 ^{**}
งานสังคม											1.000	.617 ^{**}	.620 ^{**}
งานธุรการ												1.000	.707 ^{**}
ค่านักศึกษา													1.000

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. การหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงานสำหรับผู้บริหารงานทั่วไป ผลการคำนวณหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ปรากฏทั้งในตาราง 7

จากข้อมูลในตาราง 7 แสดงให้เห็นว่า มีคุณลักษณะของผู้บริหาร 3 ประการที่สัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสมรรถภาพทางการบริหารงานบางด้านซึ่งผู้บริหารงานทั่วไปใช้บริหารงาน ได้แก่ ความรอบรู้งานมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหารและด้านบุคลากร ความมั่นใจในตนเองมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหารและด้านบุคลากร เช่นเดียวกัน และด้านความไม่ถูกต้องกับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหาร ด้านวิชาการ และด้านกิจการนักศึกษา ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารอื่น ๆ อีก 4 ประการที่เหลือไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านใดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงหมายความว่าความรอบรู้งาน ความมั่นใจในตนเอง และความไม่ถูกต้องกับตำแหน่ง เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานบางด้านซึ่งผู้บริหารงานทั่วไปใช้บริหารงานอย่างเชื่อถือได้

4. การหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงานสำหรับผู้บริหารงานวิชาการ ผลการคำนวณหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในเรื่องนี้ปรากฏทั้งในตาราง 8

จากข้อมูลในตาราง 8 แสดงให้เห็นว่า มีคุณลักษณะของผู้บริหารที่สัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสมรรถภาพทางการบริหารงานในบางด้านซึ่งผู้บริหารงานวิชาการใช้บริหารงาน จำนวน 3 ประการ คือ ความสามารถในการสั่งการ ความมั่นใจในตนเอง และความไม่ถูกต้องกับตำแหน่ง โดยที่ความสามารถในการสั่งการมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านธุรการ ความมั่นใจในตนเองมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานทั้ง 6 ด้าน และความไม่ถูกต้องกับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงาน

ตาราง 7 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงานสำหรับผู้บริหารงานทั่วไป

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆
สั่งการ	1.000	.083	.419 ^{**}	.325 ^{**}	.160	.226 ^{**}	-.211 [*]	.066	-.069	.082	-.061	.045	.048
วางแผน		1.000	.418 ^{**}	-.172	.484 ^{**}	.400 ^{**}	-.336 ^{**}	.223 [*]	.059	.213 [*]	-.015	.135	.179
ควบคุม			1.000	.330 ^{**}	.247 [*]	.412 ^{**}	-.476 ^{**}	.248 ^{**}	.130	.248 ^{**}	-.079	.100	.134
ตัดสินใจ				1.000	.224 [*]	.096	-.240 [*]	-.049	.058	-.107	.116	-.063	.037
อาชีพ					1.000	.255 [*]	-.482 ^{**}	.036	-.093	.007	.040	.059	.057
ชีวิต						1.000	-.495 ^{**}	.120	.120	.150	-.103	.099	.145
ตำแหน่ง							1.000	-.194 [*]	-.218 [*]	-.064	-.012	-.145	-.223 [*]
ด้านเทคนิค								1.000	.648 ^{**}	.729 ^{**}	.148	.517 ^{**}	.434 ^{**}
ด้านวิชาการ									1.000	.582 ^{**}	.426 ^{**}	.550 ^{**}	.490 ^{**}
ด้านบุคลากร										1.000	.248 ^{**}	.573 ^{**}	.514 ^{**}
ด้านสังคม											1.000	.555 ^{**}	.408 ^{**}
ด้านธุรกิจ												1.000	.530 ^{**}
ด้านนักศึกษ													1.000

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 8 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงานสำหรับผู้บริหารงานวิชาการ

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆
สั่งการ	1.000	.084	.245**	.176**	.116*	.099*	-.288**	-.043	.040	.072	.047	.107*	.007
วางแผน		1.000	.121*	-.224**	.514**	.162**	-.183**	-.037	-.049	-.043	.012	-.078	-.052
มีใจ			1.000	.200**	.234**	.160**	-.302**	.114*	.135**	.145**	.121*	.200**	.106*
ตัดสินใจ				1.000	.048	.171**	-.032	-.052	.029	-.000	-.013	.020	.071
อาชีพ					1.000	.086	-.368**	.031	.037	.016	.054	.022	.043
ชีวิต						1.000	-.229**	-.048	-.021	-.033	-.025	-.084	-.041
ตำแหน่ง							1.000	-.028	-.057	-.064	-.184**	-.117*	-.165**
คนเทคนิค								1.000	.730**	.761**	.470**	.683**	.564**
คนวิชาการ									1.000	.789**	.633**	.713**	.669**
คนบุคลากร										1.000	.579**	.788**	.673**
คนสังคม											1.000	.575**	.612**
คนธุรการ												1.000	.706**
คนนักศึกษ													1.000

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านธุรการ และด้านกิจการนักศึกษา ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารประการอื่น ๆ ไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านใดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้จึงหมายความว่าความสามารถในการสั่งการ ความมั่นใจในตนเอง และความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง ทั้ง 3 ประการนี้ คือ คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานบางด้านซึ่งผู้บริหารงานวิชาการใช้บริหารงานอย่างเชื่อถือได้

5. การหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงานสำหรับผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ ผลการคำนวณหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ ปรากฏดังในตาราง 9

จากข้อมูลในตาราง 9 แสดงให้เห็นว่า มีคุณลักษณะของผู้บริหารที่สัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสมรรถภาพทางการบริหารงานบางด้านซึ่งผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการใช้ในการบริหารงาน จำนวน 4 ประการ คือ ความสามารถในการสั่งการ ความรอบรู้งาน ความมั่นใจในตนเอง และความต้องการความสำเร็จในอาชีพ โดยที่ความสามารถในการสั่งการมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหารและด้านวิชาการ ความรอบรู้งานมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านวิชาการ ด้านบุคลากร และด้านธุรการ ความมั่นใจในตนเองมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านสังคมสัมพันธ์ด้านเดียว และความต้องการความสำเร็จในอาชีพมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านวิชาการด้านเดียวเช่นกัน ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารประการอื่น ๆ นอกจากนั้น ไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านใด ๆ ทั้งนี้จึงหมายความว่าความสามารถในการสั่งการ ความรอบรู้งาน ความมั่นใจในตนเอง และความต้องการความสำเร็จในอาชีพ เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์อย่างน่าเชื่อถือได้กับสมรรถภาพทางการบริหารงานบางด้าน ซึ่งผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการใช้บริหารงานในวิทยาลัยครู

ตาราง 9 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงานสำหรับผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆
สั่งการ	1.000	.045	.193	.263 ^{**}	.017	.129	-.482 ^{**}	.227 [*]	.193 [*]	.048	.092	.106	.068
วางแผน		1.000	.212 [*]	-.276 ^{**}	.276 ^{**}	.223 [*]	-.095	.169	.274 ^{**}	.195 [*]	-.059	.225 [*]	.108
มีน้ำใจ			1.000	.319 ^{**}	.205 [*]	.266 ^{**}	-.174 [*]	-.035	.076	-.029	-.200 [*]	-.134	-.032
ตัดสินใจ				1.000	.191 [*]	.082	-.080	-.095	-.083	-.131	-.071	-.105	.065
อาชีพ					1.000	.196 [*]	-.292 ^{**}	.026	.181 [*]	-.086	-.065	.028	-.017
ชีวิต						1.000	.273 ^{**}	-.032	.063	-.171	-.083	.008	-.008
ตำแหน่ง							1.000	-.086	-.077	.038	-.057	-.009	-.114
งานเทคนิค								1.000	.659 ^{**}	.745 ^{**}	.463 ^{**}	.708 ^{**}	.386 ^{**}
งานวิชาการ									1.000	.607 ^{**}	.470 ^{**}	.558 ^{**}	.363 ^{**}
งานบุคลากร										1.000	.576 ^{**}	.692 ^{**}	.603 ^{**}
งานสังคม											1.000	.434 ^{**}	.422 ^{**}
งานธุรการ												1.000	.439 ^{**}
ความนึกศึกษา													1.000

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 1 การทดสอบสมมติฐานข้อ 1 พบว่ามีสาระสำคัญดังนี้

6.1 คุณลักษณะของผู้บริหาร 4 ประการ คือ ความรอบรู้งาน ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถในการตัดสินใจ และความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานบางด้านซึ่งผู้บริหารระดับนโยบายใช้บริหารงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

6.2 คุณลักษณะของผู้บริหาร 4 ประการ คือ ความสามารถในการสั่งการ ความมั่นใจในตนเอง ความต้องการความสำเร็จในชีวิต และความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสมรรถภาพทางการบริหารงานบางด้านซึ่งผู้บริหารในระดับปฏิบัติใช้บริหารงาน

6.3 คุณลักษณะของผู้บริหาร 3 ประการ คือ ความรอบรู้งาน ความมั่นใจในตนเอง และความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสมรรถภาพทางการบริหารงานบางด้านซึ่งผู้บริหารงานทั่วไปใช้บริหารงาน

6.4 คุณลักษณะของผู้บริหาร 3 ประการ คือ ความสามารถในการสั่งการ ความมั่นใจในตนเอง และความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสมรรถภาพทางการบริหารงานบางด้านซึ่งผู้บริหารงานวิชาการใช้บริหารงาน

6.5 คุณลักษณะของผู้บริหาร 4 ประการ คือ ความสามารถในการสั่งการ ความรอบรู้งาน ความมั่นใจในตนเอง และความต้องการความสำเร็จในอาชีพ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสมรรถภาพทางการบริหารงานบางด้านซึ่งผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการใช้บริหารงาน

ดังนั้นจึงแสดงว่า คุณลักษณะของผู้บริหารบางประการเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์อย่างน่าเชื่อถือได้กับสมรรถภาพทางการบริหารงานบางด้าน ซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน และผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยข้อ 1 ที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 2

สมมติฐานของการวิจัยข้อ 2 ที่ว่า "สมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน มีความจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารแตกต่างกัน" ทำการทดสอบโดยวิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้น (Step-wise Multiple Regression Analysis) เพื่อหาอำนาจพยากรณ์ของคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน แล้วเลือกนำมาเสนอเฉพาะตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด ดังต่อไปนี้

1. การหาอำนาจพยากรณ์ของคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพทางการบริหารสำหรับผู้บริหารระดับนโยบาย ผลการวิเคราะห์หาอำนาจพยากรณ์ดังกล่าวปรากฏทั้งในตาราง 10

ตาราง 10 อำนาจพยากรณ์ของคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานสำหรับผู้บริหารระดับนโยบาย

ตัวพยากรณ์		R	F	ระดับนัยสำคัญ
<u>ด้านเทคนิคการบริหาร</u>				
ความรอบรู้งาน	X_2	.152	5.270	.05
<u>ด้านวิชาการ</u>				
ความไม่ผูกคิกกับตำแหน่ง	X_7	.168	6.545	.01

ตาราง 10 (ต่อ)

ตัวพยากรณ์		R	F	ระดับ นัยสำคัญ
<u>ค่านบุคลลากร</u>				
ความรอบรู้งาน	X_2	.138	4.300	.05
<u>ค่านกิจการนักศึกษา</u>				
ความไม่ถูกต้องกับตำแหน่ง	X_7	.149	5.045	.05

จากข้อมูลในตาราง 10 แสดงให้เห็นว่า คุณสมบัติของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานบางด้านซึ่งผู้บริหารระดับนโยบายใช้บริหารงานมี 2 ประการ ได้แก่ ความรอบรู้งานและความไม่ถูกต้องกับตำแหน่ง โดยที่ความรอบรู้งานมีอิทธิพลต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหารและค่านบุคลลากร ส่วนความไม่ถูกต้องกับตำแหน่งมีอิทธิพลต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านวิชาการและค่านกิจการนักศึกษา ดังนั้นจากข้อมูลที่แสดงให้ปรากฏจึงหมายความว่า สมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารระดับนโยบายใช้ในการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหารกับค่านบุคลลากรจำเป็นต้องใช้คุณสมบัติของผู้บริหารด้านความรอบรู้งาน และใช้บริหารงานด้านวิชาการกับค่านกิจการนักศึกษาจำเป็นต้องใช้ความไม่ถูกต้องกับตำแหน่ง ส่วนสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านอื่น ๆ นั้น ตามข้อมูลที่ได้ครั้งนี้ไม่ปรากฏว่าจำเป็นต้องใช้หรือได้รับอิทธิพลจากคุณสมบัติของผู้บริหารในประการใด

2. การหาอำนาจพยากรณ์ของคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานสำหรับผู้บริหารระดับปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์หาอำนาจพยากรณ์ ปรากฏดังในตาราง 11

ตาราง 11 อำนาจพยากรณ์ของคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานสำหรับผู้บริหารระดับปฏิบัติ

ตัวพยากรณ์		R	F	ระดับ นัยสำคัญ
<u>ด้านสังคมสัมพันธ์</u>				
ความไม่ผูกคิกกับตำแหน่ง	X_7	.170	6.369	.01
<u>ด้านธรรการ</u>				
ความมั่นใจในตนเอง	X_3	.200	10.890	.01
ความมั่นใจในตนเองและความ ต้องการความสำเร็จในชีวิต	X_3 X_6	.250	5.088	.05
<u>ด้านกิจการนักศึกษา</u>				
ความไม่ผูกคิกกับตำแหน่ง	X_7	.188	7.825	.01

จากข้อมูลในตาราง 11 แสดงให้เห็นว่า มีสมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารระดับปฏิบัติใช้บริหารงาน จำนวน 3 ด้านที่จำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหาร คือ

งานสังคมสัมพันธ์และงานกิจการนักศึกษาจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารด้านความไม่ถูก
คิดกับตำแหน่ง และงานธุรการจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารทั้งด้านความมั่นใจในคน
เองและความต้องการความสำเร็จในชีวิตประกอบกัน ส่วนสมรรถภาพทางการบริหารงานใน
ด้านอื่น ๆ นอกจากที่กล่าวมา ข้อมูลที่ได้ครั้งนี้ไม่ปรากฏว่าจำเป็นต้องใช้หรือได้รับอิทธิพลมา
จากคุณลักษณะของผู้บริหารประการใด

3. การหาอำนาจพยากรณ์ของคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพทางการ
บริหารงานสำหรับผู้บริหารงานทั่วไป ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาอำนาจพยากรณ์ใน
ครั้งนี้ ปรากฏดังในตาราง 12

ตาราง 12 อำนาจพยากรณ์ของคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพทางการ
บริหารงานสำหรับผู้บริหารงานทั่วไป

ตัวพยากรณ์		R	F	ระดับ นัยสำคัญ
<u>งานเทคนิคการบริหาร</u>				
ความมั่นใจในตนเอง	x_3	.248	4.502	.05
<u>งานบุคคลากร</u>				
ความมั่นใจในตนเอง	x_3	.248	4.522	.05

จากข้อมูลในตาราง 12 แสดงให้เห็นว่า มีสมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้

บริหารงานทั่วไปไปบริหารงาน จำนวน 2 ท่านที่จำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหาร คือ
 ด้านเทคนิคการบริหารและด้านบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้ความมั่นใจในตนเองประกอบเหมือนกัน
 ส่วนสมรรถภาพทางการบริหารงานท่านอื่น ๆ นั้น จากข้อมูลที่ได้ไม่ปรากฏว่าจำเป็นต้องใช้
 หรือได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของผู้บริหารประการใด

4. อำนาจพยากรณ์ของคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพทางการบริหาร
งานสำหรับผู้บริหารงานวิชาการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลหาอำนาจพยากรณ์ดังกล่าวปรากฏ
 ดังในตาราง 13

ตาราง 13 อำนาจพยากรณ์ของคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพทางการ
บริหารงานสำหรับผู้บริหารงานวิชาการ

ตัวพยากรณ์		R	F	ระดับ นัยสำคัญ
<u>ด้านวิชาการ</u>				
ความมั่นใจในตนเอง	X_3	.135	5.237	.05
<u>ด้านบุคลากร</u>				
ความมั่นใจในตนเอง	X_3	.145	6.042	.01
<u>ด้านสังคมสัมพันธ์</u>				
ความไม่ถูกต้องกับตำแหน่ง	X_7	.184	9.833	.01

ตาราง 13 (ต่อ)

ตัวพยากรณ์		R	F	ระดับ นัยสำคัญ
<u>ด้านธุรการ</u>				
ความมั่นใจในตนเอง	X_3	.200	13.908	.01
ความมั่นใจในตนเองและความ ต้องการความสำเร็จในชีวิต	$X_3 X_6$	.232	4.124	.05
<u>ด้านกิจการนักศึกษา</u>				
ความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง	X_7	.165	7.854	.01

จากข้อมูลในตาราง 13 แสดงให้เห็นว่า มีสมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารงานวิชาการใช้บริหารงาน จำนวน 5 ด้านที่จำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารในบางประการ ได้แก่ ด้านวิชาการและด้านบุคลากรจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารด้านความมั่นใจในตนเองเหมือนกัน ด้านสังคมสัมพันธ์และด้านกิจการศึกษาก็จำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารด้านความไม่ผูกติดกับตำแหน่งเหมือนกัน แต่ด้านธุรการจำเป็นต้องใช้ทั้งความมั่นใจในตนเองและความต้องการความสำเร็จในชีวิตประกอบกัน ส่วนสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหารนั้น จากข้อมูลที่ได้ไม่ปรากฏว่ามีความจำเป็นต้องใช้หรือได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของผู้บริหารในประการใด

5. การหาอำนาจพยากรณ์ของคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานสำหรับผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลหาอำนาจพยากรณ์ปรากฏดังในตาราง 14

ตาราง 14 อำนาจพยากรณ์ของคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานสำหรับผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ

ตัวพยากรณ์		R	F	ระดับนัยสำคัญ
<u>ด้านเทคนิคการบริหาร</u>				
ความสามารถในการสั่งการ	X_1	.227	4.496	.05
<u>ด้านวิชาการ</u>				
ความรอบรู้งาน	X_2	.274	6.755	.01
<u>ด้านธุรการ</u>				
ความรอบรู้งาน	X_2	.225	4.415	.05

จากข้อมูลในตาราง 14 แสดงให้เห็นว่า มีสมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการใช้บริหารงาน จำนวน 3 ด้านที่จำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารในบางประการ คือ สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหาร ด้านวิชาการ และด้านธุรการ โดยที่ด้านเทคนิคการบริหารจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการสั่งการ

และด้านวิชาการกับด้านธุรการจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารด้านความรอบรู้เหมือนกัน ส่วนสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านอื่นนั้น จากข้อมูลที่ได้ครั้งนี้ไม่ปรากฏว่าจำเป็นต้องใช้หรือได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของผู้บริหารประการใด

6. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยข้อนี้ มีสาระสำคัญโดยสรุปดังนี้

6.1 สมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารระดับนโยบายใช้บริหารงานด้านเทคนิคการบริหารและด้านบุคลากร มีความจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารด้านความรอบรู้ และด้านวิชาการกับด้านกิจการนักศึกษามีความจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารในด้านความไม่ถูกคิดกับตำแหน่ง

6.2 สมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารระดับปฏิบัติใช้บริหารงานด้านสังคมสัมพันธ์และด้านกิจการนักศึกษา มีความจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารด้านความไม่ถูกคิดกับตำแหน่ง และด้านธุรการมีความจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารทั้งความมั่นใจในตนเองและความต้องการความสำเร็จในชีวิตประกอบกัน

6.3 สมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารงานทั่วไปใช้บริหารงานด้านเทคนิคการบริหารและด้านบุคลากร มีความจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารด้านความมั่นใจในตนเองประกอบ

6.4 สมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารงานวิชาการใช้บริหารงานด้านวิชาการและด้านบุคลากร มีความจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารด้านความมั่นใจในตนเอง ด้านสังคมสัมพันธ์และด้านกิจการนักศึกษามีความจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารด้านความไม่ถูกคิดกับตำแหน่งเหมือนกัน และด้านธุรการมีความจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารในด้านความมั่นใจในตนเองและความต้องการความสำเร็จในชีวิตประกอบกัน

6.5 สมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการใช้บริหารงานด้านเทคนิคการบริหารมีความจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารด้านความสามารถในการสั่งการ และด้านวิชาการกับด้านธุรการมีความจำเป็นต้องใช้ความรอบรู้เหมือนกัน

ดังนั้นจึงแสดงว่า มีสมรรถภาพทางการบริหารงานบางด้านซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับ และแต่ละประเภทใช้บริหารงาน ที่จำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารแตกต่างกัน ซึ่งผลในการวิจัยครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 2 ที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 3

