

ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

ปริญญานิพนธ์

ของ

ถวิล สอนสนาม

- 2 ส.ค. 2534

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

กันยายน 2532

171452

ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

บทคัดย่อ

ของ

ถวิล สอนสนาม

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ความหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

กันยายน 2532

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยแบ่งเป็น 3 ด้านคือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ ตามทฤษฎีการบริหารของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz)

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยได้สุ่มมาจากผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดทั่วประเทศ จำนวน 124 คน แยกเป็นผู้อำนวยการศูนย์ 61 คน และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ 63 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้แก่ แบบสอบถามซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านดังกล่าวข้างต้น การเก็บข้อมูลใช้วิธีส่งและรับแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยการติดต่อกับกลุ่มตัวอย่างโดยตรง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทั้ง 124 ฉบับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การคำนวณหาคะแนนเฉลี่ย แล้วเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มโดยใช้ t-test และ F-test

ผลการศึกษาค้นคว้าสรุปได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด พบว่ามีความต้องการอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยมีความต้องการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของแคทซ์

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด พบว่าทั้ง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นสอดคล้องกันพอสรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านความรู้ความสามารถ ต้องการความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติการกิจได้เป็นผลสำเร็จ การแก้ปัญหาของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นผู้บริหารที่ทันต่อเหตุการณ์ มีความเป็นผู้นำในองค์กร มีการวิเคราะห์งานและจัดคนให้เหมาะสมกับงาน การจัดระบบและโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ การวินิจฉัยสั่งการให้เจ้าหน้าที่นำไปปฏิบัติ การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหาร การจัดทำแผนงานของศูนย์ให้สอดคล้องกับนโยบายหลัก และการประเมินผลงานและการพูดในชุมชน

2.2 ด้านมนุษยสัมพันธ์ ต้องการให้มีความสามารถในการสร้างความสามัคคีและบรรยากาศความเป็นมิตรในหน่วยงาน การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและชาวบ้าน การบริหารงานบุคคล การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก การใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคคลคล้อยตาม การสื่อความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป การวางตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ การกระตุ้นจิตใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือและกล้าแสดงออก การประสานสัมพันธ์งานการศึกษานอกโรงเรียน และการสื่อความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาระดับเหนือ

2.3 ด้านเทคนิควิธีการ มีความต้องการเกี่ยวกับการมีเทคนิคในการกระตุ้นบุคคลประเภทเจื้อยชาล้าหลัง เทคนิคการควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ การจัดระบบบริหารการเงินและบัญชี เทคนิคการระดมความคิดของผู้ร่วมงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เทคนิคการใช้กฎหมายและระเบียบการปฏิบัติราชการ เทคนิคการจัดเก็บข้อมูลและจัดระบบข้อมูล การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ เทคนิคการจัดประชุมสัมมนา เทคนิคการบริหารงบประมาณ เทคนิคการใช้เครื่องมือในการวัดและประเมินผล และเทคนิคการฝึกอบรมและเป็นวิทยากร ตามลำดับ

3. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิ และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งปัจจุบันปรากฏว่าไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

NEEDS ADMINISTRATIVE SKILL DEVELOPMENT OF
THE PROVINCIAL NONFORMAL EDUCATION
CENTRE DIRECTOR

AN ABSTRACT
BY
TAWIL SONSANARM

A dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements
for the Master of Science degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University
September 1989

The major purpose of this reseach was to study and compare the opinions of Nonformal Education Center administrators toward the needs for administrative skill development. As characterized by Robert Katz's Theory, the administrative skills were divided into 3 areas: conceptual skills, human skills and technical skills.

The sample consisted of 124 administrators, 61 directors and 63 deputy directors, randomly selected from Nonformal Education Centers Throughout the country. The instrument utilized in this research was a rating scale opinionnaire surveying the administrators opinions' opinions toward the needs for administrative skill development. The opinionnaires were mailed to the subjects and the reseazcher made personal contacts with some of the administrators. The return rate was 100 per cent. The statistical analyses employed in this study included descriptive as well as inferential statistics: arithmetic mean, standard deviation, t-test and F-test.

The investigation yielded the following findings;

1. It was "strongly" recommended by the administrators, both the Directors and the Deputy Directors, that prior to entering the position of Nonformal Education Center Director, one should possess the administrative skills in all 3 areas: the conceptual skills, the the human skills, and the technical skills, respectively.

2. The administrators did not differ in their opinions toward the need for skill development. They all agreed that the following skills were needed for directorship.

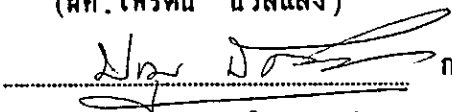
2.1 Conceptual Skills. The skill in developing effective teamwork, problem solving strategies, alertness to current situations, leadership, task analysis, suitable recruitment, organizing and restructuring the lines of command, commanding, effective management of all the resources, planning in consonant with the master plan, evaluating and public speaking, respectively.

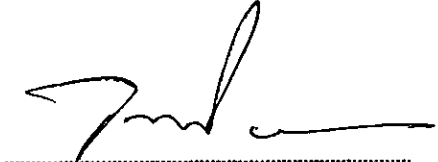
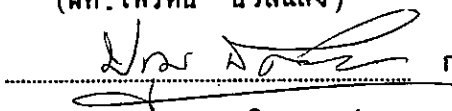
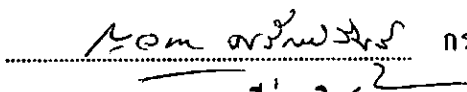
2.2 Human Skills. The ability in creating unity and friendly atmosphere in an organization, analyzing human behaviors and current situation, establishing sound relationship with local leaders and villagers, ability in personnel administration, coordinating and seeking cooperation from external agencies, applying Buddhist Principles in controlling, ability in persuasion and convincing subordinates, articulate downward communication, appropriate social behaviors, ability to encourage group participation, public relations of nonformal education activities and explicit upward communication.

2.3 Technical Skills. The needed sub skills included; ability to stimulate passive non-participating workers, strategies in controlling, financing and accounting, brain-storming, evaluation and assessment of work performance, thorough knowledge of laws and government regulations, data collection and data processing, application of new technical know-how and technology, budgeting, strategies in organizing seminars, workshops and professional training, and the ability to serve as a resource person, respectively.

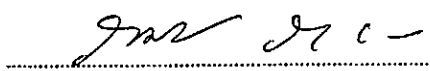
3. No significant differences were found when the opinions of the administrators were statistically compared according to their office positions, education backgrounds, and the office tenure.

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิตและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการที่ปรึกษา  ประธาน
(ผศ.ไพรัตน์ นวลแสง)
 กรรมการ
(รศ. ดร.ปฐม นิกมานนท์)

คณะกรรมการสอบ  ประธาน
(ผศ.ไพรัตน์ นวลแสง)
 กรรมการ
(รศ. ดร.ปฐม นิกมานนท์)
 กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ผศ.กาญจนา ศรีกำพลสินธุ์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศ. ดร.สมพร บัวทอง)

วันที่ 4 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2532

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ไพรัตน์ นวลแสง ประธานกรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปฐม นิกมานนท์ กรรมการที่ปรึกษา และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์ กรรมการสอบปากเปล่า ที่ได้ให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนช่วยแก้ไขข้อบกพร่องให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์มีคุณค่ามากขึ้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ดร.วิชัย ศันศิริ รองอธิบดีกรมการศึกษานอกโรงเรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เจริญผล สุวรรณโชติ รองอธิบดีกรมการศึกษานอกโรงเรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร รองศาสตราจารย์ ดร.ปฐม นิกมานนท์ หัวหน้าภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร วรุตบางกูร และรองศาสตราจารย์ทวีบุรณ หอมเย็น แห่งภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร อาจารย์ ดร.บุญเลิศ มาแสง ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการ และอาจารย์ ดร.ชลทิศย์ เอี่ยมสำอางค์ นักวิชาการศึกษา กรมการศึกษานอกโรงเรียน ที่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแก้ไขแนะนำปรับปรุงแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.กิตติมา ปรีดีคิลก และรองศาสตราจารย์ ดร.ประชุม รอดประเสริฐ และคณาจารย์ในภาควิชาการบริหารการศึกษา และภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ทุกคน ที่ได้ให้ความรู้และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ ดร.ปฐม นิกมานนท์ และรองศาสตราจารย์ทวีบุรณ หอมเย็น ได้ให้คำแนะนำช่วยเหลือตั้งแต่ต้นจนสำเร็จลงด้วยดี นอกจากนั้นได้รับความสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน ๆ และน้อง ๆ อีกหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณจารุวรรณ สอนสนาม และลูกรักทั้งสองที่เป็นกำลังใจในการทำปริญญานิพนธ์ตลอดระยะเวลาการศึกษา

คุณค่าและคุณประโยชน์จากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขออุทิศแด่บิดามารดาผู้ล่วงลับไปแล้ว และคุณครูอาจารย์ผู้มีพระคุณยิ่งในการปลูกฝังอบรมและส่งเสริมการศึกษาของผู้วิจัยตลอดมา

ถวิล สอนสนาม

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาครั้งนี้	3
ความสำคัญของการศึกษาครั้งนี้	3
ขอบเขตของการศึกษาครั้งนี้	4
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	5
สมมติฐานในการวิจัย	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
ความหมายของการบริหารและผู้บริหาร	8
บทบาทหน้าที่ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด	9
โครงการสร้างการบริหารของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด	10
คุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด	14
ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	16
การพัฒนานักบริหาร	21
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
3 วิธีดำเนินการศึกษาครั้งนี้	32
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	32
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	34
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ	37
การเก็บรวบรวมข้อมูล	39

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล	39
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	40
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	42
ลำดับขั้นการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	42
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง	43
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับ ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด	44
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม	53
ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิด	63
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	68
จุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	68
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	68
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	69
การเก็บข้อมูล	69
การวิเคราะห์ข้อมูล	70
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	70
การอภิปรายผล	72
ข้อเสนอแนะ	87
บรรณานุกรม	89
ภาคผนวก	93
ประวัติผู้วิจัย	100

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	33
2	ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง	43
3	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการ พัฒนาความรู้ความสามารถสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษา นอกโรงเรียนจังหวัด	45
4	ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการ พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอก โรงเรียนจังหวัด	48
5	ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการ ด้านเทคนิควิธีการสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัด	51
6	การเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนา ทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งการบริหาร แตกต่างกัน	53
7	การเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนา ทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษา แตกต่างกัน	54
8	ค่าสถิติพื้นฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาของ การดำรงตำแหน่งปัจจุบัน	55
9	การวิเคราะห์ความแปรปรวนโดยการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความ ต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ทั้ง 3 ด้าน โดยใช้ F-test	56

ตาราง	หน้า
10 คำสถิติพื้นฐานของความคิดเห็นด้านความรู้ความสามารถของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน	57
11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนด้านความรู้ความสามารถโดยเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหาร สำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ โดยใช้ F-test	58
12 คำสถิติพื้นฐานของความคิดเห็นด้านมนุษยสัมพันธ์ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม ระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน	59
13 การวิเคราะห์ความแปรปรวนด้านมนุษยสัมพันธ์โดยเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์ โดยใช้ F-test	60
14 คำสถิติพื้นฐานของความคิดเห็นด้านเทคนิควิธีการของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม ระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน	61
15 การวิเคราะห์ความแปรปรวนด้านเทคนิควิธีการโดยเปรียบเทียบความคิดเห็น ของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับ ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ โดยใช้ F-test	62
16 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้านความรู้ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้าน เทคนิควิธีการ และความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ	63

บัญชีตาราง

ภาพประกอบ	หน้า
1 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด	13
2 แผนภูมิแสดงทักษะการบริหารที่จำเป็น	20

บทนำ

ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ มีคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถตามที่สังคมและประเทศชาติต้องการ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ . 2525 : 39) การศึกษาโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ การศึกษาในระบบโรงเรียนกับการศึกษานอกโรงเรียน การจัดการศึกษาทั้ง 2 ระบบจะต้องมีความสอดคล้องประสานสัมพันธ์ และมีการเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพื่อให้สนองความต้องการและโอกาสทางการศึกษาสำหรับประชาชนมากขึ้น

การศึกษานอกโรงเรียน นับว่ามีบทบาทสำคัญในการพัฒนากำลังคนของประเทศมากขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีบทบาทในการพัฒนาประชาชนส่วนใหญ่ ซึ่งอาศัยอยู่ตามชนบท ประกอบอาชีพเกษตรกรรม และประสบกับปัญหาความยากจน โรคภัยไข้เจ็บ และขาดโอกาสทางการศึกษา การศึกษานอกโรงเรียนจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง ช่วยสร้างจิตสำนึกในการพัฒนาตนเอง พัฒนาสภาพแวดล้อมและสุขภาพอนามัยดีขึ้น นอกจากนี้ยังจะช่วยให้ประชาชนได้รับข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ทำให้ปรับตัวได้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วย

หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษานอกโรงเรียนโดยตรง ได้แก่ กรมการศึกษานอกโรงเรียน โดยมีศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษานอกโรงเรียนให้แก่ประชาชนในจังหวัดนั้น ๆ โดยสรุปงานซึ่งเป็นภารกิจหลักของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด มี 3 ประการได้แก่ (1) บริหารการศึกษานอกโรงเรียนภายในจังหวัด (2) จัดกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนในรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ เช่น การสอน และการ

ฝึกอบรม เป็นต้น (3) ประสานงานเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานอื่น ทั้งภาครัฐ และเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการการศึกษาออกโรงเรียนให้กว้างขวางมากขึ้น

ประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาออกโรงเรียนในระดับจังหวัด จะประสบความสำเร็จเพียงใดหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารศูนย์เป็นสำคัญ นั่นคือ ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด ทั้งนี้เพราะผู้อำนวยการศูนย์ เป็นจักรกลสำคัญในการควบคุมดูแลและรับผิดชอบการดำเนินงานด้านการศึกษาออกโรงเรียนภายในจังหวัด และพัฒนากำลังคนของศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณภาพและประสิทธิภาพพร้อมที่จะปฏิบัติงาน

การบริหารงานศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดก็เช่น เกี่ยวกับการบริหารงานในองค์การทั่วไปก็จะต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัย 4 อย่างได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการจัดการ ในบรรดาปัจจัยเหล่านี้คนนับว่ามีความสำคัญที่สุด และมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความเร็วก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากความพยายามเพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแล้ว ผู้อำนวยการศูนย์เองก็มีความจำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ และสมรรถภาพในการบริหารอยู่เสมอ ดังที่ เมธี ปิณฑานนท์ (2523 : 149) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาระดับบริหารจะต้องได้รับการพัฒนาในด้านหลักการ ทัศนคติและทักษะการบริหารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ทันเหตุการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนั้นยังช่วยให้ผู้บริหารเกิดความรู้ความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ มีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน สร้างบุคลากรให้เป็นผู้รักงาน มีความตั้งใจในการทำงาน และรับผิดชอบต่อหน้าที่ ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทักษะการบริหารเป็นสิ่งจำเป็นเพราะผู้บริหารเมื่อปฏิบัติหน้าที่นาน ๆ ประกอบกับระเบียบหลักเกณฑ์และเทคนิคเกี่ยวกับการทำงานได้มีการเปลี่ยนแปลงไป หรือเมื่อได้รับแต่งตั้งให้ทำงานในหน้าที่สูงขึ้นจำเป็นจะต้องพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถคือเช่น เติมหรือดีกว่าเดิม

แคทซ์ (Katz. 1955 : 21) ได้แบ่งทักษะการบริหารโดยทั่ว ๆ ไปออกเป็น 3 ด้านคือทักษะด้านความรู้ความสามารถ (Conceptual Skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human

การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมผู้อำนวยการศูนย์ และเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองของผู้อำนวยการศูนย์เกี่ยวกับทักษะการบริหารที่ยังบกพร่องอยู่ให้มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและพัฒนางานการศึกษาในโรงเรียนจังหวัดให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความคิดเห็นของผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยมีขอบเขตในการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา เนื้อหาที่ต้องการศึกษา ได้แก่ ความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ โดยแบ่งทักษะดังกล่าวออกเป็น 3 ด้าน ตามทฤษฎีของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) คือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ประชากรกลุ่มเป้าหมายสำหรับการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดทั่วประเทศ 73 ศูนย์ ประชากรสำหรับการศึกษาค้นคว้าจึงได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์ 73 คน และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์อีก 76 คน (ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์มีจังหวัดละ 1 คน ยกเว้นจังหวัดเชียงใหม่ ยะลา และอุบลราชธานี มีตำแหน่งที่ กก. อนุมัติแล้วจังหวัดละ 2 คน) รวมทั้งสิ้น 149 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง สุ่มมาจากประชากรข้างต้น จำนวน 124 คน แยกเป็นผู้อำนวยการศูนย์ 61 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ 63 คน (รายละเอียดได้แสดงไว้ในบทที่ 3)

3. ตัวแปร ตัวแปรที่นำมาศึกษาจำแนกได้ดังนี้

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ตำแหน่งของผู้บริหารแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ

3.1.1 ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

3.1.2 ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

3.2 ตัวแปรควบคุม มี 2 ตัวแปรคือ

3.2.1 วุฒิกการศึกษา

3.2.2 ช่วงเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน

3.3 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความนึกเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ แบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ

- 3.3.1 ด้านความรู้ความสามารถ
- 3.3.2 ด้านมนุษยสัมพันธ์
- 3.3.3 ด้านเทคนิควิธีการ

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร หมายถึง ความปรารถนาที่จะเพิ่มความรู้ความสามารถและความชำนาญในการบริหารงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย มีประสิทธิภาพทำให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ ยังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมไปสู่สภาพที่ดีกว่าในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึงเฉพาะทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ทักษะด้านความรู้ความสามารถ หมายถึง ความสามารถที่จะรู้และเข้าใจในการบริหารงาน ได้แก่ ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานกิจได้เป็นผลสำเร็จ และความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำในองค์กร เป็นต้น

1.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานกับคนและการใช้คนทำงานให้สำเร็จ ได้แก่ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและชาวบ้าน การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคคลคล้อยตาม เป็นต้น

1.3 ทักษะด้านเทคนิควิธีการ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง และการแนะนำช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานใช้เครื่องมือทำงานได้ถูกต้องตามวิธีการ ได้แก่ เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภทเฉื่อยชาล่าช้าลง การจัดระบบบริหารเงินและบัญชี เป็นต้น

2. ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด หมายถึง ที่ทำการจัดและบริหารการศึกษานอกโรงเรียนในจังหวัด ซึ่งเป็นสถานศึกษาสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่จัดและให้การสนับสนุนส่งเสริมประสานงานการศึกษานอกโรงเรียนในพื้นที่รับผิดชอบ

3. ผู้อำนวยการศูนย์ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษาสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียนในระดับจังหวัด ซึ่งเรียกว่าศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

4. ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาหรือผู้ทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

5. วุฒิการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาของผู้ผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ ในการวิจัยนี้ได้จำแนกวุฒิการศึกษาออกเป็น 2 ระดับคือ

5.1 ระดับปริญญาตรีและต่ำกว่า

5.2 สูงกว่าระดับปริญญาตรี

6. ช่วงเวลาที่ทำรงตำแหน่งปัจจุบัน หมายถึง ช่วงเวลารวมในการทำรงตำแหน่งบริหารในสถานศึกษา สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน จำแนกออกเป็น 3 ช่วง คือ

6.1 1 - 3 ปี

6.2 4 - 6 ปี

6.3 มากกว่า 6 ปี

สมมติฐานในการวิจัย

1. ผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด แต่ละด้าน ทั้ง 3 ด้านแตกต่างกัน

2. ผู้อำนวยการศูนย์กับผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดแต่ละด้านทั้ง 3 ด้านแตกต่างกัน

3. ผู้อำนวยการศูนย์กับผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ที่มีช่วงเวลาการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดแต่ละด้านทั้ง 3 ด้านแตกต่างกัน

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้เกี่ยวกับทักษะการบริหารที่จำเป็นของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดในครั้งนี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความหมายของการบริหารและผู้บริหาร
2. บทบาทและหน้าที่ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด
3. โครงสร้างการบริหารของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด
4. คุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด
5. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร
6. การพัฒนานักบริหาร
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการบริหารและผู้บริหาร

มีผู้ให้ความหมายไว้หลายคน คือ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 14) ได้ให้ความหมายไว้กว้าง ๆ ว่าการบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กิติมา ปรีดีคิลก (2529 : 4) ให้คำอธิบายว่าการบริหารหมายถึงการดำเนินงานทุกชนิดในหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไป

เทอร์รี่ (Terry. 1979 : 4) อธิบายว่าการบริหารคือกระบวนการของการวางแผน การจัดการ การจูงใจ และการควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การโดยใช้ทรัพยากร