สมมติฐานของการวิจัยข้อ 3 ที่ว่า "คุณลักษณะของผู้บริหารทั้ง 7 ประการซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน มีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ปกติ" นั้น ได้ทำการทดสอบโดยใช้วิธีการทดสอบค่าที (t - test) ซึ่งนำเอาค่าเฉลี่ยในด้านคุณลักษณะของผู้บริหารไปเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของเกณฑ์ปกติที่ กิเซลลี (Ghiselli, 1971) ได้ศึกษาไว้ ดังนี้

1. การ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่าง เกณฑ์ปกติกับคุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารระดับปฏิบัติและผู้บริหารระดับปฏิบัติใช้บริหารงาน ผลการ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปรากฏดัง ในตาราง 15

จากข้อมูลในตาราง 15 แสดงให้เห็นว่า ค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะของผู้บริหารใน 6 ประการแรกมีค่าน้อยกว่าค่าเฉลี่ยของเกณฑ์ปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่การที่ปรากฏว่าค่าเฉลี่ยของความไม่ถูกต้องกับตำแหน่งมีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยของ เกณฑ์ปกติ นั้น ก็แปลความได้ว่าคุณลักษณะด้านนี้ของผู้บริหารมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ปกติเช่นกัน เพราะข้อมูลที่นำมาเป็นเรื่องเกี่ยวกับความถูกต้องกับตำแหน่ง การแปลผลจึงต้องแปลกลับกัน คือ ถ้าค่าเฉลี่ยของข้อมูลที่ได้สูงกว่าเกณฑ์ปกติ ก็แปลความว่ามีความไม่ถูกต้องกับตำแหน่งน้อยกว่าเกณฑ์ปกติ ดังนั้นจึงหมายความว่าคุณลักษณะของผู้บริหารทุกประการซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน มีค่าต่ำกว่า เกณฑ์ปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่าง เกณฑ์ปกติกับคุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ ใช้นบริหารงาน ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยปรากฏดังในตาราง 16

ตาราง 16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่าง เกณฑ์ปกติกับคุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ ใช้นบริหารงาน

กลุ่มผู้บริหาร	คุณลักษณะของผู้บริหาร							
		x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7
เกณฑ์ปกติ	N	306	306	306	306	306	306	306
	$\bar{X}$	30.46	41.61	28.30	22.23	41.81	10.50	10.26
	S.D.	6.26	7.57	5.85	4.85	8.65	2.50	3.61
งานทั่วไป	N	71	71	71	71	71	71	71
	$\bar{X}$	26.42	34.72	23.30	15.17	31.72	7.15	14.17
	S.D.	4.85	4.88	4.39	4.29	6.39	2.01	3.17
	t	-5.94	-9.57	-8.06	-12.17	-11.09	-11.30	9.31
	α	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001
งานวิชาการ	N	284	284	284	284	284	284	284
	$\bar{X}$	26.10	33.12	22.81	15.61	30.45	6.98	14.42
	S.D.	4.93	5.45	3.60	4.01	6.40	2.09	2.98
	t	-4.96	-11.66	-10.11	-12.06	-12.74	-15.13	11.97
	α	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001

ตาราง 16 (ต่อ)

กลุ่มผู้บริหาร	คุณลักษณะของผู้บริหาร							
		X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7
งานส่งเสริมวิชาการ	N	85	85	85	85	85	85	85
	$\bar{X}$	26.99	33.33	22.74	15.96	31.87	6.87	14.69
	S.D.	5.55	5.15	4.07	4.07	5.57	1.84	2.83
	t	-4.96	-11.66	-10.11	-12.06	-12.74	-15.13	11.97
	α	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001

จากข้อมูลในตาราง 16 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ ใช้คุณลักษณะของผู้บริหารแต่ละประการในการบริหารงานน้อยกว่าเกณฑ์ปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยข้อนี้สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

3.1 คุณลักษณะของผู้บริหารแต่ละประการซึ่งผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารระดับปฏิบัติใช้บริหารงาน มีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 คุณลักษณะของผู้บริหารแต่ละประการซึ่งผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการใช้บริหารงาน มีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดังนั้นจึงหมายความว่า คุณลักษณะของผู้บริหารแต่ละประการซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน มีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ปกติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 4

สมมติฐานของการวิจัยข้อ 4 ที่ว่า "คุณลักษณะของผู้บริหารแต่ละประเภทซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน มีความแตกต่างกัน" นั้น ได้ทำการทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติ 2 วิธี คือ การทดสอบค่าที (t - test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - way ANOVA) โดยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน ดังต่อไปนี้

1. การทดสอบความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสำหรับผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารระดับปฏิบัติ ผลการทดสอบค่าที (t - test) ปรากฏรายละเอียดดังในตาราง 17

ตาราง 17 การทดสอบความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสำหรับผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารระดับปฏิบัติ

คุณลักษณะ ของผู้บริหาร	ระดับของผู้บริหาร		ระดับนโยบาย		ระดับปฏิบัติ		t
			$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ความสามารถในการสั่งการ			26.29	5.10	26.05	4.97	1.12
2. ความรอบรู้งาน			33.24	5.30	33.61	5.36	-0.72
3. ความมั่นใจในตนเอง			23.03	3.99	22.71	3.65	0.87
4. ความสามารถในการตัดสินใจ			15.71	4.15	15.50	3.97	0.53
5. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ			31.24	6.09	30.60	6.44	1.07
6. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต			7.05	2.05	6.92	2.01	0.68
7. ความไม่ผูกพันกับตำแหน่ง			14.46	2.98	14.41	3.00	0.17

จากข้อมูลในตาราง 17 แสดงให้เห็นว่า คุณสมบัติของผู้บริหารแต่ละประการซึ่งผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารระดับปฏิบัติใช้บริหารงาน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. การทดสอบความแตกต่างระหว่างคุณสมบัติของผู้บริหารสำหรับผู้บริหารงานทั่วไป
ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน
แบบทางเดียวปรากฏดังในตาราง 18

ตาราง 18 การทดสอบความแตกต่างระหว่างคุณสมบัติของผู้บริหารสำหรับผู้บริหารงาน
ทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ

คุณสมบัติของผู้บริหาร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
1. ความสามารถในการสั่งการ	ระหว่างกลุ่ม	2	53.07	26.53	1.05
	ภายในกลุ่ม	437	11094.75	25.09	
	รวม	439	11147.82		
2. ความรอบรู้งาน	ระหว่างกลุ่ม	2	145.39	72.69	2.58
	ภายในกลุ่ม	437	12307.89	28.16	
	รวม	439	12453.22		
3. ความมั่นใจในตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	2	15.30	7.65	0.52
	ภายในกลุ่ม	437	6410.83	14.67	
	รวม	439	6426.13		

ตาราง 18 (ต่อ)

คุณลักษณะของผู้บริหาร	แหล่งความ ความแปรปรวน	df	SS	MS	F
4. ความสามารถในการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	24.49	12.25	0.74
	ภายในกลุ่ม	437	7218.70	16.52	
	รวม	439	7243.19		
5. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	2	185.52	92.76	2.38
	ภายในกลุ่ม	437	17038.15	38.99	
	รวม	439	17223.67		
6. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต	ระหว่างกลุ่ม	2	3.16	1.58	0.38
	ภายในกลุ่ม	437	1803.78	4.13	
	รวม	439	1806.94		
7. ความไม่ผูกพันกับตำแหน่ง	ระหว่างกลุ่ม	2	10.80	5.40	0.61
	ภายในกลุ่ม	437	3891.16	8.90	
	รวม	439	3901.95		

จากข้อมูลในตาราง 18 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ ใช้คุณลักษณะของผู้บริหารแต่ละประการในการบริหารงานในความรับผิดชอบไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 4 จากการทดสอบสมมติฐานข้อนี้ปรากฏผลว่า ผู้บริหารระหว่างระดับนโยบายกับระดับปฏิบัติใช้คุณลักษณะของผู้บริหารในการบริหารงานไม่

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ ก็ใช้คุณลักษณะของผู้บริหารแต่ละประการในการบริหารงานที่อยู่ในความรับผิดชอบไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วย

ดังนั้นจึงแสดงว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้คุณลักษณะของผู้บริหารในการบริหารงานไม่แตกต่างกันอย่างน่าเชื่อถือได้ ซึ่งผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 4 ที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 5

สมมติฐานของการวิจัยข้อ 5 ที่ว่า "สมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง" นั้นทำการทดสอบโดยค่าเนนการ เป็น 3 ชั้น คือ ชั้นแรก ทำการหาค่าเฉลี่ยและค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ไทล์ของสมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านจากคะแนนของกลุ่มผู้บริหารทั้งหมด ชั้นที่สอง ทำการหาค่าเฉลี่ยของสมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน แล้วนำไปเทียบหาค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ไทล์จากเกณฑ์ของกลุ่มชั้นที่สาม จัดแบ่งค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ไทล์ออกเป็น 5 ส่วนเพื่อกำหนดเป็นเกณฑ์ในการประเมินค่าสมรรถภาพทางการบริหารงาน ดังนี้

ค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่	1 - 20	หมายถึง	น้อยที่สุด
	21 - 40	หมายถึง	น้อย
	41 - 60	หมายถึง	ปานกลาง
	61 - 80	หมายถึง	มาก
	81 - 100	หมายถึง	มากที่สุด

จากเกณฑ์ที่กำหนดนี้ ถ้าค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ไทล์ของสมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารใช้อยู่ในเกณฑ์ใดก็แปลผลไปตามความหมายที่กำหนดไว้ ดังต่อไปนี้

1. การหาค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ของสมรรถภาพทางการบริหารงานสำหรับผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารระดับปฏิบัติ ผลการคำนวณหาค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ปรากฏดังในตาราง 19

ตาราง 19 ค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ของสมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารระดับปฏิบัติใช้บริหารงาน

สมรรถภาพ ทางการบริหารงาน	ระดับของผู้บริหาร		ระดับนโยบาย		ระดับปฏิบัติ	
			$\bar{X}$	P	$\bar{X}$	P
1. ด้านเทคนิคการบริหาร			4.01	55	3.74	34
2. ด้านวิชาการ			3.66	52	3.50	46
3. ด้านบุคลากร			3.89	52	3.60	40
4. ด้านสังคมสัมพันธ์			3.40	55	3.26	40
5. ด้านธุรการ			3.80	58	3.40	37
6. ด้านกิจการนักศึกษา			3.58	52	3.42	46

จากข้อมูลในตาราง 19 แสดงว่า สมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารระดับนโยบายใช้บริหารงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (ค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ที่ 52 - 58) ส่วนสมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารระดับปฏิบัติใช้บริหารงานด้านวิชาการและด้านกิจการนักศึกษา อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (ค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ที่ 46) แต่ใช้บริหารงานอีก 4 ด้านที่เหลือในเกณฑ์น้อย (ค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ที่ 34 - 40)

2. การหาค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ของสมรรถภาพทางการบริหารงานสำหรับผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ ผลปรากฏในตาราง 20

ตาราง 20 ตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ของสมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารงานทั่วไป
ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ ใช้นับบริหารงาน

ประเภทของผู้ บริหาร สมรรถภาพ ทางการบริหารงาน	งานทั่วไป		งานวิชาการ		งานส่งเสริม	
	$\bar{X}$	P	$\bar{X}$	P	$\bar{X}$	P
1. ด้านเทคนิคการบริหาร	4.14	64	3.80	37	3.89	43
2. ด้านวิชาการ	3.80	61	3.56	49	3.49	43
3. ด้านบุคลากร	4.02	67	3.66	40	3.80	49
4. ด้านสังคมสัมพันธ์	3.56	61	3.26	46	3.38	52
5. ด้านธุรการ	3.91	64	3.49	43	3.72	52
6. ด้านกิจการนักศึกษา	3.75	61	3.45	49	3.44	46

จากข้อมูลในตาราง 20 แสดงว่า สมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารงานทั่วไปใช้นับบริหารงานอยู่ในเกณฑ์มาก (ตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ที่ 61 – 67) ผู้บริหารงานวิชาการใช้นับอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านธุรการ และด้านกิจการนักศึกษา (ตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ที่ 43 – 49) และใช้นับอยู่ในเกณฑ์น้อย 2 ด้าน คือ ด้านเทคนิคการบริหารกับด้านบุคลากร (ตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ที่ 37 – 40) สำหรับผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการนั้นใช้นับอยู่ในเกณฑ์ปานกลางทุกด้าน (ตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ที่ 43 ถึง 52)

3. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 5
พอสรุปได้ดังนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อนี้มีสาระสำคัญ

3.1 สมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารระดับนโยบายใช้บริหารงานอยู่ใน
เขตพื้นที่ปานกลางทุกด้าน แต่ผู้บริหารระดับปฏิบัติใช้อยู่ในเขตพื้นที่ปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้าน
วิชาการกับด้านกิจการนักศึกษา ส่วนด้านอื่น ๆ อีก 4 ด้านใช้อยู่ในเขตพื้นที่น้อย

3.2 สมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารงานทั่วไปใช้บริหารงานอยู่ใน
เขตพื้นที่สูงทุกด้าน ผู้บริหารงานวิชาการใช้อยู่ในเขตพื้นที่ปานกลาง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ
ด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านธุรการ และด้านกิจการนักศึกษา ส่วนอีก 2 ด้าน คือ ด้านเทคนิคการ
บริหารและด้านบุคลากร ใช้อยู่ในเขตพื้นที่น้อย และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการใช้อยู่ในเขตพื้นที่
ปานกลางทุกด้าน

ดังนั้นจึงแสดงว่า สมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูใน
แต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน อยู่ในเขตพื้นที่มาก เขตพื้นที่ปานกลาง และเขตพื้นที่น้อย
แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยนี้มีความไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 5 ที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 6

สมมติฐานของการวิจัยข้อ 6 ที่ว่า "สมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้
บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน มีความแตกต่างกัน" นั้น ได้
ทำการทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติ 2 วิธี คือ การทดสอบค่าที (t - test) และวิธีการ
วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - way ANOVA) โดยทำการเปรียบเทียบค่า
เฉลี่ยของสมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหาร
งาน ดังต่อไปนี้

1. การเปรียบเทียบสมรรถภาพทางการบริหารงานระหว่างผู้บริหารระดับนโยบาย
กับผู้บริหารระดับปฏิบัติ จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยใช้วิธีการทดสอบค่าที (t - test)
ปรากฏผลดังในตาราง 21

ตาราง 21 การเปรียบเทียบสมรรถภาพทางการบริหารงานระหว่างผู้บริหารระดับนโยบาย
กับผู้บริหารระดับปฏิบัติ

สมรรถภาพ ทางการบริหารงาน	ระดับของผู้ บริหาร	ระดับนโยบาย		ระดับปฏิบัติ		t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านเทคนิคการบริหาร		4.00	0.59	3.74	0.64	4.61**
2. ด้านวิชาการ		3.66	0.59	3.50	0.67	2.61**
3. ด้านบุคลากร		3.89	0.60	3.60	0.69	4.73**
4. ด้านสังคมสัมพันธ์		3.40	0.67	3.26	0.75	2.04*
5. ด้านธุรการ		3.80	0.59	3.40	0.69	6.62**
6. ด้านกิจการนักศึกษา		3.58	0.63	3.42	0.70	2.47*

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากข้อมูลในตาราง 21 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับนโยบายกับผู้บริหารระดับปฏิบัติใช้สมรรถภาพทางการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ใช้ในการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านธุรการ และด้านกิจการนักศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับด้านสังคมสัมพันธ์นั้นผู้บริหารทั้งสองระดับใช้สมรรถภาพทางการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. การเปรียบเทียบสมรรถภาพทางการบริหารงานระหว่างผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ปรากฏดังในตาราง 22

ตาราง 22 การเปรียบเทียบสมรรถภาพทางการบริหารงานระหว่างผู้บริหารงานทั่วไป
ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ

สมรรถภาพทาง การบริหารงาน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
1. ด้านเทคนิค การบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	2	6.43	3.21	8.49***
	ภายในกลุ่ม	437	165.39	0.38	
	รวม	439	171.82		
2. ด้านวิชาการ	ระหว่างกลุ่ม	2	4.15	2.07	5.30**
	ภายในกลุ่ม	437	171.03	0.39	
	รวม	439	175.18		
3. ด้านบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	7.66	3.83	9.02***
	ภายในกลุ่ม	437	185.47	0.42	
	รวม	439	193.12		
4. ด้านสังคมสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	2	5.13	2.57	5.18**
	ภายในกลุ่ม	437	216.32	0.50	
	รวม	439	221.46		
5. ด้านธุรการ	ระหว่างกลุ่ม	2	11.52	5.76	13.64***
	ภายในกลุ่ม	437	184.51	0.42	
	รวม	439	196.03		
6. ด้านกิจการ	ระหว่างกลุ่ม	2	5.37	2.69	6.19**
	ภายในกลุ่ม	437	189.59	0.43	
	รวม	439	194.96		

*** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากข้อมูลในตาราง 22 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการใช้สมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มใช้ในการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหาร ด้านบุคลากร และด้านธุรการ แต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 และใช้ในการบริหารงานด้านวิชาการ ด้านสังคมสัมพันธ์ และด้านกิจการนักศึกษา แต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่เพื่อให้เห็นความแตกต่างดังกล่าวชัดเจนมากขึ้น จึงได้เปรียบเทียบรายคู่โดยใช้วิธีการทางสถิติแบบ "สตีว เคนท์ นิวแมน คูสส์" ดังปรากฏในตาราง 23

ตาราง 23 การเปรียบเทียบสมรรถภาพทางการบริหารงานรายคู่ระหว่างผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ

สมรรถภาพทางการบริหารงาน	ความแตกต่างระหว่างประเภทของผู้บริหาร			
	วิชาการ		ส่งเสริม	ทั่วไป
1. ด้านเทคนิคการบริหาร	$\bar{X}$	3.80	3.89	4.14
	วิชาการ	3.80	-	0.09
	ส่งเสริม	3.89	-	0.25*
	ทั่วไป	4.14	-	-
2. ด้านวิชาการ	$\bar{X}$	3.49	3.56	3.80
	ส่งเสริม	3.49	-	0.07
	วิชาการ	3.56	-	0.24*
	ทั่วไป	3.80	-	-

ตาราง 23 (ต่อ)

สมรรถภาพทางการบริหารงาน	ความแตกต่างระหว่างประเภทของผู้บริหาร			
3. ด้านบุคลากร		วิชาการ	ส่งเสริม	ทั่วไป
	$\bar{x}$	3.66	3.80	4.02
	วิชาการ	3.66	-	0.14
	ส่งเสริม	3.80	-	0.22*
	ทั่วไป	4.02	-	-
4. ด้านสังคมสัมพันธ์		วิชาการ	ส่งเสริม	ทั่วไป
	$\bar{x}$	3.26	3.38	3.56
	วิชาการ	3.26	-	0.12
	ส่งเสริม	3.38	-	0.18
	ทั่วไป	3.56	-	-
5. ด้านธุรการ		วิชาการ	ส่งเสริม	ทั่วไป
	$\bar{x}$	3.49	3.72	3.91
	วิชาการ	3.49	-	0.23*
	ส่งเสริม	3.72	-	0.19
	ทั่วไป	3.91	-	-
6. ด้านกิจการนักศึกษา		ส่งเสริม	วิชาการ	ทั่วไป
	$\bar{x}$	3.44	3.45	3.75
	ส่งเสริม	3.44	-	0.01
	วิชาการ	3.45	-	0.30*
	ทั่วไป	3.75	-	-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากข้อมูลการเปรียบเทียบสมรรถภาพทางการบริหารงานรายคู่ในตาราง 23 แสดงให้เห็นว่า สมรรถภาพทางการบริหารงาน 4 ด้านต่อไปนี้ คือ ด้านเทคนิคการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านกิจกรรมนักศึกษา ผู้บริหารงานทั่วไปใช้บริหารงานมากกว่าผู้บริหารงานวิชาการและผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ สมรรถภาพทางการบริหารงานจำนวน 2 ด้านต่อไปนี้ คือ ด้านสังคมสัมพันธ์กับคณาธิการ ผู้บริหารงานทั่วไปใช้บริหารงานมากกว่าผู้บริหารงานวิชาการ สำหรับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านคณาธิการนั้น ผู้บริหารงานทั่วไปและผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการใช้บริหารงานมากกว่าผู้บริหารงานวิชาการ

3. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 6 การทดสอบสมมติฐานข้อนี้สรุปสาระสำคัญไว้ดังนี้

3.1 สมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารระดับปฏิบัติใช้บริหารงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 สมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการใช้บริหารงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในบางด้าน

ดังนั้นจึงแสดงว่า สมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับ และแต่ละประเภทใช้บริหารงานมีความแตกต่างกันอย่างน่าเชื่อถือได้ ซึ่งผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 6 ที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 7

สมมติฐานของการวิจัยข้อ 7 ที่ว่า "คุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน อยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาในทุก ๆ ประการ" นั้น ทำการทดสอบด้วยการหาค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารแต่ละกลุ่มทั้งกล่าวใช้บริหารงาน แล้วนำไปเทียบหาค่าแทนเปอร์เซ็นต์ได้จากเกณฑ์ปกติและเปรียบเทียบค่าแทน

เปอร์เซ็นต์ใกล้เคียงกันกับค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ของเกณฑ์ปกติ ซึ่ง กิเซลลี (Ghiselli, 1971 : 165) ได้ศึกษาไว้ ถ้าค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ของคุณลักษณะของผู้บริหารจากการวิจัยครั้งนี้ต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ ก็หมายความว่าคุณลักษณะนั้นควรได้รับการพัฒนา ยกเว้นความไม่ถูกต้องกับค่าแห่งเท่านั้นที่ต้องแปลความหมายกลับกัน คือ ถ้าค่าแห่งเปอร์เซ็นต์จากการวิจัยครั้งนี้สูงกว่าเกณฑ์ปกติ หมายความว่าคุณลักษณะของผู้บริหารที่สูงนั้นควรจะได้ได้รับการพัฒนา ทั้งนี้ เพราะข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลค่านี้ เป็น เรื่องของการถูกตัดสินกับค่าแห่ง การดำเนินการเปรียบเทียบแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

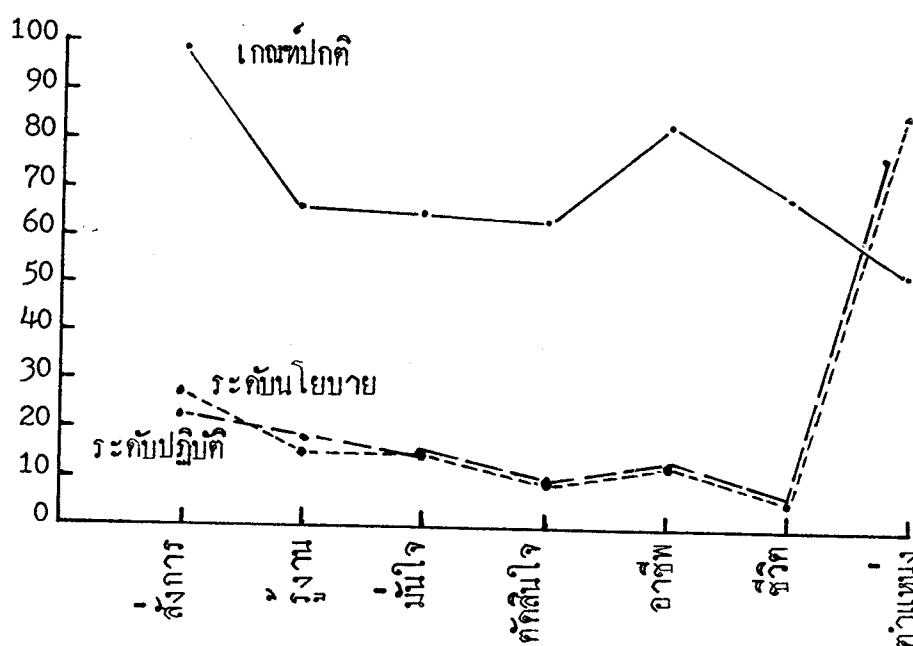
1. การเปรียบเทียบค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ของคุณลักษณะของผู้บริหารกับ เกณฑ์ปกติ สำหรับผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารระดับปฏิบัติ รายละเอียดของการเปรียบเทียบดังกล่าวปรากฏในตาราง 24 และภาพประกอบ 5

ตาราง 24 การเปรียบเทียบค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ของคุณลักษณะของผู้บริหารกับ เกณฑ์ปกติ สำหรับผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารระดับปฏิบัติ

คุณลักษณะของผู้บริหาร	ระดับนโยบาย		ระดับปฏิบัติ		P เกณฑ์ปกติ
	$\bar{X}$	P	$\bar{X}$	P	
1. ความสามารถในการสั่งการ	26.58	28	26.05	23	99
2. ความรอบรู้งาน	33.24	14	33.61	16	64
3. ความมั่นใจในตนเอง	23.03	14	22.71	14	62
4. ความสามารถในการตัดสินใจ	15.71	9	15.50	9	61
5. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ	31.24	12	30.60	12	76
6. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต	7.05	4	6.92	4	63
7. ความไม่ถูกต้องกับค่าแห่ง	14.46	87	14.14	78	54

จากข้อมูลในตาราง 24 แสดงให้เห็นว่า เมื่อใช้แบบสอบถามวัดเทคนิคเดียวกันแล้ว ค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ไทม์ของคุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารระดับปฏิบัติใช้บริหารงานอยู่ในลำดับต่ำกว่าเกณฑ์ปกติทั้ง 7 ประการ แต่การที่ค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ไทม์ของความไม่ถูกต้องกับตำแหน่งสูงกว่าเกณฑ์ปกตินั้น ให้แปลผลกลับกันว่าผู้บริหารดังกล่าวมีความไม่ถูกต้องกับตำแหน่งน้อยกว่าเกณฑ์ปกติเพราะการเก็บข้อมูลเรื่องนี้มีเนื้อหาเกี่ยวกับความถูกต้องกับตำแหน่งทั้งหมด ดังนั้นจึงหมายความว่าผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารระดับปฏิบัติใช้คุณลักษณะของผู้บริหารในการบริหารงานอยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาทุก ๆ ประการที่ศึกษา

สำหรับความแตกต่างระหว่าง เกณฑ์ปกติกับค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ไทม์ของคุณลักษณะของผู้บริหารทั้งสองระดับ สามารถแสดงให้เห็นด้วยภาพดังปรากฏในภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ความแตกต่างระหว่าง เกณฑ์ปกติกับค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ไทม์ของคุณลักษณะของผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารระดับปฏิบัติ

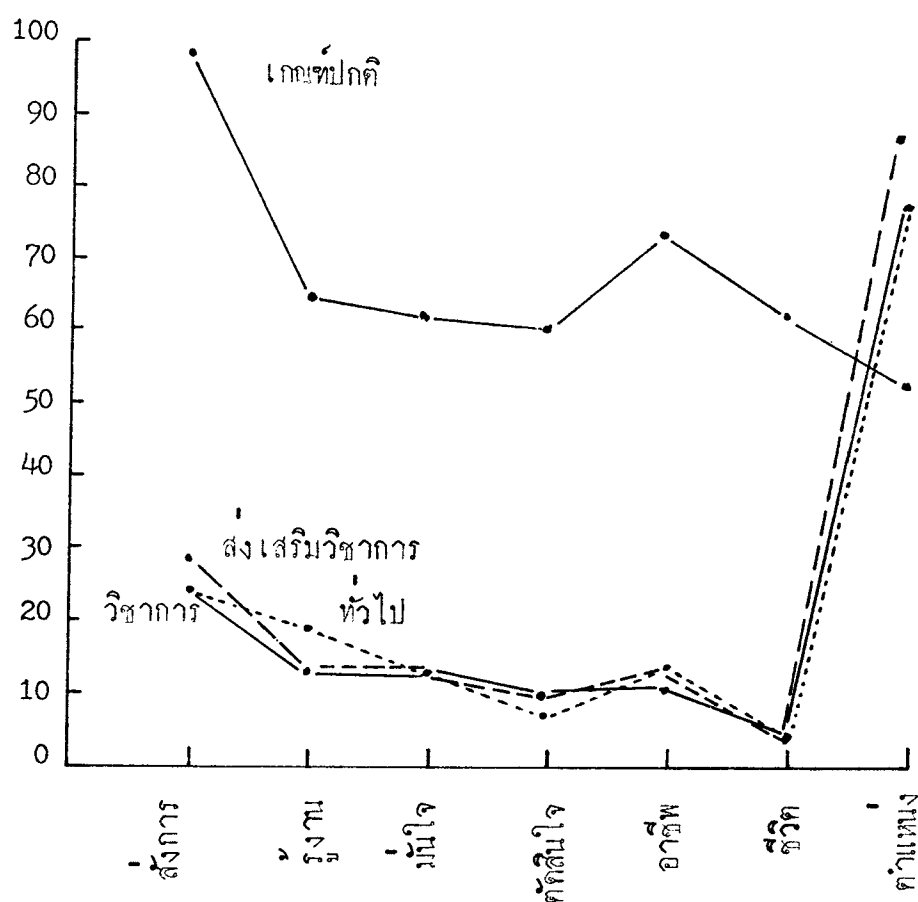
2. การเปรียบเทียบค่าแรงแปร์เซ็นไทล์ของคุณลักษณะของผู้บริหารกับเกณฑ์ปกติ
สำหรับผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ ผลการ
เปรียบเทียบปรากฏดังในตาราง 25 และภาพประกอบ 6

ตาราง 25 การเปรียบเทียบค่าแรงแปร์เซ็นไทล์ของคุณลักษณะของผู้บริหารกับเกณฑ์
ปกติสำหรับผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ

คุณลักษณะ ของผู้บริหาร	ประเภทของ ผู้บริหารงาน	ทั่วไป		วิชาการ		ส่งเสริม		P เกณฑ์ ปกติ
		$\bar{X}$	P	$\bar{X}$	P	$\bar{X}$	P	
1. ความสามารถในการสั่งการ		26.42	23	26.10	23	26.99	28	99
2. ความรอบรู้งาน		34.72	19	33.12	14	33.33	14	64
3. ความมั่นใจในตนเอง		23.30	14	22.81	14	22.74	14	62
4. ความสามารถในการตัดสินใจ		15.17	6	15.61	9	15.96	9	61
5. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ		31.72	13	30.45	10	31.87	13	76
6. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต		7.15	4	6.98	4	6.87	4	63
7. ความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง		14.17	78	14.42	78	14.69	87	54

จากข้อมูลในตาราง 25 แสดงให้เห็นว่า ค่าแรงแปร์เซ็นไทล์ของคุณลักษณะ
ของผู้บริหาร 6 ประการแรกอยู่ในลำดับต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ นอกจากค่าแรงแปร์เซ็นไทล์
ของความไม่ผูกติดกับตำแหน่งเท่านั้นที่อยู่ในลำดับสูงกว่า แต่เนื่องจากการเก็บข้อมูลในค่านี้นี้
เนื้อหาสาระเกี่ยวกับความผูกติดกับตำแหน่ง การแปลผลข้อมูลจึงต้องแปลกลับกันว่าผู้บริหาร
งานทั้ง 3 ประเภทตั้งกล่าวใช้คุณลักษณะของผู้บริหารน้อยกว่าเกณฑ์ปกติ ดังนั้นจึงกล่าวได้
ว่าผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการใช้คุณลักษณะของ
ผู้บริหารในการบริหารงานอยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาทั้ง 7 ประการ

สำหรับความแตกต่างระหว่างตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ของเกณฑ์ปกติกับของผู้บริหารใน
แต่ละประเภทดังกล่าว สามารถแสดงให้เห็นด้วยภาพดังปรากฏในภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ความแตกต่างระหว่างเกณฑ์ปกติกับตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ของคุณลักษณะ
ของผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ

3. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 7 การทดสอบสมมติฐานของการวิจัยข้อนี้พบ
 สำคัญว่า คุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับปฏิบัติ ผู้บริหาร
 งานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ ใช้บริหารงานอยู่ในเกณฑ์ที่
 ควรพัฒนาทั้ง 7 ประการ ซึ่งผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 7 ที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 8

สมมติฐานของการวิจัยข้อ 8 ที่ว่า "สมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารวิทยา
 ลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน อยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาในบางด้าน" นั้น
 ได้ทำการทดสอบโดยวิธีการหาค่าแทน เปอร์เซ็นต์ไทล์ของสมรรถภาพทางการบริหารซึ่งผู้บริหาร
 ในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน แล้วนำไปเทียบกับค่าแทน เปอร์เซ็นต์ไทล์เกณฑ์
 กลาง ซึ่งในที่นี่กำหนดเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 คือเกณฑ์กลาง ถ้าค่าแทน เปอร์เซ็นต์ไทล์ของกลุ่ม
 ใดสูงกว่าเกณฑ์กลาง หมายความว่าสมรรถภาพทางการบริหารงานของกลุ่มผู้บริหารนั้นไม่อยู่ใน
 เกณฑ์ที่ควรพัฒนา แต่ถ้าค่าแทน เปอร์เซ็นต์ไทล์ต่ำกว่าเกณฑ์กลางแล้ว ก็แปลว่าการใช้
 สมรรถภาพทางการบริหารงานของผู้บริหารเหล่านั้นอยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาให้ดีขึ้น ทั้งนี้

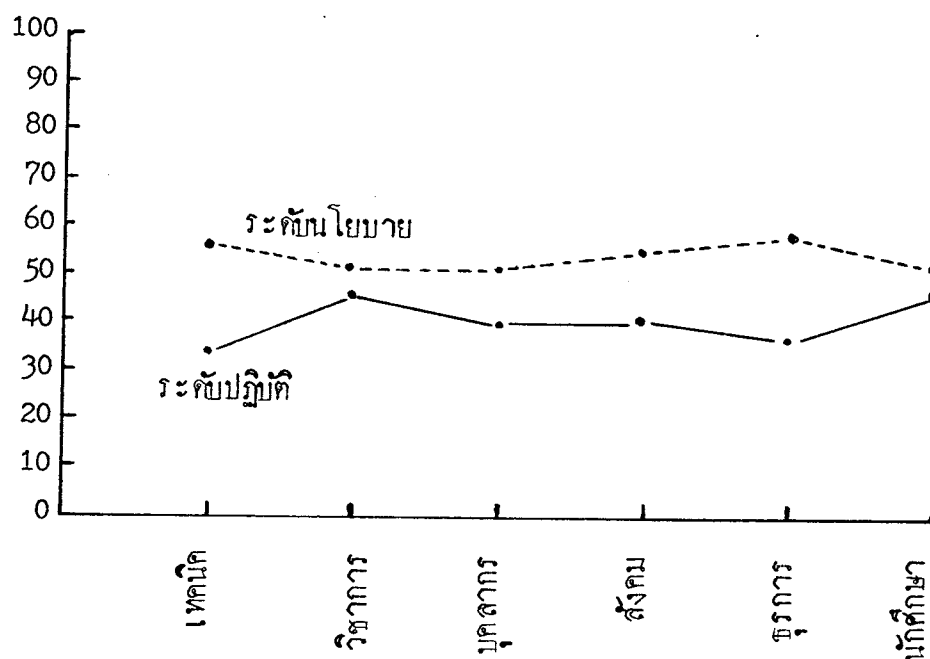
1. การเปรียบเทียบค่าแทน เปอร์เซ็นต์ไทล์ของสมรรถภาพทางการบริหารงานกับ
เกณฑ์กลางสำหรับผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารระดับปฏิบัติ ปรากฏผลดังในตาราง 26
 และภาพประกอบ 7

จากข้อมูลในตาราง 26 แสดงให้เห็นว่า เมื่อใช้แบบสอบถามวัดเกี่ยวกับนี้แล้ว
 ค่าแทน เปอร์เซ็นต์ไทล์ของสมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านซึ่งผู้บริหารระดับนโยบาย
 ใช้บริหารงานอยู่ในลำดับสูงกว่าเกณฑ์กลาง จึงหมายความว่าสมรรถภาพทางการบริหารงาน
 ของผู้บริหารระดับนี้ไม่อยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนา แต่ค่าแทน เปอร์เซ็นต์ไทล์ของสมรรถภาพทาง
 การบริหารงานของผู้บริหารระดับปฏิบัติมีลำดับต่ำกว่าเกณฑ์กลาง จึงแปลว่าผู้บริหารระดับนี้มี
 การใช้สมรรถภาพทางการบริหารงานทุกด้านอยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าที่ไม่ได้อยู่

ตาราง 26 การเปรียบเทียบค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ไคลของสมรรถภาพทางการบริหารงาน
กับเกณฑ์กลางสำหรับผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารระดับปฏิบัติ

สมรรถภาพ ทางการบริหารงาน	ระดับของ ผู้บริหาร	ระดับนโยบาย	ระดับปฏิบัติ	P
		P	P	เกณฑ์กลาง
1. ด้านเทคนิคการบริหาร		55	34	50
2. ด้านวิชาการ		52	46	50
3. ด้านบุคลากร		52	40	50
4. ด้านสังคมสัมพันธ์		55	40	50
5. ด้านธุรการ		58	37	50
6. ด้านกิจการนักศึกษา		52	46	50

สำหรับการเปรียบเทียบค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ไคลของสมรรถภาพทางการบริหารงาน
ระหว่างของเกณฑ์กลางกับของผู้บริหารในแต่ละระดับอีกลักษณะหนึ่งซึ่งเป็นการเปรียบเทียบที่
ทำให้เห็นความแตกต่างกันชัดเจนยิ่งขึ้น คือ การเปรียบเทียบด้วยการเขียนภาพประกอบ ดัง
ปรากฏในภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ความแตกต่างระหว่าง เกณฑ์กลางกับค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ไคล์ของสมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารระดับปฏิบัติใช้บริหารงาน

2. การเปรียบเทียบค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ไคล์ของสมรรถภาพทางการบริหารงานกับเกณฑ์กลางสำหรับผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ
ในการเปรียบเทียบดังกล่าวปรากฏผลดังในตาราง 27 และภาพประกอบ 8

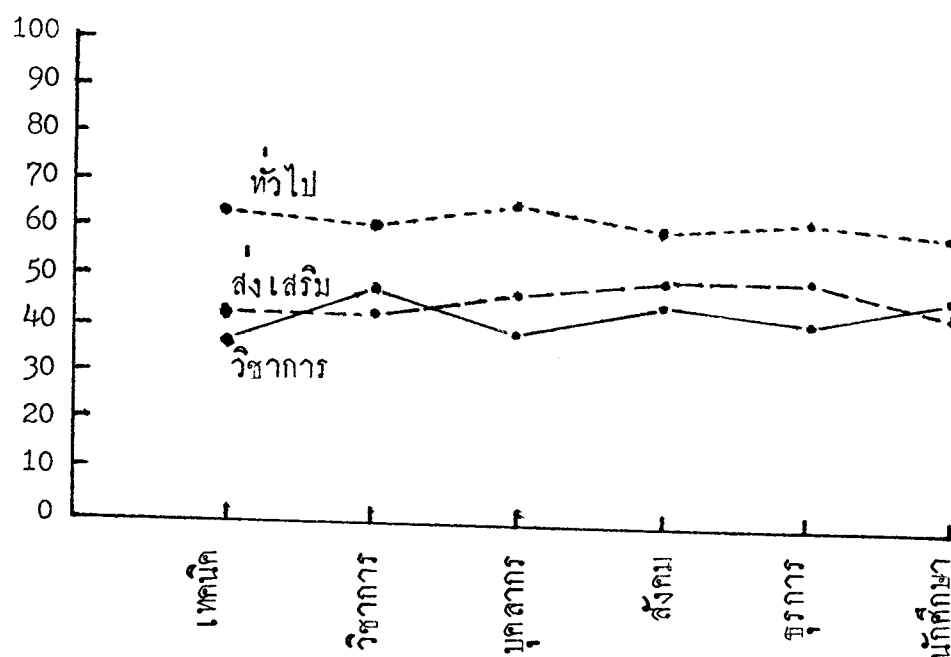
จากข้อมูลในตาราง 27 แสดงให้เห็นว่า ค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ไคล์ของสมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านของผู้บริหารงานทั่วไปมีค่าสูงกว่าเกณฑ์กลาง จึงหมายความว่า การใช้สมรรถภาพทางการบริหารงานของผู้บริหารงานทั่วไปอยู่ในเกณฑ์ไม่จำเป็นต้องพัฒนาของผู้บริหารงานวิชาการมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์กลางในทุกด้าน หมายความว่า การใช้สมรรถภาพทางการบริหารงานของผู้บริหารประเภทนี้อยู่ในเกณฑ์ควรพัฒนา ส่วนของผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการมีค่าสูงกว่าเกณฑ์กลาง 2 ด้าน คือ ด้านสังคมสัมพันธ์และด้านธุรการ ที่

มีตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ใกล้เคียงกับ 52 ทั้งสองด้าน สำหรับด้านอื่น ๆ อีก 4 ด้านนั้นต่างก็มีตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ใกล้เคียงกับค่ากลาง จึงหมายความว่าการใช้สมรรถภาพทางการบริหารงานของผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการอยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาเพียงบางด้านเท่านั้น

ตาราง 27 การเปรียบเทียบตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ใกล้เคียงของสมรรถภาพทางการบริหารงานกับเกณฑ์กลางสำหรับผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ

สมรรถภาพ ทางการบริหารงาน	ประเภทของ ผู้บริหาร	ทั่วไป	วิชาการ	ส่งเสริม	P เกณฑ์ กลาง
		P	P	P	
1. ด้านเทคนิคการบริหาร		64	37	43	50
2. ด้านวิชาการ		61	49	43	50
3. ด้านบุคลากร		67	40	49	50
4. ด้านสังคมสัมพันธ์		61	46	52	50
5. ด้านธุรการ		64	43	52	50
6. ด้านกิจการนักศึกษา		61	49	46	50

สำหรับการเปรียบเทียบตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ใกล้เคียงของสมรรถภาพทางการบริหารงานกับเกณฑ์กลางสำหรับผู้บริหารงานแต่ละประเภทที่สามารถเห็นความแตกต่างกันได้เห็นชัดขึ้นนั้นได้ทำการเปรียบเทียบโดยการเขียนภาพประกอบ ดังปรากฏในภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 ความแตกต่างระหว่างเกณฑ์กลางกับค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ไคล์ของสมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานสงเสริมวิชาการใช้บริหารงาน

3. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 8 ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยข้อนี้มีสาระสำคัญดังนี้

3.1 สมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารงานทั่วไปใช้บริหารงาน อยู่สูงกว่าเกณฑ์ที่ควรพัฒนาในทุกด้าน

3.2 สมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารระดับปฏิบัติและผู้บริหารงานวิชาการใช้บริหารงาน อยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาในทุกด้าน

3.3 สมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารงานสงเสริมวิชาการใช้บริหารงาน อยู่สูงกว่าเกณฑ์ที่ควรพัฒนา 2 ด้านและอยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนา 4 ด้าน

ดังนั้นสมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูใช้บริหารงานนั้น จึงอยู่ใน
เกณฑ์ที่ควรพัฒนาในบางด้านสำหรับผู้บริหารในบางระดับและบางประเภทเท่านั้น ซึ่งผลการวิจัย
ครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยข้อ 8 ที่ตั้งไว้

บทย่อ สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการกล่าวถึงสาระสำคัญของการวิจัยทั้งหมด โดยแบ่งเป็นบทย่อ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

บทย่อ

การวิจัยเรื่องนี้เป็นแบบการวิจัยและพัฒนา ซึ่งมุ่งศึกษาหาแนวทางแก้ปัญหาเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งนี้เพราะปัญหาคงกล่าวเป็นอุปสรรคสำคัญของการพัฒนาวิทยาลัยครูประการหนึ่งที่จะต้องหาทางแก้ไขให้หมดไป โดยกรอบความคิดของการวิจัยมีตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้ คือ ตัวแปรอิสระประกอบด้วยคุณลักษณะของผู้บริหาร 7 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสั่งการ ความรอบรู้งาน ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถในการตัดสินใจ ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต และความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง ตัวแปรตามประกอบด้วยสมรรถภาพทางการบริหารงาน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านเทคนิคการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านธุรการ และด้านกิจการนักศึกษา และตัวแปรควบคุมประกอบด้วยสถานภาพของผู้บริหาร 2 ประการ คือ ระดับของผู้บริหารซึ่งแบ่งออกเป็นผู้บริหารระดับนโยบายกับผู้บริหารระดับปฏิบัติ และประเภทของผู้บริหารซึ่งแบ่งออกเป็นผู้บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ จากกรอบความคิดของการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานเพื่อเป็นการทำนายผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าไว้รวม 8 ข้อ เมื่อศึกษาพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารประการใดที่มีความสัมพันธ์และจำเป็นต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภท รวมทั้งค้นพบว่าสภาพการใช้คุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงานของผู้บริหารเหล่านั้นอยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาแล้ว ก็นำผลการวิจัยดังกล่าวนั้นไปพัฒนา

เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยครูอีกต่อหนึ่ง ซึ่งได้กล่าวไว้ในตอนต่อไปแล้ว

ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อกำหนดทิศทางและสิ่งที่ต้องการจากการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ 4 ประการ คือ

1. เพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้าน ซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้ในการบริหารงาน
2. เพื่อศึกษาถึงสภาพคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้ในการบริหารงาน
3. เพื่อวิเคราะห์หาคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้ในการบริหารงาน ที่ควรพัฒนา
4. เพื่อหารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงานสำหรับผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภท

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นการวิจัยและขั้นการพัฒนา
ดังนี้

ในขั้นการวิจัยได้ทำการศึกษากับประชากรผู้บริหารวิทยาลัยครูทั้งระดับหัวหน้าภาควิชาชั้นไปจนถึงอธิการ จำนวน 1,576 คน โดยทำการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนมาใช้ในการศึกษา จำนวน 505 คน จากวิทยาลัยครู 18 แห่งหรือครึ่งหนึ่งของวิทยาลัยครูทั่วประเทศ แล้วทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเครื่องมือการวิจัย 2 ฉบับ คือ แบบสำรวจตนเองสำหรับเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบเปรียบเทียบ จำนวน 64 คู่

และแบบสอบถามสมรรถภาพทางการบริหารงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 73 ข้อ ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลได้รับคืนในสภาพสมบูรณ์และใช้วิเคราะห์ผลได้ จำนวน 440 ชุด จากจำนวนที่จัดเก็บทั้งสิ้น 505 ชุด คิดเป็นร้อยละ 87.13

สำหรับขั้นการพัฒนานั้นเป็นการนำเอาผลการวิจัยที่พบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงานที่ควรพัฒนา ไปทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกรมการฝึกหัดครูเพื่อหาเนื้อหาสาระที่ควรพัฒนาผู้บริหาร แล้วนำเนื้อหาสาระเหล่านั้นไปทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อหาวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารอีกครั้งหนึ่ง เสร็จแล้วจึงนำผลมาจัดเป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารดังกล่าว

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ของศูนย์คอมพิวเตอร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร โดยคำนวณค่าสถิติเพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยหลายอย่าง คือ สหสัมพันธ์อย่างง่าย การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แคลสซัน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการหาค่าแห่งเปอร์เซ็นต์ไทล์

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ปรากฏผลโดยสรุปดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหารแต่ละประการที่ศึกษา มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสมรรถภาพทางการบริหารงานบางด้านของผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภท ดังนี้

1.1 ในกลุ่มผู้บริหารระดับนโยบาย ความรอบรู้งานมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร และด้านธุรการ ความมั่นใจในตนเองมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านวิชาการและด้านบุคลากร ความสามารถในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านบุคลากร และ ความไม่ถูกต้องกับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านสังคมสัมพันธ์ และด้านกิจการนักศึกษา

1.2 ในกลุ่มผู้บริหารระดับปฏิบัติ ความสามารถในการสั่งการมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านธุรการ ความมั่นใจในตนเองมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านธุรการ และด้านกิจการนักศึกษา ความต้องการความสำเร็จในชีวิตมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านธุรการ และ ความไม่ถูกต้องกับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านธุรการ และด้านกิจการนักศึกษา

1.3 ในกลุ่มผู้บริหารงานทั่วไป ความรอบรู้งานกับความมั่นใจในตนเองมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหารและด้านบุคลากรเหมือนกัน และ ความไม่ถูกต้องกับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหาร ด้านวิชาการ และด้านกิจการนักศึกษา

1.4 ในกลุ่มผู้บริหารงานวิชาการ ความสามารถในการสั่งการมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านธุรการ ความมั่นใจในตนเองมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานทั้ง 6 ด้าน และ ความไม่ถูกต้องกับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านธุรการ และด้านกิจการนักศึกษา

1.5 ในกลุ่มผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ ความสามารถในการสั่งการมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหารและด้านวิชาการ ความรอบรู้งานมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านวิชาการ ด้านบุคลากร และด้านธุรการ ความมั่นใจในตนเองมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านสังคมสัมพันธ์ และ

ความต้องการความสำเร็จในอาชีพมีความสัมพันธ์กับสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านวิชาการ

2. สมรรถภาพทางการบริหารงานบางด้านของผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภท จำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของผู้บริหารบางประการ ดังนี้

* 2.1 ในกลุ่มผู้บริหารระดับนโยบาย สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหารและด้านบุคลากรมีความจำเป็นต้องใช้ความรู้รอบรู้งาน และด้านวิชาการกับด้านกิจการศึกษามีความจำเป็นต้องใช้ความไม่ถูกต้องกับตำแหน่ง

2.2 ในกลุ่มผู้บริหารระดับปฏิบัติ สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านสังคมสัมพันธ์และด้านกิจการศึกษามีความจำเป็นต้องใช้ความไม่ถูกต้องกับตำแหน่ง และด้านธุรการมีความจำเป็นต้องใช้ความมั่นใจในตนเองกับความต้องการความสำเร็จในชีวิตประกอบกัน

* 2.3 ในกลุ่มผู้บริหารงานทั่วไป สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหารและด้านบุคลากรมีความจำเป็นต้องใช้ความมั่นใจในตนเองประกอบ

* 2.4 ในกลุ่มผู้บริหารงานวิชาการ สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านวิชาการและด้านบุคลากรมีความจำเป็นต้องใช้ความมั่นใจในตนเอง ด้านสังคมสัมพันธ์และด้านกิจการศึกษามีความจำเป็นต้องใช้ความไม่ถูกต้องกับตำแหน่ง และด้านธุรการมีความจำเป็นต้องใช้ความมั่นใจในตนเองกับความต้องการความสำเร็จในชีวิตประกอบกัน

2.5 ในกลุ่มผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหารมีความจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการสั่งการ และด้านวิชาการกับด้านธุรการมีความจำเป็นต้องใช้ความรู้รอบรู้งานประกอบ

3. คุณลักษณะของผู้บริหารทั้ง 7 ประการซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน มีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ปกติจึงอยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนา แต่คุณลักษณะของผู้บริหารเหล่านั้นอยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาและจำเป็นสำหรับผู้บริหารบางระดับและบางประเภทจำนวน 5 ประการ ดังนี้

3.1 ความสามารถในการสั่งการอยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาและจำเป็นสำหรับผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ

3.2 ความรอบรู้งานอยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาและจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับนโยบาย

3.3 ความมั่นใจในตนเองอยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาและจำเป็นสำหรับผู้บริหารงานทั่วไปและผู้บริหารงานวิชาการ

3.4 ความต้องการความสำเร็จในชีวิตอยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาและจำเป็นสำหรับผู้บริหารงานวิชาการ

3.5 ความไม่ผูกติดกับตำแหน่งอยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาและจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารระดับปฏิบัติ

4. สมรรถภาพทางการบริหารงานทั้ง 6 ด้านซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้บริหารงาน มีความแตกต่างกันโดยที่ผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารงานทั่วไปใช้อยู่ในเกณฑ์สูงกว่าเกณฑ์กลางทุกด้าน ผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการใช้อยู่ในเกณฑ์สูงกว่าเกณฑ์กลาง 2 ด้าน คือ ด้านสังคมสัมพันธ์กับด้านธุรการ ส่วนผู้บริหารระดับปฏิบัติกับผู้บริหารงานวิชาการใช้อยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าเกณฑ์กลางทุกด้าน ทั้งนี้จึงแสดงว่าสมรรถภาพทางการบริหารงานอยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาสำหรับผู้บริหารในบางระดับและบางประเภท ดังนี้

4.1 สมรรถภาพทางการบริหารงานทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านเทคนิคการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านธุรการ และด้านกิจการนักศึกษา อยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาสำหรับผู้บริหารระดับปฏิบัติหรือหัวหน้าภาควิชาต่าง ๆ

4.2 สมรรถภาพทางการบริหารงานจำนวน 4 ด้าน ยกเว้นด้านสังคมสัมพันธ์ และด้านธุรการ คือ ด้านเทคนิคการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร และด้านกิจการนักศึกษา อยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาสำหรับผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าสำนักส่งเสริมวิชาการ หัวหน้าสำนักวางแผนและพัฒนา หัวหน้าสำนักกิจการนักศึกษา ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและบริการการศึกษา และผู้อำนวยการศูนย์ศิลปะและวัฒนธรรม

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยในที่นี้ ได้กล่าวถึงเรื่องที่น่าสนใจจากการค้นพบเกี่ยวกับด้าน
คุณลักษณะของผู้บริหารและสมรรถภาพทางการบริหาร ดังต่อไปนี้

ด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร

ผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของบริหารมีเรื่องที่น่าสนใจกล่าวถึงอยู่ 2 ประเด็น
ดังนี้ คือ

1. ความสอดคล้องระหว่างผลการวิจัยกับหลักทฤษฎี จากผลการวิจัยในครั้งนี้ได้
แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะของบริหารทั้ง 7 ประการที่ศึกษามีเพียงบางประการที่สัมพันธ์กับ
สมรรถภาพทางการบริหารงานบางด้านซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภท
ใช้บริหารงาน ดังรายละเอียดในตาราง 6 - 9 ทั้งนี้ผลการศึกษาดังกล่าวจึงมีความสอดคล้อง
คล่องกับการค้นพบของ กิเซลลี (Ghiselli, 1971) ซึ่งนำมาใช้เป็นทฤษฎีของการวิจัยเรื่องนี้
เพียงบางส่วน ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าคุณลักษณะของบริหารแต่ละประการ เหล่านี้มีความ
สัมพันธ์กันเองสูงหลายคู่ ประกอบกับสมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้านก็มีความสัมพันธ์
กันเองสูงอยู่ด้วย จึงทำให้ผลการวิจัยปรากฏออกมาในลักษณะดังกล่าว นอกจากนี้เมื่อทำการ
วิเคราะห์หาคุณลักษณะของบริหารที่มีความจำเป็นต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานแต่ละด้าน
ซึ่งผู้บริหารวิทยาลัยครูใช้บริหารงานก็พบว่ามีเพียง 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการ
สั่งการ ความรอบรู้ ความมั่นใจในตนเอง ความต้องการความสำเร็จในชีวิต และ
ความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง ซึ่งคุณลักษณะแต่ละประการ เหล่านี้มีความจำเป็นสำหรับสมรรถภาพ
ทางการบริหารงานในบางด้านเท่านั้น ดังรายละเอียดในตาราง 10 - 14 การที่ผลปรากฏ
ออกมาเช่นนี้อาจจะเป็นเพราะว่าลักษณะงานทางการบริหารการศึกษาทั้งงานบริหารธุรกิจแตก
ต่างกัน จึงทำให้ผู้บริหาร ดังกล่าวจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะของบริหารต่างกันไป

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลการวิจัยครั้งนี้จะไม่สอดคล้องกับทฤษฎีหลักทั้งหมด แต่มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ อีกหลายเรื่อง เช่น ความสามารถในการสั่งการที่มีความจำเป็นต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหารของผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ สอดคล้องกับผลวิจัยของ เมอร์ซีเออร์ (Mercier. 1984 : 3055 - A) ความรอบรู้งานที่มีความจำเป็นต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหารกับด้านบุคลากรของผู้บริหารระดับนโยบาย และด้านวิชาการกับด้านธุรการของผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการนั้น มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ มาโฮเนย์ (Mahoney. 1961 : 190 - 191) และของ ไฮแมน สกอต และ คอนเนอร์ (Haimann, Scott, and Connor. 1985 : 422) ความมั่นใจในตนเองที่มีความจำเป็นต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านธุรการของผู้บริหารระดับปฏิบัติ ด้านเทคนิคการบริหารกับด้านบุคลากรของผู้บริหารงานทั่วไป และด้านวิชาการ ด้านบุคลากร กับด้านธุรการของผู้บริหารงานวิชาการ มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จอร์จ (George. 1977 : 14) และผลการวิจัยของ วิลสันเนอร์ วิลเลียม (Willoner William. 1985 : 2351 - A) ความต้องการความสำเร็จในชีวิตที่มีความจำเป็นต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านธุรการของผู้บริหารระดับปฏิบัติ มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยทางธุรกิจของ ธินเนส (Thinnes. 1985 : 591 - A) และผลการศึกษาเกี่ยวกับผู้อำนวยการโรงเรียนของ เคมบริจ (Cambridge. 1986 : 1542 - A) และความไม่ถูกต้องกับตำแหน่งที่มีความจำเป็นต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานด้านวิชาการของผู้บริหารระดับนโยบาย ด้านสังคมสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับปฏิบัติและผู้บริหารงานวิชาการ และด้านกิจกรรมนักศึกษาของผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้บริหารระดับปฏิบัติ และผู้บริหารงานวิชาการ มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยค้นคว้าของ มอสส์ (Moss. 1985 : 2701 - A) และของ ลู (Luu. 1986 : 803 - A) ดังนั้นจึงแสดงว่าผลการวิจัยครั้งนี้แม้จะมีความสอดคล้องกับหลักทฤษฎีบางส่วนก็ยังเป็นที่น่าเชื่อถือได้

2. สภาพการใช้คุณลักษณะของผู้บริหารในการบริหารงาน จากการเปรียบเทียบการใช้คุณลักษณะของผู้บริหารในการบริหารงานกับเกณฑ์ปกติ พบว่าผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้คุณลักษณะของผู้บริหารในการบริหารงานน้อยกว่าเกณฑ์ปกติในทุก ๆ

ประการ ทั้งรายละเอียดในตาราง 15 - 16 ตาราง 24 - 25 และภาพประกอบ 5 - 6 การที่ผลการวิจัยปรากฏออกมาถึงกล่าวอาจจะเนื่องมาจากความแตกต่างด้านค่านิยมและความเชื่อของผู้บริหารกับสังคมแวดล้อม ตลอดจนระบบการบริหารของวิทยาลัยครูเองก็ได้ ทั้งนี้ เพราะค่านิยมและความเชื่อเป็นสิ่งที่อิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในลักษณะที่ว่า ผู้บริหารชอบอะไร หรือควรทำอะไรอย่างไร และอะไรคือสิ่งที่ถูกต้องเป็นจริง (Kast and Rosenzweig. 1985 : 458 - 459) ทั้งนี้ เมื่อผู้บริหารวิทยาลัยครูและผู้บริหารธุรกิจ ซึ่งได้รับการฝึกอบรมมาต่างกัน อยู่ในสังคมต่างกัน และบริหารงานที่มีจุดมุ่งหมายต่างกัน จึงมีการใช้คุณลักษณะของผู้บริหารแตกต่างกันถึงกล่าว นอกจากนี่ยระบบการบริหารของวิทยาลัยครูก็น่าจะเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารวิทยาลัยครูใช้คุณลักษณะของผู้บริหารในการบริหารงานไม่มากนัก เช่น ระบบการสรรหาผู้บริหารทำให้บัณฑิตวิชาการมาทำหน้าที่ผู้บริหารโดยไม่มีการฝึกอบรมหรือพัฒนา ก่อน จึงอาจเป็นผลทำให้ผู้บริหารเหล่านั้นใช้คุณลักษณะของบริหารน้อยกว่าที่ควร เพราะนักวิชาการกับนักบริหารมีวิธีการปฏิบัติงานต่างกันนั่นเอง (Megginson. 1972 : 382) ลักษณะและโครงสร้างของการบริหารวิทยาลัยครูก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่น่าจะส่งผลต่อการใช้คุณลักษณะของผู้บริหาร เพราะการบริหารในวิทยาลัยครูจะมีองค์การบริหารซึ่งเป็นคณะบุคคลทุกระดับ ผู้บริหารวิทยาลัยครูจึงมอบภารกิจการตัดสินใจส่วนใหญ่ให้คณะกรรมการรับผิดชอบ แทนตน และวาระการดำรงตำแหน่งผู้บริหารวิทยาลัยครูก็น่าจะเป็นสาเหตุสำคัญด้วยเช่นกัน เนื่องจากผู้บริหารวิทยาลัยครูได้รับการสรรหาให้ดำรงตำแหน่งวาระละ 4 ปี ทำให้โอกาสที่จะแสวงหาความก้าวหน้าจากตำแหน่งบริหารไม่มี ผู้บริหารจึงสนใจไปหาความก้าวหน้าจากตำแหน่งทางวิชาการมากกว่า รวมทั้งโอกาสที่จะนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้บริหารงานในระหว่างดำรงตำแหน่งบริหารก็ไม่มีเท่าที่ควรด้วย ส่วนการที่ผู้บริหารมีความผูกพันกับตำแหน่งมากหรือมีความไม่ผูกพันกับตำแหน่งน้อยนั้น อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารยังไม่มีความมั่นใจและมีความเข้าใจในบทบาทความเป็นสถานบันอุดมศึกษาของวิทยาลัยครูก็ได้ จึงทำให้ไม่กล้าเสี่ยงที่จะบริหารงานด้วยวิธีการและแนวคิดใหม่