มนุษย์และอื่น ๆ ที่มีอยู่ สำหรับสโตนเนอร์ (Stoner. 1970 : 8) ได้ให้ความหมายคล้ายคลึงกับ เฮอร์ว่า การบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดการ การแนะนำและควบคุม โดยระคมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งมวลในองค์การ มุ่งใช้เพื่อผลแห่งการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

การให้ความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่าการบริหารหมายถึงการดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์และอื่น ๆ ที่มีอยู่โดยผ่านกระบวนการวางแผน การจัดการ การจูงใจ และการควบคุม

สำหรับความหมายของผู้บริหารนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ เช่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 5) กล่าวว่า ผู้บริหารหมายถึงผู้บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน

เดวิส และฟิลลีย์ (Davis and Filley. 1973 : 11) ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหารคือผู้ดำรงตำแหน่งในการบริหารและเป็นผู้จัดกระบวนการบริหารโดยหน้าที่ของการเป็นผู้นำ

การบริหารงานในปัจจุบันผู้บริหารจะต้องบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ โดยใช้การกระตุ้นจูงใจให้ผู้ปฏิบัติทำงานสำเร็จ ลดการใช้อำนาจและอิทธิพลหรือใช้เป็นมาตรการขั้นสุดท้ายหากมีความจำเป็น

บทบาทหน้าที่ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดเป็นสถานศึกษาในการบริหารราชการส่วนกลาง สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน แต่มีหน่วยงานตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการจัดการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียนพุทธศักราช 2531 ซึ่งมีหน้าที่ดำเนินงานและจัดการศึกษานอกโรงเรียนในเรื่องต่อไปนี้ คือ

1. บริหารการศึกษานอกโรงเรียนตามรูปแบบ
2. จัดทำแผนและโครงการปฏิบัติงาน

3. สํารวจ ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน ให้ความร่วมมือ อุดหนุนและให้บริการ การศึกษา
4. ควบคุมดูแล ตรวจสอบ นิเทศ ติดตามและรายงาน
5. ประเมินมาตรฐาน วัสดุ ประเมินผล และออกหลักฐานการศึกษา
6. คํานึงการเกี่ยวกับห้องสมุดที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน หรือตำบล การศึกษาสายสามัญและการศึกษาสายอาชีพ
7. ฝึกอบรม ประชุมสัมมนาเจ้าหน้าที่ คณะกรรมการคํานึงงานระดับชุมชนหรือท้องถิ่น หรือบุคคลอื่นใดในลักษณะเดียวกัน
8. ให้การศึกษาอบรมแก่ประชาชนที่อยู่นอกระบบโรงเรียน
9. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับงานการศึกษานอกระบบโรงเรียน (กรมการศึกษานอกโรงเรียน. 2531 : 5)

โครงการสร้างการบริหารของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

ในการปฏิบัติงานและคํานึงงานตามภารกิจและหน้าที่กรมการศึกษานอกโรงเรียน ได้จัดแบ่งโครงสร้างการบริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดออกเป็น 3 ระบบงาน คือ สายบริหาร สายวิชาการ และสายปฏิบัติการ (กรมการศึกษานอกโรงเรียน. 2531 : 6 - 43) โดยมีลักษณะงานพอสรุปได้ดังนี้

1. สายบริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการ การเงินและบัญชี บุคลากร พัสดุ ยานพาหนะ อาคาร สถานที่ และสวัสดิการของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด เพื่อให้บริการฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งการติดต่อประสานงานที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งลักษณะงานออกเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่

1.1 ฝ่ายบริหารทั่วไป มี 4 งาน คือ งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ งานบุคลากร งานสวัสดิการ และกิจกรรมพิเศษ

และสนับสนุนสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อสารมวลชนต่าง ๆ ในสายปฏิบัติการ แบ่งกลุ่มงานย่อยออกเป็น 3 ฝ่ายคือ

3.1 ฝ่ายการศึกษาสายอาชีพ มี 2 งานคือ งานฝึกอาชีพ งานส่งเสริมอาชีพ

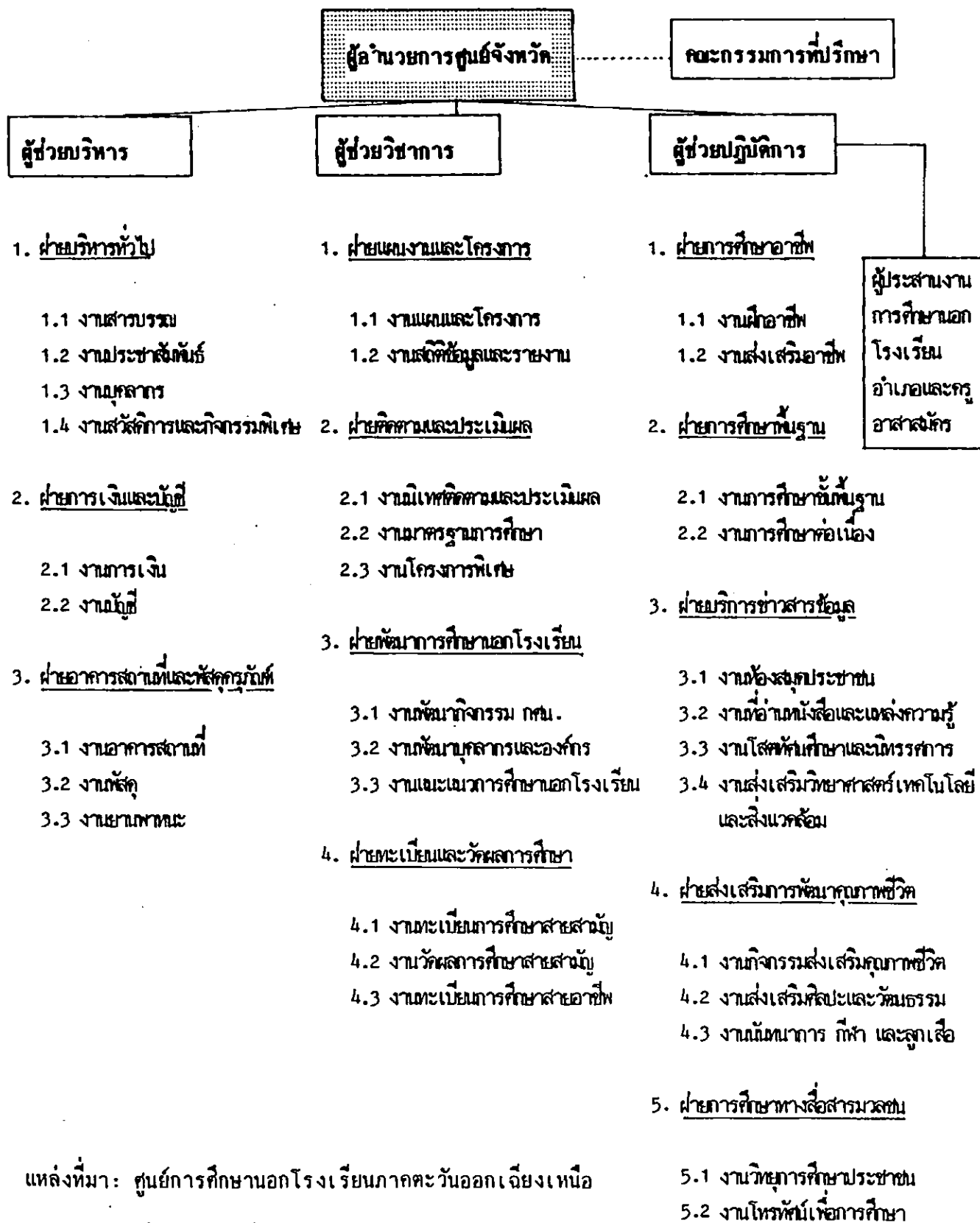
3.2 ฝ่ายการศึกษาพื้นฐาน มี 2 งานคือ งานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และงานการศึกษาต่อเนื่อง

3.3 ฝ่ายบริการข่าวสารข้อมูล มี 4 งานคือ งานห้องสมุดประชาชน งานที่อ่านหนังสือและแหล่งความรู้ งานโสตทัศนศึกษา งานส่งเสริมวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม

3.4 ฝ่ายส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิต มี 3 งานคือ งานส่งเสริมคุณภาพชีวิต งานส่งเสริมศิลปและวัฒนธรรม งานนันทนาการ กีฬา และลูกเสือ

3.5 ฝ่ายการศึกษาทางสื่อมวลชน มี 2 งานคือ งานวิทยุการศึกษาประชาชน และงานโทรทัศน์เพื่อการศึกษา

นอกจากนี้ยังมีงานผู้ประสานงานการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอเป็นหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับสายปฏิบัติการ ซึ่งผู้ประสานงานจะทำหน้าที่ประสานงานให้มีกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนในระดับอำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน



แหล่งที่มา: ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

(2531 : 2)

ภาพประกอบ 1 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด

คุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

สิปพนนท์ เกตุทัต ได้บรรยายเรื่องในโอกาสสัมมนานักบริหารการศึกษานอกโรงเรียน ณ ศูนย์วิวัฒน์เพื่อการศึกษา เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2523 โดยกล่าวว่า คุณสมบัติของผู้บริหาร พอสรุปได้ดังนี้

1. เข้าใจกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนการปฏิบัติราชการอย่างละเอียด และต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในหน้าที่ของตน และเป็นผู้ประสานงานหน่วยงานอื่นกับประชาชน
2. ต้องเป็นนักพัฒนาไปพร้อม ๆ กับนักบริหาร ซึ่งควรยึดหลักในการพัฒนา 3 ประการ คือ ปฏิบัติง่าย (Simple) ปฏิบัติได้ (Practical) และประหยัด (Economicaly)
3. มีทักษะในการบริหารบุคลากร คือ รู้จักปกครองคนมีความคิดในการพัฒนาปรับปรุง ตลอดจนดูแลรักษาและใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วให้คุ้มค่า
4. ต้องยึดหลักในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมจะถูกรับและถูกแบบ
5. ต้องเน้นเรื่องระเบียบวินัยและซื่อสัตย์สุจริต

วิกิร คัตทพุโธ (2530 : 84) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหาร การศึกษาผู้ใหญ่ระดับสูงในสถานศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีเหตุผล คือ เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ สามารถตัดสินใจต่าง ๆ ด้วยตนเอง มองเห็นคุณค่าของตนเองและ สมาชิกผู้ร่วมงาน มีแนวความคิดเปิดกว้างคือ ยอมรับความคิดเห็นต่าง ๆ มองปัญหาในวงกว้าง นำไว้วางใจ น่าเชื่อถือ และยังเป็นบุคคลที่ไม่ปล่อยเวลาให้ผ่านไปโดยเปล่าประโยชน์ รู้ว่าควรทำอะไรก่อนหลัง และมุ่งผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายเป็นสำคัญ
2. ผู้บริหารที่รับรู้ทางประวัติศาสตร์ สังคม สภาพเศรษฐกิจของสถาบันเป็นอย่างไร เพื่อให้ได้ใช้ในการสร้างองค์การให้เกื้อหนุนต่อกระบวนการต่าง ๆ อันจะนำไปสู่เป้าหมาย สามารถสื่อสารสัมพันธ์ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและเป็นส่วนตัวได้ดี ไม่หลงตัวเอง ขณะเดียวกันก็ควรรู้ถึงขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อสถาบันและสมาชิกของสถาบัน แล้วนำขนบธรรมเนียมนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน

3. ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการศึกษา ควรมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับปรัชญา ชุมชน การเมือง วิชาการในศาสตร์สาขาต่าง ๆ และความเป็นผู้นำในการบริหารงาน

4. ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการศึกษา ควรเป็นผู้นำทางการศึกษา คือ ทုံมเทการ ทำงำนให้กับความเป็นเลิศของผลงาน มีประสบการณ์ในงานบริหารและการสอน มีความสามารถในการจัดองค์การ มีไหวพริบ มีความอดทน รู้จักต่อรองและมีอารมณ์ขัน มีความสามารถพิเศษในการชักจูงใจคน มีจิตใจกว้างขวางโอบอ้อมอารี ขณะเดียวกันสามารถทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่ตนเองได้พยายามที่จะทำให้อำเภอมีสถานภาพที่ดีขึ้น

5. สถาบันการศึกษาต้องการผู้บริหารระดับสูงที่มีความคิดผ่นและกล้าเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ และมองอนาคต นอกจากนี้ควรมีลักษณะเป็นผู้นำคือ เป็นสัญลักษณ์หรือตัวแทนของสถาบัน มีความซื่อสัตย์เพียรในการทำงาน มุ่งหวังที่จะทำงานให้ลุล่วงไปด้วยดี และควรรู้จักพักผ่อนตามความเหมาะสม

6. สิ่งที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารการศึกษาผู้ใหญ่ในระดับสูงสุดก็คือ ลักษณะที่กล้าเสี่ยงหรือกล้าใช้กล้าเสีย ทုံมเทเวลาให้กับหน้าที่การงาน สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

7. ผู้บริหารระดับสูงควรมีความสามารถในการเพิ่มความแข็งแกร่งมั่นคงให้กับสถาบัน ตรงต่อเวลาในการนัดหมายต่าง ๆ ยอมสละเวลาในการพิจารณารายละเอียดต่าง ๆ ของงานในการบริหารงาน สามารถลำดับความสำคัญก่อนหลังในการทำงาน พร้อมทั้งทုံมเทพลังงานเพื่อค้ำเนินงานตามลำดับความสำคัญดังกล่าว เห็นคุณค่าและไว้วางใจสมาชิกผู้ร่วมงาน รวมทั้งมีความรู้พื้นฐานในงานการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษานอกระบบ ตลอดจนรู้ถึงสิ่งไม่ควรทำในงานการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษานอกระบบด้วย

กิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนที่จัดให้กับประชาชนของประเทศ เป็นกิจกรรมการศึกษาที่ครอบคลุมขงงานการศึกษานอกโรงเรียน จะมีกลุ่มเป้าหมายหลักเป็นบุคคลในวัยผู้ใหญ่ ฉะนั้นโครงการปฏิบัติส่วนใหญ่จึงเป็นลักษณะงานการศึกษาผู้ใหญ่ จะมีงานการศึกษานอกระบบซึ่งจัดการศึกษาสำหรับเด็กและเยาวชนซึ่งพลาคโอกาสการศึกษาในระบบโรงเรียนมากขึ้นในระยะแผนพัฒนา

พัฒนาการศึกษาออกโรงเรียน ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530 - 2534) คุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาออกโรงเรียนสามารถประมวลได้จากหลักการและงานวิจัย ดังนี้

กรมการศึกษาออกโรงเรียน (2524 : 43) ได้เสนอแนะข้อคิดในการบริหารศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด ไว้ว่า

1. ควรมีการประสานงานการศึกษาออกโรงเรียนทุกระดับ ตั้งแต่ระดับกระทรวง กรม กอง และภายในหน่วยงานให้ได้ผลอย่างจริงจัง ทั้งในด้านวางแผนดำเนินงานและปฏิบัติงาน
2. ควรมีการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาออกโรงเรียนให้กว้างขวางทุก ๆ ด้านเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ทั้งผู้บริหารและผู้รับบริการทั้งหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องด้วยเพื่อสะดวกในการดำเนินงาน
3. วางแผนปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ควรจะได้มีการวางแผนร่วมกันตั้งแต่ผู้ดำเนินงานในหน่วยงานย่อยจนถึงระดับนโยบายของกรมการศึกษาออกโรงเรียน
4. การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ของกรมการศึกษาออกโรงเรียน ควรจะประหยัดและให้ผลคุ้มค่า ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน อาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ รวมทั้งการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เต็มความสามารถ
5. การปรับปรุงคุณภาพบุคลากรที่มีอยู่ ควรจะปรับปรุงให้มีคุณภาพจริง ๆ ทางที่เป็นไปได้ คือ ทำงานตรงกับความสนใจ ความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล ส่งเสริมค้ำจุนกำลังใจด้านความรู้ของเจ้าหน้าที่โดยการประชุมสัมมนาและให้การอบรม ทั้งก่อนเข้ารับราชการและขณะปฏิบัติงาน

ทักษะการบริหารของผู้บริหาร

การเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะการบริหาร ซึ่ง วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา อีระกุล (2521 : 103) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับผู้นำและผู้บริหาร การนำที่มีประสิทธิภาพเปรียบเสมือนประติมากรรมของหน่วยงานและเป็นศูนย์รวมพลังของกลุ่มให้ดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความสามารถของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์

ใกล้ชิดกับปริมาณและคุณภาพของหน่วยงาน โดยนัยนี้การฝึกฝนผู้จะมาเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จของหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง

สำหรับ กิติมา ปรีดีคิลก (2529 : 274) กล่าวว่า การปฏิบัติงานใด ๆ หากคาดหวังจะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแล้ว จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานคนนั้นจะต้องมีความชำนาญเป็นอย่างดีในสิ่งที่ตนปฏิบัติ นั่นคือทักษะในการปฏิบัติงานของตนเอง ในทำนองเดียวกันผู้บริหารที่ดีมีความสามารถในการบริหารงาน จำเป็นจะต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำ การบริหารงานนั้นจึงจะประสบผลสำเร็จด้วยดี

โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Katz. 1955 : 33 - 42) ได้แบ่งทักษะการบริหารออกเป็น 3 ด้านคือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ โดยได้มีผู้นำมาอธิบายขยายความแต่ละด้านไว้ดังต่อไปนี้

1. ทักษะด้านความรู้ความสามารถ (Conceptual Skill) กิติมา ปรีดีคิลก (2529 : 274) ให้ความหมายไว้ว่าหมายถึงทักษะที่กว้างกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความซับซ้อนภายในหน่วยงาน ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2529 : 6) กล่าวว่า เป็นทักษะในการมองภาพรวมของหน่วยงาน เป็นความสามารถในอันที่จะทำความเข้าใจ ความซับซ้อนของหน่วยงานทั้งหมด และรวมทั้งรู้ว่าใครเหมาะสมที่จะทำงานในตำแหน่งใดของหน่วยงานด้วย ความรู้ความสามารถในการมองภาพรวมของหน่วยงานนี้ จะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยส่วนรวม แทนที่จะปฏิบัติงานไปตามพื้นฐานแห่งความต้องการของตนหรือของกลุ่มคนเท่านั้น

ทวีบุรณ หอมเย็น (2531 : 22) กล่าวว่า เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในการทำงานจะสามารถพิจารณาได้ทันทีว่าเป็นปัญหาลึกซึ้งหรือปัญหาหลัก สามารถมองเห็นภาพรวมและวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งระบบได้ ทักษะด้านนี้เป็นความสามารถที่จำเป็นของผู้บริหารระดับสูง (Top Executive)

กล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้บริหารหน่วยงานทุกระดับจะต้องมีทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานจะต้องมีทักษะการบริหารในขั้นนี้มากที่สุด สามารถเข้าใจโครงสร้างการบริหารหน่วยงานของตนเอง และมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของตนกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น กิติมา ปรีดีคิลก (2529 : 274) กล่าวว่า หมายถึงความสามารถทำงานกับบุคคลต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ส่วน ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2529 : 6) และ ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 39) ได้ให้ความหมายไว้สอดคล้องกันว่าเป็นความสามารถในการพิจารณาหรือพิจารณาพิจารณาในการทำงานร่วมกับกับคนอื่น รวมทั้งความสามารถในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน ตลอดจนการรู้จักใช้ความสามารถในการเป็นผู้นำด้วย สำหรับ หวีบุรณ หอมเย็น (2531 : 22) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึงความสามารถของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับหลักวิธีการทำงานกับผู้อื่นหรือการทำงานเป็นกลุ่มซึ่งจะต้องอาศัยความเข้าใจ ความแตกต่างระหว่างบุคคลและความสามารถกำหนดพฤติกรรมโต้ตอบ (Reciprocal Behavior) เมื่อมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและต่อเนื่อง ทักษะด้านนี้จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับเพราะผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลในทุกทิศทาง

ก่อน สวัสดิทานิชย์ (2522 : 26) กล่าวว่าผู้บริหารที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเรื่องการบริหารบุคคล เพราะการบริหารงานก็คือการใช้คน เรื่องของคนเป็นเรื่องซับซ้อน ผู้บริหารจึงต้องมีความเชี่ยวชาญในการที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น จูงใจให้เขาทำงาน ให้เขาเสียสละ ให้เขารับผิดชอบต่องาน ให้เขามีความคติริเริ่มและรู้จักประเมินตนเอง

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529 : 17) กล่าวถึงทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ของครูใหญ่ ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า ครูใหญ่ต้องสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทัศนคติและค่านิยม ฉะนั้นจำเป็นที่ครูใหญ่ต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ และเกิดความสำเร็จ ทักษะทางด้านนี้จึงศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงานจากวิชาจิตวิทยา ขบวนการหมู่พวกและสังคมวิทยา

3. ทักษะด้านเทคนิควิธีการ (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ในการทำงานให้ถูกต้องตามวิธีการ (กิติมา ปรีดีคิลก. 2529 : 274) ทักษะด้านนี้มีความสำคัญอย่างมากสำหรับผู้ที่มีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามวิธีการ (สุริน สุพรรณรัตน์. 2530 : 207)

ทวิบุรณ หอมเย็น (2531 : 22) ได้กล่าวถึงทักษะด้านนี้ไว้ว่า หมายถึงความชำนาญชำนาญของบุคคลในการปฏิบัติตามหน้าที่ของตน ซึ่งจะเกี่ยวกับการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นในหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น กรณีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ผู้เป็นหัวหน้างานเกี่ยวกับการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ต้องมีความรู้ในเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ ระบบการทำงานของคอมพิวเตอร์ กระบวนการจัดการกระทำข้อมูล วิธีป้อนข้อมูล การอ่านและแปลผลข้อมูล รวมทั้งวิธีการใช้และบำรุงรักษา ทักษะในเรื่องนี้จะได้อีกโดยการศึกษาหาความรู้จากการฝึกอบรม เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรระดับหัวหน้างาน (Supervisor) ซึ่งจะต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยตนเองและสามารถแนะนำฝึกสอนให้เจ้าหน้าที่ผู้อื่นได้อีกด้วย

ทักษะด้านเทคนิควิธีการ เป็นทักษะเบื้องต้นที่จำเป็นต่อผู้ควบคุมงานขั้นต้นมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้ควบคุมงานขั้นต้นต้องทำงานติดต่อผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ต้องรู้ละเอียด การดำเนินงาน ต้องฝึกอบรมบรรดาผู้ปฏิบัติงาน ต้องรับผิดชอบในคุณภาพของงาน ก่อ สวัสดิพาณิชย์ (2522 : 27) กล่าวว่าความเชี่ยวชาญทางเทคนิคนั้น ได้แก่ เทคนิคการบริหารซึ่งได้แก่ ระเบียบกฎหมาย หรือวิธีการซึ่งเรานำมาปฏิบัติในการบริหารงาน ความเชี่ยวชาญระดับนี้ถือเป็นระดับค่าที่สูง เป็นระดับขั้น ๆ ซึ่งทุกคนจะต้องรู้ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ทางเทคนิค คือ ต้องรู้ระเบียบ รู้กฎหมาย รู้กระบวนการ วิธีการบริหารเบื้องต้น

นพพงษ์ บุญจิตรกุลย์ (2529 : 17 - 18) กล่าวว่าถึงทักษะในด้านเทคนิควิธีการของครูใหญ่ไว้ว่า ครูใหญ่สามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการกระบวนการและเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์และการรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้เรียนรู้ได้ด้วยปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่านแผนผังการสร้างอาคาร การรู้จักจัดตารางทำงาน การทำทะเบียนนักเรียน สามารถทำสำมะโนประชากรเกี่ยวกับนักเรียน เข้าใจแบบฟอร์มทะเบียน และการบัญชีใช้สอยต่าง ๆ เทคนิควิธีการสอน การใช้อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้น ทักษะทางเทคนิคถึงแม้ว่าจะจำเป็นน้อยมากสำหรับครูใหญ่ เพราะว่าไม่ต้องทำหรือปฏิบัติเอง แต่ก็จำเป็นต้องรู้หรือเข้าใจเพื่อตรวจสอบงานและสร้างศรัทธาให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทักษะทางเทคนิคสอนและศึกษาได้ง่าย

ส่วนประกอบของทักษะของผู้บริหารทั้ง 3 ด้านจะมีอย่างน้อยแตกต่างกันไปสำหรับผู้บริหารแต่ละระดับ ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานของส่วนรวม จะต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ ความสามารถในการคาดการณ์ในอนาคต จึงเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารระดับนี้จะต้องมีมากกว่าผู้บริหารระดับอื่น และขณะเดียวกันผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำงานกับผู้บริหารระดับกลาง จึงต้องมีความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้สามารถจูงใจและรู้จักใช้บุคคลเหล่านี้ได้

ระดับของผู้บริหาร

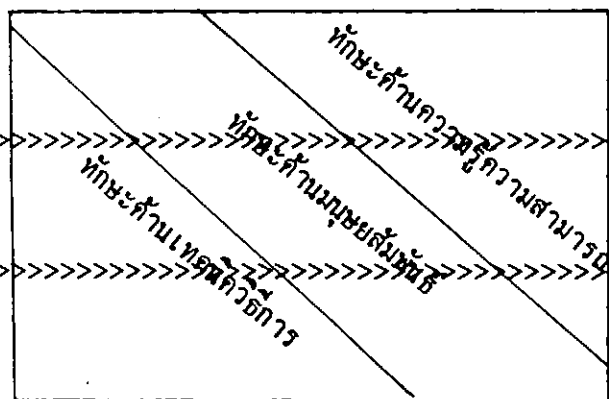
ทักษะที่ต้องการ

ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับต่ำ

(หัวหน้าผู้ควบคุมงาน)



แหล่งที่มา: บลังชาร์ด (Blanchard. 1960 : 6)

ภาพประกอบ 2 แผนภูมิแสดงทักษะการบริหารที่จำเป็น

จากแผนภูมิข้างต้น แสดงทักษะการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในผู้บริหารระดับกลางนั้น ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์จะมีมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารระดับนี้ต้องทำงานโดยใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง ต้องรับแผนงานมาปฏิบัติ ต้องทำงานบริหารในหน้าที่ของตน ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ทักษะในทางเทคนิคจึงต้องมีมากด้วย ส่วนทักษะทางเทคนิคก็ต้องมีมากพอสมควร แต่มีน้อยกว่าผู้บริหารระดับต่ำ ทั้งนี้เนื่องจากเขาต้องเกี่ยวข้องกับเป็นผู้ปฏิบัติ และดำเนินการเป็นค่านแรก

ผู้บริหารระดับต่ำหรือผู้ควบคุมงาน ทักษะทางด้านเทคนิคจะต้องมีมากที่สุด ขณะเดียวกัน เขาก็ต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์มากตามสมควร เนื่องจากเขาต้องควบคุมกลุ่มคนงานและชักนำกลุ่มได้ถูกต้อง ส่วนทักษะในการนึกคิดจะมีความสำคัญค่อนข้างน้อยสำหรับเขา เพราะหัวหน้างานในระดับนี้จะตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ไม่มากนัก

การพัฒนานักบริหาร

นักบริหารหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานถือว่าเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การบริหารงาน ประสบผลสำเร็จตามจุดหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์กรจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและทักษะการบริหารเป็นอย่างดีด้วย จากการสัมมนานักบริหารการศึกษาออกโรงเรียน ณ ศูนย์วิวัฒน์เพื่อการศึกษา กรมการศึกษานอกโรงเรียน (2524 : 60) ได้กล่าวถึงปัญหาการขาดสมรรถภาพของบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ซึ่งรวมถึงผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดด้วย ดังนั้นผู้อำนวยการศูนย์จึงจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะการบริหารโดยมีโอกาสเรียนรู้ พัฒนาและแลกเปลี่ยนให้มีทักษะการบริหาร ซึ่งจะส่งผลดีต่อคุณภาพและประสิทธิภาพในการบริหารงานศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดอย่างมีระบบ คีขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 16) ได้ให้ความหมายของการพัฒนานักบริหารว่าเป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

สก๊อต และมิทเชลล์ (Scott and Mitchell. 1972 : 281 - 282) ได้ให้ความหมายในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ว่าเป็นกระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรแต่ละคนก้าวหน้าไปในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้ความสัมพันธ์กับองค์กรดีขึ้น ตลอดจนช่วยปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่าการพัฒนานักบริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ในการปฏิบัติหน้าที่การบริหารได้ดียิ่งขึ้น

ความจำเป็นที่ต้องพัฒนานักบริหาร

เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้สภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไป ความซับซ้อนในการทำงานทั้งในด้านบุคลากรและเครื่องมือต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์การมีขนาดใหญ่โตขึ้น การแบ่งงานจึงละเอียดมากกว่าเดิม หน่วยงานจะต้องปรับปรุงโครงสร้างทางการบริหารให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้น เมื่อโครงสร้างการบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม การวินิจฉัยสั่งการจะอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุด แล้วลั่นลงมาซึ่งมีรูปปลายยอดแหลมฐานกว้างคล้ายรูปสามเหลี่ยมเป็นแบบหน่วย ภาพที่ปรึกษาหรือรูปคณะกรรมการต่าง ๆ ทำให้ยากต่อการติดต่อโดยตรง ซึ่งก็จำเป็นต้องคำนึงถึงระเบียบแบบแผน เมื่อบุคลากรมีจำนวนมากมักจะมีปัญหาทางการบริหารอยู่เสมอ โดยเฉพาะการบริหารงานของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ให้แบ่งการบริหารงานบุคลากรออกเป็น 3 สายคือ สายบริหาร สายวิชาการและสายปฏิบัติการ และแยกเป็นฝ่ายต่าง ๆ 12 ฝ่าย จึงจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงจะต้องมีโครงการในการพัฒนาบุคลากรในองค์การไว้ทุกระดับเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การด้วยระบบบริหารราชการมีประสิทธิภาพดังกล่าวจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาผู้บริหาร ดังที่ หวิบุรณ หอมเย็น (2526 : 35 - 36) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องพัฒนานักบริหาร ดังนี้

1. การปฏิบัติหน้าที่ราชการต้องอยู่ภายใต้ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ แต่ความรู้ในเรื่องนั้นมิได้เน้นหรือกำหนดไว้ในหลักสูตรของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยทั่ว ๆ ไป ฉะนั้นการฝึกอบรมเพื่อให้รู้หลักเกี่ยวกับระเบียบและวิธีการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมจึงมีความจำเป็น

2. ความก้าวหน้าของบุคลากรมีโอกาสนั้นไปตามรายงานซึ่งจะต้องก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น นั้นย่อมหมายถึงว่าหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งอาจเป็นปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ จึงจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ เสริมสร้างทัศนคติให้เพียงพอกับภารกิจใหม่ในตำแหน่งย่อมเป็นสิ่งที่จำเป็น

3. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยงาน การกำหนดโครงสร้างใหม่ ๆ การรับเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ย่อมเกิดปัญหามากในระดับต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

4. บุคลากรที่ทำงานมานาน หากไม่มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างถูกวิธี ประสิทธิภาพการทำงานอาจลดลงได้ คนที่เหมาะสมกับสมัยหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับอีกสมัยหนึ่งก็ได้ การเปิดโอกาสให้สลับเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำงาน (Job rotation) การอบรมฟื้นฟูในรูปของการทบทวน (Refresher Course) จะเป็นโครงการที่คลี่คลายปัญหานั้นไว้

5. การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาเพื่อให้ได้รับความรู้ข่าวสารที่ทันสมัยกับสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้น

ขุนทอง ภูผาเดือน (2526 : 7) กล่าวว่าในการพัฒนาการบริหารการศึกษาบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง ได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับ ตั้งแต่รัฐมนตรีจนถึงผู้บริหารการศึกษา ซึ่งถือเป็นผู้บริหารระดับที่สำคัญมาก เพราะผู้แปลนโยบายทางการศึกษาของรัฐไปสู่การปฏิบัติเป็น ผู้ที่จะทำให้ผลของการพัฒนาให้มีคุณภาพสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการจึงถือเป็นนโยบายเร่งด่วนในการพัฒนาผู้บริหารในระดับที่ให้คุณภาพอย่างแท้จริง สามารถดำเนินการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี

สมบัติ ชูชีพชัย (2526 : 28 - 29) ชี้ให้เห็นมูลเหตุที่ต้องมีการพัฒนาการศึกษา และพัฒนาผู้บริหารการศึกษา คือ

1. การเพิ่มจำนวนประชากร ทำให้มีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานและสถานศึกษา
2. สภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องคิดและพัฒนาตนเอง เพื่อให้รับกับสภาพของสังคมปัจจุบันและอนาคต
3. สภาพการเมือง การปกครอง สิทธิความเชื่อ การดำเนินนโยบายระหว่างประเทศ และความมั่นคงของชาติ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการบริหารการศึกษา
4. การปฏิรูปการศึกษาและระบบราชการ เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องเข้าใจและบริหารงานเพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
5. ความเจริญทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีการนำเอานวัตกรรมและเทคโนโลยี มาใช้ในระบบการบริหาร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง เพื่อให้รู้จักใช้สิ่งเหล่านี้มาปรับปรุงงานและแก้ปัญหาทางงาน

วิธีการพัฒนานักบริหาร

การเลือกวิธีในการพัฒนานักบริหารนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะนักบริหารส่วนใหญ่แล้วเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาในระดับสูงกว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานประจำวันและเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบมาก ดังนั้นวิธีการพัฒนาจะต้องเป็นวิธีที่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง และไม่สิ้นเปลืองเวลาในการปฏิบัติงานของนักบริหารด้วย

เสนาะ คิเยาร์ (2519 : 163) เห็นว่าวิธีการพัฒนานักบริหารเท่าที่ปฏิบัติกันอยู่ทั่วไป มีดังนี้

1. การพัฒนาโดยใช้ประสบการณ์จากการทำงานด้วยการให้ทดลองเวียนงาน เช่น รักษาราชการ หรือรักษาการในตำแหน่งผู้บริหาร ให้มีการหมุนเวียนงาน จากการรับผิดชอบจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งเป็นการเรียนรู้งาน มีการสอนงานโดยอาศัยการเรียนรู้จากการแนะนำชี้แจงของผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความชำนาญมากกว่า ให้เป็นคณะกรรมการช่วยวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ และข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหาร เป็นการฝึกให้คุ้นเคยกับปัญหาและวิธีการทำงานเป็นคณะด้วย

2. การพัฒนาโครงการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์การหรือหน่วยงาน หลักการและวิธีการบริหารงาน หลักมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมในองค์การ ความรู้ความชำนาญทางเทคนิค สิ่งแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และความสามารถส่วนตัว

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 41 - 45) ได้จำแนกการพัฒนานักบริหารไว้ค่อนข้างชัดและแยกออกเป็น 3 ประการคือ

1. การพัฒนาที่เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไป มุ่งให้ผู้รับการพัฒนามีความรู้ในสาขาวิชาทั่วไปอย่างกว้าง ๆ ได้แก่ วิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยตรง วิชาที่จัดขึ้นเพื่อสอนให้ปฏิบัติงานโดยตรง เพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ซึ่งดำเนินการโดยรัฐและเอกชน การศึกษาอบรมที่จัดขึ้นโดยรัฐมีทั้งหลักประกันว่าเมื่อสำเร็จตามหลักสูตรแล้วจะต้องเข้ารับราชการในงานใดและไม่มีหลักประกันหรือข้อรับรอง ส่วนการศึกษาที่ดำเนินการโดยเอกชนจัดไม่มีหลักประกันและต้องการให้รับราชการ

2. การพัฒนาที่เป็นการพัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะอย่างส่วนมากเกิดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้รับการปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่

2.1 การปฐมนิเทศ ต้องการให้ผู้เข้ารับงานใหม่ทำงานโดยปราศจากกรอบคร่ำ

2.2 การลงมือทำงาน สอนงานโดยให้ลงมือปฏิบัติจริงโดยจัดอธิบายให้ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการโดยทั่วไป สาธิตโดยให้ดูจากของจริง ให้ผู้เข้ารับการฝึกทดลองปฏิบัติจริง ติดตามดูการทดลองปฏิบัติงานจนกว่าจะแน่ใจว่าทำได้ด้วยตนเอง ให้เข้าร่วมประชุมสัมมนา ส่งไปศึกษาดูงานและร่วมเป็นกรรมการ

2.3 การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานเพื่อให้ทันกับความเจริญทางเทคโนโลยีและเทคโนโลยีต่าง ๆ

2.4 การพัฒนาระดับหัวหน้างาน อบรมเรื่องการบริหารทั่วไป เช่น ศิลปะการเป็นผู้นำ การปกครองบังคับบัญชา มนุษยสัมพันธ์ และการติดต่อประสานงาน

2.5 การพัฒนานักบริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับผู้อื่นในการตัดสินใจทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจการบังคับบัญชาเพื่อตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่ได้วินิจฉัยสั่งการหรือไม่

3. การพัฒนาตนเองโดยอาศัยความตั้งใจแน่วแน่ของผู้นั้นในการพัฒนาตนเอง คือตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันกับเหตุการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นแบบกันเอง ศึกษาหาความรู้จากเอกสารและอื่น ๆ ตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่ทำอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัยหนังสือ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อสารมวลชนอื่น ๆ ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานหรือความรู้อื่น ๆ เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส หาโอกาสศึกษาต่อและดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศเป็นครั้งคราว เข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันอุดมศึกษา เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจอื่น ๆ ทบทวนสมาคมกับผู้รับงานท่าน

ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ (2523 : 43) ให้เสนอว่าการพัฒนานักบริหารซึ่งมีประสิทธิภาพมี 2 วิธีคือ 1) อาศัยความสมัครใจที่จะพัฒนาตนเอง 2) กำหนดระเบียบข้อบังคับว่าถ้าไม่พัฒนา

ตนเองตามระยะเวลาอันสมควรแล้วจะหมดสิทธิ์ที่จะเป็นผู้บริหารอีกต่อไป ดังนั้นกิจกรรมการพัฒนานักบริหารจึงสรุปได้เป็น 2 รูปแบบใหญ่ ๆ คือ

1. กิจกรรมขณะทำงาน ถือว่าเป็นทักษะและความสามารถในการบริหารงานไม่อาจหาได้จากการฟัง สังเกต หรืออ่านตำราเท่านั้น ต้องลงมือปฏิบัติจริง โดยประสบการณ์ตรงและการเรียนรู้จากสิ่งผิดเป็นครู และแก้ไขข้อบกพร่องผิดพลาดด้วยตนเอง ตามที่สมาคมการวัดการศึกษาแห่งอเมริกา (American Management Association. 1954 : 145) ให้ความสำคัญศึกษาพบว่าประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานเป็นวิธีที่ใช้กันแพร่หลายที่สุดในกิจการธุรกิจเพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร กิจกรรมพัฒนานักบริหารขณะปฏิบัติงาน ได้แก่

1.1 การทดลองเรียนงาน โดยผู้รับการฝึกสมมติให้อยู่ในตำแหน่งบริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งบริหารทุกอย่าง โดยผู้บริหารเป็นผู้เลือกมาคนหนึ่ง

1.2 การฝึกสอน โดยหัวหน้างานเป็นผู้คอยให้การแนะนำให้มีความฉลาด มีประสบการณ์ดีกว่าเดิม ด้วยการให้การปฏิบัติงาน อภิปรายออกความเห็นในปัญหาที่สำคัญ

1.3 การโยกย้ายตำแหน่ง เป็นการเลื่อนชั้น ความรู้ ประสบการณ์ไปสู่ฝ่ายต่าง ๆ ระดับเดียวกัน เป็นการเลื่อนชั้นทางแนวนอนเป็นการสังเกตวิธีการบริหารต่าง ๆ

1.4 วางโครงการพิเศษและการมอบงานให้คณะกรรมการโดยจัดให้วิเคราะห์เสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา บางทีก็เรียกว่าการบริหารงานแบบอเนกประสงค์ ซึ่งก็เท่ากับฝึกคนในคณะกรรมการให้สามารถทำงานบริหารได้

1.5 การประชุมเจ้าหน้าที่ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่และพัฒนาฝ่ายบริหารไปด้วย ช่วยให้ผู้ที่มีส่วนร่วมคุ้นเคยกับปัญหาและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนอกหน้าที่ของตนและเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วย

2. กิจกรรมนอกเวลาปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่ขยายสู่ทางการปฏิบัติงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพิ่มความรู้สึก หักเหน็ดต่อการปฏิบัติต่อคนอื่น เน้นการปฏิบัติการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการโดยมีหลักสูตรเกี่ยวกับการบริหารงาน อาจจัดกิจกรรมเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ เทคนิคการฝึกอบรมมักจะใช้การบรรยายจัดกลุ่มอภิปรายหรือการศึกษาด้วยตนเองที่บ้าน ซึ่งมี 5 ประการคือ

2.1 การจัดชั้นในสถานศึกษา มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดหลักสูตรชั้น หน่วยงาน ที่ต้องการพัฒนานักบริหารเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย ใช้เวลาตามความเหมาะสมให้วุฒิปริญญา

2.2 เกมการบริหาร เป็นการฝึกอบรมในห้องเรียนโดยสมมติหรือเลียนแบบจาก เหตุการณ์จริง ๆ ให้ผู้เข้ารับการอบรมแก้ปัญหาการบริหารการทำงานให้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ วิธีวิเคราะห์ปัญหาการใช้วิจารณ์ญาณ และการตัดสินใจ

2.3 บทบาทสมมติ โดยการสมมติทัศนคติและพฤติกรรมบทบาทของปัญหาชั้น ปกติ จะเป็นหัวหน้ากับลูกน้องช่วยปรับปรุงความสามารถของนักบริหารให้เข้าใจรับรู้ปัญหาของผู้อื่น