อย่างไรก็ตาม แม้การใช้คุณลักษณะของผู้บริหารในการบริหารงานจะอยู่ในเกณฑ์น้อยกว่าเกณฑ์ปกติ แต่ผลการเปรียบเทียบกันเองในกลุ่มผู้บริหารวิทยาลัยครูก็ปรากฏว่า ผู้บริหาร

ในแต่ละระดับและแต่ละประเภทใช้คุณลักษณะของผู้บริหารในการบริหารงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังปรากฏในตาราง 17 - 18 ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากระบบค่านิยมกับระบบบริหารของวิทยาลัยครูเหมือนกับที่กล่าวมาแล้วก็ได้ เพราะผู้บริหารวิทยาลัยครูได้รับการสรรหาจากกลุ่มผู้สอนหรือนักวิชาการเหมือนกัน ซึ่งบุคคลเหล่านั้นได้รับการฝึกอบรมและอยู่ในสังคมแวดล้อมคล้ายคลึงกัน ตลอดจนบริหารงานที่มีลักษณะอย่างเดียวกันและมีโครงสร้างเหมือนกัน ดังนั้นจึงทำให้ผู้บริหารวิทยาลัยครูใช้คุณลักษณะของผู้บริหารในการบริหารงานไม่ต่างกัน

คุณสมบัติทางการบริหารงาน

ผลการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารงานในครั้งนี้ มีสาระสำคัญที่ควรจะนำมากล่าวถึงดังนี้

1. ระดับของผู้บริหารกับการใช้สมรรถภาพทางการบริหารงาน ผลการเปรียบเทียบการใช้สมรรถภาพทางการบริหารงานของผู้บริหารระดับนโยบายกับผู้บริหารระดับปฏิบัติ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ผู้บริหารระดับนโยบายมีการใช้สมรรถภาพทางการบริหารงานมากกว่าผู้บริหารระดับปฏิบัติ ดังรายละเอียดในตาราง 21 ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากผู้บริหารทั้งสองระดับดังกล่าวมีขอบเขตความรับผิดชอบแตกต่างกัน จึงมีความจำเป็นต้องใช้สมรรถภาพทางการบริหารงานแตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ โคล (Cloe. 1974 : 1776 - A) ที่พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในรัฐอินดีแอนาในแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานแต่ละด้านแตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เมเยอร์ (Meyer. 1970 : 1548 - A) ที่ศึกษาพบว่า ผู้บริหารในสถาบันอาชีวศึกษาในแต่ละระดับใช้สมรรถภาพทางการบริหารงานแตกต่างกันอีกด้วย

2. ลักษณะการใช้สมรรถภาพทางการบริหารงาน ผลการเปรียบเทียบตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ร้อยละของการใช้สมรรถภาพทางการบริหารงานของผู้บริหารในแต่ละระดับและแต่ละประเภท

กับเกณฑ์กลาง ปรากฏว่าผู้บริหารระดับนโยบายและผู้บริหารงานทั่วไปเท่านั้นที่ใช้สมรรถภาพ
 ทางการบริหารงานอยู่ในเกณฑ์มากกว่าเกณฑ์กลางทุกด้าน ผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการได้ใช้
 สมรรถภาพทางการบริหารงานมากกว่าเกณฑ์กลาง 2 ด้าน คือ ด้านสังคมสัมพันธ์กับด้านธุรการ
 ส่วนผู้บริหารระดับปฏิบัติและผู้บริหารงานวิชาการนั้นใช้สมรรถภาพทางการบริหารงานน้อยกว่า
 เกณฑ์กลางทุกด้าน ทั้งนี้จึงแสดงว่าผู้บริหารระดับปฏิบัติและผู้บริหารงานวิชาการได้ใช้สมรรถ
 ภาพทางการบริหารงานอยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาทุกด้าน และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการมีการ
 ใช้สมรรถภาพทางการบริหารงานอยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนา จำนวน 4 ด้าน ซึ่งการที่ผู้บริหาร
 กังกล่าวใช้สมรรถภาพทางการบริหารงานน้อยนั้น อาจจะเป็น เพราะหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้า
 ภาควิชาเป็นตำแหน่งที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ และมีวาระการดำรงตำแหน่งในระยะเวลาดสั้น
 จึงยังไม่มีเวลาหรือโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ ส่วนการที่ผู้บริหาร
 งานส่งเสริมวิชาการใช้สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านสังคมสัมพันธ์และด้านธุรการมากกว่า
 เกณฑ์กลางนั้น อาจจะเป็น เพราะงานทั้งสองด้านนี้มีลักษณะงานที่มุ่งให้บริการซึ่งตรงกับบทบาท
 หน้าที่อยู่แล้ว ในขณะที่งานด้านอื่น ๆ อีก 4 ด้านนั้นมีลักษณะเป็นเชิงวิชาการมากกว่าการ
 บริการ จึงให้ความสำคัญน้อยกว่าปกติก็ได้

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับหลักการของ เมกกินสัน (Megginson.
 1972 : 382) ที่ว่า งานบริหาร เป็นงานที่ผู้บริหารทุกคนทุกระดับจะต้องทำเหมือน ๆ กัน แต่
 ต่างกันตรงที่ผู้บริหารแต่ละคนจะต้องทำงานแต่ละด้านไม่เท่ากันเท่านั้น ทั้งนี้ผู้บริหารวิทยาลัย
 ครุในแต่ละระดับใช้สมรรถภาพทางการบริหารงานแตกต่างกันจึงไม่เป็นปัญหา แต่การใช้สมรรถ
 ภาพดังกล่าวอยู่ในเกณฑ์น้อยหรือเกณฑ์ที่ควรพัฒนานั้น คงต้อง เป็นปัญหาที่ควรหาทางแก้ไขอย่าง
 เน้นอนจึงจะสามารถพัฒนาวิทยาลัยครู ไปเป็นสถาบันอุดมศึกษาโดยสมบูรณ์ได้

ข้อเสนอแนะ

การเสนอแนะในที่นี้ได้ใช้ข้อมูลจากผลการวิจัยเป็นพื้นฐาน โดยแบ่งข้อเสนอแนะออก
 เป็น 3 ประเด็น ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อการกำหนดนโยบาย

ผลการวิจัยครั้งนี้มีสาระสำคัญที่ข้อเสนอแนะให้องค์กรบริหารงานวิทยาลัยครูนำไปใช้ประกอบการกำหนดนโยบายทางการบริหารให้เหมาะสมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้นใน 2 ประการ คือ

1. การกระจายอำนาจทางการบริหาร องค์กรบริหารงานวิทยาลัยครูในแต่ละระดับ ได้แก่ กรมการฝึกหัดครูหรือสภากาการฝึกหัดครู สหวิทยาลัย และวิทยาลัยครู ควรจะกำหนดแนวนโยบายในการกระจายอำนาจทางการบริหารให้ผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทได้ตัดสินใจในงานรับผิดชอบให้มากขึ้น เพราะผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารวิทยาลัยครูได้ใช้ความสามารถในการตัดสินใจอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างน้อย

2. การพัฒนาผู้บริหาร เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบว่า แม้ผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทได้ใช้คุณลักษณะของผู้บริหารในการบริหารงานอยู่ในเกณฑ์น้อย และผู้บริหารบางระดับและบางประเภทก็ใช้สมรรถภาพทางการบริหารงานอยู่ในเกณฑ์น้อยเกือบทุกด้าน ดังนั้นกรมการฝึกหัดครูและสหวิทยาลัยแล้วแต่กรณีควรจะกำหนดนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยครูดังกล่าวเอาไว้ให้แน่ชัด พร้อมทั้งกำหนดงาน โครงการ และกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหาร ไว้ในแผนงานบริหารงานวิทยาลัยครูสำหรับเป็นแนวปฏิบัติต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

ผลการวิจัยเรื่องนี้มีสาระสำคัญประกอบข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป ดังนี้

1. การศึกษาวิจัยซ้ำ ควรทำการศึกษาวิจัยซ้ำเรื่องเดิมอีกครั้งหนึ่ง โดยเพิ่มคุณลักษณะของผู้บริหารใหม่ตัวแปรย่อยมากกว่า 7 ประการ ทั้งนี้เพราะการวิจัยครั้งนี้พบว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดที่ศึกษา มีความสัมพันธ์ระหว่างกันสูง ดังนั้นตัวแปรอิสระหรือคุณลักษณะของ

ผู้บริหารเพียงบางประการ เท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพทางการบริหารงานซึ่งเป็นตัวแปรตาม ซึ่งการเพิ่มตัวแปรอิสระด้านคุณลักษณะของผู้บริหารดังกล่าว อาจจะนำเอาแนวคิดเดิมของ กิเซลลี (Ghiselli, 1971) มาใช้ได้ เพราะในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ครั้งแรกนั้น เขาได้แบ่งคุณลักษณะของผู้บริหารออกเป็น 13 ประการ แต่ผลการวิจัยครั้งนั้นพบว่า มีเพียง 7 ประการ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน เขาจึงนำผลออกเผยแพร่ต่อ ๆ มา การที่ผู้วิจัยเสนอแนะให้นำคุณลักษณะของผู้บริหารทั้ง 13 ประการมาศึกษาอีกครั้งหนึ่งก็เพื่อผล 2 ประการ คือ ประการแรก จะช่วยลดความสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปรอิสระให้น้อยลง ซึ่งจะทำให้ตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อตัวแปรตามโดยแท้จริง และประการที่สอง จะเป็นการพิสูจน์ทฤษฎีของต่างประเทศก่อนที่จะรับเอามาใช้กับสังคมไทยไปด้วย

2. การศึกษาองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารวิทยาลัยครู
ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภทได้ใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะความต้องการความสำเร็จในชีวิตและความต้องการความสำเร็จในอาชีพ ทั้งนี้ถ้าได้ทราบองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว ก็จะนำไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยครูให้มีความสนใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานได้สำเร็จยิ่งขึ้นด้วย

3. การศึกษารูปแบบการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารวิทยาลัยครู นอกจากผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและประเภทได้ใช้ความสามารถในการตัดสินใจอยู่ในเกณฑ์น้อย ทั้งนี้ถ้าได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการตัดสินใจที่เกิดขึ้นแล้ว ผู้บริหารวิทยาลัยครูก็จะสามารถนำไปใช้เป็นแนวปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

4. การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานสำหรับสังคมไทย เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารวิทยาลัยครูได้ใช้คุณลักษณะของผู้บริหารทั้ง 7 ประการที่ศึกษาอยู่ในเกณฑ์น้อยกว่าเกณฑ์ปกติ แต่เกณฑ์ปกติดังกล่าวเป็น

คุณลักษณะของผู้บริหารในต่างประเทศ ทั้งนี้ถ้าจะได้มีการศึกษาค้นคว้าหาคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานในสังคมไทยโดยเฉพาะแล้ว น่าจะสามารถนำไปใช้เป็นปทัสถานสำหรับผู้บริหารในสังคมไทยได้เป็นอย่างดี

5. การศึกษาและพัฒนาผู้ฝึกอบรมสมรรถภาพทางการบริหารงานด้วยตนเองสำหรับผู้บริหารวิทยาลัยครู เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า การใช้สมรรถภาพทางการบริหารงานทั้ง 6 ด้านของผู้บริหารระดับปฏิบัติ ผู้บริหารงานวิชาการ และผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการอยู่ในเกณฑ์น้อยกว่าเกณฑ์ปกติและอยู่ในเกณฑ์ที่จะพัฒนา ทั้งนี้การสร้างสรรค์ฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถภาพทางการบริหารงานด้วยตนเองสำหรับผู้บริหาร ทั้งกล่าวด้วยวิธีการทางการวิจัย น่าจะเป็นการช่วยเพิ่มพูนความสามารถทางการบริหารให้แก่บุคลากรเหล่านั้นได้พอสมควร

6. การศึกษาสภาพการใช้คุณลักษณะของผู้บริหารในแต่ละระดับการศึกษา เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า มีคุณลักษณะของผู้บริหารที่ศึกษาบางประการ เท่านั้นที่จำเป็นต่อการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารวิทยาลัยครูแต่ละระดับและแต่ละประเภท ทั้งนี้ถ้าได้มีการศึกษากับผู้บริหารในวงกว้างทุกระดับ ทั้งในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษาแล้ว ผลการค้นคว้าวิจัยดังกล่าวจะทำให้ทราบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารประการใดมีความจำเป็นต่อผู้บริหารสถานศึกษาในระดับใดบ้าง ซึ่งจะเป็นการช่วยชี้แนะให้ผู้บริหารเหล่านั้นพิจารณาไปใช้ในการบริหารงานของตนให้เกิดผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาผู้บริหาร

สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยครูในที่นี้ ผู้วิจัยได้จัดทำรูปแบบของการพัฒนาผู้บริหารขึ้นจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกรมการฝึกหัดครู เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของการพัฒนา และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาผู้บริหารของสำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ เกี่ยวกับวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยครูตามเนื้อหาสาระในตอน
แรก โดยที่รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่จัดทำขึ้นนั้นแบ่งเป็น 2 ตอน คือ รูปแบบการพัฒนา
คุณลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาสาระที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ว่าผู้บริหารบาง
ระดับและบางประเภทมีความจำเป็นต้องใส่ใจและมีการใ้ช้อยู่ในเกณฑ์ควรพัฒนาให้สูงขึ้นกว่าเดิม
รวม 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสั่งการ ความรอบรู้งาน ความมั่นใจในตนเอง
ความต้องการความสำเร็จในชีวิต และความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง สำหรับรูปแบบการ
พัฒนาสมรรถภาพทางการบริหารงานนั้นประกอบด้วยเนื้อหาสาระที่ผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า
ผู้บริหารวิทยาลัยครูในบางระดับและบางประเภทควรได้รับการพัฒนาทั้ง 6 ด้าน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหาร

1.1 หัวข้อเรื่อง ความสามารถในการสั่งการ

1.1.1 กลุ่มเป้าหมาย ผู้บริหารกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ หัวหน้าสำนักงาน
งานอำนวยการ หัวหน้าสำนักส่งเสริมวิชาการ หัวหน้า
สำนักวางแผนและพัฒนา หัวหน้าสำนักกิจการนักศึกษา
ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและบริการการศึกษา และผู้
อำนวยการศูนย์ศิลปและวัฒนธรรม

1.1.2 เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา ประกอบด้วยแนว
ปฏิบัติทั้งปรากฏในตาราง 28

ตาราง 28 เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาความสามารถในการสั่งการ
สำหรับผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ

เนื้อหาสาระของการพัฒนา	วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา
1. หลักและกระบวนการในการสั่งการ 2. กฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงาน 3. การจัดระบบข้อมูลเพื่อการสั่งการ 4. การมอบอำนาจหน้าที่ 5. เทคนิคการพูดและการสื่อสาร	1. การเชิญวิทยากรบรรยาย 2. การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวอย่ง 3. การอบรมเชิงปฏิบัติการ 4. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) 5. การอภิปรายกลุ่มย่อย 6. การฝึกเทคนิคการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (In - basket Technique) 7. การใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation Technique) 8. การใช้เกมการจัดการ 9. การฝึกสรุปประเด็นปัญหา 10. การฝึกเขียนคำสั่งหรือบันทึกเสนอ

1.2 หัวข้อเรื่อง ความรอบรู้งาน

1.2.1 กลุ่มเป้าหมาย ผู้บริหารระดับนโยบาย ได้แก่ อธิการ รอง
อธิการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าสำนักงานอธิการ
หัวหน้าสำนัก และผู้อำนวยการศูนย์ต่าง ๆ

1.2.2 เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา ประกอบด้วยแนว

ปฏิบัติดังปรากฏในตาราง 29

ตาราง 29 เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาความรอบรู้งานสำหรับผู้บริหาร
ระดับนโยบาย

เนื้อหาสาระของการพัฒนา	วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา
1. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ เฉพาะตำแหน่ง 2. การศึกษาและการเรียนรู้งาน 3. การวิเคราะห์งาน 4. การจัดทำพรณงาน 5. การจัดระบบงาน	1. การเชิญวิทยากรบรรยาย 2. การอบรมเชิงปฏิบัติการ 3. การศึกษากกรณีตัวอย่าง 4. การสอนแผนงาน 5. การใช้เกมการจัดการ 6. การจัดกิจกรรมแบบมีเป้าหมาย 7. การศึกษาฐาน

1.3 หัวข้อเรื่อง ความมั่นใจในตนเอง

1.3.1 กลุ่มเป้าหมาย ผู้บริหารงานทั่วไปและผู้บริหารงานวิชาการ ซึ่ง
ได้แก่ อธิการ รองอธิการ หัวหน้าคณะวิชา และ
หัวหน้าภาควิชา

1.3.2 เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา ประกอบด้วยแนว

ปฏิบัติดังปรากฏในตาราง 30

ตาราง 30 เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาความมั่นใจในตนเองสำหรับผู้บริหารงานทั่วไปและผู้บริหารงานวิชาการ

เนื้อหาสาระของการพัฒนา	วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา
1. การพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับผู้บริหาร 2. การพัฒนาจิตสำหรับผู้บริหาร 3. การวางแผนในการปฏิบัติงาน 4. หลักการแก้ปัญหาด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ 5. หลักการพูดในที่สาธารณะ 6. หลักการสมาคม	1. การเชิญวิทยากรบรรยาย 2. การอบรมเชิงปฏิบัติการ 3. การแสดงบทบาทสมมติ 4. การใช้สถานการณ์จำลอง 5. การจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ 6. การจัดกิจกรรมแบบมีเป้าหมาย 7. การสาธิต 8. การประเมินค่าตนเอง 9. การฝึกสมาธิ 10. การฝึกการพูดและบรรยายแบบต่าง ๆ

1.4 หัวข้อเรื่อง ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

1.4.1 กลุ่มเป้าหมาย ผู้บริหารงานวิชาการ ได้แก่ หัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าภาควิชา

1.4.2 เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา ประกอบด้วยแนวปฏิบัติดังปรากฏในตาราง 31

ตาราง 31 เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาความต้องการความสำเร็จในชีวิต
สำหรับผู้บริหารงานวิชาการ

เนื้อหาสาระของการพัฒนา	วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา
1. การพัฒนาค่านิยมสำหรับผู้บริหาร 2. ความคิดริเริ่มในการบริหารงาน 3. การพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรม สำหรับผู้บริหาร	1. การเชิญวิทยากรบรรยาย 2. การอบรมเชิงปฏิบัติการ 3. การอภิปรายกลุ่มย่อย 4. การจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ 5. การศึกษากรณีตัวอย่าง 6. การประเมินผลตนเอง 7. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ลักษณะ ค่านิยม คุณธรรม และจริยธรรมที่เหมาะสม กับผู้บริหาร

1.5 หัวข้อเรื่อง ความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง

1.5.1 กลุ่มเป้าหมาย ผู้บริหารระดับนโยบายกับผู้บริหารระดับปฏิบัติ

1.5.2 เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา ประกอบด้วยแนว
ปฏิบัติดังปรากฏในตาราง 32

ตาราง 32 เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาความไม่ผูกติดกับตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับปฏิบัติ

เนื้อหาสาระของการพัฒนา	วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหาร
1. หลักการทำงานร่วมกับคนอื่น 2. ธรรมชาติของบุคคลในองค์การ 3. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 4. การบริหารงานโดยองค์คณะบุคคล 5. การใช้กระบวนการกลุ่มในการบริหาร	1. การเชิญวิทยากรบรรยาย 2. การอบรมเชิงปฏิบัติการ 3. การสัมมนาปัญหาการบริหารงาน 4. การอภิปรายกลุ่มย่อย 5. การศึกษกรณีตัวอย่าง 6. การแสดงบทบาทสมมติ 7. การใช้สถานการณ์จำลอง 8. การจัดกิจกรรมแบบมีเป้าหมาย 9. การศึกษาดูงาน

2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถภาพทางการบริหารงาน

2.1 หัวข้อเรื่อง

2.1.1 สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านเทคนิคการบริหาร

2.1.2 สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านวิชาการ

- 2.1.3 สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านบุคลากร
- 2.1.4 สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านความสัมพันธ์
- 2.1.5 สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านธุรการ
- 2.1.6 สมรรถภาพทางการบริหารงานด้านกิจการนักศึกษา

2.2 กลุ่มเป้าหมาย

- 2.2.1 ผู้บริหารงานวิชาการ
- 2.2.2 ผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ (ยกเว้นคณบดีคณบดีสัมพันธ์และคณาธิการ)

2.3 เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา ประกอบด้วยแนวปฏิบัติดังปรากฏในตาราง 33

ตาราง 33 เนื้อหาสาระและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาสมรรถภาพทางการบริหารงานสำหรับผู้บริหารงานวิชาการและผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการ

เนื้อหาสาระของการพัฒนา	วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา
1. <u>ด้านเทคนิคการบริหาร</u> 1.1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหาร 1.2 หลักการวางแผนงาน 1.3 การนิเทศงานภายใน 1.4 การประเมินผลโครงการ 1.5 การใช้ภาวะผู้นำในการบริหาร	1. การเชิญวิทยากรบรรยาย 2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ 3. การศึกษาดูงานตัวอย่างผู้บริหารที่ดี 4. การใช้เกมการจัดการ 5. การฝึกกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

ตาราง 33 (ต่อ)

เนื้อหาสาระของการพัฒนา	วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา
1.6 หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร 1.7 การสร้างทีมงาน 1.8 การพัฒนาองค์การ	6. การใช้สถานการณ์จำลอง 7. การสัมมนาปัญหาการบริหารงาน
2. <u>ด้านวิชาการ</u> 2.1 แนวคิดและหลักการบริหารงานวิชาการ 2.2 หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร 2.3 การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลงานทางวิชาการ 2.4 นวัตกรรมทางการศึกษา 2.5 การสังเคราะห์ผลงานวิจัยมาใช้พัฒนาการเรียนการสอน 2.6 การส่งเสริมการผลิผลงานทางวิชาการ	1. การเชิญวิทยากรบรรยาย 2. การจัดประชุมเชิงวิชาการ 3. การฝึกแก้ปัญหาด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ 4. การสัมมนาปัญหาการบริหารงานด้านวิชาการ 5. การศึกษากรณีตัวอย่าง 6. การจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้น 7. การศึกษาดูงาน

ตาราง 33 (ต่อ)

เนื้อหาสาระของการพัฒนา	วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา
3. <u>งานบุคลากร</u> 3.1 การจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงาน 3.2 การสร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร 3.3 หลักและแนวคิดในการบริหาร งานบุคลากร 3.4 การติดตามและประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร 3.5 การพัฒนาบุคลากร 3.6 การพิจารณาความดีความชอบ	1. การเชิญวิทยากรบรรยาย 2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ 3. การแสดงบทบาทสมมติ 4. การสัมมนาปัญหาการบริหารงานด้าน บุคลากร 5. การใช้เกมการจัดการ 6. การใช้กระบวนการกลุ่ม 7. การศึกษากรณีตัวอย่าง 8. การศึกษาผลงาน
4. <u>งานสังคมสัมพันธ์</u> 4.1 การประชาสัมพันธ์ผลงานของ สถานศึกษา 4.2 การศึกษาและการวิเคราะห์ ชุมชน 4.3 หลักการมวลชนสัมพันธ์	1. การเชิญวิทยากรบรรยาย 2. การสัมมนาปัญหาการจัดวิธีการชุมชน 3. การประชุมเชิงวิชาการ 4. การฝึกภาคสนามหรือสำรวจท้องถิ่น 5. การแสดงบทบาทสมมติ

ตาราง 33 (ต่อ)

เนื้อหาสาระของการพัฒนา	วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา
4.4 การจัดศูนย์ข้อมูลท้องถิ่น 4.5 หลักการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน 4.6 ขอบข่ายและบทบาทของวิทยาลัยครูในการให้บริการชุมชนและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 4.7 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการให้บริการแก่ชุมชน	6. การใช้สถานการณืจำลอง 7. การศึกษาคุณ
5. <u>งานธุรการ</u> 5.1 หลักการปฏิบัติราชการ 5.2 การบริหารงบประมาณและการเงิน 5.3 การจัดระบบงานสารบรรณ 5.4 การจัดสำนักงาน 5.5 ระเบียบงานพัสดุครุภัณฑ์ 5.6 หลักการพัฒนาอาคารสถานที่	1. การเชิญวิทยากรบรรยาย 2. การฝึกอบรมปฏิบัติการ 3. การสัมมนาปัญหาการจัดระบบเอกสาร 4. การให้ศึกษาค้นคว้าตนเอง 5. การสอนงาน (Coaching) 6. การฝึกอบรมพร้อมทั้งปฏิบัติงาน

ตาราง 33 (ต่อ)

เนื้อหาสาระของการพัฒนา	วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนา
6. <u>งานกิจการนักศึกษา</u> 6.1 แนวคิดและหลักการในการบริหารงานกิจการนักศึกษา 6.2 การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพัฒนาการต่าง ๆ ของนักศึกษา 6.3 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร เกี่ยวกับงานกิจการนักศึกษา 6.4 โครงการพัฒนาจริยธรรม ค่านิยม และคุณธรรมสำหรับนักศึกษา	1. การเชิญวิทยากรบรรยาย 2. การประชุมปฏิบัติการ 3. การสัมมนาปัญหากิจการนักศึกษา 4. การศึกษากรณีตัวอย่างปัญหานักศึกษา 5. การศึกษาค้นคว้า 6. การจัดทำคู่มือบริหารงานกิจการนักศึกษาให้แก่ผู้บริหาร

3. การนำรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารไปใช้ เนื่องจากรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่ได้เสนอไว้ในที่พัฒนาขึ้นมาจากฝ่ายผู้รับผิดชอบการพัฒนาผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเหมาะสมยิ่งขึ้น องค์การที่จะนำเอารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารนี้ไปใช้ควรจะทำการประเมินความต้องการของผู้บริหารวิทยาลัยครูในแต่ละระดับและแต่ละประเภททั้งล่วงหน้าก่อนที่จะจัดดำเนินการพัฒนาต่อไปด้วย

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

✓ ฅมล รักสวน. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524. อัดสำเนา.

✓ เกษม บุญใจ. ปัญหาการบริหารโครงการการฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการในทัศนะของผู้บริหารวิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2524. อัดสำเนา.

การฝึกหัดครู, กรม. แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 6 พ.ศ. 2530 - 2534 : วัตถุประสงค์นโยบาย รายละเอียดของแต่ละแผน ของกรมการฝึกหัดครู. กรุงเทพฯ : กองแผนงาน กรมการฝึกหัดครู, 2529.

_____. สรุปผลการประชุมปฏิบัติการของผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการสทวิทยา
ลัย วันที่ 3 - 7 มีนาคม 2529. กรุงเทพฯ : กองการฝึกหัดครู, 2529.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530 - 2534). กรุงเทพฯ : รุงเรืองการพิมพ์, 2529.

ชลิกา ศรมณี และ พุศรี สงวนชีพ. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : แสงจันทร์การพิมพ์, 2526.

✓ จิต ปุริโสธม. การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523. อัดสำเนา.

✓ ทวีป อภิสิทธิ์. การศึกษาลักษณะและปริมาณการนำผลการวิจัยไปใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารวิทยาลัยครูที่เปิดสอนถึงระดับปริญญาตรี 17 แห่ง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2521. อัดสำเนา.

✓ หัตถ์ ศุภเมธี. บทบาทการพัฒนาอาจารย์ของอธิการวิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525. อัดสำเนา.

✓ ชงชัย มาศสุพงศ์. งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคใต้. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519. อักส่าเนา.

นครรราชสีมา, วิทยาลัยครู. การศึกษาสภาพการให้บริการนักศึกษาของวิทยาลัยครูกลุ่มภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ. นครรราชสีมา : ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะ
ศึกษาศาสตร์, 2522.

✓/น้อย สุปิงคัลล. งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยา
นิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519. อักส่าเนา.

"ปัทม ป.ร.บ. วิทยาลัยอุทกศึกษา," ไทยรัฐ. 24 สิงหาคม 2531. หน้า 9.

✓/ประธาน จันทรเจริญ. ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519. อักส่าเนา.

✓/ประมวล คณยะ. บทบาทที่เป็นจริงและคาดหวังของหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครู. ปรินญา
นิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522.
อักส่าเนา.

"พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527," ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 101
ตอนที่ 144 หน้า 1 - 13. 12 ตุลาคม 2527.

✓/ยุพธนา พูนทอง. ทัศนคติของผู้บริหารและอาจารย์ในวิทยาลัยครูต่อระบบอาวุโส. ปรินญา
นิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2521.
อักส่าเนา.

✓/รังสรรค์ ทิมพันธุ์พงษ์. การศึกษาคณะปฏิบัติ ประสพการณ์ ผลงานทางวิชาการ และการะการ
ทำงานของผู้สอนในวิทยาลัยครู. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522. อักส่าเนา.

✓/ลีลา สีนานุเคราะห์. ปัญหาการพัฒนาสมรรถภาพด้านวิชาการของบุคลากรกรมการฝึกหัด
ครู. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประสานมิตร, 2525. อักสำเนา.

วันเพ็ญ สอนสวัสดิ์. ปริมาณงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.

ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528. อักสำเนา.

✓ วินิจ คริสตไทย. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของ
อาจารย์วิทยาลัยครูภาคตะวันตก. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหา

วิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528. อักสำเนา.

✓ เวศ ศรีละมุด. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้า
คณะวิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ในวิทยาลัยครูภาคใต้. ปริญญาโท กศ.ม.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522. อักสำเนา.

✓ สมาน รังสีโยกฤษฎ์ และ สุธี สุทธิสมบูรณ์. หลักการบริหารเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 11.

กรุงเทพฯ : อักษรสารการพิมพ์, 2530.

✓ สวัสดิ์ เรืองศรี. การบริหารกิจการนักศึกษาในทัศนะของผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา
กลุ่มวิทยาลัยครูภาคตะวันตก. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528. อักสำเนา.

✓ สติชัย กองคำ. การให้บริการแก่ชุมชนของกลุ่มวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.

ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. อักสำเนา.

✓ สันติยา สุรพันธุ์. งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์

ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519. อักสำเนา.

✓ สุชาดา รัตนวิจิตร. งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ ค.ม.

กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519. อักสำเนา.

สมภพ โรจนพันธ์, บุญมาก พรหมพ้วย, และ ภคพร ทวีรัตน์ตระกูล. นักบริหารระดับโลก "หัวหน้ามือหนึ่งและองค์การมือเหนือ". กรุงเทพฯ : ราชคำพิพัฒน์ลิเคชั่น, 2530.

✓ สำราญ สวนสวัสดิ์. บทบาทของหัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อักสำเนา.

Acksel, Glennon Joseph. "A Study of Educational Administration Competencies for the Advanced Degree Program at Northern Illinois University," Dissertation Abstracts International. 36(12) : 6381 - A; January, 1976.

✓ Albert, Arthur Joseph. "The University Presidency : Dimensions of Performance," Dissertation Abstracts International. 37(7) : 4159 - A; January, 1977.

Blake, Robert R. and Jane S. Mouton. Executive Achievement : Make It at the Top. Singapore : McGraw-Hill Book Company, 1986.

✓ Boyatzis, Richard E. The Competent Manager : A Model for Effective Performance. New York : John Wiley and Sons, 1982.

Brodd, Donna Rae. "Perceived Knowledge and Learning Needs of First Line Instructional Unit Administrators in Public Two-Year and Four-Year Colleges," Dissertation Abstracts International. 46(9) : 2492 - A; March, 1986.

Burnham, Lynn Borg. "A Study of Leadership Competencies Found to be Related to Successful Developmental Education Programs in Selected Texas Public Community Colleges," Dissertation Abstracts International. 44(4) : 923 - A; October, 1983.

Butler, Kendal Dale. "Job Motivation of Seven-Day Adventist Elementary and Junior Academy School Personnel," Dissertation Abstracts

International. 47(5) : 1541 - A; November, 1986.

Cambridge, James Mervyn. "A Study of the Relationship between Michigan Public School Principals' Perceptions of Self-actualization Needs and Thier Perceptions of Satisfaction with Thier Job," Dissertation Abstracts International. 47(5) : 1542 - A; November, 1986.

Carmichael, Bobby J. "A Model for Identifying Administrative Service Development Needs in a Multi-Campus Community College," Dissertation Abstracts International. 40(9) : 4818 - A; March, 1980.

✓ Chapman, Judith Dorothy. "Competencies Required in the Performance of the Tasks of Victorian Secondary School Principals," Dissertation Abstracts International. 40(8) : 4518 - A; February, 1980.

Cloe, Lee Ernest. Administrative Competencies Needed in Academic Administrative Positions in Institutions of Higher Education in the State of Indiana. Doctor's Thesis. Indiana : Indiana University, 1973.

----- . "Administrative Competencies Needed in Academic Administrative Positions in Institutions of Higher Education in the State of Indiana," Dissertation Abstracts International. 34(8) : 4776 - A; February, 1974.

✓ Cohen, Allen R. and others. Effective Behavior in Organizations : Learning from the Interplay of Cases, Concept, and Student Experiences. Revised Edition. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, 1980.

✓ Crawford, Anna Lee. "Skills Received to Lead to Success in Higher Education Administration," Dissertation Abstracts International. 43(9) : 2901 - A; March, 1983.

- Cronbach, Lee Joseph. Essential of Psychology Testing. 3rd ed. New York : Harper, 1971.
- Daresh, John C. "Coming on Board : Characteristics of the Begining Principalship," Resources in Education. 22(4) : 46. April, 1987.
- Davis, Guery Lee. "A Study of the Competencies and Training Needed by Community Services Personnel as Perceived by Selected Staff Members in Florida 's Public Community Colleges," Dissertation Abstracts International. 38(9) : 5189 - A; March, 1978.
- ✓ Doty, Walter Moses. "Factors which Influenced the Selection of Academic Deans in Thirty-One Texas Public Junior Colleges," Dissertation Abstracts International. 33(3) : 918 - A; September, 1972.
- Drier, H.N. "Vocational and Industrial Education : Guidance Program," in The International Encyclopedia of Education Research and Studies. v.9. p.5843 - A. Oxford : Pergamon Press, 1985.
- Fellabaum, James Richard. "An Evaluation of the Doctoral Program in Administration and Supervision in the College of Education and Allied Professions at the University of Toledo as Perceived by Its Graduates," Dissertation Abstracts International, 43(7) : 2178 - A; January, 1983.
- Fox, Dennis Wade. "Perceptions of Leaders in Educational Administration Regarding Expected Competencies of Future Public School Superintendents," Dissertation Abstracts International. 40(4) : 1777 - A; October, 1979.
- Gannon, Martin J. Management : An Integrated Framework. 2nd ed. Boston : Little Brown and Company, 1982.
- . Organizational Behavior : A Managerial and Organizational Perspective. Boston : Little Brown and Company, 1979.

George, Claude S., Jr. Supervision in Action : The Art of Managing Others. Reston, Virginia : Reston Publishing Company, 1977.

✓ Ghiselli, Edwin E. Exploration in Managerial Talent. Pacific Palisades, California : Goodyear Publishing Company, 1971. 653 64 575 12

Good, Charter V. Dictionary of Education. New York : McGraw-Hill Book Company, 1973.

Graff, Orin B. and Calvin M. Street. Improving Competence in Educational Administration. New York : Harper & Brothers, 1956.

Guildford, J.P. Fundamental Statistics in Psychology and Education. 4th ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1965.

Haiman, Theo, William G. Scott and Patrick E. Connor. Management. 4th ed. Boston : Houghton Mifflin Company, 1985.

Hoffman, Leon Carl. "The Science of Administrative Theory : An Assessment of Its Importance to Higher Education Administrators; the California States University System," Dissertation Abstracts International. 44(6) : 1643 - A; December, 1983.

Jaaskelainen, Jacqueline Louise. "A Study to Determine if Superintendents of Schools Have Manifest Needs and Thinking Stages that Are Identical in the Principals They Hire," Dissertation Abstracts International. 46(3) : 568 - A; September, 1984.

Johnson, Louis J. "Community College Managers Staff Development Needs; A Comparison of the Perceptions of First and Second Generation Staff Development Needs between Inexperienced and Experienced Community College Managers," Dissertation Abstracts International. 4(5) : 2387 - A; November, 1979.

Jones, Vauncille Braddy. "Administrative and Faculty Perceptions of Staff Development Needs in the Los Angeles Community College District," Dissertation Abstracts International. 39(2) :

703 - A; August, 1978.

Kast, Fremont E. and James E. Rosenzweig. Organization and Management: A System and Contingent Approach. 4th ed. Singapore : McGraw-Hill Book Company, 1985.

Katz, Robert L. "Executive Skills : What Makes a Good Administrators?." in Readings in Personnel Management. 2nd ed. edited by Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, Jr. p. 210 - 215. New Rochelle, New York : South-Western Publishing Company, 1966.

Kerrins, Judith A. "Inservice Training Needs of School Broad Members as Perceived by School Broad Members and School Superintendents in the State of Colorado," Dissertation Abstracts International. 45(7) : 1940 - A; January, 1985.

Knezevich, Stephen J. Administration of Public Education. 4th ed. New York : Harper and Row Publishers, 1984.

Likert, Rensis. "Pattern in Management," in Models for Management : The Structure of Competence. edited by John A. Shtogren. p. 398. Texas : Teleometrics International, 1984.

Luthans, Fred, and Mark J. Martinko. The Practice of Supervision and Management. International Edition. New York : McGraw-Hill Book Company, 1979.

Luu, Hong Van. "The Perceived Job Security and Job Satisfaction of Non tenured Faculty Members (Administration, Tenure). Dissertation Abstracts International. 47(3) : 803 - A; September, 1986.

Maddox, Theron Micky. "A Study of Competencies Needed by Administrators of Post-Secondary Vocational Technical Education in Mississippi," Dissertation Abstracts International. 45(4) : 1003 - A; October, 1984.

Mahaney, Teri Drennan. " Selected Management Functions in the Role of

First Line Academic Administrators in Alaska Community Colleges," Dissertation Abstracts International. 43(3) : 611 - A; September, 1982.

Maher, Larry Eugene. "Management Competencies of Educational Administrators and Industrial Managers as Perceived by Professors of Educational Administration and Professors of Business Administration," Dissertation Abstracts International. 43(7) : 177 - A; January, 1983.

✓ Mahoney, Thomas A. Building the Executive Team : A Guide to Management Development. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1961.

Mandel, Milton M. "Selecting Trainees for Management," in Personnel Management Development. 19(3) : 44 - 46. May - June 1956.

Manning, Patricia Anne. "An Instrument Measuring Administrative Style and Effectiveness (Leadership, Skills, Principals, Sex-Role, Females)," Dissertation Abstracts International. 47(1) : 40 - A; July, 1986.

Margerison, Charles and Andrew Kakabadse. How American Chief Executives Succeed : Implications for Developing High-Potential Employee. New York : AMACOM, 1984.

✓ Maslow, A.H. "A Theory of Human Motivation," in Model for Management : The Structure of Competence. edited by John A. Shtogren. Texas : Teleometrics International, 1984.

✓ McClelland, David C. and David H. Burnham. "Power is the Great Motivators," in Model for Management : The Structure of Competence. edited by John A. Shtogren. Texas : Teleometrics International, 1984.

Massie, Joseph L. Essential of Management. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1979.

- Smith, Sharon Clare. "The Administrative Knowledge of the Deans of Education as Perceived by the Faculty," Dissertation Abstracts International. 38(12) : 7177 - A; June, 1978.
- SSCPEA. Tentative Progress Report on Planning for the Study of Preparation Programs in Educational Administration. Nashville : SSCPEA, 1952.
- Steers, Richard M. Introduction to Organizational Behavior. Santa Morrica, California : Goodyear, 1981.
- Stein, Jess, Leonore C. Hauch and P.Y. Su. The Random House College Dictionary. Revised Edition. New York : Random House, 1982.
- Talerngsok Sometip. "A Study of the Perceived Importance of Managerial Skills of Educational Administrators," Dissertation Abstracts International. 45(9) : 2723 - A; March, 1985.
- Tanom Intarakumnerd. Final Report on a Study for Development of the Training Program for Administrators of Teachers Colleges. Bangkok : Center for Educational Innovation and Technology, Department of Teacher Education, 1983.
- Thinnes, John Hobart. "The Relationship between Personnel Variables and the Self-actualization of Management Personnel," Dissertation Abstracts International. 46(3) : 1542 - A; September, 1985.
- ✓ Trujillo, Valerie Louise. "Educational Administrator Competencies and Their Relationship to Graduate Administration Training Programs," Dissertation Abstracts International. 39(11) : 6459 - A; May, 1979.
- William, Henry Marvin. "A Study of Core Curriculum Requirements in College and University Programs for the Preparation of School Administrators," Dissertation Abstracts International. 34(8) : 4668 - A; February, 1974.

✓ Willoner William, Robyne Carol. "Perceptions of Women Administrators in Higher Education in the Upper Midwest as to the Constraints to Career Advancement for Women and the Skills and Characteristics Necessary to Overcome Those Constraints," Dissertation Abstracts International. 45(8) : 2351 - A; February, 1985.

Wilson, Cathleen Krueger. "The Influence of Need for Achievement, Fear of Success in Nursing, Need for Affiliation, and Organizational Role Conflict upon the Professional Performance of Clinical Nurse Specialist," Dissertation Abstracts International. 46(6) : 1574 - A; December, 1985.