2.4 การฝึกอบรมแบบห้องปฏิบัติการ เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์หรือแบบ Sensitivity Training หรือ T-group ฝึกให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่นรับรู้การแสดงออกของกลุ่ม และเรียนรู้พฤติกรรมของตนได้มากขึ้นฝึกทำงานเป็นกลุ่ม ฝึกลักษณะการเป็นผู้นำ มนุษยสัมพันธ์และ ปฏิกริยาบุคคลภายในกลุ่ม

2.5 การที่ศึกษาตนเองด้วยการอ่านหนังสือ วารสารทางการบริหารหรือกำหนด ให้อ่านหนังสือตามที่กำหนดให้ซึ่งต้องการฝึกความรับผิดชอบของนักบริหาร

หลักสูตรการอบรมผู้บริหาร

หลักสูตรการฝึกอบรม ควรจะได้มาจากการสำรวจความต้องการ ความจำเป็นในการ อบรม โดยสอดคล้องกับปัญหาหรือเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ จึงไม่ควรจัดหลักสูตรที่เกี่ยวกับปัญหา และความจำเป็นเพราะจำทำให้เสียเวลาและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย

เบอร์ (Burr. 1967 : 365) เสนอหลักสูตรการฝึกอบรมโดยทั่วไปควรประกอบด้วย เนื้อหาสาระดังนี้

1. เรื่องเกี่ยวกับงานหรือองค์การ เช่น นโยบายและวัตถุประสงค์ โครงสร้างของ หน่วยงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน (การสอน การปกครอง การบริการ ฯลฯ) เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ

2. หลักและวิธีบริหารงาน เช่น การวางแผนและการจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก การควบคุมงาน
 3. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ เช่น มนุษยสัมพันธ์ ภาวะผู้นำชักจูงและการแก้ปัญหา เป็นต้น
 4. ความรู้และความชำนาญด้านเทคนิค เช่น เทคนิคการสอน การใช้อุปกรณ์การสอน การใช้เครื่องมือ การปฏิบัติงานช่างเทคนิคเฉพาะอย่าง
 5. สภาพการณ์ด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่น่าสนใจ
 6. การเพิ่มพูนความสามารถส่วนตัวให้ดีขึ้น เช่น การพัฒนาตนเอง การฝึกสมาธิ
- หลักสูตรการฝึกอบรมจึงเป็นโครงการที่รวมประสบการณ์ทั้งหลายที่จัดให้ผู้เข้ารับการอบรม ไม่ว่าจะเป็นเนื้อหาวิชา ทักษะคติ แบบพฤติกรรม กิจวัตร สิ่งแวดล้อม เป็นต้น เมื่อประมวลกันเข้าแล้วก็เป็นการประสบการณ์ที่ผ่านเข้าไปในการรับรู้ของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาไปตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ (ทองคูณ หงส์พันธุ์. 2527 : 119)

การวางแผนพัฒนาผู้บริหาร

การวางแผนพัฒนาผู้บริหาร สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 39) อธิบายไว้ว่าควรจะต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้เป็นพื้นฐาน

1. ความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารนี้จะต้องประกอบด้วย
 - 1.1 ความรู้ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักวิชาการหรือพื้นฐานความรู้ที่เกี่ยวข้องและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เทคนิคการบริหาร ขอบเขตของการบริหาร กระบวนการบริหาร การบริหารงานบุคคล สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ จริยธรรมและการเมือง
 - 1.2 ความชำนาญ เป็นการนำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ มีความสามารถในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การวินิจฉัยเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ขยันเอาใจใส่ต่องานที่ทำ รู้จักใช้เครื่องมือต่าง ๆ ทางการบริหาร

1.3 หักนคติ การที่นักบริหารสามารถสังเกตเห็นบุคลิกภาพตนเอง ของผู้บังคับบัญชา ของผู้ใต้บังคับบัญชา ความหวัง ความปรารถนาในอนาคต การเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้หันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

1.4 พฤติกรรมของนักบริหาร เป็นเรื่องช่วยวินิจฉัยว่าเขามีความสามารถในการบริหารเพียงใด การสนทนากับการกระทำที่เหมาะสมและการใช้อำนาจ

2. ผู้เข้ารับการอบรมในการพัฒนา ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความสามารถก่อนการพัฒนา สาระการอบรมต้องตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมมากที่สุด

จำนงค์ สมประสงค์ (2514 : 235 - 236) กล่าวถึงลำดับขั้นในการพัฒนานักบริหาร ว่ามีความสำคัญต่อการกำหนดหรือวางแผนพัฒนานักบริหารอยู่มาก ในการพัฒนานักบริหารควรพิจารณา ขั้นตอนตามลำดับดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา เพื่อการปฏิบัติราชการให้เกิดผลดียิ่งขึ้น
2. วิเคราะห์ความต้องการแต่ละลักษณะงาน และความต้องการหรือความจำเป็นอันเร่งด่วน

3. การวางโครงการพัฒนา โดยคำนึงถึงวิธีการพัฒนา จำนวนผู้เข้ารับการพัฒนาศาสนาที่ หัวข้อวิชา วิทยากร อุปกรณ์เครื่องมือ กำลังเจ้าหน้าที่ เงิน ฯลฯ

4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ
5. จัดวางระเบียบในการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับกฎข้อบังคับของทางราชการ
6. ประเมินผลเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนานั้นว่าสมความมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่ มีอุปสรรคและปัญหาอะไรบ้าง

7. การติดตาม การติดตามผลมีความสำคัญมากเพื่อให้ทราบว่าผ่านการพัฒนาไปแล้วปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่ โดยให้ผู้บังคับบัญชากรอกแบบสอบถาม หรือให้ความเห็นจากการสังเกต พฤติกรรมในการทำงานหรือผลการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โมห์หมัค อับดุลกาเคร์ (2524 : 43 - 44) ได้ทำงานวิจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติของนักศึกษาผู้ใหญ่ เมื่อปี 2524 และได้สรุปลักษณะของนักการศึกษาผู้ใหญ่เป็น 6 ประการคือ

1. เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นมาและพัฒนาการการศึกษาผู้ใหญ่ ขอบเขตองค์การ สถาบัน และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. มีทัศนคติที่ดี มีความจริงใจ เชื่อมมั่นในเกียรติคุณและความสามารถของมนุษย์
3. เป็นผู้ที่เข้าใจถึงสภาพการณ์ที่ผู้ใหญ่สามารถเรียนรู้ได้ดี รวมทั้งการพัฒนาตนเอง ให้มีทักษะ เพิ่มแรงจูงใจ การให้คำแนะนำ การให้รางวัล การสร้างแรงผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ สามารถใช้กระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ในการสอนผู้ใหญ่ การจัดทำโครงการ การประเมินโครงการ และเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย

5. มีความรู้ มีทักษะความชำนาญในการติดต่อสื่อสารด้านการพูดและการเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ

6. มีจรรยาบรรณของนักการศึกษาอาชีพอันแน่วแน่ สามารถสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานและเอกชน อื่นที่เกี่ยวข้อง

ไพฑูรย์ โพธิ์สาร (2527 : 34) ได้วิเคราะห์คุณลักษณะของนักศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งมีดังนี้

1. มีความรู้และทักษะในการปรับปรุงตนเองเพื่อเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ รวมทั้ง การพัฒนาบุคลิกภาพ มีจุดหมายหมายในการทำงาน มีวินัยในตนเอง
2. มีความรู้ความเข้าใจขอบข่ายงานการศึกษานอกโรงเรียน หลักการ แนวคิด การศึกษาตลอดชีวิต มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ในค่านิยมพัฒนาการ และธรรมชาติการเรียนรู้ รวมทั้งการจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการเรียนรู้ การแนะแนวการเรียนรู้ และการดำรงชีวิต

3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับชุมชน การสำรวจปัญหาและความต้องการของชุมชน การปกครอง การเศรษฐกิจของสังคม การสาธารณสุขในชุมชน

4. มีความรู้ความสามารถในการสร้างโปรแกรมการเรียนการสอน การจัดทำโครงการ การศึกษาผู้ใหญ่ การศึกษานอกโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นและการประเมินโครงการ

5. มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการใช้กระบวนการทางการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย เทคนิควิธีการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผลการบริหาร รวมทั้งกิจกรรมการศึกษาผู้ใหญ่สายสามัญและสายอาชีพ การบริหารงานอาสาสมัครและกิจกรรมเยาวชน การจัดและบริหารงานอริเรก งานกลุ่มสนใจ

รอสแมน และบันนิง (Rossman and Buning. 1978 : 139 - 143) งานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะของนักศึกษาผู้ใหญ่ พบว่า นักการศึกษานอกโรงเรียนจะต้องมีคุณลักษณะ 6 ข้อดังนี้

1. เป็นผู้ที่รู้จักพัฒนาตนเอง มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ มีความรู้ในเรื่องพฤติกรรม องค์การ กระบวนการกลุ่ม แนวโน้มของสังคมที่มีผลกระทบต่อการศึกษาผู้ใหญ่ มีทักษะในเรื่องการสื่อสาร การสืบค้นอย่างมีระบบ การประเมินโดยใช้วิจารณ์ และการแก้ปัญหาในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงตัวเอง บุคคลอื่น องค์การในชุมชน และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2. เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขอบข่าย เป้าหมาย หน้าที่และแนวโน้มของการศึกษาผู้ใหญ่

3. เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ เช่น จิตวิทยาผู้ใหญ่และพัฒนาการเรียนรู้อของผู้ใหญ่

4. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานการศึกษาผู้ใหญ่ เช่น สภาพสังคมปัจจุบัน ความต้องการของคน หน้าที่ของนักการศึกษาผู้ใหญ่ การจูงใจคน การใช้ความความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาบุคคล ปัญหากลุ่ม

5. มีความรู้ความสามารถในการสร้างโครงการการศึกษาผู้ใหญ่ เช่น การวางแผน การพัฒนารูปแบบการดำเนินการของคณะผู้ร่วมงาน การพัฒนาทรัพยากร การบริหารโครงการ การประเมินโครงการ

6. มีความรู้มีทักษะในด้านกระบวนการเรียน เทคนิควิธีการสอนผู้ใหญ่ รวมทั้งเทคนิควิธีการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่ส่งผลให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้ามีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดทั่วประเทศ วิธีดำเนินการค้นคว้า ใ้แบ่งเป็น 6 ตอนคือ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรหรือกลุ่มเป้าหมายที่นำมาศึกษาค้นคว้าได้แก่ผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดทั่วประเทศ มีทั้งสิ้น 73 ศูนย์ มีผู้บริหารศูนย์ที่อยู่ในขอบข่ายของการศึกษาค้นคว้า รวมทั้งสิ้น 149 คน แยกเป็น 2 กลุ่มดังนี้

1. ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด มีจังหวัดละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 73 คน
2. ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด หรือผู้ที่ทำหน้าที่ผู้ช่วย

ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด มีจังหวัดละ 1 คน ยกเว้นจังหวัดเชียงใหม่ อุบลราชธานี และยะลา มีผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ 2 คน รวม 73 ศูนย์ มีผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ทั้งสิ้น 76 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารั้วนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) โดยแบ่งศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดออกตามภาคภูมิศาสตร์เป็น 5 ภาค คือศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ โดยสุ่มผู้บริหารให้ได้จำนวน 124 คน ตามตารางของเกรจซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) เมื่อศึกษาตามสัดส่วนของผู้บริหารศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดในแต่ละภาคแล้ว จะได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด 61 คน และเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด 63 คน ดังรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ภาค	ผู้อำนวยการศูนย์		ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์		รวมประชากร และกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด	
		กลุ่ม		กลุ่ม		กลุ่ม
	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง
ภาคกลาง	18	15	18	15	36	30
ภาคเหนือ	16	13	17	14	33	27
ภาคตะวันออก	8	7	8	7	16	14
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	17	14	18	15	35	29
ภาคใต้	14	12	15	12	29	24
รวม	73	61	76	63	149	124

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อสอบถามความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คะแนนเพื่อให้ผู้ตอบ ได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดและผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด มีคำถามรวมทั้งสิ้น 32 ข้อ โดยแยกคำถามในแต่ละด้านดังนี้

- 1) ทักษะด้านความรู้ความสามารถ 12 ข้อ
- 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 12 ข้อ
- 3) ทักษะด้านเทคนิควิธีการ 12 ข้อ

ในแต่ละคำถามมีคำตอบให้เลือก 5 คำตอบ ซึ่งผู้ตอบคำถามมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ดังนี้

- | | | | | | |
|---------|-------------|-------------------|--------------|---|-------|
| ระดับ 5 | หมายความว่า | ต้องการมากที่สุด | มีค่าเท่ากับ | 5 | คะแนน |
| ระดับ 4 | หมายความว่า | ต้องการมาก | มีค่าเท่ากับ | 4 | คะแนน |
| ระดับ 3 | หมายความว่า | ต้องการปานกลาง | มีค่าเท่ากับ | 3 | คะแนน |
| ระดับ 2 | หมายความว่า | ต้องการน้อย | มีค่าเท่ากับ | 2 | คะแนน |
| ระดับ 1 | หมายความว่า | ต้องการน้อยที่สุด | มีค่าเท่ากับ | 1 | คะแนน |

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด เป็นการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตัวอย่างแบบสอบถาม

แบบสอบถามความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่ง

ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มุ่งสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด แบ่งออกเป็น 3 ตอน

1. ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการให้ผู้ผู้อำนวยการศูนย์ได้รับการพัฒนาทักษะการบริหาร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ
3. แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ท่านแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย / ลงในช่อง [] หน้าข้อที่ตรงกับตัวท่าน

1. ตำแหน่ง
 - [] ผู้อำนวยการศูนย์
 - [] รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์
 - [] ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์
 - [] ทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์
2. วุฒิการศึกษา
 - [] ปริญญาตรีและต่ำกว่า
 - [] สูงกว่าปริญญาตรี
3. ระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบัน
 - [] 1 - 3 ปี
 - [] 4 - 6 ปี
 - [] มากกว่า 6 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่ง

ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย / ลงในช่องหลังข้อความแต่ละข้อ ซึ่งท่านเห็นว่าผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดควรได้รับการพัฒนาให้เกิดทักษะการบริหารในแต่ละข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

ข้อที่	ทักษะการบริหารที่ต้องการให้ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดได้รับการพัฒนา	ระดับความต้องการ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<u>ทักษะด้านความรู้ความสามารถ</u>					
0	การจัดทำแผนงานของศูนย์ให้สอดคล้องกับนโยบายหลัก					
00	ความสามารถในการเป็นผู้นำในองค์กร					
000	การวิเคราะห์งานและการจัดกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน					
	<u>ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์</u>					
0	การสื่อความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป					
00	การสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศความเป็นมิตรในหน่วยงาน					
000	การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและชาวบ้าน					
	<u>ทักษะด้านเทคนิควิธีการ</u>					
0	เทคนิคการจัดสรรงบประมาณ					
00	เทคนิคการควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่					
000	การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติม

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอะไรบ้าง ความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โปรดแสดงความคิดเห็นในแต่ละด้าน

1. ด้านความรู้ความสามารถ

.....

2. ด้านมนุษยสัมพันธ์

.....

3. ด้านเทคนิควิธีการ

.....

4. ด้านความคิดเห็นอื่น ๆ

.....

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพและมีความเที่ยงตรงกับแนวทางการพัฒนาผู้อำนวยการศูนย์ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษาขอบข่ายงานในหน้าที่ของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดและความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด จากตัวารการบริหารทั่วไป เอกสารการประชุมสัมมนาบริหารสถานศึกษาสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการสร้างเครื่องมือในหัวข้อเกี่ยวกับทักษะ คือ

ทักษะด้านความรู้ความสามารถ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิควิธีการ และศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามตามวิธีการของ ลิเคิร์ท เพื่อนำความรู้และแนวความคิดที่ได้จากการศึกษามาสร้างแบบสอบถามให้เหมาะสมกับเรื่องที่ทำการศึกษา และให้มีเนื้อหาสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. หาความเที่ยงตรงของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากคำแนะนำและช่วยเหลือของอาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัยแล้วนำแบบสอบถามดังกล่าวไปให้ผู้เชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา การบริหารการศึกษานอกโรงเรียนและสถิติวิจัย จำนวน 8 ท่าน เพื่อพิจารณาหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์ตัดสินร้อยละ 80 คือ ถ้าข้อความของแต่ละข้อผู้ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกันร้อยละ 80 ก็ถือว่าข้อความนั้นมีความเที่ยงตรงสามารถนำมาไปสอบวัดได้

ผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาจัดทำเครื่องมือประกอบไปด้วย

- 1) คร.วิชัย ต้นศิริ รองอธิบดีกรมการศึกษานอกโรงเรียน
- 2) รองศาสตราจารย์ คร.เจริญผล สุวรรณโชติ รองอธิบดีกรมการศึกษานอกโรงเรียน
- 3) รองศาสตราจารย์ คร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- 4) รองศาสตราจารย์ คร.ปฐม นิคมานนท์ หัวหน้าภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- 5) คร.บุญเลิศ มาแสง ผู้อำนวยการ กองปฏิบัติการ กรมการศึกษานอกโรงเรียน
- 6) รองศาสตราจารย์ คร.วิจิตร วรุตบางกูร ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- 7) รองศาสตราจารย์ ทวีบุรุษ หอมเย็น ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- 8) คร.ชลทิศย์ เอี่ยมสำอางค์ นักวิชาการศึกษา กองปฏิบัติการ กรมการศึกษานอกโรงเรียน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งอธิบดีกรมการศึกษานอกโรงเรียน (ดร.วิรัช กุมพาศ) ได้แนะนำตัวผู้ทำการวิจัยและขอความร่วมมือไปยังผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัดในการขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศให้ตอบแบบสอบถามแล้วส่งกลับคืนไปยังผู้ทำการวิจัยภายใน 20 วัน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด คัดเลือกเอาฉบับที่สมบูรณ์แยกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้อำนวยการศูนย์ และกลุ่มผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์

2. แบบสอบถามที่คัดเลือกแล้ว จำนวน 124 ฉบับ ซึ่งประกอบไปด้วยคำตอบของผู้อำนวยการศูนย์ 61 ฉบับ และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ 63 ฉบับ นำไปวิเคราะห์โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอนคือ

2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้อำนวยการศูนย์ และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ ที่ต้องการให้ผู้อำนวยการศูนย์ได้รับการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละด้านเป็นรายชื่อ แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์คะแนนที่กำหนดไว้ โดยยึดแนวความคิดของเบสต์ (Best. 1980 : 204 - 208) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายความว่า ต้องการมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายความว่า ต้องการมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายความว่า ต้องการปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายความว่า ต้องการน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายความว่า ต้องการน้อยที่สุด

2.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นความต้องการของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม โดยแยกตามวุฒิการศึกษา โดยใช้ t-test

2.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นความต้องการของกลุ่มตัวอย่างซึ่งแยกเป็น 2 กลุ่ม โดยแยกตามช่วงเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง โดยใช้ F-test

2.4 สรุปความคิดเห็นเพิ่มเติมจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

1.1 ค่าเฉลี่ย ใช้สูตร (Ferguson. 1976 : 45)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สูตร (Ferguson. 1976 : 64)

$$S = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

N แทน จำนวนกลุ่ม

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ใช้การทดสอบค่าที (t-test) ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม ใช้สูตร (Ferguson. 1976 : 165)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ t แทน ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสองกลุ่ม

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2

S_1^2, S_2^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2

n_1, n_2 แทน จำนวนในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2

3. ทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มตามสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2528 : 95)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ F แทน อัตราส่วนวิกฤตการแจกแจงของ F

MS_b แทน ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

MS_w แทน ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัย
จึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการแปลความหมายดังนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน ค่าที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
S.S.	แทน ผลบวกกำลังสองของคะแนน
M.S.	แทน ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน
df	แทน ระดับความเป็นอิสระ

ลำดับขั้นตอนการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้แบ่งเป็น 4 ตอนดังนี้

1. ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยแยกเป็น 3 ด้านคือ (1) ด้านความรู้ความสามารถ (2) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ (3) ด้านเทคนิควิธีการ
3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และช่วงเวลาการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน
4. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่วุฒิการศึกษาและระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบัน แสดงในตาราง 2 ต่อไปนี้

ตาราง 2 ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนตัว	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<u>จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด</u>	124	100
1. ตำแหน่ง		
1.1 ผู้อำนวยการศูนย์	61	49.20
1.2 ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์	63	50.80
2. วุฒิการศึกษา		
2.1 ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	90	72.60
2.2 สูงกว่าปริญญาตรี	34	27.40
3. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน		
3.1 1 - 3 ปี	59	47.60
3.2 4 - 6 ปี	35	28.20
3.3 มากกว่า 6 ปี	30	24.20

จากตาราง 2 มีกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 123 คน จำนวน 61 คน หรือร้อยละ 49.20 เป็นผู้อำนวยการศูนย์ และอีก 63 คน คิดเป็นร้อยละ 50.8 เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ ในด้านวุฒิทางการศึกษานั้น กลุ่มตัวอย่างจำนวน 90 คนคิดเป็นร้อยละ 72.60 มีวุฒิปริญญาตรีหรือต่ำกว่าที่เหลือ 34 คน คิดเป็นร้อยละ 27.40 มีวุฒิสองชั้นหรือสูงกว่าปริญญาตรี กลุ่มตัวอย่าง 59 คน คิดเป็นร้อยละ 47.60 ดำรงตำแหน่งปัจจุบันเป็นเวลา 1-3 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 28.20 ดำรงตำแหน่งนี้ 4-6 ปี ที่เหลือ 30 คน คิดเป็นร้อยละ 24.20 ดำรงตำแหน่งนี้ 6 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการ ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

งานวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับ
ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ออกเป็น 3 ด้านคือ (1) ด้านความรู้ความสามารถ (2) ด้านมนุษยสัมพันธ์
และ (3) ด้านเทคนิควิธีการ การเสนอข้อมูลในตอนนี้จึงแบ่งออกเป็น 3 ตอนย่อยตามด้านต่าง ๆ
ทั้ง 3 ด้านดังกล่าว

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถ

ในงานวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาด้านความรู้
ความสามารถสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ ออกเป็น 12 ประเด็นคำถาม คำสถิติในตาราง 3
ได้นำเสนอค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคำถามแต่ละข้อกับค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบน
มาตรฐานรวมทั้ง 12 ประเด็น จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหาร 2 กลุ่ม คือผู้อำนวยการศูนย์
กับผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนา
ความรู้ความสามารถสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

ความต้องการ ด้านความรู้ความสามารถ	ผู้อำนวยการ ศูนย์		รองผู้อำนวยการ การศูนย์		รวมทั้ง 2 กลุ่ม	
	N = 61		N = 63		N = 124	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การจัดทำแผนงานของศูนย์ให้สอดคล้องกับ นโยบายหลัก	4.07	0.89	4.11	0.81	4.08	0.85
2. การวินิจฉัยสั่งการให้เจ้าหน้าที่นำไปปฏิบัติ	4.08	0.90	4.22	0.81	4.15	0.86
3. การแก้ปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.31	0.81	4.46	0.71	4.39	0.76
4. การเป็นผู้บริหารที่หันต่อเหตุการณ์เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	4.26	0.68	4.40	0.75	4.33	0.72
5. การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้เป็น ผลสำเร็จ	4.48	0.67	4.43	0.69	4.45	0.68
6. การเป็นผู้นำในองค์กร	4.23	0.82	4.38	0.73	4.30	0.78
7. การนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์	4.21	0.64	4.15	0.85	4.19	0.75
8. การวิเคราะห์งานและจัดคนให้เหมาะกับงาน	4.97	0.93	4.16	0.94	4.23	0.79
9. การจัดระบบและโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ	4.31	0.77	4.14	0.82	4.18	0.93
10. การพูดในชุมชน	3.87	0.94	4.06	0.82	3.97	0.88
11. การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหาร	4.11	0.78	4.19	0.72	4.15	0.74
12. การประเมินผลงาน	3.97	0.84	4.01	0.75	3.99	0.79
เฉลี่ยทั้ง 12 ข้อ	4.17	0.60	4.22	0.55	4.20	0.58

ค่าสถิติจากตาราง 3 สรุปได้ดังนี้

1. เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างรวมทั้ง 2 กลุ่ม พบว่าค่าเฉลี่ยของความต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถรวมทั้ง 12 ข้อ เท่ากับ 4.20 ซึ่งอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 5 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้

- 1) การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติการกิจได้เป็นผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.45$)
- 2) การแก้ปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.39$)
- 3) การเป็นผู้บริหารที่ทันต่อเหตุการณ์เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ($\bar{X} = 4.33$)
- 4) การเป็นผู้นำในองค์กร ($\bar{X} = 4.30$)
- 5) การวิเคราะห์งานและจัดระบบคนให้เหมาะสมกับงาน ($\bar{X} = 4.23$)

2. ความคิดเห็นของกลุ่มผู้อำนวยความสะดวก พบว่าค่าเฉลี่ยของความต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถรวมทั้ง 12 ข้อ เท่ากับ 4.17 ซึ่งอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 7 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์งานและจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ($\bar{X} = 4.97$)
- 2) การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติการกิจได้เป็นผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.48$)
- 3) การแก้ปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.31$)
- 4) การจัดระบบและโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.31$)
- 5) การเป็นผู้บริหารที่ทันต่อเหตุการณ์เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ($\bar{X} = 4.26$)
- 6) การเป็นผู้นำในองค์กร ($\bar{X} = 4.23$)
- 7) การนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ($\bar{X} = 4.21$)

3. ความคิดเห็นของกลุ่มผู้ช่วยผู้อำนวยความสะดวก พบว่าค่าเฉลี่ยของความต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถรวมทั้ง 12 ข้อ เท่ากับ 4.22 ซึ่งอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 5 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) การแก้ปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.46$)
- 2) การพัฒนาทีมงานในระหว่างปฏิบัติการกิจได้เป็นผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.43$)
- 3) การเป็นผู้บริหารที่ทันต่อเหตุการณ์เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ($\bar{X} = 4.40$)

- 4) การเป็นผู้นำในองค์การ ($\bar{x} = 4.38$)
- 5) การวินิจฉัยสั่งการให้เจ้าหน้าที่นำไปปฏิบัติ ($\bar{x} = 4.22$)

2.2 ความต้องการพัฒนาค้านมนุษยสัมพันธ์

ความต้องการให้ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ได้รับการพัฒนาค้านมนุษยสัมพันธ์ แบ่งออกเป็น 12 ประเด็นคำถาม ค่าสถิติในตาราง 4 ได้นำเสนอค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคำถามแต่ละข้อ กับค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมทั้ง 3 ด้าน จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหาร 2 กลุ่ม คือ ผู้อำนวยการศูนย์ กับผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนา
ด้านมนุษยสัมพันธ์สำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

ความต้องการ ด้านมนุษยสัมพันธ์	ผู้อำนวยการ ศูนย์		ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ศูนย์		รวมทั้ง 2 กลุ่ม	
	N = 61		N = 63		N = 124	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การสื่อความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ	3.89	0.97	4.14	0.74	4.02	0.86
2. การสื่อความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป	4.05	0.92	4.24	0.76	4.15	0.84
3. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษานอกโรงเรียน	3.95	0.85	4.13	0.77	4.04	0.81
4. การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศเป็นมิตรใน หน่วยงาน	4.26	0.75	4.27	0.75	4.27	0.74
5. การใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา	4.18	0.79	4.24	0.69	4.20	0.74
6. การบริหารงานบุคคล	4.18	0.76	4.29	0.70	4.23	0.73
7. การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคคลคล้อยตาม	4.16	0.21	4.19	0.72	4.17	0.71
8. การวางตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ	4.01	0.89	4.24	0.69	4.13	0.80
9. การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ	4.16	0.71	4.33	0.65	4.25	0.68
10. การกระตุ้นจิตใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือและกล้าแสดงออก	4.11	0.78	4.16	0.72	4.13	0.75
11. การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและชาวบ้าน	4.16	0.73	4.30	0.69	4.23	0.71
12. การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือจาก หน่วยงานภายนอก	4.14	0.83	4.30	0.64	4.22	0.74
รวม	4.10	0.63	4.23	0.48	4.17	0.56

ค่าสถิติจากตาราง 4 สรุปได้ดังนี้

1. เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างรวมทั้ง 2 กลุ่ม พบว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์รวมทั้ง 12 ด้าน เท่ากับ 4.17 ซึ่งอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 5 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

- 1) การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศเป็นมิตรในหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.27$)
- 2) การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.25$)
- 3) การบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 4.23$)
- 4) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและชาวบ้าน ($\bar{X} = 4.23$)
- 5) การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก ($\bar{X} = 4.22$)

2. ความคิดเห็นของกลุ่มผู้อำนวยการศูนย์ พบว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์รวมทั้ง 12 ด้าน เท่ากับ 4.10 ซึ่งอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมีเพียง 1 ข้อ ได้แก่ การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศเป็นมิตรในหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.26$)

3. ความคิดเห็นของกลุ่มผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ พบว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์รวมทั้ง 12 ข้อ เท่ากับ 4.23 ซึ่งอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมีเพียง 7 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.33$)
- 2) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและชาวบ้าน ($\bar{X} = 4.30$)
- 3) การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก ($\bar{X} = 4.30$)
- 4) การบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 4.29$)
- 5) การวางตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.24$)
- 6) การใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.24$)
- 7) การสื่อความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป ($\bar{X} = 4.24$)

2.3 ความต้องการพัฒนาด้านเทคนิควิธีการ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการให้ผู้อ่านรายการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดได้รับการพัฒนาด้านเทคนิควิธีการ แบ่งออกเป็น 12 ประเด็นคำถาม ค่าสถิติในตาราง 5 ได้นำเสนอค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคำถามแต่ละข้อกับค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมทั้ง 12 ข้อ จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหาร 2 กลุ่ม คือ ผู้อ่านรายการศูนย์ กับผู้ช่วยผู้อ่านรายการศูนย์

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการด้าน
เทคนิควิธีการสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

ความต้องการ ด้านเทคนิควิธีการ	ผู้อำนวยการ ศูนย์		ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ศูนย์		รวมทั้ง 2 กลุ่ม	
	N = 61		N = 63		N = 124	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. เทคนิคการบริหารงบประมาณ	3.88	0.82	3.92	0.77	3.90	0.79
2. การจัดระบบบริหารการเงินและบัญชี	4.23	0.74	4.11	0.81	4.17	0.77
3. เทคนิคการใช้กฎหมายและระเบียบปฏิบัติราชการ	4.16	0.84	4.03	0.76	4.09	0.80
4. เทคนิคการจัดเก็บข้อมูลและจัดระบบข้อมูล	4.11	0.78	3.95	0.79	4.03	0.79
5. เทคนิคการฝึกอบรมและการเป็นวิทยากร	3.88	0.73	3.80	0.73	3.85	0.73
6. เทคนิคการระดมความคิดผู้ร่วมงาน	4.11	0.69	4.20	0.79	4.16	0.74
7. เทคนิคการควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	4.21	0.79	4.22	0.85	4.22	0.82
8. เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภทเฉื่อยชาล่าช้า	4.42	0.74	4.38	0.81	4.40	0.77
9. การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้	4.03	0.81	3.97	0.70	4.00	0.75
10. เทคนิคการจัดประชุมสัมมนา	3.90	0.81	3.94	0.74	3.92	0.77
11. เทคนิคและเครื่องมือในการวัดและประเมินผล	3.93	0.83	3.86	0.74	3.90	0.78
12. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.08	0.78	4.15	0.65	4.12	0.72
รวม	4.08	0.60	4.04	0.54	4.06	0.57

ค่าสถิติจากตาราง 5 สรุปได้ดังนี้

1. เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างรวมทั้ง 2 กลุ่ม พบว่าค่าเฉลี่ยของความต้องการพัฒนา ด้านเทคนิควิธีการรวมทั้ง 12 ด้าน เท่ากับ 4.06 ซึ่งอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 2 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

1) เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภทเฉื่อยชาล่าช้า ($\bar{X} = 4.40$)

2) เทคนิคการควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ($\bar{X} = 4.22$)

2. ความคิดเห็นของกลุ่มผู้อำนวยการศูนย์ พบว่าค่าเฉลี่ยของความต้องการพัฒนา ด้านเทคนิควิธีการรวมทั้ง 12 ด้าน เท่ากับ 4.08 ซึ่งอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 3 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

1) เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภทเฉื่อยชาล่าช้า ($\bar{X} = 4.42$)

2) การจัดระบบบริหารการเงินและบัญชี ($\bar{X} = 4.23$)

3) เทคนิคการควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ($\bar{X} = 4.21$)

3. ความคิดเห็นของกลุ่มผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ พบว่าค่าเฉลี่ยของความต้องการพัฒนา ด้านเทคนิควิธีการรวมทั้ง 12 ด้าน เท่ากับ 4.04 ซึ่งอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 2 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

1) เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภทเฉื่อยชาล่าช้า ($\bar{X} = 4.38$)

2) เทคนิคการควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ($\bar{X} = 4.22$)

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม

3.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งการบริหารแตกต่างกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งการบริหารแตกต่างกัน โดยแยกกลุ่มผู้บริหารออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้อำนวยการศูนย์ กับกลุ่มผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ การเปรียบเทียบแยกออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ความสามารถ 2) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 3) ด้านเทคนิคและวิธีการ ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานที่ว่า "ผู้อำนวยการศูนย์กับผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษา นอกโรงเรียนจังหวัดแต่ละด้านแตกต่างกัน และผลการเปรียบเทียบแสดงในตาราง 6 ดังต่อไปนี้

ตาราง 6 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งการบริหารแตกต่างกัน

ด้านของความต้องการ	ผู้อำนวยการ		ผู้ช่วย		รวม		t
	ผู้อำนวยการ		ผู้ช่วย		รวม		
	ศูนย์	N=61	ศูนย์	N=63	N=124		
	X̄	S.D.	X̄	S.D.	X̄	S.D.	
1. ด้านความรู้ความสามารถ	4.17	0.61	4.23	0.55	4.20	0.58	-0.51
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.11	0.63	4.24	0.48	4.17	0.56	-1.28
3. ด้านเทคนิควิธีการ	4.08	0.60	4.05	0.55	4.06	0.57	0.35
รวม	4.12	0.56	4.17	0.47	4.15	0.52	-0.54

ผลการทดสอบจากตาราง 6 พบว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งการบริหารแตกต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในความต้องการแต่ละด้านรวมทั้ง 3 ด้าน

3.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน โดยแยกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี กับกลุ่มที่มีวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี โดยจะแยกการเปรียบเทียบเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ความสามารถ 2) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 3) ด้านเทคนิควิธีการ ซึ่งเป็นการทดสอบสมมุติฐานที่ว่า "ผู้อำนวยการศูนย์ กับ ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดแตกต่างกัน" และผลการเปรียบเทียบแสดงในตาราง 7 ดังต่อไปนี้

ตาราง 7 การเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน

ด้านของความต้องการ	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า		สูงกว่าปริญญาตรี		รวมทั้ง 2 กลุ่ม		t
	X̄	S.D.	X̄	S.D.	X̄	S.D.	
1. ด้านความรู้ความสามารถ	3.23	0.55	4.12	0.64	4.17	0.60	0.85
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.18	0.55	4.13	0.59	4.15	0.57	0.38
3. ด้านเทคนิควิธีการ	4.10	0.58	3.96	0.55	4.13	0.57	1.33
รวม	4.17	0.50	4.07	0.54	4.12	0.58	0.92

ผลการทดสอบจากตาราง 7 พบว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในความต้องการแต่ละด้านและรวมทั้ง 3 ด้าน

3.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาของการดำรงตำแหน่ง ปัจจุบันแตกต่างกัน

ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิจัยในคอนนี้ออกเป็น 4 ตอนย่อย คือ

3.3.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นทั้ง 3 ด้านของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาของ การดำรงตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกัน

การวิเคราะห์ในตอนนี้ เป็นการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็น
ของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกัน โดยแยกระยะเวลาการ
ดำรงตำแหน่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1-3 ปี, 4-6 ปี และ 6 ปีขึ้นไป ค่าสถิติในที่นี้จะแยก
เสนอเป็น 2 ตารางคือ ตาราง 8 เสนอค่าสถิติพื้นฐาน และตาราง 9 เสนอผลการเปรียบเทียบ
โดยใช้ F-test

ตาราง 8 ค่าสถิติพื้นฐานของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาของการดำรง
ตำแหน่งปัจจุบัน

ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง	N	$\bar{X}$	S.D.
1-3 ปี	59	4.10	0.53
4-6 ปี	35	4.22	0.50
มากกว่า 6 ปี	30	4.15	0.50
รวม	124	4.16	0.51

ตาราง 9 การวิเคราะห์ความแปรปรวนโดยการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ทั้ง 3 ด้าน โดยใช้ F-test

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	.3473	.1736	.5246
ภายในกลุ่ม	121	32.3944	.2677	
รวม	123	32.7417		

ผลการทดสอบในตาราง 9 โดยใช้ค่า F-distribution ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนด้านความรู้ความสามารถโดยเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ โดยใช้ F-test

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	.2073	.1036	.5246
ภายในกลุ่ม	121	40.8218	.3314	
รวม	123	41.0291		

ผลการทดสอบในตาราง 11 โดยใช้ค่า F-distribution ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ในด้านความรู้ความสามารถแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

3.3.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นด้านมนุษยสัมพันธ์ของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลา

ค่ารงตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกัน

การนำเสนอในคอนนั้นนำเสนอเป็น 2 ตารางคือ ตาราง 12 เป็นค่าสถิติพื้นฐาน และตาราง 13 เสนอผลการเปรียบเทียบโดยใช้ F-test

ตาราง 12 ค่าสถิติพื้นฐานของความคิดเห็นด้านมนุษยสัมพันธ์ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน

ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง	N	$\bar{X}$	S.D.
1-3 ปี	59	4.17	0.60
4-6 ปี	35	4.27	0.57
มากกว่า 6 ปี	30	4.18	0.55
รวม	124	4.20	0.58

ตาราง 13 การวิเคราะห์ความแปรปรวนด้านมนุษยสัมพันธ์โดยเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ โดยใช้ F-test

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	.3999	.2000	.6344
ภายในกลุ่ม	121	38.1382	.3152	
รวม	123	38.5381		

ผลการทดสอบในตาราง 13 โดยใช้ค่า F-distribution ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ใน ด้านมนุษยสัมพันธ์มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

3.3.4 เปรียบเทียบความถี่เห็นด้านเทคนิควิธีการของกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลา
การดำรงตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกัน

การนำเสนอในคอนนั้นนำเสนอเป็น 2 ตารางคือ ตาราง 14 เป็นค่าสถิติ
พื้นฐาน และตาราง 15 เสนอผลการเปรียบเทียบโดยใช้ F-test

ตาราง 14 ค่าสถิติพื้นฐานของความถี่เห็นด้านเทคนิควิธีการของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะ
เวลาของการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน

ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง	N	$\bar{X}$	S.D.
1-3 ปี	59	4.00	0.57
4-6 ปี	35	4.15	0.59
มากกว่า 6 ปี	30	4.08	0.53
รวม	124	4.06	0.57

ตาราง 15 การวิเคราะห์ความแปรปรวนด้านเทคนิควิธีการโดยเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ โดยใช้ F-test

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	.5024	.2512	.4675
ภายในกลุ่ม	121	39.7213	.3283	
รวม	123	40.2237		

ผลการทดสอบในตาราง 15 โดยใช้ค่า F-distribution ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ในด้านเทคนิควิธีการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ตอนที่ 4 : ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิด

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารศูนย์และผู้ช่วยผู้บริหารศูนย์เกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ที่ได้มาจากแบบสอบถามปลายเปิดในตอนที่ห้าของแบบสอบถามมีตัวอย่างที่แสดงความคิดเห็น จำนวน 86 คน สรุปข้อคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างเป็น 4 ตอน คือ 1) ด้านความรู้ความสามารถ 2) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) ด้านเทคนิควิธีการ และ 4) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ตาราง 16 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิควิธีการ และความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน ผู้ตอบทั้ง 4 กลุ่ม
<u>ทักษะด้านความรู้ความสามารถที่ผู้อำนวยการศูนย์ควรมี</u>	
1. เป็นนักบริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ นำหลักการและทฤษฎีการบริหารองค์การมาใช้ในการบริหารกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพสังคมและเหตุการณ์ปัจจุบัน	34
2. มีกรอบการประชุมสัมมนาและศึกษางานทั้งภายในและภายนอกประเทศ	13
3. ความรู้ในเรื่องพฤติกรรมศาสตร์และการบริหารงานบุคคลโดยระบบคุณธรรมและความเป็นธรรม	8
4. ความเชื่อมั่นในตนเองและตัดสินใจสั่งการอย่างเหมาะสมและรวดเร็ว	6
5. ความรู้ในเรื่องระเบียบแบบแผนของทางราชการ	5
6. การแก้ปัญหาที่งานและจัดระบบงานของศูนย์อย่างมีประสิทธิภาพ	5
7. ความรู้ในด้านพัฒนาชุมชนและการทำงานแบบผสมผสาน	4
8. นโยบายของรัฐบาล กระทรวง กรมและจังหวัดมาวางแผนการศึกษานอกโรงเรียน	3

ตาราง 16 (ต่อ)