Wilson, John E. "Location of Management Training Conference," Training and Development Journal. 20(1) : 52 - 55. January, 1966.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือการวิจัย

- ฉบับที่ 1 แบบสำรวจคุณลักษณะของผู้บริหาร
ฉบับที่ 2 แบบสอบถามสมรรถภาพทางการบริหารงาน

เครื่องมือการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาศมรรภาพทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู

ที่ ศธ 0301/ ว 20102



กรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ
กทม. 10300

25 ตุลาคม 2531

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน อธิการวิทยาลัยครู

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ชุด

ควยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ขอความอนุเคราะห์ให้
นายศิริ เจริญวัย อาจารย์ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะวิทยาศาสตร์ วิทยาลัยครุนครราชสีมา
ปัจจุบันเป็นนิสิตระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา ซึ่งกำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็น
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" เก็บรวบรวม
ข้อมูลโดยแจกแบบสำรวจและแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างในวิทยาลัยครู คือ อธิการ รองอธิการ
หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าสำนักส่งเสริมวิชาการ หัวหน้าสำนักวางแผน
และพัฒนา หัวหน้าสำนักกิจการนักศึกษา ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและบริการการศึกษา ผู้อำนวยการ
ศูนย์ศิลปและวัฒนธรรม และหัวหน้าภาควิชา

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือจากท่านได้โปรดอนุเคราะห์ให้ นายศิริ เจริญวัย
ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว และขอขอบคุณในความร่วมมือนมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสายหยุด จำปาทอง)

อธิบดีกรมการฝึกหัดครู

สำนักงานเลขาธิการกรม

โทร. 2820241

วิทยาลัยครูนครราชสีมา

นครราชสีมา 30000

27 ตุลาคม 2531

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน 1 ชุด

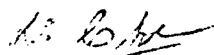
ด้วยข้าพเจ้า นายศิริ เจริญชัย อาจารย์วิทยาลัยครูนครราชสีมา ปัจจุบันกำลังศึกษา
ต่อระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
มีความประสงค์จะทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารวิทยา
ลัยครู" เพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สามารถจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการ
ปฏิบัติงานและจัดกิจกรรมพัฒนาผู้ที่จะเป็นผู้บริหารวิทยาลัยครูในอนาคตต่อไปได้ ดังนั้นคุณค่าของ
งานวิจัยนี้จึงขึ้นอยู่กับผู้ที่มีประสบการณ์สูงในการบริหารงานวิทยาลัยครูโดยเฉพาะ และท่านก็เป็น
ผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดคนหนึ่งในการให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่องนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือจากท่านได้โปรดตอบแบบสำรวจและแบบสอบถามที่ส่งมา
ด้วยตามความเป็นจริงที่สุด แล้วส่งคืนแก่ผู้ให้นำมาแจกท่านโดยเร็วด้วย ข้าพเจ้าขอรับรองว่า
จะนำข้อมูลที่ได้นำไปใช้เกี่ยวกับการวิจัยในลักษณะรวมเท่านั้น และจะไม่ทำให้เกิดผลเสียต่อกับ
ท่านหรือวิทยาลัยครูของท่านแต่ประการใด หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ร่วมมือจากท่านด้วยดี
จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ส่งคืนที่

วันที่ ... / ... / ...



(นายศิริ เจริญชัย)

ข้อมูลเบื้องต้น

โปรดบอกตำแหน่งบริหารของท่านโดยใส่ ✓ ลงใน ☒ หน้ารายชื่อตำแหน่งต่อไปนี้

- ☐ อธิการ
- ☐ รองอธิการ
- ☐ หัวหน้าคณะวิชา
- ☐ หัวหน้าสำนักงาน/หัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการศูนย์
- ☐ หัวหน้าภาควิชา

000000000000000000

แบบสำรวจคุณลักษณะของผู้บริหาร

ตอนที่ 1 ข้อความที่อธิบายลักษณะการบริหารงานของท่านได้มากที่สุด

คำชี้แจง

1. ข้อความคู่ต่าง ๆ ต่อไปนี้มีความหมายในทางที่ดีเหมือนกัน แต่ให้ท่านเลือกเฉพาะข้อความที่อธิบายตัวท่านได้ดีที่สุดหรือมากที่สุดเพียงข้อความเดียวเท่านั้นในแต่ละข้อ โดยที่ข้อความที่ท่านเลือกนั้นจะไม่ใช่คำตอบที่ถูกหรือผิดแต่ประการใด ขอให้ท่านตอบด้วยความสบายใจ และ โปรดตอบทุกข้อด้วยจึงจะทำให้ข้อมูลครั้งนี้สมบูรณ์

2. โปรดพิจารณาเปรียบเทียบข้อความในคู่มือที่ 1 - 32 ทีละคู่ ๆ แล้วเลือกข้อความใดข้อความหนึ่งในคู่มือนี้ ๆ ที่อธิบายหรือตรงกับลักษณะการบริหารงานของท่านได้ดีที่สุดหรือมากที่สุด โดยใส่ ☒ ลงบน ----- หน้าข้อความที่ท่านเลือก เช่น

----- มีความฉลาดหลักแหลม

0. ☒ ----- มีความสุขุมรอบคอบ

1. ----- ใช้ความสามารรถ ----- ใช้ความสุ่มรอบคอบ	2. ----- มีความเข้าใจบุคคลและงาน ----- มีความละเอียดถี่ถ้วน
3. ----- มีความร่วมมือกัน ----- มีการกีดกัน	4. ----- เป็นกันเอง ----- ร่าเริงแจ่มใส
5. ----- เข้มแข็ง ----- ไม่มีความก้าวหน้า	6. ----- มีความพากเพียร ----- พึ่งตนเองได้

7. ----- จงรักภักดี ----- ใฝ่หาใจได้	8. ----- แน่วแน่มั่นคง ----- กล้าหาญ
9. ----- ขยันขันแข็ง ----- ทำงานได้ผล	10. ----- มีแผนในการทำงาน ----- มีทรัพยากรเพียงพอ
11. ----- จริงใจไม่เสแสร้ง ----- เตรียมพร้อมเสมอ	12. ----- มีปัญญาเฉียบแหลม ----- มีความไตร่ตรองรอบคอบ
13. ----- มีความเมตตากรุณา ----- มีความสนุกรื่นเริง	14. ----- มีประสิทธิภาพ ----- มีแนวความคิดแจ่มแจ้ง
15. ----- ปฏิบัติงานตามความเป็นจริง ----- ปฏิบัติงานโดยใช้ไหวพริบ	16. ----- กล้าได้กล้าเสีย ----- ใช้ความคิดหาเหตุผล
17. ----- ทำดีให้คนรัก ----- เปิดเผยตรงไปตรงมา	18. ----- มีความคิดก้าวหน้า ----- มีความมั่งคั่ง
19. ----- มีความจริงใจ ----- มีความสุขุมเยือกเย็น	20. ----- ช่างคิดพิจารณา ----- ยึดมั่นในความยุติธรรม
21. ----- มีคุณพินิจไตร่ตรอง ----- มีความฉลาดหลักแหลม	22. ----- คบหากับคนได้ง่าย ----- มีจิตใจหนักแน่น
23. ----- เห็นสิ่งต่าง ๆ มีคุณค่า ----- มีอัธยาศัยอันดีงาม	24. ----- สนุกสนานรื่นเริง ----- สุภาพนุ่มนวล
25. ----- รับผิดชอบ ----- เป็นที่เชื่อถือได้	26. ----- มีเกียรติและศักดิ์ศรี ----- ความเป็นอารยธรรม

27. ----- ช่างคิดจินตนาการ ----- ควบคุมตนเองได้	28. ----- มีความรอบคอบ ----- มีความรวดเร็ว
29. ----- ยึดมั่นในเหตุผล ----- ปรับเปลี่ยนวิธีทำงานได้ง่าย	30. ----- เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ----- อดทนและอดกลั้น
31. ----- มีความสม่ำเสมอ ----- มองการณ์ไกล	32. ----- ซื่อสัตย์สุจริต ----- โอบอ้อมอารี

ตอนที่ 2 ข้อความที่อธิบายลักษณะการบริหารงานของท่านได้น้อยที่สุด

คำชี้แจง

1. ข้อความรายคู่ต่อไปนี้มีความหมายในทางไม่ค่อยดี แต่ก็ไม่ใช่คำตอบที่ผิดหรือถูกเกี่ยวกับตัวท่านแต่อย่างใด เพราะเป็นเพียงข้อความที่อธิบายตัวท่านได้น้อยที่สุดหรือไม่ตรงเลยเท่านั้น ถ้าท่านเลือกข้อความใดข้อความหนึ่งในแต่ละคู่แล้ว ข้อความที่เหลือก็จะไม่อธิบายตัวท่านด้วยเช่นกัน จึงขอให้ท่านตอบด้วยความสบายใจและ โปรดตอบทุกข้อ มิฉะนั้นข้อมูลจะไม่สมบูรณ์

2. โปรดพิจารณาเปรียบเทียบข้อความในคู่มือที่ 33 - 64 ที่ละคู่ ๆ แล้วเลือกเพียงข้อความเดียว ในคู่มือ ๆ ที่อธิบายลักษณะการบริหารงานของท่านได้น้อยที่สุดหรือไม่ตรงเลยโดยใส่ ✓ ลงบน ----- หน้าข้อความที่ท่านเลือก เช่น

----- ✓ ----- เห็นแก่ตัว
0. ----- ยึดมั่นในความคิดของตน

33.	----- ช้อย ----- ช้อย	34.	----- สันโดษ ----- ไม่ยุ่งคิด
35.	----- ชอบโวยวาย ----- ชอบโอ้อวด	36.	----- อารมณ์อ่อนไหวง่าย ----- มุทะลุ
37.	----- ไม่เป็นผู้ใหญ่ ----- ชอบหาเรื่อง	38.	----- คบคนยาก ----- เห็นแก่ได้
39.	----- ใจอ่อน ----- เจ้าอารมณ์	40.	----- คอติ่ง ----- เฉยเมย
41.	----- อวดดี ----- ทำตัวเหมือนเด็ก	42.	----- รู้ตัวผิด ----- ตระหนั
43.	----- โลเล ----- ตลกคะนอง	44.	----- ชอบแก้ตัว ----- ช้งอน
45.	----- เคร่งเครียด ----- จุนเจียวชั่วคำญ	46.	----- ชอบฝันเฟื่อง ----- ไม่เป็นตัวของตัวเอง
47.	----- ไม่แน่นอน ----- เจ้าระเบียบ	48.	----- ขี้ประหม่าตกใจ ----- ไม่มีความอดกลั้น
49.	----- สะเพร่า ----- โง่เขลา	50.	----- เฉยเมยไม่ไยดี ----- ยกตนข่มท่าน
51.	----- ท้อแท้หมดหวัง ----- ชอบหลบหน้าผู้คน	52.	----- เรื่อย ๆ ไม่จริงจัง ----- ขี้บ่นน่ารำคาญ

53. ----- อ่อนแอ ----- เห็นแก่ตัว	54. ----- หยาบคาย ----- ถือตัวเองเป็นสำคัญ
55. ----- เจ้าเล่ห์ ----- ไม่มีระ เบบกฏเกณฑ์	56. ----- จุกจิกจู้จี้ ----- ถ่อมตน
57. ----- ยึดมั่นในความคิดของตน ----- มองโลกในแง่ร้าย	58. ----- ไม่รู้จักบ้ายเบี่ยง ----- เจ้าทุกข์ชมชื่น
59. ----- จิตใจโหดร้าย ----- ชอบเวทนาสงสารตนเอง	60. ----- ชอบเยาะ เย้ยถากถาง ----- ชอบก้าวร้าว
61. ----- เอาใจยาก ----- พุดจาเปิดเผย	62. ----- พึ่งพาอาศัยไม่ได้ ----- ชอบขุ่นเคืองใจ
63. ----- ขี้โกง ----- ขี้ประหม่าตื่นเต้น	64. ----- ไม่รับผิดชอบ ----- ไม่อดทน

โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ 2 ต่อด้วย

ฉบับที่ 2

แบบสอบถามสมรรถภาพทางการบริหารงาน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ต้องการทราบสมรรถภาพทางการบริหารงานที่ท่านใช้ในการบริหารงานของท่าน กรุณาตอบตามความเป็นจริงที่ท่านปฏิบัติอยู่ด้วย
2. โปรดพิจารณาข้อความเกี่ยวกับการบริหารงานแต่ละข้อต่อไปนี้ ว่าท่านได้ให้ความสำคัญนำมาใช้ในการบริหารงานของท่านเพียงใด แล้วใส่ ✓ ลงในช่องคำตอบเพียงช่องเดียวสำหรับแต่ละ ข้อ

3. เกณฑ์การพิจารณาของท่าน คือ

- 5 หมายถึง ใช้มากที่สุด
- 4 หมายถึง ใช้มาก
- 3 หมายถึง ใช้ปานกลาง
- 2 หมายถึง ใช้เล็กน้อย
- 1 หมายถึง ไม่ค่อยใช้เลย

		1	2	3	4	5
1.	ความสามารถทางความคิดรวบยอด หรือการมองภาพรวมของการปฏิบัติงานต่าง ๆ					
2.	ความสามารถในการพิจารณาทางเลือกเพื่อการปฏิบัติงานอันเหมาะสมสำหรับผู้ร่วมงาน					
3.	ความสามารถในการวางแผน การจัดทำแผนไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนเป็นระยะ ๆ					

- 5 หมายถึง ใช้มากที่สุด
 4 หมายถึง ใช้มาก
 3 หมายถึง ใช้ปานกลาง
 2 หมายถึง ใช้เล็กน้อย
 1 หมายถึง ไม่ค่อยใช้เลย

		1	2	3	4	5
4.	ความรู้เรื่องการจัดระบบการติดต่อภายใน ที่ก่อให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือที่ดี					
5.	ความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงาน โดยอธิบายเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน					
6.	ความสามารถในการวิเคราะห์งานและจัดทำรายละเอียดของงานในความรับผิดชอบ					
7.	ความรู้ความสามารถในการแนะนำเทคนิคการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน ทั้งด้วยวาจาและ เป็นลายลักษณ์อักษร					
8.	ความสามารถในการพูดในที่ชุมชนหรือพูดโน้มน้าวชักจูงใจผู้ร่วมงานให้สนับสนุนการปฏิบัติงาน					
9.	ความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ของวิทยาลัย ตลอดจนแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งเหล่านั้น					
10.	ความสามารถในการกำหนดมาตรฐานของงานในความรับผิดชอบให้ชัดเจน					
11.	ความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการบริหารงาน					
12.	ความรู้ความเข้าใจในกฎและระเบียบปฏิบัติของทางราชการ ซึ่งใช้ประกอบในการบริหารงาน					

- 5 หมายถึง ใช้มากที่สุด
 4 หมายถึง ใช้มาก
 3 หมายถึง ใช้ปานกลาง
 2 หมายถึง ใช้เล็กน้อย
 1 หมายถึง ไม่ค่อยใช้เลย

		1	2	3	4	5
13.	ความรู้ความเข้าใจในจุดมุ่งหมายและหลักการสำคัญของหลักสูตรที่เปิดสอนในวิทยาลัยครู					
14.	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร					
15.	ความสามารถในการปรับปรุงหลักสูตรของวิทยาลัยครูให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น					
16.	ความสามารถในการเสนอแนะการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้พัฒนาการ และความเจริญงอกงามของนักศึกษาให้แก่เพื่อนร่วมงาน					
17.	ความสามารถในการแนะนำการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนให้แก่ผู้ร่วมงาน					
18.	ความสามารถในการอธิบายหลักเกณฑ์และระบบการประเมินผลการศึกษาของวิทยาลัยให้แก่ผู้ร่วมงาน					
19.	ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญในการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ					
20.	ความสามารถในการสร้างโอกาสและจัดหาปัจจัยสนับสนุนการวิจัยและการผลิตผลงานทางวิชาการของผู้ร่วมงาน					
21.	ความรู้ความเข้าใจในการประยุกต์หลักสังคมศาสตร์มาใช้ในการบริหารงาน					

- 5 หมายถึง ใช้มากที่สุด
 4 หมายถึง ใช้มาก
 3 หมายถึง ใช้ปานกลาง
 2 หมายถึง ใช้เล็กน้อย
 1 หมายถึง ไม่ค่อยใช้เลย

		1	2	3	4	5
22.	ความรู้ความเข้าใจในการนำเอาวิธีการทางสถิติมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน					
23.	ความสามารถในการแปลความหมายและการนำเอาผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน					
24.	ความรู้ความเข้าใจในความสำคัญของงานวิชาการ ว่าเป็นงานหลักและ เป็นหัวใจของวิทยาลัย					
25.	ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นของผู้ร่วมงาน					
26.	ความสามารถในการประสานความร่วมมือให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน					
27.	ความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำในการวางแผนงานโครงการและการปฏิบัติงานต่าง ๆ					
28.	ความสามารถในการเป็นที่พึ่งและให้ความช่วยเหลือแนะนำเรื่องต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมงาน					
29.	ความสามารถในการมอบงานและมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง					
30.	ความสามารถในการจัดหาสิ่งจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความเต็มใจและ เสียสละ					

- 5 หมายถึง ใช้มากที่สุด
 4 หมายถึง ใช้มาก
 3 หมายถึง ใช้ปานกลาง
 2 หมายถึง ใช้เล็กน้อย
 1 หมายถึง ไม่ค่อยใช้เลย

		1	2	3	4	5
31.	ความสามารถในการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจและสะดวกสบายพอสมควร					
32.	ความสามารถในการประสานความคิดและรับเอาความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
33.	ความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จและได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน					
34.	ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน					
35.	ความสามารถในการจัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมและวินัยสำหรับผู้ร่วมงาน					
36.	ความสามารถในการจัดประชุมให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์การปฏิบัติงานร่วมกัน					
37.	ความสามารถในการสนับสนุนและ เผยแพร่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงาน					
38.	ความรู้เรื่องประวัติความเป็นมาของชุมชน และของคนในท้องถิ่นที่วิทยาลัยครูตั้งอยู่					
39.	ความรู้ถึงลักษณะความเป็นอยู่ การประกอบอาชีพ และฐานะทางเศรษฐกิจของประชาชนในท้องถิ่น					

- 5 หมายถึง ใช้มากที่สุด
 4 หมายถึง ใช้มาก
 3 หมายถึง ใช้ปานกลาง
 2 หมายถึง ใช้เล็กน้อย
 1 หมายถึง ไม่ค่อยใช้เลย

		1	2	3	4	5
40.	ความเข้าใจในความต้องการของประชาชนที่วิทยาลัยครูสามารถจะให้ความช่วยเหลือได้					
41.	ความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริมหรือมีส่วนร่วมกับผู้ร่วมงานในการนำความรู้และผลการศึกษาวิจัยไปให้บริการแก่ชุมชน					
42.	ความรู้ความเข้าใจในศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ที่ควรส่งเสริมและทำนุบำรุงไว้					
43.	ความสามารถในการประสานงานหรือมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมส่งเสริมเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น					
44.	ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์และขอความร่วมมือจากผู้นำในท้องถิ่นให้ร่วมพัฒนาชุมชนและรักษาศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น					
45.	ความรู้ความสามารถในการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการให้บริการชุมชนของวิทยาลัยครู					
46.	ความสามารถในการสร้างความเข้าใจในหลักการให้บริการทางวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแก่ผู้ร่วมงาน					
47.	ความรู้ความเข้าใจเรื่องระเบียบงานสารบรรณ					
48.	ความสามารถในการจัดระบบทางเดินของข่าวสารภายในของหน่วยงานที่รับผิดชอบ					

- 5 หมายถึง ใช้มากที่สุด
 4 หมายถึง ใช้มาก
 3 หมายถึง ใช้ปานกลาง
 2 หมายถึง ใช้เล็กน้อย
 1 หมายถึง ไม่ค่อยใช้เลย

		1	2	3	4	5
49.	ความสามารถในการจัดระบบการเก็บรักษาและการค้นหาเอกสารของทางราชการ					
50.	ความสามารถในการวางแผนและจัดทำงานประมาณของหน่วยงาน					
51.	ความสามารถในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของหน่วยงาน					
52.	ความสามารถในการกำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณให้แก่โครงการต่าง ๆ					
53.	ความรู้เรื่องการจัดงบประมาณที่จะช่วยสนับสนุนวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดผลดี					
54.	ความรู้เรื่องกฎและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการเงินและวิธีการงบประมาณ					
55.	ความเข้าใจในหลักการของบัญชีรับจ่ายเงินประเภทต่าง ๆ ของหน่วยงาน					
56.	ความรู้ความสามารถในการจัดสำนักงานและอาคารสถานที่ให้เป็นที่น่าพอใจและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน					
57.	ความรู้ในลักษณะเฉพาะและความสำคัญของเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นสำหรับหน่วยงาน					

- 5 หมายถึง ใช้มากที่สุด
 4 หมายถึง ใช้มาก
 3 หมายถึง ใช้ปานกลาง
 2 หมายถึง ใช้เล็กน้อย
 1 หมายถึง ไม่ค่อยใช้เลย

		1	2	3	4	5
58.	ทักษะในการจัดซื้อจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สำหรับใช้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน					
59.	ความรู้ ความสามารถในการดูแลรักษาสิ่งอำนวยความสะดวกของหน่วยงาน:					
60.	ความสามารถในการชี้แนะ และควบคุมดูแลการจัดซื้อจัดจ้างต่าง ๆ ของหน่วยงาน					
61.	ความสามารถในการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานประจำปีภาคเรียน ให้อย่างชัดเจน					
62.	ความสามารถในการพยากรณ์จำนวนนักศึกษาที่จะ เข้าเรียนใน แต่ละปีการศึกษา					
63.	ความสามารถในการจัดหรือมีส่วนร่วมดำเนินการปฐมนิเทศ นักศึกษาในโอกาสต่าง ๆ					
64.	ความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเอาใจใส่และ แนะนำนักศึกษาเมื่อมีโอกาส					
65.	ความสามารถในการจัดหาทางป้องกันการประพฤติผิดวินัย ของนักศึกษา					
66.	ความเข้าใจหาวิธีให้ผู้ร่วมงานเอาใจใส่เสริมสร้างจริยธรรม และคุณธรรมให้แก่นักศึกษา					

- 5 หมายถึง ใช้มากที่สุด
 4 หมายถึง ใช้มาก
 3 หมายถึง ใช้ปานกลาง
 2 หมายถึง ใช้เล็กน้อย
 1 หมายถึง ไม่ค่อยใช้เลย

		1	2	3	4	5
67.	ความสามารถในการปลูกฝังความสำนึกรับผิดชอบและผูกพันเกี่ยวกับชื่อเสียงของวิทยาลัยครู					
68.	ความสามารถในการจัดกิจกรรมและ เผยแพร่ผลงานของนักศึกษา ให้ปรากฏแก่สาธารณชน					
69.	ความสามารถในการสนับสนุนส่งเสริมให้นักศึกษามีโอกาส ได้ทำงาน ร่วมกันและปกครองตนเอง					
70.	ความสามารถในการกระตุ้นให้นักศึกษาเกิดความสำนึกในการ ร่วมกันพัฒนาสังคม					
71.	ความสามารถและความสนใจในการติดตามผลนักศึกษาที่จบ การศึกษาไปแล้ว					
72.	ความสามารถในการจัดหรือมีส่วนร่วมในการแนะแนวการศึกษา และอาชีพให้แก่นักศึกษา					
73.	ความสามารถในการจัดหรือมีส่วนร่วมในการจัดหาทุนการศึกษา และสวัสดิการต่าง ๆ สำหรับนักศึกษา					

ขอขอบคุณ

ในความกรุณาและความร่วมมือของท่าน

ภาคผนวก ข

คู่มือการให้คะแนนแบบสำรวจคุณลักษณะของผู้บริหาร

รายการต่อไปนี้ เป็นรายละเอียดของการให้คะแนนคุณลักษณะของผู้บริหาร โดยที่ตัวเลขจำนวนแรกหมายถึงข้อข้อ อักษร "บ" แทนค่าตอบตัวบน อักษร "ล" แทนค่าตอบตัวล่าง และตัวเลขหลังสุดคือค่าคะแนนของข้อนั้น ๆ

ความสามารถในการ สั่งการ	ความรอบรู้งาน	ความมั่นใจในตนเอง	ความสามารถใน ตัดสินใจ
4 ล 2	56 ล 3	3 ล 4	45 บ 1
5 บ 2	60 ล 2	4 ล 2	46 ล 3
14 ล 3	61 บ 2	8 บ 2	47 ล 1
15 ล 3		9 ล 1	48 ล 2
21 บ 2		10 ล 2	50 บ 3
23 บ 3		12 บ 2	52 ล 1
25 บ 3		13 บ 2	53 บ 2
27 บ 3		16 ล 4	54 บ 3
30 บ 2		19 ล 2	55 บ 4
31 ล 3		22 ล 1	58 บ 2
33 ล 1		24 บ 1	59 บ 1
34 บ 2		25 บ 3	60 ล 1
35 บ 4		27 บ 1	61 ล 1
36 ล 1		34 ล 1	62 บ 1
41 บ 3		35 ล 1	64 บ 2
42 บ 2		37 ล 2	
44 ล 1		39 บ 2	
49 ล 2		40 ล 2	
50 บ 2		41 ล 4	
51 บ 2		42 บ 2	
54 บ 1		43 บ 1	
		2 ล 2	46 บ 1
		7 ล 1	50 บ 2
		11 ล 1	51 บ 2
		12 บ 2	
		13 บ 1	
		16 ล 2	
		18 บ 2	
		20 บ 1	
		22 ล 1	
		24 บ 2	
		25 บ 2	
		26 บ 1	
		27 ล 1	
		30 ล 1	
		31 ล 2	
		33 ล 2	
		37 บ 1	
		38 ล 1	
		41 ล 2	
		42 ล 1	
		43 บ 2	
			1 บ 2
			8 บ 1
			9 บ 2
			10 ล 1
			12 บ 2
			16 บ 2
			19 บ 2
			22 บ 2
			24 บ 2
			26 บ 2
			30 บ 1
			34 บ 3
			38 บ 1
			42 ล 1
			45 ล 1
			50 บ 2
			53 บ 1
			57 บ 1
			60 บ 2
			61 บ 2
			63 บ 1

<u>ความต้องการความสำเร็จ</u> <u>ในอาชีพ</u>	<u>ความต้องการความสำเร็จ</u> <u>ในชีวิต</u>	<u>ความไม่ผูกติด</u> <u>กับตำแหน่ง</u>
1 ด 1	3 ด 2	3 บ 2
2 ด 3	8 บ 2	7 ด 1
3 ด 3	11 ด 1	8 บ 1
6 บ 4	12 บ 2	11 บ 2
7 บ 2	14 ด 2	12 ด 1
20 ด 4	21 ด 2	14 บ 1
25 บ 3	26 บ 1	18 ด 1
26 บ 3	33 ด 2	20 บ 1
27 บ 3	36 บ 1	21 บ 1
32 ด 3	49 ด 1	27 ด 3
41 ด 5	56 ด 1	31 บ 2
47 ด 2	60 บ 1	36 ด 1
49 ด 4		37 ด 2
50 บ 3		45 บ 1
53 บ 6		49 บ 1
55 บ 6		53 ด 1
59 ด 4		57 บ 1
61 บ 2		
63 บ 3		
64 บ 2		

ที่มา Edwin E. Ghiselli. Exploration in Managerial Talent. Pacific Palisades, California : Goodyear Publishing Company, 1971, p. 145 - 147.

ภาคผนวก ค

ตำแหน่ง เปอร์เซ็นต์ไทล์เกณฑ์ปกติของคุณลักษณะของผู้บริหาร

ความสามารถ ในการสั่งการ		ความรอบรู้งาน		ความมั่นใจใน ตนเอง		ความสามารถ ในการตัดสินใจ	
คะแนน	ตำแหน่ง เปอร์เซ็นต์ไทล์	คะแนน	ตำแหน่ง เปอร์เซ็นต์ไทล์	คะแนน	ตำแหน่ง เปอร์เซ็นต์ไทล์	คะแนน	ตำแหน่ง เปอร์เซ็นต์ไทล์
43	99	56	99	39	99	32	99
43	98	55	98	38	98	31	97
41	97	54	97	37	96	30	95
40	93	53	96	36	94	29	90
39	89	52	93	35	91	28	85
38	85	51	90	34	87	27	79
37	80	50	86	33	82	26	72
36	76	49	82	32	74	25	65
35	72	48	77	31	65	24	59
34	67	47	72	30	56	23	50
33	61	46	67	29	47	22	41
32	55	45	62	28	39	21	34
31	48	44	57	27	33	20	28
30	43	43	53	26	27	19	22
29	37	42	49	25	22	18	15
28	32	41	44	24	18	17	12
27	28	40	40	23	14	16	9
26	23	39	35	22	9	15	6
25	19	38	30	21	7	14	4
24	15	37	26	20	6	13	3
23	9	36	22	19	5	12	2
22	8	35	19	18	4	11	1
21	6	34	16	17	3		
20	5	33	14	16	2		
19	3	32	12	15	1		
18	2	31	10				
17	1	30	8				
		29	6				
		28	5				
		27	4				
		26	3				
		25	2				
		24	1				

ความต้องการ
ความสำเร็จในอาชีพ

คะแนน	ค่าแห่ง เปอร์เซ็นต์
58	99
57	98
56	97
55	96
54	94
53	91
52	88
51	84
50	81
49	77
48	73
47	69
46	64
45	60
44	56
43	51
42	46
41	39
40	35
39	30
38	26
37	23
36	21
35	19
34	17
33	15
32	13
31	12
30	10
29	9
28	7
27	5
26	4
25	3
24	2
23	1

ความต้องการ
ความสำเร็จในชีวิต

คะแนน	ค่าแห่ง เปอร์เซ็นต์
17	99
16	98
15	94
14	87
13	78
12	68
11	54
10	34
9	20
8	11
7	4
6	2
5	1

ความไม่ถูกต้องเกี่ยวกับตำแหน่ง

คะแนน	ค่าแห่ง เปอร์เซ็นต์
19	99
18	98
17	97
16	94
15	87
14	78
13	68
12	61
11	52
10	44
9	37
8	26
7	17
6	10
5	5
4	1

พจนานุกรม Edwin E. Ghiselli. Exploration in Managerial Talent. Pacific Palisades, California : Goodyear Publishing Company, 1971, p. 142 - 144.

ภาคผนวก ง
รายงานผู้ให้การสัมภาษณ์

ผู้บริหารระดับสูงของกรมการฝึกหัดครู

- | | |
|----------------------------|-----------------------------------|
| 1. คร. สายหยุด จำปาทอง | อธิบดีกรมการฝึกหัดครู |
| 2. คร. วิจิตร จันทรากุล | รองอธิบดีกรมการฝึกหัดครู |
| 3. นายจำเริญ เสกธีระ | รองอธิบดีกรมการฝึกหัดครู |
| 4. คร. วิชัย แข่งขัน | ผู้อำนวยการกองการฝึกหัดครู |
| 5. คร. วิศิษฐ์ ชุมวรฐายี | หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ |
| 6. คร. พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง | เลขานุการกรมการฝึกหัดครู |
| 7. นายวิเชียร เมนะเสวก | ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ |
| 8. นายวิชา อัครศาสตร์ | ผู้อำนวยการกองส่งเสริมวิทยฐานะครู |

ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารของสำนักงาน ก.พ.

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. นายธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ | ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน |
| 2. คร. เณสิม ศรีผดุง | ผู้อำนวยการวิทยาลัยนบริหาร |
| 3. คร. บุญเลิศ ไพรินทร์ | หัวหน้าฝ่ายการอบรมและพัฒนา |
| 4. คร. สมโภชน์ นพคุณ | หัวหน้าโครงการพัฒนากับบริหารระดับสูง |
| 5. นายอุทม มุ่งเกษม | หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีการฝึกอบรม |

ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

- | | |
|------------------------------|----------|
| 1. นายประจักษ์ จินคามาศ์ | วิทยาการ |
| 2. นายประทีป แดงเสียน | วิทยาการ |
| 3. นายอนุกล เยี่ยงพุดกษาวลัย | วิทยาการ |
| 4. นายสวัสดิ์ ทองมีเพชร | วิทยาการ |

ประวัติย่อของผู้วิจัย

47

ชื่อ นามศิริ ชื่อสกุล เจริญวัย

เกิดวันที่ 13 เดือนเมษายน พุทธศักราช 2485

สถานที่เกิด อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ

สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 506 ถนนสุนทรารายณ์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง

จังหวัดนครราชสีมา 30000

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์

สถานที่ทำงานปัจจุบัน ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยครู

นครราชสีมา อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา 30000

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2502 ม.6 จากโรงเรียนชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ

พ.ศ. 2504 ป.กศ. จากโรงเรียนฝึกหัดครูพระนคร

พ.ศ. 2506 ป.กศ.ชั้นสูง จากวิทยาลัยครูจันทระเกษม

พ.ศ. 2509 กศ.บ. (วิชาเอกภาษาอังกฤษ วิชาโทภาษาไทย) จากวิทยาลัยวิชาการ

ศึกษา ประสานมิตร

พ.ศ. 2521 กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประสานมิตร

พ.ศ. 2532 กศ.ก. (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประสานมิตร

การศึกษาสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู

บทคัดย่อ

ของ

ศิริ เจริญวัย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปดทิศ

กุมภาพันธ์ 2532

การวิจัยเรื่องนี้มีคามมุ่งหมายเพื่อศึกษาหาแนวทางแก้ปัญหาเกี่ยวกับสมรรถภาพทาง
การบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยครู โดยทำการวิเคราะห์หาคณะลักษณะของผู้บริหารซึ่งมี
อิทธิพลต่อสมรรถภาพทางการบริหารงาน สำนวรสภาพการใช้คุณลักษณะของผู้บริหารและ
สมรรถภาพทางการบริหารงาน และพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยครู เกี่ยวกับ เรื่อง
ทั้งกล่าวที่ศึกษาพบว่าควรมีการพัฒนา ซึ่งครอบคลุมคึกของการวิจัยประกอบด้วยคุณลักษณะของ
ผู้บริหาร 7 ประการ เป็นตัวแปรอิสระ สมรรถภาพทางการบริหารงาน 6 ด้านเป็นตัว-
แปรตาม และสณภาพของผู้บริหาร 2 ประการ คือ ระกัยของผู้บริหารและประเภทของ
ผู้บริหาร เป็นตัวแปรควบคุม เมื่อได้ทราบสาระสำคัญที่ควรพัฒนาจากการวิจัยตามกรอบความ
คึกของการวิจัยนี้แล้ว จึงนำผลการค้นพบนั้นไปดำเนินการพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร

วิธีการศึกษาวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวิจัยและขั้นตอนการพัฒนา โดย
ที่ขั้นตอนการวิจัยได้ทำการศึกษากับประชากรผู้บริหารวิทยาลัยครูในตำแหน่งคั้งแต่หัวหน้าภาควิชาขึ้น
ไปจนถึงอธิการ จำนวน 1,576 คน ทำการสุ่มมาเป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัย 505 คน
จากวิทยาลัยครู 18 แห่งทั่วประเทศ แล้วใช้เครื่องมือการวิจัย 2 ฉบับทำการเก็บรวบรวม
รวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งกล่าว คือ แบบสำรวสคุณลักษณะของบริหารชนิกเปรียบเทียบ
จำนวน 64 กู และแบบสอบถามสมรรถภาพทางการบริหารงานแบบมาตราส่วนประมาณค่า
ชนิก 5 ระกัย จำนวน 73 ข้อ การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 505 ชุดแต่ได้รับข้อมูล
คึนในสภาพสมบูรณ์และใช้วิเคราะห์ผลได้ 440 ชุด คึกเป็นร้อยละ 87.13 ซึ่งข้อมูลเหล่านี้
นี้ไ้้นำไปวิเคราะห์ผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับคำนวณหาค่าสถิติที่ของการ คือ สหสัมพันธ์
อย่างง่าย การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละชั้น ค่าทดสอบที่ ค่าความแปรปรวนแบบทาง
เคียว (One-way ANOVA) และค่าแท่งเปอร์เซ้นไทล์ เพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัยตาม
ที่คั้งไว้ทั้ง 8 ข้อ สำหรับขั้นตอนการพัฒนานั้นได้ดำเนินการค่อจากขั้นตอนการวิจัย โดยนำเอาผลที่
ค้นพบเกี่ยวกับคุณลักษณะของบริหารและสมรรถภาพทางการบริหารงานของบริหารวิทยาลัยครู
ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาไปสัมพันธ์กับบริหารระกัยสูงของกรมการฝึกหัดครู เพื่อหาเนื้อหาสาระ
ของการพัฒนา และนำเอาเนื้อหาสาระเหล่านั้นไปสัมพันธ์กับเนื้อหาวิชาของการฝึกอบรมและพัฒนา
ผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและของสถาบันพัฒนาบริหารการศึกษา

เพื่อหาวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหาร เสร็จแล้วจึงนำผลการสัมภาษณ์ทั้งสองส่วนมาจัดเป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร ดังกล่าว

ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความจำเป็นสำหรับสมรรถภาพทางการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยครูและอยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนามี 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสั่งการ ความรอบรู้งาน ความมั่นใจในตนเอง ความต้องการความสำเร็จในชีวิต และความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง ๘ ส่วนสมรรถภาพทางการบริหารงานนั้น ผู้บริหารในระดับนโยบายได้ใช้บริหารงานอยู่ในเกณฑ์สูงทุกด้าน ยกเว้นผู้บริหารงานส่งเสริมวิชาการที่ได้ใช้สมรรถภาพทางการบริหารงานอยู่ในเกณฑ์สูงเพียง 2 ด้าน คือ ด้านสังคมสัมพันธ์และด้านธุรการ สำหรับผู้บริหารระดับปฏิบัติมีการใช้สมรรถภาพทางการบริหารงานอยู่ในเกณฑ์ที่ควรพัฒนาทุกด้าน ทั้งนี้รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยครูจากผลการวิจัยครั้งนี้จึงประกอบด้วยเนื้อหาสาระด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร 5 ประการ และสมรรถภาพทางการบริหารงานจำนวน 6 ด้าน โดยมีวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาในลักษณะต่าง ๆ กัน เช่น การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การประชุมปฏิบัติการ การสัมมนา การแสดงบทบาทสมมติ การใช้สถานการณ์จำลอง การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การศึกษากรณีตัวอย่าง การประเมินผลตนเอง การใช้เกมการจัดการ การฝึกสรุปประเด็น การสอนแนะงาน และการศึกษาคูณาน เป็นต้น

สำหรับข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องเนื่องกับผลการวิจัยมี 3 ประเด็น คือ ข้อเสนอแนะเพื่อการกำหนดนโยบายการบริหารวิทยาลัยครูให้มีการกระจายอำนาจและมีการพัฒนาผู้บริหาร ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไปในเรื่องต่าง ๆ และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยครูในบางระดับและบางประเภทตามแนวปฏิบัติที่ได้เสนอไว้ในรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารนั้น

**A STUDY OF THE ADMINISTRATIVE COMPETENCIES
OF THE TEACHERS COLLEGES' ADMINISTRATORS**

AN ABSTRACT

BY

SIRI CHAREONWAI

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

February 1988

The purpose of this study was to determine a set of guidelines for solving problems about the administrative competencies of the teachers colleges' administrators. This was accomplished by analyzing the managerial talents which influenced the administrative competencies and investigating the existence of the managerial talents and the administrative competencies. To achieve this purpose 7 managerial talents were used as independent variables and 6 administrative competencies as dependent variables. The two control variables consisted of the administrative type and the responsibility level (policy, operation). Based on these results, an administrative development model was then developed.

The study was carried out in two major steps: the research and the development. For the research part, the target population consisted of 1,576 teachers colleges's administrators from department heads up to the presidents. The 505 subjects were randomly drawn from 18 teachers colleges across the country. A 64 paired comparison Self-Description Inventory and a 73 item questionnaire were administered to this sample. Only 440 or about 87% of the sample were returned for data analysis. Through a statistical computer package, 8 hypotheses were tested by using a stepwise multiple regression and related statistical techniques. Armed with these results, the research then interviewed key administrators of the Department of Teacher Education for their ideas about contents of the development program. Then experts from the Office of the Civil Service Commission and the Institute for Development of Educational Administrators were interviewed for types of activities in accordance with the contents as suggested. Finally, a development model was constructed, using the research findings and interview results.

According to the analysis, 5 managerial talents were seen as being necessary for the administrative competencies and probable for development. They included: supervisory ability, intelligence, self-assurance, need for self-actualization, and low need for security. As for the administrative competencies, the policy-level administrators, except for the Academic Promotion Administrators, scored higher than the average whereas the operation-level administrators did poorer than the average. As such the latter group are the ones that need to be enrolled in the development program as envisioned in from this study.

Based on the results of this study, the contents of the proposed development model should consist of 5 above-mentioned managerial talents and all of the 6 administrative competencies. The activities in the model include lecture, group discussion, workshop, seminar, role play, simulation technique, in-basket technique, case study, self-evaluation, coaching, management game, briefing, and field study.