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน ผู้ตอบทั้ง 4 กลุ่ม
9. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	3
10. จปปรีชาญาณอย่างต่ำ	2
รวมจำนวนคำตอบทักษะด้านความรู้ความสามารถ	86
<u>ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ผู้อำนวยการศูนย์ควรมี</u>	
1. มนุษยสัมพันธ์ดีและประสานสัมพันธ์กับบุคคลและองค์กรในชุมชน	26
2. เป็นผู้นำที่มีความสามารถครองใจผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็น และบริหารงานโดยยึดการมีส่วนร่วม	13
3. ใจกว้างมีความจริงใจ เข้าใจธรรมชาติของคน มีความอ่อนน้อมถ่อมตน วางตนให้เหมาะสมกับสถานที่ต่าง ๆ	7
4. เป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส ปรับตัวเข้ากับบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	7
5. ควรมีการฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์	7
6. เข้าใจความต้องการของประชาชนและประเพณีของประชากรกลุ่มเป้าหมาย	6
7. ความซื่อสัตย์ เสียสละ และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและประชาชน	6
8. ความสามารถในการรวมพลังและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเอาใจใส่	3
9. มีความยุติธรรม ไม่มีอคติต่อผู้ร่วมงาน มองคนในแง่ดี คิโนที่ลับ ชมในที่เปิดเผย	2
10. มีมโนธรรมสำนึก	2
รวมจำนวนคำตอบทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	78

ตาราง 16 (ต่อ)

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน ผู้ตอบทั้ง 4 กลุ่ม
<u>ทักษะด้านเทคนิควิธีการที่ผู้อำนวยการศูนย์ ควรมี</u> 1. นำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน 15 2. มีเทคนิคการครองตน ครองคน ครองงาน และใช้จิตวิทยาการศึกษาผู้ใหญ่ในการกระตุ้นให้คนทำงานสำเร็จอย่าง ได้ผลจริงจัง 10 3. มีขอบรมด้านเทคนิคการบริหารการเงิน บัญชี และพัสดุ 8 4. การใช้เครื่องมือและคอมพิวเตอร์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการบริหารและการวางแผนการศึกษาออกโรงเรียน 7 5. มีเทคนิคการบริหารงบประมาณ การเงิน บัญชีและพัสดุ 6 6. มีวิธีการยืดอก หย่อน สั้น หย่อนยาว และใช้ระเบียบเมื่อถึงเวลาต้องใช้ 4 7. เทคนิคการส่งเสริมให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์ 3 8. พัฒนาบุคลิกภาพอยู่เสมอ มีเทคนิคการพูดและสามารถถ่ายทอดความรู้แก่บุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อม 3 9. เทคนิคการประสานงานให้บรรลุผลสำเร็จ 3 10. เทคนิคการจัดระบบงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ 3	
รวมจำนวนคำตอบทักษะด้านเทคนิควิธีการ	61
<u>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ</u> 1. มีอุดมการณ์ ความซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อหน้าที่ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 4 2. ควรพัฒนาบุคคลเพื่อ เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ 2 3. มีหลักการนโยบาย จุดมุ่งหมายในการบริหารงานที่แน่นอน 1	

ตาราง 16 (ต่อ)

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน ผู้ตอบทั้ง 4 กลุ่ม
4. กรมการศึกษานอกโรงเรียนควรสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้บริหารที่มีความตั้งใจ ในการทำงาน	1
5. กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์	1
6. มีวาระที่อยู่ในตำแหน่ง ไม่ควรอยู่จนครบเกษียณ	1
7. มีเกณฑ์การวัดสมรรถภาพของผู้บริหารและพัฒนาให้ถึงเกณฑ์	1
8. แก้ไขทัศนคติที่ไม่ถูกต้องของผู้อำนวยการศูนย์ให้ปรับตัวเองให้ถูกต้อง เช่น การใช้อำนาจเผด็จการ ยึดมั่นถือมั่นในตนเอง ไม่รับฟังข้อมูลจากเบื้องล่าง	1
9. ผู้อำนวยการศูนย์เปรียบเสมือนผู้จัดการต้องคำนึงถึงผลตอบแทนคุ้มค่ากับการลงทุน	1
10. ประเมินทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์	1
รวมจำนวนคำตอบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ	14

จากตาราง 16 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม จากคำถามปลายเปิด ซึ่งมี
ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 86 คน สรุปความคิดเห็นเป็นรายด้าน 3 ด้านดังต่อไปนี้

1. ด้านความรู้ความสามารถ ทั้งผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์มีความ
เห็นว่า ผู้อำนวยการศูนย์ควรนำหลักการทฤษฎีการบริหารองค์การ ความรู้ในเรื่องพฤติกรรมศาสตร์
และการบริหารบุคคล ตลอดจนทั้งประสบการณ์มาใช้ในการบริหารกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียน
ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมและเหตุการณ์ปัจจุบัน จำนวน 34 คน รองลงมาคือ ควรให้ผู้อำนวยการ
ศูนย์ได้รับการพัฒนาโดยการฝึกอบรม ประชุมสัมมนาและศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ
จำนวน 13 คน นอกจากนั้นมีความคิดเห็นว่าผู้อำนวยการศูนย์ควรมีความรู้ในเรื่องพฤติกรรมศาสตร์

และการบริหารบุคคลโดยใช้ระบบคุณธรรมและมีความเป็นธรรมมีความเชื่อมั่นในตนเองและตัดสินใจอย่างเหมาะสมและรวดเร็ว แก้ปัญหาทีมงานและจัดระบบงานของศูนย์อย่างมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ

2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ ทั้ง 2 กลุ่มมีความเห็นว่า ผู้อำนวยการศูนย์ควรมีมนุษยสัมพันธ์และประสานสัมพันธ์กับบุคคลหรือองค์กรในชุมชน จำนวน 26 คน รองลงมาคือ เป็นผู้นำที่มีความสามารถครองใจผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นและบริหารงานโดยยึดการมีส่วนร่วม จำนวน 13 คน นอกจากนั้นเห็นว่าควรมีการฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์และประชาสัมพันธ์มีความเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส ปรับตัวเข้ากับบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ใจกว้าง มีความจริงใจ อ่อนน้อมถ่อมตน วางคนให้เหมาะสมกับสถานที่ต่าง ๆ ตามลำดับ

3. ด้านเทคนิควิธีการ ทั้ง 2 กลุ่ม มีความเห็นว่าผู้อำนวยการศูนย์ควรนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน รองลงมาคือ มีเทคนิคในการครองคน ครองคน ครองงาน และใช้จิตวิทยาการศึกษาผู้ใหญ่กระตุ้นให้คนทำงานสำเร็จ และควรฝึกอบรมผู้อำนวยการศูนย์ในเรื่องเทคนิคการบริหารการเงินและบัญชี การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการบริหารและการวางแผนการศึกษาออกโรงเรียน ตามลำดับ

สำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ มีผู้ให้ข้อมูล 14 คน มีความเห็นสรุปได้ว่าผู้บริหารศูนย์ควรมีอุดมการณ์ในการทำงาน มีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อหน้าที่ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีนโยบายและจุดมุ่งหมายในการบริหารงานที่แน่นอน ควรพัฒนาบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ และกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง นอกจากนั้นกรมควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้บริหารที่มีความตั้งใจในการทำงาน แก้ไขทัศนคติที่ไม่ถูกต้องของผู้อำนวยการศูนย์มีเกณฑ์ในการจัดสมรรถภาพของผู้บริหารและประเมินทักษะการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีการบริหารของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Katz. 1955 : 33 - 42) ซึ่งได้แบ่งทักษะการบริหารออกเป็น 3 ด้าน คือด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านเทคนิควิธีการ มาเป็นกรอบในการศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ

จุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดตามทัศนะของผู้บริหาร 2 กลุ่ม คือ ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดและผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ซึ่งแยกเป็น 3 ด้านคือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ ตามทัศนะของผู้บริหารที่มีตำแหน่ง วุฒิ การศึกษา และระยะเวลาตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกัน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- 1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดทั่วประเทศ ที่ดำรงตำแหน่งในปีงบประมาณ 2532 แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1) ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สุ่มมาจากประชากรในข้อ 1 จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 83.22 ของผู้บริหารศูนย์ทั่วประเทศ แยกเป็นผู้อำนวยการศูนย์ 61 คน และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ 63 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร สำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหาร สำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยแบ่งความคิดเห็นออกเป็น 3 ด้านคือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า มี 5 ช่วงคะแนน ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นว่าคุณลักษณะเหล่านั้นเขาต้องการอยู่ในระดับใด ได้แก่ ต้องการมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยหรือน้อยที่สุด มีข้อคำถามทั้งสิ้น 36 ข้อ

ตอนที่ 3 คำถามปลายเปิด ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 124 คน ใน 61 จังหวัด ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทั้ง 124 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติเพื่อคำนวณหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วเปรียบเทียบความแตกต่างของความถี่เห็นระหว่างกลุ่ม โดยใช้ t-test และ F-test แล้วแต่กรณี

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาความถี่เห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ ตามทัศนะของผู้ผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังนี้

1. ความถี่เห็นของผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม เกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด พบว่ามีความถี่เห็นอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการตามลำดับ

2. ความถี่เห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับผู้ผู้อำนวยการศูนย์ตามทัศนะของผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม โดยวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่าทั้ง 2 กลุ่มมีความถี่เห็นพอสรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านความรู้ความสามารถ ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มมีความถี่เห็นให้ผู้ผู้อำนวยการศูนย์ได้รับการพัฒนาที่มุ่งงานให้สามารถปฏิบัติการกิจได้เป็นผลสำเร็จเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ การแก้ปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้บริหารที่ทันต่อเหตุการณ์ มีความเป็นผู้นำในองค์การ มีการวิเคราะห์งานและจัดโครงสร้างของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำความถี่เห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ตามลำดับ

2.2 ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มมีความถี่เห็นให้ผู้ผู้อำนวยการศูนย์ได้รับการพัฒนาความสามารถในการสร้างความสามัคคีและบรรยากาศความเป็นมิตรในหน่วยงานเป็น

อันดับแรก รองลงมาได้แก่ การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ การวางตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ การใช้หลักธรรมในการปกครองบังคับบัญชา การสื่อความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป การบริหารงานบุคคล การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและชาวบ้าน และการประสานงานและแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกตามลำดับ

2.3 ด้านเทคนิควิธีการ ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มมีความต้องการให้ได้รับการพัฒนาผู้อำนวยการศูนย์ เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภทเฉื่อยชาล่าช้าลง เป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่การจัดระบบบริหารการเงินและบัญชีและเทคนิคการควบคุมการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ ตามลำดับ

3. เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน สรุปได้ดังนี้

3.1 ผู้อำนวยการศูนย์ที่มีตำแหน่งต่างกันคือผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ ทั้ง 3 ด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 ผู้บริหารศูนย์ที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือต่ำกว่า และผู้บริหารศูนย์ที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ ทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.3 ผู้บริหารศูนย์ที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกันคือ 1-3 ปี, 4-6 ปี และมากกว่า 6 ปีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิด ทั้งผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะพอสรุปได้ดังนี้

4.1 ด้านความรู้ความสามารถ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ควรมีความรู้ในหลักการและทฤษฎีการบริหารองค์การ ความรู้ในเรื่องพฤติกรรมศาสตร์และการบริหารงานบุคคล ตลอดจนนำประสบการณ์มาใช้ในการบริหารกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนได้สอดคล้องกับสภาพสังคมและเหตุการณ์ปัจจุบัน ควรได้รับการพัฒนาโดยการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา และศึกษา

ครูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ และเป็นผู้มีคุณธรรมและความเป็นธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตัดสินใจอย่างเหมาะสมและรวดเร็ว แก้ปัญหาที่ทีมงานและจัดระบบงานของศูนย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ควรมีมนุษยสัมพันธ์ดีและประสานสัมพันธ์กับบุคคลและองค์กรในชุมชน เป็นผู้ที่มีความสามารถครองใจผู้ร่วมงานรับฟังความคิดเห็น และการบริหารโดยยึดการมีส่วนร่วม ควรได้รับการฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และการประชาสัมพันธ์ มีความเป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส ปรับตัวเข้ากับบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ใจกว้าง มีความจริงใจ อ่อนน้อมถ่อมตน วางตนให้เหมาะสมกับสถานที่ และโอกาสต่าง ๆ

4.3 ด้านเทคนิควิธีการ ผู้อำนวยการศูนย์ควรนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน มีเทคนิคในการครองคน ครองคน ครองงาน และใช้จิตวิทยาการศึกษาผู้ใหญ่ กระตุ้นให้คนทำงานสำเร็จ และควรฝึกอบรมผู้อำนวยการศูนย์ในเรื่องเทคนิคการบริหารการเงินและบัญชี การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการบริหารและการวางแผนการศึกษานอกโรงเรียน

ความกึกกั่นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ผู้อำนวยการศูนย์ควรมีอุดมการณ์ในการทำงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อหน้าที่ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีนโยบายและจุดมุ่งหมายในการบริหารงานที่แน่นอน ควรพัฒนาบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ และกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้าดำรงตำแหน่ง นอกจากนั้นกรมการศึกษานอกโรงเรียนควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้บริหารที่มีความตั้งใจในการทำงาน แก่ไขทัศนคติที่ไม่ถูกต้องของผู้อำนวยการศูนย์ มีเกณฑ์ในการวัดสมรรถภาพและประเมินทักษะการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์

การอภิปรายผล

จากการศึกษาความกึกกั่นเกี่ยวกับความต้องการของผู้บริหารศูนย์ในการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ทั้ง 3 ด้าน นั้นว่ามีประเด็นสำคัญที่สมควรนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

1. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารโดยส่วนรวม ผู้อำนวยการณ์และผู้ช่วยผู้อำนวยการณ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการณ์ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน โดยมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับทฤษฎีบริหาร ของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Katz. 1955 : 33 - 42) ซึ่งได้แบ่งทักษะการบริหารออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ ซึ่งอธิบายว่าผู้บริหารระดับสูงมีความจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านความรู้ความสามารถมากกว่าผู้บริหารระดับล่าง ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญและความจำเป็นแก่ผู้บริหารทุกระดับ สำหรับด้านเทคนิควิธีการนั้นผู้บริหารระดับล่างมีความจำเป็นต้องใช้มากกว่าผู้บริหารระดับสูง

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการบริหารงานการศึกษาของโรงเรียนมีความจำเป็นต้องใช้ทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถมากกว่าด้านอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ทรงกลด อภิเมษรักษา (2528 : 74) ซึ่งกล่าวว่าหัวหน้าศูนย์การศึกษาของโรงเรียนจังหวัดใช้เวลาส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 43.56 ของเวลาราชการทั้งหมดในการบริหารงานภายในศูนย์การศึกษาของโรงเรียนจังหวัด อันดับรองลงมาได้แก่การร่วมกิจกรรมและตรวจโครงการต่าง ๆ ภายในจังหวัด ซึ่งใช้เวลาร้อยละ 24.15 อันดับ 3 ได้แก่ การประชุมสัมมนาและติดต่อราชการภายในจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 13.69 แสดงให้เห็นว่าการใช้เวลาของผู้อำนวยการณ์ส่วนใหญ่ได้ใช้ทักษะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานศูนย์ เช่น การเป็นผู้นำของศูนย์ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ สมศรี กิจพิทักษ์ (2529 : 142) ซึ่งกล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการได้รับการพัฒนาด้านการจัดการเป็นอันดับแรก ซึ่งความรู้ในการจัดการถือเป็นเรื่องเทคนิคการบริหารระดับสูง

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นและข้อเท็จจริงที่ปรากฏ ศูนย์การศึกษาของโรงเรียนจังหวัดเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งใหม่ กล่าวคือ เริ่มด้วยการจัดตั้งศูนย์การศึกษาประชาชนจังหวัดแห่งแรกในปี 2522 ที่จังหวัดอุบลราชธานี การจัดการภายในศูนย์และระบบบริหารงาน การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ การควบคุมบังคับบัญชาต่าง ๆ ยังไม่ชัดเจน ทำให้ผู้บริหารศูนย์ไม่สามารถกำหนดนโยบาย

และมุ่งมั่นหมายในการบริหารเป็นไปโดยสะดวก ประกอบกับกรมการศึกษานอกโรงเรียนได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบบริหารงานของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนหลายครั้ง เช่น แบ่งงานออกเป็น 3 ฝ่าย และ 6 ฝ่าย ตามลำดับ ครั้งสุดท้ายในปี 2532 ได้แบ่งโครงสร้างการบริหารศูนย์ออกเป็น 12 ฝ่าย ด้วยเหตุผลแห่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวผู้บริหารศูนย์จึงมีความต้องการให้ผู้อำนวยการศูนย์ได้รับการพัฒนาทักษะการบริหารงานในตำแหน่งด้านความรู้ความสามารถในระดับมากที่สุด สำหรับด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านเทคนิควิธีการก็มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการบริหารงาน สำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ในระดับมากเช่นเดียวกัน แต่มีความจำเป็นรองจากทักษะด้านความรู้ความสามารถ

2. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถ พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ผู้บริหารที่ทันเหตุการณ์และเป็นผู้นำในองค์กร ตามลำดับจากมากไปน้อย สมควรนำมาอภิปรายด้วยเหตุผลสนับสนุน กล่าวคือ ลักษณะงานของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดเป็นการจัดกิจกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพประชาชนในด้านสุขภาพอนามัย การศึกษา โภชนาการ และการประกอบอาชีพ ในลักษณะการให้การศึกษาแก่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ตามลักษณะพื้นที่ อายุ และอาชีพให้มีความเป็นอยู่ดีขึ้น ได้รับการส่งเสริมเรื่องคุณภาพชีวิตประกอบกับการปฏิบัติงานการศึกษานอกโรงเรียนได้แบ่งโครงสร้างการบริหารงานเป็นกลุ่มเช่นกลุ่มบริหารวิชาการ และปฏิบัติการ เป็นต้น ลักษณะการทำงานดังกล่าวมีความจำเป็นจะต้องทำงาน สร้างทีมงาน และพัฒนาทีมงาน ดังที่ อรุณ รัชธรรม (2523 : 7 - 8) กล่าวไว้ว่า การสร้างทีม (Team Building) มีความสำคัญต่อองค์กรโดยเฉพาะในปัจจุบันด้วยเหตุผลหลายประการด้วยกัน เรากำลังแสวงหาความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นในองค์กรต่าง ๆ และองค์กรจะอยู่รอดได้ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น การปรับปรุงความสามารถให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกย่อมมีความสำคัญ นอกจากนั้นจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์ และความเฉลียวฉลาดที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร นอกจากนั้นจำเป็นต้องมีความรวดเร็วในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ความยุ่งยากที่เราากำลังประสบในองค์กรขณะนี้ก็คือ การไร้สมรรถภาพที่จะต้องแก้

แก่ปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต ตลอดจนคุณภาพของการแก้ปัญหา นั้น ๆ ส่วนประเด็นสุดท้าย คือ การไว้ประสิทธิภาพทีมงาน และกลุ่มซึ่งแสดงออกในรูปของความขัดแย้ง การสูญเสียผลประโยชน์ระหว่างสมาชิกในทีม เป็นต้น

สำหรับในประเด็นที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำในองค์การโดยเฉพาะในศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดนั้น ผู้อำนวยการศูนย์เป็นผู้นำที่มีบทบาทสำคัญ ซึ่งจะต้องใช้พฤติกรรมผู้นำโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือ ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันของกลุ่ม โดยมุ่งให้ได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่ง พรณี ประเสริฐวงศ์ (2525 : 461) กล่าวว่าในการเป็นผู้นำในการบริหารองค์การนั้นจะต้องใช้กลวิธีจูงใจโดยยึดเอาวัตถุประสงค์และให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพของตนกระทำงานในหน้าที่ตามที่ตนเองมีประสบการณ์และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตนเองเห็นดีโดยจัดสภาพการทำงานให้ดีและจ่ายผลตอบแทนไว้ในอัตราที่เหมาะสม คือยึดตามทฤษฎี Y จึงถือว่าเป็นวิธีจูงใจบุคคลในทางบวก (Positive Motivation) อันหมายถึงการเอาใจคนในการบริหารงาน

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้อำนวยการศูนย์จะต้องพัฒนาตนเองให้มีความเป็นผู้นำสูง โดยการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ทันต่อเหตุการณ์ซึ่งจะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม โดยการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาและพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

3. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศความเป็นมิตรในหน่วยงาน การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นทักษะการบริหารที่มีความสำคัญที่ผู้บริหารศูนย์มีความต้องการมากที่สุด

อุทัย หิรัญโต (2515 : 65) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้เกิดความรักใคร่แน่นแฟ้น ความจงรักภักดี และความร่วมมือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของจิตใจที่มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และมีไมตรีจิตต่อกัน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานของบุคคลหรือของกลุ่มชนได้รับผลงานสูง

จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการสร้างความสามัคคีและบรรยากาศความเป็นมิตรในหน่วยงาน เป็นประเด็นที่น่าตั้งข้อสังเกตว่า สภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในศูนย์

การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดน่าจะมี ความขัดแย้งภายในกลุ่มงานต่าง ๆ อาจจะเนื่องมาจากหลายสาเหตุ เช่น การได้มาซึ่งบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในศูนย์ นอกจากการสอบคัดเลือกบรรจุข้าราชการใหม่แล้ว มีการย้ายหรือรับโอนมาจากหลายสังกัด เช่น ศึกษานิเทศก์จังหวัด ครูโรงเรียนฝึกฝนอาชีพเคลื่อนที่ ครูสังกัดโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษา เป็นต้น ผู้อำนวยการศูนย์มีบทบาทสำคัญในการที่จะวางตัวเป็นกลาง ต้องอาศัยความสามารถในการประสานงานเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งของกลุ่มต่าง ๆ ที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน

ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มมีความต้องการให้ผู้อำนวยการศูนย์ได้รับการพัฒนาทักษะการบริหารในระดับมากที่สุด ในระดับรองลงมา 3 ประเด็น ซึ่งผู้วิจัยจะนำมาอภิปราย ได้แก่ การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคล และสถานการณ์ต่าง ๆ การใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและชาวบ้าน ตามลำดับ

พฤติกรรมของบุคคลในองค์การมีทั้งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและเป็นอุปสรรคต่อองค์การ ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวถึงเฉพาะพฤติกรรมของบุคคลที่ก่อให้เกิดปัญหาในองค์การ ซึ่งเรียกว่า "ตัวแสบ" ในหน่วยงาน ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลประเภทต่าง ๆ ได้แก่ นักบ่น ไม่เป็นมิตร ก้าวร้าว คนง่ายเกินไป นักปฏิเสธ พหุสุต และคนไม่กล้าตัดสินใจ ผู้อยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์จะต้องมีภาวะผู้นำสามารถทำงานร่วมกับบุคคลได้ทุกประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องสามารถทำงานร่วมกันกับคนที่มีความประพฤติไม่ดี มีประสิทธิภาพ หรือลดความขัดแย้งที่คนเหล่านั้นก่อขึ้นให้น้อยที่สุด

การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลและสถานการณ์เป็นสิ่งที่จำเป็นในการบริหารงานบุคคล สำหรับผู้อำนวยการศูนย์ การแสดงทัศนะของผู้บริหารศูนย์ที่มีความต้องการให้มีการพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลและสถานการณ์ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารศูนย์มีทัศนะในการบริหารงานบุคคลที่เป็นวิทยาศาสตร์ เพราะการวิเคราะห์จะต้องอาศัยความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และจิตวิทยาการศึกษาผู้ใหญ่ในการพิจารณาจุดเด่นจุดด้อยของบุคคล ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ถูกต้อง สามารถที่จะพัฒนาบุคคลโดยใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมกับบุคคล

การใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นเพราะหลักธรรมในทางพุทธศาสนาเป็นหลักธรรมที่เป็นเหตุเป็นผล ซึ่งผู้อำนวยการศูนย์สามารถใช้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เช่น พรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4 สังคหวัตถุ 4 และทศพิธราชธรรม เป็นต้น สำหรับทศพิธราชธรรม 10 ประการเป็นหลักธรรมที่สร้างบุคลิกภาพให้ผู้ปกครองได้รับความนิยมนิยมชมชอบ ความเคารพและความไว้วางใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป ซึ่งทศพิธราชธรรม 10 ประการประกอบด้วย 1) หาน เป็นการบริจาคทรัพย์เงิน ความรู้ความสามารถของตนให้แก่ผู้อื่น เช่น ให้ทุนสงเคราะห์ในการศึกษาแก่บุคคลที่ยากจน เป็นต้น 2) ทิลา เป็นผู้ตั้งมั่นอยู่ในศีล 5 เพราะผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ตามและประชาชน 3) บริจาค เป็นการบริจาคทางวัตถุ 4) ความซื่อสัตย์ มีความซื่อสัตย์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชน มีความเป็นกลางและเป็นธรรม 5) มีความสุภาพอ่อนโยน วางตนในสังคมโดยรักษาวาจามารยาทให้สุภาพอ่อนโยนต่อสังคมต่อทุกคนชน 6) ปฏิบัติตนอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นนิสสัยและสม่ำเสมอ 7) ความไม่โกรธ รู้จักบังคับใจหรือข่มใจตนเอง 8) การไม่เบียดเบียนในทรัพย์เงินหรือเสรีภาพของผู้อื่น 9) อटकั้นไม่แสดงออกซึ่งความโกรธไม่พอใจ เสียใจ แสดงความกระวนกระวายใจ 10) ความยึดมั่นในหลักธรรมเหนือสิ่งอื่นใด ไม่เป็นปฏิปักษ์ใคร ไม่โกรธใคร นั่นคือไม่ขัดต่อเจตจำนงของมหาชน

การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและชาวบ้านเป็นประเด็นที่มีความสำคัญ ซึ่งผู้บริหารศูนย์ทั้ง 2 กลุ่มมีความต้องการให้ผู้อำนวยการศูนย์ได้รับการพัฒนาให้มากขึ้น เพราะงานการศึกษา นอกโรงเรียนเป็นงานที่บริการประชาชน ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิต และให้การศึกษาแก่ประชาชนทุกเพศทุกวัย ดังนั้นผู้อำนวยการศูนย์จำเป็นจะต้องมีทักษะในการเข้าถึงผู้นำท้องถิ่น เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน พระสงฆ์ และชาวบ้านทั่วไป การศึกษาความต้องการและวัฒนธรรมของท้องถิ่นจะเป็นพื้นฐานในการสร้างความเข้าใจ "รู้เขา รู้เรา" สร้างความศรัทธา หมั่นไปมาหาสู่ ร่วมคิด ร่วมพัฒนายกระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ สุขภาพอนามัยและการศึกษาให้เป็นในดังกล่าว่าที่ว่า "จะปลูกพืชต้องเตรียมดิน จะกินต้องเตรียมอาหาร จะพัฒนาการต้องเตรียมประชาชน จะพัฒนาคนต้องสร้างศรัทธา"

4. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านเทคนิควิธีการ พบว่าผู้บริหารศูนย์มีความต้องการให้ผู้อำนวยการศูนย์ได้รับการพัฒนาเทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภทเฉื่อยชาล่าช้าลงเป็นความต้องการมากที่สุดอันดับแรก การที่ผู้บริหารศูนย์มีความต้องการในข้อนี้ระดับสูง อาจตั้งข้อสังเกตได้ว่าบุคลากรระดับต่าง ๆ ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอาจมีลักษณะการทำงานแบบ "เช้าชามเย็นชาม" คือ มีความเฉื่อยชามาก ตามหลักการพัฒนานั้น บุคคลประเภทนี้จะต้องใช้เทคนิควิธีการพิเศษเฉพาะราย ข้อค้นพบในเรื่องนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารศูนย์มีความพยายามและมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และมีความปรารถนาที่จะเพิ่มคุณภาพบุคลากรประเภทดังกล่าวให้ดีขึ้น

เทคนิคการควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นความต้องการให้ผู้อำนวยการศูนย์ได้รับการพัฒนาทักษะการบริหาร ด้านเทคนิควิธีการในระดับมากที่สุดรองลงไป การควบคุมเป็นการกำกับดูแลหรือบังคับให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของศูนย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ ผู้อำนวยการศูนย์จะต้องจัดระบบการควบคุมการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับในฝ่ายและงานต่าง ๆ ภายในศูนย์ สิ่งที่จะขาดไม่ได้คือระบบการรายงาน (Reporting System) เพื่อใช้สำหรับการควบคุมโดยตรง การวางแผนปฏิบัติงานก็แต่เพียงอย่างเดียวโดยขาดการควบคุมอย่างต่อเนื่องหรือสม่ำเสมออาจทำให้การดำเนินงานไม่ได้ผล ผู้อำนวยการศูนย์จะต้องเรียนรู้เทคนิคการควบคุมต่าง ๆ เช่น PPBS, PERT, CPM. และ QC. Circle เป็นต้น

การควบคุมเป็นเสมือนหนึ่งการใช้อำนาจต่อกัน ซึ่งการบริหารแนวใหม่ผู้บริหารจะใช้อำนาจและอิทธิพลในการควบคุมก็ต่อเมื่อใช้วิธีการอย่างอื่นไม่ได้ผลเท่านั้น การให้รางวัล ความรู้ความสามารถ ความพอใจส่วนตัวเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องใช้ และถือเป็นสิทธิอันชอบธรรมที่จะต้องใช้ในการลงมือควบคุม

พฤติกรรมกรรมการควบคุมเป็นสิ่งที่ไม่ค่อยดีและไม่พึงปรารถนาสำหรับผู้ถูกควบคุม บุคคลที่ถูกควบคุมจะเกิดความรู้สึกว่าตนเองไม่มีอำนาจขึ้นมา และจะปฏิบัติงานตามที่ถูกสั่ง ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้อำนาจในการจัดการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าการบริหารเป็นแบบเผด็จการ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาขาดการมีส่วนร่วมในการจัดการ ดังนั้นการบริหารงานของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ผู้อำนวยการศูนย์จะต้องประสานความต้องการของคนกับความต้องการขององค์กรในด้าน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายให้สามารถผสมกลมกลืนกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถในการใช้เทคนิคการควบคุมของผู้อำนวยการศูนย์ ซึ่งจะต้องใช้กระบวนการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคน การสั่งการ และการควบคุม อย่างเป็นปัจจัย สำหรับคนที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของศูนย์มากที่สุด ผู้อำนวยการศูนย์จะต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอในเรื่องพฤติกรรมศาสตร์ และการบริหารพฤติกรรมของคน ทั้งนี้เพื่อจะทำให้การบริหารศูนย์มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพทั้งกล่าวแล้ว

5. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารศูนย์ เกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ เมื่อจำแนกตามตำแหน่งการบริหาร วุฒิการศึกษา และระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบัน มีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายตามลำดับดังนี้

5.1 เปรียบเทียบโดยตำแหน่งการบริหาร คือ ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ มีความคิดเห็นทั้ง 3 ด้านสอดคล้องกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้อำนวยการศูนย์มีความต้องการให้ได้รับการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านเทคนิควิธีการ ตามลำดับ สำหรับผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์มีความต้องการให้ผู้อำนวยการได้รับการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ด้านความรู้ความสามารถ และด้านเทคนิควิธีการ ตามลำดับ ซึ่งอาจจะมาจากสาเหตุดังจะแยกกล่าวเป็นรายข้อดังนี้

1) ด้านความรู้ความสามารถ สภาพที่ปรากฏผู้อำนวยการศูนย์เป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน จะต้องบริหารงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายเพื่อการวางแผนดำเนินงาน การเป็นผู้นำองค์การในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้ทักษะการบริหารในค่านี้นี้มากกว่าผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์

2) ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยภารกิจในการปฏิบัติหน้าที่แล้ว ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มจะต้องใช้ทักษะในด้านนี้มาก แต่ผลการวิจัยนี้พบว่าผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์มีความต้องการให้ผู้อำนวยการได้รับการพัฒนาทักษะในด้านนี้มากที่สุดเป็นอันดับแรก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ช่วยผู้อำนวยการซึ่งมีความเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับบุคคลในระดับล่างมากกว่าผู้อำนวยการศูนย์ ได้เห็น

ความจำเป็นในการที่ผู้อำนวยการศูนย์จะต้องสร้างสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป ตลอดจนใช้ทักษะในด้านนี้ในการติดต่อประสานงานเพื่อขอความร่วมมือจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งผู้นำท้องถิ่นและชาวบ้าน แสดงให้เห็นว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skills) ช่วยสร้างเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งผู้อำนวยการศูนย์จะต้องมีความสามารถในด้านนี้มาก เพื่อให้การพัฒน่องค์การมีประสิทธิภาพ

3) ด้านเทคนิควิธีการ พบว่าผู้อำนวยการทั้ง 2 กลุ่ม มีความต้องการไม่แตกต่างกัน ซึ่งการบริหารงานในศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดก็เหมือนกับองค์การราชการ โดยทั่วไป คือ บริหารราชการ (Bureaucracy) มีความจำเป็นต้องบริหารไปตามกฎ ระเบียบ และโครงสร้างของสายงาน ซึ่งผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มจะต้องบริหารงานภายใต้ระเบียบ กฎเกณฑ์ อันเดียวกัน ประกอบกับผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม เริ่มต้นบริหารงานโดยมีพื้นฐานความรู้เดิมและความรู้ทางการบริหารไม่แตกต่างกันมากนัก กล่าวคือกรมการศึกษานอกโรงเรียนไม่ได้กำหนดคุณสมบัติหลักเกณฑ์ และวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ที่ชัดเจน ไม่มีการสอบคัดเลือกเพื่อเข้ารับ การฝึกอบรมและประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์และผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ ความคิดเห็นของผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มจึงไม่แตกต่างกันดังกล่าแล้ว

5.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาและช่วงเวลาการดำรงตำแหน่ง ผลปรากฏว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งหมายความว่าผู้อำนวยการศูนย์ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะการบริหารสำหรับตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์ทั้ง 3 ด้านในลักษณะเดียวกันคือ ด้านความรู้ความสามารถเป็นอันดับแรก ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอันดับรอง และทักษะด้านเทคนิควิธีการเป็นอันดับสุดท้าย การค้นพบจากการ วิจัยในประเด็นนี้ จึงเป็นข้อยืนยันว่าเป็นไปตามทฤษฎีการบริหาร ของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) กล่าวคือ ผู้บริหารศูนย์ที่มีวุฒิการศึกษาและช่วงเวลาการดำรงตำแหน่ง ปัจจุบันแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารในแนวเดียวกัน เพราะ ดำรงตำแหน่งผู้บริหารเช่นเดียวกัน ตัวแปรที่เกี่ยวกับภูมิหลังของบุคคลจึงไม่ส่งผลให้ความต้องการ แตกต่างกัน

6. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิด ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความต้องการให้ผู้อำนวยการศูนย์ได้รับการพัฒนาทักษะการบริหาร ทั้ง 3 ด้าน และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญสมควรนำมากล่าวไว้คือ

6.1 ด้านความรู้ความสามารถ มีผู้ตอบจำนวน 86 คน ซึ่งตอบมากกว่าด้านอื่น ๆ ผู้บริหารศูนย์ 34 คน แสดงความคิดเห็นว่าผู้อำนวยการศูนย์ควรเป็นนักบริหารที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน นำหลักการและทฤษฎีการบริหารองค์การมาใช้ในการบริหารการศึกษาออกโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพของสังคม และเหตุการณ์ปัจจุบัน จากข้อคิดเห็นข้อนี้แสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานการศึกษาออกโรงเรียนในระดับจังหวัดยังขาดทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถในเรื่องหลักการบริหารและทฤษฎีการบริหารอยู่มาก โดยภารกิจแล้วผู้อำนวยการศูนย์มีบทบาทในการวางแผน ส่งเสริมและประสานงาน ควบคุม ดูแล ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาออกโรงเรียนภายในจังหวัดให้เกิดผลดี ซึ่งกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการมีจำนวนมากมาย และมีความหลากหลายในรูปแบบและวิธีการจัดการศึกษาออกโรงเรียนสำหรับกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ทั้งในชนบทและในเมือง ผู้อำนวยการศูนย์จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถในระดับสูง และมีความรู้ความสามารถในเชิงบริหารการศึกษาออกโรงเรียนทั้งในแนวกว้างและแนวลึก ทั้งนี้เพราะผู้อำนวยการศูนย์เป็นผู้ตัดสินใจในการกำหนดนโยบายวางแผนการดำเนินงาน การศึกษาออกโรงเรียนภายในจังหวัดจะต้องใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างถูกต้อง

ผู้บริหารศูนย์จำนวน 13 คนเสนอแนะให้มีการจัดฝึกอบรมประชุมสัมมนาและศึกษาดูงานทั้งในต่างประเทศและนอกประเทศ ในเรื่องนี้กรมการศึกษาออกโรงเรียนมีการประชุมสัมมนาผู้บริหารการศึกษาออกโรงเรียนทุกปี และมีการประชุมผู้อำนวยการศูนย์อยู่เป็นประจำ การจัดประชุมสัมมนาในแต่ละครั้ง หากได้จัดการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมส่งผลดีต่อการนำไปปฏิบัติงานของศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดเป็นอย่างมาก กรมการศึกษาออกโรงเรียนน่าจะดูแลในเรื่องนี้อย่างจริงจัง นอกจากนั้นควรให้ผู้อำนวยการศูนย์มีโอกาสไปศึกษาดูงานการศึกษาออกโรงเรียนทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ความรู้ในเรื่องพฤติกรรมศาสตร์ และการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ เป็นประเด็นที่มีผู้เสนอแนะไว้จำนวน 8 คน ควรใช้เป็นเนื้อหาในการฝึกอบรมผู้อำนวยการศูนย์ของกรมการศึกษา นอกโรงเรียนและสถาบันพัฒนาผู้บริหารศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ความเชื่อมั่นในตนเองและการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมรวดเร็ว จำนวน 6 คน ซึ่งเรื่องนี้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาในเรื่องพฤติกรรมการบริหารตามแนวทางพฤติกรรมศาสตร์ สำหรับความรู้ความสามารถในการบริหารงานในองค์การคือ ความรู้ในเรื่องระเบียบแบบแผนของทางราชการ การแก้ปัญหาที่งาน และจัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้เสนอแนะไว้เรื่องละ 5 คน ความรู้เกี่ยวกับพัฒนาชุมชนและการทำงานแบบผสมผสาน จำนวน 4 คน การนำนโยบายของรัฐ กระทรวง กรม และจังหวัดไปใช้ในการวางแผนการศึกษานอกโรงเรียนจำนวน 3 คน และความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของผู้ผู้อำนวยการศูนย์ มี 2 เรื่องคือ ความกตริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน และผู้อำนวยการศูนย์ควรจบการศึกษาในระดับปริญญาโทเป็นอย่างต่ำ 2 คน

6.2 ด้านมนุษยสัมพันธ์ มีผู้ตอบจำนวน 78 คน ซึ่งน้อยกว่าด้านความรู้ความสามารถ แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามแบบปลายเปิดมีความต้องการสอดคล้องกันกับการตอบแบบสอบถามปลายปิด กล่าวคือ ความต้องการโดยส่วนรวมอยู่ในอันดับรองจากความต้องการด้านความรู้ความสามารถ

ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มเห็นว่าผู้อำนวยการศูนย์ควรมีมนุษยสัมพันธ์ดีและประสานสัมพันธ์กับบุคคลและองค์กรในชุมชน จำนวน ²⁶216 คน เรื่องที่เป็นคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้อำนวยการศูนย์ในฐานะผู้นำในองค์การ ซึ่งมองภาพพจน์แล้วเป็นผู้แทนของหน่วยงานและเสมือนเป็นหลักชัยในการดำเนินงานของศูนย์ จะต้องเกี่ยวข้องกับประสานสัมพันธ์กับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ในจังหวัดเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการบริหารประชาชนได้บรรลุเป้าหมาย ผู้แสดงความคิดเห็น 13 คน เห็นว่าผู้อำนวยการศูนย์ควรเป็นผู้ที่มีความสามารถครองใจผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็น และบริหารงานโดยยึดการมีส่วนร่วม ซึ่งโดยหลักการบริหารงานตามแนวพฤติกรรมศาสตร์แล้ว ผู้อำนวยการศูนย์อยู่ในภาวะผู้นำองค์การ ไม่ควรนำข้อบกพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งไปนินทาต่ออีกคนหนึ่ง ควรนำข้อดีของลูกน้องไปยกย่องชมเชยตามโอกาสต่อบุคคลอื่น ๆ การนำเอาความคิดของเพื่อร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในฝ่ายและงานต่าง ๆ ใช้ให้เกิดคุณค่าย่อมชี้ให้เห็นว่าเป็นผู้บริหารที่บริหารงานโดยยึดการมีส่วนร่วมในองค์การ

มีผู้แสดงความคิดเห็นในระดับรองลงมา ได้แก่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้อำนวยการศูนย์ในการปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับและความเคารพนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานคือ มีใจกว้าง มีความจริงใจ เข้าใจธรรมชาติของคน อ่อนน้อมถ่อมตนและวางตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นกันเอง ยิ้มแย้มแจ่มใส ปรับตัวเข้ากับบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และเสนอแนะให้มีการฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์ การเสนอแนะให้มีการฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์ การเป็นใจความต้องการของประชาชนและประเพณีของประชากรกลุ่มเป้าหมายมีความซื่อสัตย์ เสียสละและคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมและประชาชน

ผู้บริหาร 3 คน แสดงความคิดเห็นว่าควรมีความสามารถในการรวมพลังและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเอาใจใส่ ผู้บริหาร 2 คน เห็นว่าการมีความยุติธรรม ไม่มีอคติต่อผู้ร่วมงาน มองคนในแง่ดี ตีในที่ลับ ชมในที่เปิดเผยและมีมนุษยธรรมสำนึก

ข้อคิดเห็นดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารศูนย์ให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมการบริหารองค์การ

6.3 ด้านเทคนิควิธีการ มีผู้ตอบจำนวน 61 คน ซึ่งน้อยกว่าทั้ง 2 ด้านนี้กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารศูนย์ 15 คน มีความเห็นว่าผู้อำนวยการศูนย์ควรนำเทคนิควิธีการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารศูนย์ได้มองเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานในศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด เพราะในปัจจุบันรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายส่งเสริมการนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาใช้ในการให้การศึกษาประชาชน ทั้งนี้เพราะในภาวะปัจจุบันสังคมตามความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในปัจจุบันประเทศไทยกำลังพัฒนาประเทศก้าวไปสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ การเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และการให้การศึกษาประชาชนให้มีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด นอกจากจะมีความรู้ความสามารถในเชิงบริหาร และการเป็นผู้บริหารที่ หันต่อเหตุการณ์แล้ว เทคนิควิธีการใหม่ ๆ เป็นสิ่งที่ผู้อำนวยการศูนย์จะต้องให้ความสนใจ และสนับสนุนช่วยเหลือให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างถูกต้อง

ผู้บริหารศูนย์จำนวน 10 คน ได้แสดงความคิดเห็นในระดับรองลงมาได้มีความเห็นว่าผู้อำนวยการศูนย์ควรมีเทคนิคการครองคน ครองคน ครองงาน และใช้จิตวิทยาการศึกษาผู้ใหญ่ในการบริหารงาน กล่าวคือมีเทคนิคในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาและกระตุ้นจิตใจให้ปฏิบัติงานสำเร็จและได้ผลอย่างจริงจัง ผู้บริหารศูนย์จำนวน 8 คน เห็นว่าควรได้รับการฝึกอบรมเทคนิคการบริหารการเงิน บัญชี และพัสดุ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารองค์การ เพราะผู้อำนวยการศูนย์ที่ประสบปัญหาในการบริหารส่วนใหญ่มีปัญหาในเรื่องการเงิน บัญชี และพัสดุ ได้รับการร้องเรียนและถูกแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนลงโทษทางวินัย ซึ่งมีสาเหตุเกิดจากความไม่รู้จริงในเรื่องระบบการบริหารการเงิน บัญชี และพัสดุ ตลอดทั้งขาดการศึกษาระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการตรวจสอบควบคุมและการรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ ทำให้การบริหารการเงิน บัญชี และพัสดุบกพร่องและผิดพลาดขึ้นได้ การฝึกอบรมผู้อำนวยการศูนย์ในด้านนี้จะช่วยให้มีเทคนิคในการบริหารงบประมาณ การเงิน บัญชี และพัสดุ ซึ่งจะทำให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างประหยัด สอดคล้องกับนโยบายจุลประสงค์และเป้าหมายของแต่ละโครงการ

การวางแผนการศึกษานอกโรงเรียนระดับจังหวัดมีความจำเป็นและมีความสำคัญสำหรับผู้ำนวยการศูนย์ ผู้แสดงความคิดเห็นในเรื่องนี้มีความต้องการให้มีการนำเอาเครื่องมือใหม่ ๆ และคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการบริหารและการวางแผน เพราะการศึกษานอกโรงเรียนจะต้องจัดการบริการกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งอยู่ในพื้นที่แตกต่างกัน และมีจำนวนมาก จำเป็นจะต้องวางแผนงานให้ครอบคลุมประชากรกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ต่าง ๆ ให้ทั่วถึงและไม่ซ้ำซ้อน การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อบันทึกข้อมูลจึงทำให้เกิดความสะดวกในการนำข้อมูลมาใช้

ผู้บริหารศูนย์จำนวน 4 คน มีความเห็นว่างานการศึกษานอกโรงเรียนจะต้องอาศัยการยืดหยุ่น ระเบียบที่กำหนดไว้จะถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหามากกว่าที่จะใช้เป็นข้อบังคับหรือเป็นอุปสรรคต่อการบริการประชาชน ผู้ผู้อำนวยการศูนย์จะต้องวิเคราะห์ระเบียบงานการศึกษานอกโรงเรียน นำมาใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

การมีเทคนิคส่งเสริมให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์เป็นเรื่องที่จำเป็นเพราะงานการศึกษานอกโรงเรียนจะต้องนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกิดจากการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะ ทั้งนี้

เพราะศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนมีความหลากหลายในเรื่องเนื้อหาและวิธีการจัด ซึ่งการดำเนินงานในแต่ละฝ่ายจะต้องใช้เทคนิคและความชำนาญเฉพาะในแต่ละสาขา

การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้อำนวยการศูนย์เป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ร่วมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม เทคนิคการพูดเพื่อการจูงใจให้ใฝ่ฝันให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดเห็นคล้อยตามและยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติตามนโยบายและแนวคิดของผู้อำนวยการศูนย์จึงเป็นเรื่องจำเป็น นอกจากนั้นควรมีเทคนิคในการประสานงานภายในศูนย์และประสานงานหน่วยงานองค์กรภายนอกเพื่อให้บุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาออกโรงเรียน เทคนิคการจัดระบบงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเป็นประการสุดท้ายที่ผู้บริหารศูนย์มีความคิดเห็นและเสนอแนะให้มีการปรับปรุงระบบการบริหารงานของศูนย์ให้มีความคล่องตัวในการบริหาร ดังนั้นการวิเคราะห์งานในฝ่ายและงานต่าง ๆ จึงมีความจำเป็น ซึ่งผู้อำนวยการศูนย์จะต้องสอนงานให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

4. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม มีผู้ตอบ 14 คน ผู้บริหาร 4 คน เห็นว่าผู้อำนวยการศูนย์ควรมีอุดมการณ์และความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความซื่อสัตย์ เสียสละ รับผิดชอบ ต่อหน้าที่และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การประพฤติปฏิบัติตนของผู้อำนวยการศูนย์อันเนื่องมาจากค่านิยมและทัศนคติส่วนตัวและนิสัยในการทำงานมีอิทธิพลต่อการเอาอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ดังนั้นหากผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติตนไม่เหมาะสมโดยขาดความเอาใจใส่ ตรวจสอบ ควบคุม กำกับ ดูแลงานอย่างสม่ำเสมอ จะเป็นช่องว่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดและทุจริตต่อหน้าที่ขึ้นได้

ผู้บริหารศูนย์ได้แสดงความคิดเห็นว่าควรมีการพัฒนาบุคคล เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ แสดงให้เห็นว่าในระยะที่ผ่านมา การเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ไม่ได้มีเกณฑ์ในการประเมินบุคคล เพื่อคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่ง และทำการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลก่อนที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์

นอกจากนั้นผู้แสดงความคิดเห็นไว้ข้อละ 1 คน คือมีความเห็นว่าผู้อำนวยการศูนย์ควรมีหลักการ นโยบายและจุดมุ่งหมายในการบริหารที่แน่นอน กรมการศึกษานอกโรงเรียนควรสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้บริหารที่มีความตั้งใจในการทำงาน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารส่วนหนึ่งที่บริหารงานโดยมีความตั้งใจมุ่งมั่นในการพัฒนาชาควความเอาใจใส่บำรุงขวัญ ควรกำหนดคุณสมบัติของผู้จะเข้าดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ เรื่องนี้อาจกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้อำนวยการศูนย์ แล้วทำการสอบคัดเลือกหรือคัดเลือกอย่างมีหลักเกณฑ์ และจัดลำดับตามความรู้ ความสามารถและประสบการณ์แล้วแต่งตั้ง โยกย้าย สับเปลี่ยนหมุนเวียนไปดำรงตำแหน่งตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง ประกอบกับปริมาณงานของศูนย์ การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดนั้น ๆ เช่น อาจย้ายจากศูนย์ที่มีขนาดเล็กไปดำรงตำแหน่งศูนย์ที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ ตามลำดับ ข้อเสนอแนะสำหรับช่วงเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด มีผู้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีวาระการดำรงตำแหน่งไม่ควรอยู่ในตำแหน่งจนครบเกษียณอายุราชการ ควรมีหลักเกณฑ์ในการวัดสมรรถภาพของผู้อำนวยการศูนย์ และฝึกอบรมพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและทักษะการบริหารถึงเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ควรแก้ไขทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมการบริหารที่ไม่ถูกต้อง เช่น การบริหารงานโดยเผด็จการ ไม่รับฟังความคิดเห็นและข้อมูลจากผู้ร่วมงานในระดับล่าง ควรพัฒนาผู้อำนวยการศูนย์ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพราะผู้อำนวยการศูนย์เปรียบเสมือนผู้จัดการ การบริหารงานศูนย์ควรคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรการบริหารให้คุ้มค่ากับการลงทุน ประการสุดท้ายผู้บริหารศูนย์มีความคิดเห็นว่าการประเมินทักษะการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษา นอกระบบโรงเรียนจังหวัดทั่วประเทศ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

1. ข้อเสนอแนะในการใช้ผลการวิจัย

1.1 กรมการศึกษานอกโรงเรียน

1) สามารถนำผลการวิจัยในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมประชาสัมมนา หรือเพิ่มทุนทักษะการบริหารสำหรับผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดในรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ โดยนำเนื้อหาที่ได้จากการวิจัย คือ ทักษะการบริหารที่จำเป็นทั้ง 3 ด้าน เป็น ส่วนประกอบของหลักสูตร คือ

ด้านความรู้ความสามารถ ประกอบด้วยการพัฒนาทีมงานการแก้ปัญหา ในหน่วยงาน ผู้บริหารที่หันต่อเหตุการณ์ ผู้นำในองค์กร การวิเคราะห์งานและโครงการของ หน่วยงาน การบริหารงานโดยยึดการมีส่วนร่วม

ด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วยการสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศ ในหน่วยงาน การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลและเหตุการณ์ การวางตัวและพัฒนาบุคลิกภาพของ ผู้บริหาร การใช้หลักธรรมในการปกครอง การสร้างสัมพันธภาพกับผู้นำท้องถิ่นและชาวบ้าน

ด้านเทคนิควิธีการ ประกอบด้วยเทคนิคการกระตุ้นจิตใจ การจัด ระบบบริหารการเงิน บัญชี และพัสดุ และการควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

2) สามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาเพื่อเป็นเกณฑ์ในการสอบคัดเลือกหรือ คัดเลือกและประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด หรือ ประเมินเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารตำแหน่งอื่น ๆ ในสถาบันการศึกษาสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน

3) สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพ การบริหารงานของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดทั่วประเทศ

1.2 สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการสามารถนำไปใช้เป็น แนวทางในการปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน หรือผู้บริหาร สังกัดหน่วยงานอื่นในกระทรวงศึกษาธิการ

1.3 สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารในหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน

1.4 ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

1) สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาตนเองให้มีทักษะการบริหารและสมรรถภาพในการบริหาร

2) สามารถนำผลการวิจัยเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารในระดับต่าง ๆ ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด เช่น ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างาน

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

2.1 ควรมีการวิจัยเพื่อให้มีความชัดเจนเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้ผู้อำนวยการศูนย์ โดยสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างอื่น เช่น เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานในกรมการศึกษานอกโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลาง เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานในศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการเขต ศึกษาธิการอำเภอ และหัวหน้าส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

2.2 ควรวิจัยเพื่อหาเกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด หรือผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนในตำแหน่งอื่น ๆ สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน

2.3 การวิจัยเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของตัวประกอบที่เป็นธรรมชาติ และโครงสร้างของทักษะการบริหารของผู้ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

2.4 ควรวิจัยเพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การและการทำงานเป็นทีมในศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

2.5 ควรวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

การศึกษานอกโรงเรียน, กรม. คู่มือคำเนิการบริหารงานของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน
จังหวัด. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2530. อักสำเนา.

. ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการจัดการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดกรม
การศึกษานอกโรงเรียน พ.ศ. 2531. กรุงเทพฯ : กองปฏิบัติการ, 2531.
อักสำเนา.

. รายงานประชุม สัมมนานักบริหารการศึกษานอกโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วิคเตอร์
การพิมพ์, 2524.

การศึกษานอกโรงเรียนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ศนอ.) "ศ.อ. ศ.อ.", ศูนย์. บทพหและ
โครงสร้างการบริหารงานศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
อุบลราชธานี : ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 2532.

ก่อ สวัสดิพานิชย์. เอกสารประกอบการสัมมนาการเตรียมการเพื่อการวางแผนพัฒนาระยะที่ 5
(พ.ศ. 2525-2529) ของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ, 2522. อักสำเนา.

กิตติมา ปรีดีคิลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ณะการพิมพ์, 2529.

ขุนทอง ภูผาเคื่อน. "แนวความคิดในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา," มิตรครู. 13 : 6-11;
15 กรกฎาคม, 2526.

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

จำนง สมประสงศ์. การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานคร, 2514.

ถวิล เกื้อกูลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2530.

ทรงกลด อภิมณัรัทษา. การบริหารเวลาของหัวหน้าศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด.
ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2528. อักสำเนา.

- ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์. "การเตรียมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษา," วารสารศึกษาศาสตร์.
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2 : 1-16 ; มกราคม - พฤษภาคม,
2523.
- ทวีบูรณ์ หอมเย็น. "ผู้บริหารโรงเรียนกับการพัฒนาบุคคล," มิตรครู. 23 : 34-39 ;
ธันวาคม, 2526.
- _____. ความรู้พื้นฐานการเป็นผู้นำชุมชน. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530.
- นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์กรุงเทพฯ,
2529.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. พฤติกรรมขององค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเคียนส์โตร์,
2530.
- ไพฑูรย์ โปธิสาร. ความต้องการทางการศึกษาของหัวหน้าฝ่ายศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน
จังหวัด. กรุงเทพฯ : กองพัฒนาการศึกษานอกโรงเรียน กรมการศึกษานอกโรงเรียน,
2527.
- พรณี ประเสริฐวงศ์ วีรหารธ มาเนกิจ และปทุมวรรณ สุพรรณโอบชากุล. การจัดองค์การ
และการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2515.
- เมธี ปิณฑานนท์. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : พิทักษ์อักษร, 2525.
- โมหัมหมัด อับดุลกาเคร์ และสมจิตร สร้อยสุริยา. การบริหารการนิเทศและการประชาสัมพันธ์
การศึกษานอกโรงเรียน. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต, 2520.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท
ศึกษาพรการพิมพ์, 2528.
- วิกร คัดพุดไท. การบริหารงานการศึกษาผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ : ภาควิชาอาชีวศึกษา คณะ
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2530.
- วิจิตร วุฒบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา
เบื้องต้น. กรุงเทพฯ : ชนิษฐาการพิมพ์, 2521.

ศึกษาธิการ, กระทรวง. คู่มือการดำเนินงานของศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอ.

2525. อัครสำเนา.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519.

_____. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

เสนาะ คิเยาว์ สุชาติ ศรีจักรภูมิข และนิยะดา ชูดวงศ์. การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522.

สมบัติ ชูชีพชัย. "ผู้บริหารการศึกษาขาดหรือปลาด," มิตรครู. 18 : 28-29; กันยายน, 2526.

สุวิน สุพรรณรัตน์. ภาวะผู้นำและพฤติกรรมการบริหาร. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530. อัครสำเนา.

Best, John W. Research in Education. Englewood Cliffs, New Yorsey: Prentice Hall Inc., 1970.

Blanchard, Kenneth H. Management of Organization Behavior. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1960.

Davis, Ralph C. and Alan C. Filley. Principles of Managment. New York: Alexander Hasuition Institute, 1973.

Ferguson, George L. Statistical Analysis in Psychology and Education. New York: McGraw-Hill Book, Co., 1976.

Katz, Robert L. "Skill of an Effective Administrator?," Harvard Business Review. January - February, 1955.

Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research activities," In Journal of Educational and Psychological Measurement. P. 608-609. 1970.

Rossmann, Mark H. and Bunning, Richard L. "Knowledge and Skill for the Adult Education," Adult Education. p. 139-155. 1978.

Scott, William G. and Terence R. Mitchell. Organization Theory : A Structure Behavior Analysis. 2nd. ed., Illinois, Richards Trwin, 1972.

Stoner, James A.F. Management. New Jersey: Prentice-Hill Inc., 1978.

Terry, George R. Principles of Management. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1977.

ภาคผนวก

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้อำนวยการ
ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหน้าข้อความแต่ละข้อ ซึ่งท่านเห็นว่าผู้อำนวยการศูนย์
การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดควรได้รับการพัฒนาให้เกิดทักษะการบริหารในแต่ละข้อ
ต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

ข้อ	ทักษะการบริหารที่ต้องการให้ผู้อำนวยการศูนย์ การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดได้รับการพัฒนา	ระดับความต้องการ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1.	<u>ทักษะด้านความรู้ความสามารถ</u>					
1.	การจัดทำแผนงานของศูนย์ให้สอดคล้องกับนโยบายหลัก					
2.	การวินิจฉัยสั่งการให้เจ้าหน้าที่นำไปปฏิบัติ					
3.	การแก้ปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
4.	การเป็นผู้บริหารที่ทันต่อสภาพเหตุการณ์เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง					
5.	การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติงานกิจได้เป็นผลสำเร็จ					
6.	การเป็นผู้นำในองค์กร					
7.	การนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์					
8.	การจัดระบบและโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ					
9.	การวิเคราะห์งานและการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน					
10.	การพูดในที่ชุมชน					
11.	การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารงาน					
12.	การประเมินผลงานโครงการ					

ข้อ	ทักษะการบริหารที่ต้องการให้ผู้ช่วยการศูนย์ การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดได้รับการพัฒนา	ระดับความต้องการ				
		มาก ที่สุด	มาก กลาง	ปาน กลาง	น้อย ที่สุด	น้อย ที่สุด
	2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์					
1.	การสื่อความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ					
2.	การสื่อความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป					
3.	การประชาสัมพันธ์งานการศึกษาออกโรงเรียน					
4.	การสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศความเป็นมิตรใน หน่วยงาน					
5.	การใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา					
6.	การบริหารงานบุคคล					
7.	การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคลากรคล้อยตาม					
8.	การวางตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ					
9.	การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ					
10.	การกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือและกล้าแสดงออก					
11.	การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและชาวบ้าน					
12.	การประสานงานและแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงาน ภายนอก					

ข้อ	ทักษะการบริหารที่ต้องการให้ผู้อ่านรายการศูนย์ การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดได้รับการพัฒนา	ระดับความต้องการ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	3. ทักษะด้านเทคนิควิธีการ					
1.	เทคนิคการบริหารงบประมาณ					
2.	การจัดระบบบริหารการเงินและบัญชี					
3.	เทคนิคการใช้กฎหมายและระเบียบปฏิบัติราชการ					
4.	เทคนิคการจัดเก็บข้อมูลและจัดระบบข้อมูล					
5.	เทคนิคการฝึกอบรมและการเป็นวิทยากร					
6.	เทคนิคในการระดมความคิดของผู้ร่วมงาน					
7.	เทคนิคการควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่					
8.	เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภท "เฉื่อยชาล่าช้า"					
9.	การนำเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้					
10.	เทคนิคการจัดประชุมสัมมนา					
11.	เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ในการวัดและประเมินผล					
12.	มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติม

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอะไรบ้างเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โปรดแสดงความคิดเห็นในแต่ละด้าน

1. ด้านความรู้ความสามารถ

2. ด้านมนุษยสัมพันธ์

3. ด้านเทคนิควิธีการ

4. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ที่ไว้ ณ โอกาสนี้

(นายฉวีล สอนสนาม)

ผู้วิจัย

ที่ ศธ 1110/241



กรมการศึกษานอกโรงเรียน
กระทรวงศึกษาธิการ กทม. 10300

13 มกราคม 2532

เรื่อง ขอความร่วมมือกรอกแบบสอบถาม

เรียน ผู้ว่าราชการจังหวัด

ด้วย นายฉวีล สอนสนาม ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดอุตรดิตถ์ กำลังศึกษาต่อระดับปริญญาโท ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร และกำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ความจำเป็นการพัฒนาระบบการบริหารของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด โดยมีผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดและผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด เป็นกลุ่มตัวอย่าง จึงใคร่ขอความร่วมมือให้ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนและผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด กรอบแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทำวิจัยต่อไป

กรมการศึกษานอกโรงเรียน ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเรื่องนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษานอกโรงเรียนทางหนึ่ง จึงเห็นสมควรให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการทำวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอให้ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด
ดำเนินการด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายวิรัช กุพพมาศ)

อธิบดีกรมการศึกษานอกโรงเรียน

กองการเจ้าหน้าที่

โทร. 2826898

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นายดวิล สอนสนาม
เกิดวันที่ เดือน พ.ศ.	5 พฤษภาคม 2488
สถานที่เกิด	อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 79/4 ถนนรชชัยชาญยุทธ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองฯ จังหวัดร้อยเอ็ด 45000
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาานอกโรงเรียน จังหวัดอุบลราชธานี ระดับ 7
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ศูนย์การศึกษาานอกโรงเรียนจังหวัดอุบลราชธานี ถนนแจ้งสนิท ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี 34000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2508 ป.กศ. จากวิทยาลัยครูมหาสารคาม
	พ.ศ. 2510 ป.กศ.ชั้นสูง (วิชาเอกคณิตศาสตร์-วิทยาศาสตร์) จากวิทยาลัยครูมหาสารคาม
	พ.ศ. 2514 กศ.บ. (วิชาเอกประวัติศาสตร์) จากวิทยาลัย วิชาการศึกษา ประสานมิตร
	พ.ศ. 2532 กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร