

บทที่ ๔

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ เป็น เรื่องของการสรุปผลการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ เสนอ เรื่องตามลำดับคือ ความมุ่งหมายของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ตามลำดับดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายดังต่อไปนี้คือ

๑. เพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะ คุณสมบัติและความสามารถในการบริหารงานของผู้ว่าการการประถมศึกษาจังหวัด ตามความคิดเห็นของผู้แทนข้าราชการครู (กปจ.) หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดและศึกษาธิการจังหวัด

๒. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้แทนข้าราชการครู (กปจ.) หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดและศึกษาธิการจังหวัด เกี่ยวกับ เรื่องคุณลักษณะ คุณสมบัติและความสามารถในการบริหารงานของผู้ว่าการการประถมศึกษาจังหวัด

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

ความคิดเห็นของผู้แทนข้าราชการครู (กปจ.) หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดและศึกษาธิการจังหวัด เรื่องคุณลักษณะ คุณสมบัติและความสามารถในการบริหารงานของผู้ว่าการการประถมศึกษาจังหวัด ไม่แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

๑. ประชากร คือ ผู้ว่าการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้แทนข้าราชการครู (กปจ.) และศึกษาธิการจังหวัด ทั่วประเทศ รวมทั้งสิ้น ๖๔๓ คน ประกอบด้วย

๑.๑ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด สุ่มมาร้อยละ ๘๕ โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง
อย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลาก จำนวน ๖๑ คน

๑.๒ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ สุ่มมาร้อยละ ๕๐ ใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง
อย่างง่าย โดยการจับสลาก จำนวน ๒๑๓ คน

๑.๓ ผู้แทนข้าราชการครู (กปจ.) สุ่มมาร้อยละ ๕๐ ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย
โดยการจับสลาก จำนวน ๓๑๘ คน

๑.๔ ศึกษาธิการจังหวัด สุ่มมาร้อยละ ๘๕ ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยการจับสลาก
จำนวน ๖๑ คน

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยการศึกษาจากเอกสาร
ตำรา และรายงานการวิจัยต่าง ๆ ตลอดจนปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษา แบบสอบถามนี้มี ๘๕
ข้อ แบ่งออกเป็น ๒ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นการสำรวจข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ ๒ เป็นการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณสมบัติและความสามารถ
ในการบริหารงานของผู้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า
(Rating Scale)

เมื่อสร้างแบบสอบถามเสร็จแล้ว นำแบบสอบถามนี้ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๑ ท่าน ตรวจสอบ
แก้ไขและให้ข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยได้ทำการแก้ไขแบบสอบถามตามข้อ เสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและปรึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา โดยพิจารณาตามความเหมาะสม นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วนี้ไปทดลองใช้ (try out)
กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะ เดียวกันกับกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยในเขตจังหวัดราชบุรี เพชรบุรี
และประจวบคีรีขันธ์ จำนวน ๒๐ คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม และวิเคราะห์หาค่า
ความเชื่อมั่นโดยวิธีครอนบาร์ท แอลฟา (Cronbach's Alpha) ซึ่งเป็นการหาค่าคงที่ภายใน

๓. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปให้ผู้ผู้อำนวยการการประถมศึกษา
จังหวัด เพื่อจัดส่งต่อไปให้กลุ่มหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และผู้แทนข้าราชการครู (กปจ.)
ส่วนกลุ่มศึกษาธิการจังหวัดผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปให้โดยทางไปรษณีย์ และส่งเฉพาะตัว แบบสอบถามที่
ส่งไปให้ทั้งสิ้น จำนวน ๖๕๓ ฉบับ ได้รับกลับคืน ๔๔๘ ฉบับ คิดเป็นร้อยละ ๖๘.๖๐

๔. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณสมบัติและความสามารถในการบริหารงานของผู้ดำเนินการประถมศึกษาจังหวัด วิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยิม เลขคณิต (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากร วิเคราะห์โดยใช้ค่า F (F - test)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๑. ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีดังนี้

๑.๑ ผู้ดำเนินการประถมศึกษาจังหวัดส่วนมากมีอายุระหว่าง ๕๑ - ๖๐ ปี มีอายุราชการตั้งแต่ ๒๑ ปีขึ้นไป และมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี

๑.๒ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอส่วนมากมีอายุระหว่าง ๔๑ - ๕๐ ปีขึ้นไป และมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี

๑.๓ ผู้แทนข้าราชการครู (กปจ.) ส่วนมากมีอายุระหว่าง ๓๑ - ๔๐ ปี มีอายุราชการตั้งแต่ ๒๑ ปีขึ้นไป และมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี

๑.๔ ศึกษาธิการจังหวัดส่วนมากมีอายุระหว่าง ๔๑ - ๕๐ ปี มีอายุราชการตั้งแต่ ๒๑ ปีขึ้นไป และมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท

๒. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรที่มีต่อคุณลักษณะ คุณสมบัติและความสามารถในการบริหารงานของผู้ดำเนินการประถมศึกษาจังหวัด

๒.๑ ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรที่มีต่อคุณลักษณะของผู้ดำเนินการประถมศึกษาจังหวัด สรุปได้ดังนี้

จากข้อความเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ดำเนินการประถมศึกษาจังหวัด จำนวน ๒๔ ข้อ ผู้ดำเนินการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้แทนข้าราชการครู (กปจ.) และศึกษาธิการจังหวัดส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย และจะมีข้อ ๕. ผู้ดำเนินการประถมศึกษาจังหวัดควรเป็นผู้ที่สามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี ซึ่งกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง ๔ กลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ข้อ ๑. ผู้ดำเนินการประถมศึกษาจังหวัดควรเป็นบุคคลที่มีท่าทางน่าเกรงขาม ข้อ ๑๓. ผู้ดำเนินการประถมศึกษาจังหวัดควรมีความเชื่อมั่นในความคิดเห็น

ของตนเอง ข้อ ๒๑. ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรเป็นผู้ที่มีฐานะ เศรษฐกิจดีในสังคมที่ตนปฏิบัติงานอยู่ และข้อ ๒๒. ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรเป็นผู้ที่มีอำนาจบาบริบูรณ์ในสังคมกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง ๔ กลุ่ม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ และจะมีบางข้อที่กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง ๔ กลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย คือข้อ ๑๒. ในการพิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรพิจารณาบุคคลที่ปฏิบัติต่อตนดีก่อนบุคคลอื่น และข้อ ๑๕. การปฏิบัติงานประจำวันให้เรียบร้อยก็เป็นภาระเพียงพอสําหรับผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างประชากรมีความคิดเห็นแตกต่างกัน คือข้อ ๒. ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรเป็นบุคคลที่รู้จักรักษาสุขภาพทางกายให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ กลุ่มผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดและผู้แทนข้าราชการครู (กปจ.) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอและศึกษาธิการจังหวัดมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ข้อ ๓. ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรเป็นบุคคลที่มีท่าทางกระฉับกระเฉง คล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน ข้อ ๔. ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรเป็นผู้ที่รู้จักแต่งกายให้เหมาะสมกับฐานะและโอกาสต่าง ๆ ทั้งข้อ ๒. และข้อ ๓. นี้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และผู้แทนข้าราชการครู (กปจ.) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนศึกษาธิการจังหวัดมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย และข้อ ๖. ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรรู้จักเลือกใช้คำพูดให้เหมาะสมกับบุคคลที่จะสนทนากับ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอและศึกษาธิการจังหวัดมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนผู้แทนข้าราชการครู (กปจ.) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย

๒.๒ ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรที่มีต่อคุณสมบัติของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด สรุปได้ดังนี้

จากข้อคำถาม เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด จำนวน ๒๕ ข้อ กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง ๔ กลุ่มส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย จะมีเพียงบางข้อที่กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง ๔ กลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ซึ่งได้แก่ ข้อ ๒๕. ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรสำเร็จการศึกษาอย่างน้อยระดับปริญญาโท ข้อ ๒๗. ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรเป็นผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงในระดับปริญญา และข้อ ๓๐. ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรผ่านการ เป็นหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์มาแล้วอย่างน้อย ๒ ปี

๒.๓ ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรที่มีต่อความสามารถในการบริหารงานของ
ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด สุราษฎร์ธานี

จากข้อความเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารงานของผู้อำนวยการการประถมศึกษา
จังหวัด จำนวน ๓๖ ข้อ กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง ๔ กลุ่มส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย
จะมีเพียง ๒ ข้อที่กลุ่มตัวอย่างประชากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ซึ่งได้แก่ข้อ ๗๐. ผู้อำนวยการ
การประถมศึกษาจังหวัดควรเป็นผู้ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดที่ตนปฏิบัติงานอยู่ และข้อ ๗๑. ผู้อำนวยการ
การประถมศึกษาจังหวัดควรเป็นบุคคลที่เกิดในภาคที่ตนได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงาน ถ้าพิจารณาการ
แบ่งภาคตามภูมิศาสตร์ของประเทศไทย และมีเพียงหนึ่งข้อที่กลุ่มตัวอย่างประชากรมีความคิดเห็น
แตกต่างกัน คือข้อ ๖๒. ในการแต่งตั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียน
ในสังกัด ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรมีความสามารถชักจูงคณะกรรมการให้เห็นด้วยกับบุคคล
ที่ตนเห็นว่าเหมาะสม สำหรับข้อนี้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย
ส่วนหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้แทนข้าราชการครู (กปจ.) และศึกษาธิการจังหวัด
มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ

๓. เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง ๔ กลุ่ม โดยการทดสอบด้วยค่า F
(F - test) มีระดับความมีนัยสำคัญที่ ๐.๐๑ พบว่าความคิดเห็นของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด
หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้แทนข้าราชการครู (กปจ.) และศึกษาธิการจังหวัด
ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

๑. จากการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้วิจัยพบว่า
ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้แทนข้าราชการครู
(กปจ.) และศึกษาธิการจังหวัดมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยว่า ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด
ควรเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะดังนี้คือ เป็นผู้มีสุขภาพแข็งแรง กระฉับกระเฉงคล่องแคล่ว แต่งกายเหมาะสม
กับฐานะและโอกาส เข้ากับบุคคลอื่นได้ดี รู้จักเลือกใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคคลที่จะสนทนาด้วย เป็นคน
ตรงไปตรงมา กล้าแสดงออก มีอารมณ์ขัน มีความอดกลั้น ยุติธรรม มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับตัว
มีความรู้ลึกไว แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี เป็นคนกว้างขวาง เป็นที่รักใคร่ชอบพอของคนทั่วไป เสียสละ

และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม/ ลักษณะเหล่านี้จะสอดคล้องกับผลการวิจัยของปราโมทย์ เดชอัมพร^๑ เกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของเฉลิม รัชชนะกุล^๒ เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษา คุณลักษณะที่น่าสนใจประการหนึ่งที่กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง ๔ กลุ่ม มีความเห็นว่าผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรมีคือ ความเคร่งครัดต่อระเบียบกฎเกณฑ์ ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากว่าระบบบริหารการศึกษาไทยเป็นระบบราชการที่ผู้บริหารมักจะนำระบบอุปถัมภ์มาใช้ในการบริหารงาน ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยปัญหาการศึกษาประชาบาล^๓ และถ้าจะพิจารณาตามลักษณะสังคมไทย ซึ่งคนในสังคมรักเสรีภาพ แต่เป็นไปในลักษณะที่มุ่งทำอะไรตามใจชอบ และมอบการควบคุมตนเองอย่างมีระบบไว้กับคนอื่น^๔ ในลักษณะ เช่นนี้ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเคร่งครัดต่อระเบียบกฎเกณฑ์ แต่ในความคิดเห็นของผู้วิจัย ปัจจุบันนี้โครงสร้างระบบบริหารเปลี่ยนไป การตัดสินใจและวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ จะทำในรูปขององค์คณะบุคคล ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจะทำหน้าที่บริหารงานอย่างจริงจังเกี่ยวกับงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเท่านั้น ซึ่งยังคงมีระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นแนวทางให้ยึดถือปฏิบัติอยู่แล้ว การที่ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจะเคร่งครัดมากนี้อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงานได้ ดังนั้นผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจึงควรเป็นบุคคลที่รู้จักยึดหยุ่นตามสถานการณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีในการบริหารงานในรูปองค์คณะบุคคลมากขึ้น และจะสอดคล้องกับความคิดเห็นของฟิดเลอร์ (Fiedler) ที่ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นบุคคลที่

^๑ปราโมทย์ เดชอัมพร, "บุคลิกภาพและพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย", หน้า ๗๔.

^๒เฉลิม รัชชนะกุล, "ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา ๑๑" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๔), หน้า ๑๒๐ - ๑๒๑.

^๓กองการประถมศึกษา, การวิจัยเพื่อการประถมศึกษา, หน้า ๒๔ - ๒๗.

^๔นิพนธ์ ศศิธร, การจัดระเบียบองค์การ : ปัจจุบันและอนาคต (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิชฌเภศ, ๒๕๒๓), หน้า ๒๔๒.

สามารถยืดหยุ่นและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้^๑

นอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะบางประการที่กลุ่มตัวอย่างประชากรให้ความเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ได้แก่ข้อที่ว่า ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรมีท่าทางน่าเกรงขาม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระบบบริหารการศึกษาไทยเป็นระบบราชการ มีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมา หน้าที่ในการตัดสินใจจัดปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารเพียงผู้เดียว ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องหาวิธีการต่าง ๆ ที่สามารถชักจูงหรือมีอิทธิพลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น ท่าทางที่น่าเกรงขามน่าจะเป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงใจ หรือ เกรงกลัวและยอมรับการตัดสินใจนั้น ซึ่งจะมีผลให้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร หรืออีกประการหนึ่งการที่ผู้บริหารรับภาระในการตัดสินใจไว้แต่เพียงผู้เดียวนี้ จะทำให้ผู้บริหารมีงานล้นมือ ทำให้กลายเป็นคนเคร่งขรึม ปัจจุบันโครงสร้างระบบบริหารการศึกษาเปลี่ยนไปดังได้กล่าวแล้ว ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจำเป็นต้องทำงานประสานกับบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างประชากรจึงอาจจะไม่แน่ใจว่าลักษณะการบริหารงาน เช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรเปลี่ยนท่าทีหรือไม่ แต่จากผลการวิจัยของทัศนาศาสตร์ เกี่ยวกับการสังเกตที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พบว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์ล้วนมีความเห็นว่า ผู้บริหารควรมีท่าทางเป็นมิตรและไม่ถือตัว ความคิดเห็นนี้อาจนำมาใช้กับบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดได้เช่นเดียวกัน ซึ่งจะสอดคล้องกับความเห็นของสเปน (Spain) ที่ว่าลักษณะผู้นำที่ดีประการหนึ่งคือ มีความเป็นมิตร^๒

^๑Fred E.Fiedler, Martin M.Cheners and Paul M.Bons, Implications, Perspectives in Leadership Effectiveness, p. 12.

^๒ทัศนาศาสตร์, "การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๒), หน้า ๔๔ - ๔๕.

^๓Charles A.Spain, Harold D.Drummond, and John I.Goodlad, Educational Leadership and the Elementary School Principle, p. 19.

คุณลักษณะอีกประการหนึ่งที่กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง ๔ กลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ คือ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในความคิดเห็นของตนเอง การที่กลุ่มตัวอย่างประชากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ อาจจะเป็นเพราะมองรูปแบบของผู้บริหารที่ยึดมั่นในความคิดเห็นหรือเหตุผลของตนเองเป็นหลัก เป็นรูปแบบของผู้นำแบบเผด็จการ แต่ถ้ากลุ่มตัวอย่างประชากรมีความเชื่อมั่นว่า ความเชื่อมั่นในความคิดเห็นของตนเองของผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดอยู่บนพื้นฐานของหลักการที่มีเหตุผลและข้อมูลที่ถูกต้อง ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมแล้ว ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรอาจเปลี่ยนไปอยู่ในระดับเห็นด้วยได้ การสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะข้อนี้จนกระทั่งสามารถมองเห็นพฤติกรรมชัดเจนเป็นไปได้ยาก เพราะพฤติกรรมผู้นำจะต้องอาศัยการสังเกตและรับรู้ลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งจะต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรในการทำงานร่วมกัน

คุณลักษณะที่น่าสนใจอีกข้อหนึ่งที่กลุ่มตัวอย่างประชากรให้ความเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ได้แก่ ข้อที่ว่า ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรเป็นผู้ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีในสังคมที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันนั้น ผู้บริหารที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดีก็ยังสามารถปฏิบัติหน้าที่พิจารณาจากผลการวิจัยของประสงค์ มากนวล^๑ คิวทิพย์ เหล่าสัมฤทธิ์^๒ เจริญ ฉัตรหลวง^๓ และ สมศักดิ์ ปรีวัชรากุล^๔ เกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าส่วนการศึกษา ซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับจังหวัด

^๑ประสงค์ มากนวล, "บทบาทของหัวหน้าส่วนการศึกษาของคํการบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ", หน้า จ ข-ฉ.

^๒คิวทิพย์ เหล่าสัมฤทธิ์, "บทบาทของหัวหน้าส่วนการศึกษาของคํการบริหารส่วนจังหวัดในภาคกลาง", หน้า ๑๔๔.

^๓เจริญ ฉัตรหลวง, "บทบาทของหัวหน้าส่วนการศึกษาของคํการบริหารส่วนจังหวัดในภาคเหนือ", หน้า ๑๑๔ - ๑๒๔.

^๔สมศักดิ์ ปรีวัชรากุล, "บทบาทของหัวหน้าส่วนการศึกษาของคํการบริหารส่วนจังหวัดในภาคใต้", หน้า ๑๔๓ - ๑๔๖.

แต่เดิมนั้น พบว่างานที่ผู้บริหารปฏิบัติมาก เป็นอันดับสองคืองานที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชน และจากผลการวิจัยของสต็อกคิลล์ (Stogdill)^๑ พบว่าการร่วมมือทางสังคมมีความสัมพันธ์กับสภาพทางสังคมและ เศรษฐกิจของผู้นำ ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่าผู้บริหารที่มีฐานะทาง เศรษฐกิจดีจะให้ความร่วมมือกับสังคมหรือชุมชนมากขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดความคล่องตัวและ เกิดผลดี เพิ่มขึ้นในการบริหารงานด้านการมีความสัมพันธ์กับชุมชน แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารที่มีฐานะทาง เศรษฐกิจไม่ดีไม่อาจจะประสบผลสำเร็จในการบริหารงานด้านนี้ ผู้บริหารที่ขาดคุณลักษณะข้อนี้อาจทดแทนได้โดยการสละ เวลาและแรงกายเพื่อทำประโยชน์ให้กับชุมชน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดก็เช่นเดียวกัน ถ้ามีฐานะทาง เศรษฐกิจดีก็อาจจะมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานด้านการมีความสัมพันธ์กับชุมชนมากขึ้น และในทางกลับกันก็จะได้รับความร่วมมือจากชุมชนมากขึ้นด้วย

คุณลักษณะของผู้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดอีกข้อหนึ่งที่กลุ่มตัวอย่างประชากรให้ความสนใจอยู่ในระดับไม่แน่ใจ คือข้อที่ว่าผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควร เป็นผู้ที่มีอำนาจบารมีสูงในสังคม ข้อนี้อาจอธิบายได้ว่ากลุ่มตัวอย่างประชากรบางส่วน เห็นว่าปัจจุบันรัฐจะจัดสรร เงินงบประมาณแผ่นดินมาใช้ในการบริหารการศึกษาทั้งในส่วนที่ เป็นงบประมาณในการลงทุนและงบประมาณในการดำเนินงาน ผู้บริหารการศึกษาเพียงแต่ควบคุมการใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณที่ได้รับจัดสรรให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เท่านั้น ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างประชากรอีกบางส่วน เห็นว่าในการปฏิบัติจริงอาจจะมีผู้บริหารการศึกษาทั้งในระดับโรงเรียนและในระดับจังหวัดบางคนมีความสามารถที่จะจัดหาเงินมาใช้เพิ่มเติมในการบริหารโรงเรียนหรือหน่วยงานของตน ทำให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และผู้บริหารเหล่านี้มักจะเป็นคนที่มีอำนาจบารมีสูงในสังคม แต่ก็มีเป็นส่วนน้อย ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างประชากรอาจจะมองไม่เห็นความจำเป็นในข้อนี้ จึงทำให้เกิดความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ในความคิดเห็นของผู้วิจัยเห็นว่าด้วยเหตุผล ๒ ประการ คือประการแรก ประเทศไทยเป็นประเทศที่ยากจน มีทรัพยากรในการบริหารจำกัด ประการที่สองในการจัดการประถมศึกษา รัฐมีนโยบายให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ดังนั้นถ้าผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด เป็นบุคคลที่มีอำนาจบารมีสูงในสังคมก็จะสามารถชักจูงให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้มากขึ้น โอกาสที่นโยบายของรัฐบาลจะ

^๑Daniel E.Griffiths, Administrative Theory, Relationships and Preparation, p. 343.

สัมฤทธิ์ผลก็มีมากขึ้น เช่นเดียวกัน

๒. ในด้านคุณสมบัติของผู้อำนวยการการประถมศึกษาซึ่งประกอบด้วย ระดับความรู้หรือวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์และการศึกษาอบรม จากการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้แทนข้าราชการครู (กปจ.) และศึกษาธิการจังหวัดมีความคิดเห็นต่อคุณสมบัติของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ในด้านระดับความรู้และวุฒิทางการศึกษา กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง ๔ กลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ในข้อที่ว่าผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรสำเร็จการศึกษาอย่างน้อยระดับปริญญาโท ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากลักษณะการบริหารงานที่เคยเป็นมา นั้น จะยึดสถาบันและข้อบังคับเป็นเกณฑ์ อีกทั้งประสบการณ์เก่าและความเคยชินที่ปฏิบัติถ่ายทอดกันมาไม่ว่าผิดหรือถูกมิได้ค้นหาโดยใช้หลักวิชามาประเมิน ดังนั้นการบริหารงานจึงให้ความสำคัญต่อทักษะในการบริหารงานมากกว่าคุณสมบัติด้านอื่น ๆ ดังจะเห็นได้จากการพิจารณาแต่งตั้งผู้บริหารในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะพิจารณาจากระดับตามตำแหน่งและทักษะในการปฏิบัติงาน ในลักษณะ เช่นนี้วุฒิปริญญาตรีสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดก็น่าจะเพียงพอแล้ว แต่ถ้าจะพิจารณาคุณสมบัติข้อนี้โดยคำนึงถึงปัจจัยทางสังคมเกี่ยวกับทัศนคติ ความเคยชิน และพฤติกรรมในการยอมรับนับถือและความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันในสังคมไทยแล้วจะเห็นว่าสังคมไทยไม่ยอมรับรองความเหนือกว่าในระดับเดียวกัน ซึ่งหมายความว่าในสังคมไทยมักจะไม่ค่อยยอมรับผู้ที่อยู่ในระดับเดียวกันขึ้นมาเป็นหัวหน้า^๑ และในปัจจุบันนี้ถ้าพิจารณาตามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่างประชากรที่เป็นหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอและผู้แทนข้าราชการครู (กปจ.) ซึ่งมีทั้งผู้บริหารโรงเรียนและผู้บริหารแล้ว จะพบว่าส่วนใหญ่จะมีวุฒิปริญญาตรี เช่นเดียวกับกับผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ดังนั้น ถ้าจะให้ผู้ใดบังคับบัญชายอมรับแล้วผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรมีวุฒิตั้งแต่ปริญญาโท ซึ่งจะสอดคล้องกับความคิดเห็นของเซจส์ (Sayles) ที่ว่า ผู้นำควรจะสามารถเหนือกว่าผู้อื่น ไม่ว่าจะ เป็นทักษะเชิงเทคนิค หรือความรู้เกี่ยวกับองค์การ^๒ และจะสอดคล้องกับการกำหนดคุณสมบัติที่เกี่ยวข้อง

^๑นิพนธ์ ศศิธร, การจัดระเบียบองค์การ : ปัจจุบันและอนาคต, หน้า ๒๔๔ - ๒๔๖.

^๒Reonard R.Sayles, Leadership : What Effective Manager Really Do and How They Do It, p. 32.

ระดับความรู้ของผู้บริหารในประเทศที่พัฒนาแล้วบางประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งผู้ที่จะดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์จังหวัดได้นั้น จะต้องมีความรู้ทางการศึกษาอย่างน้อยระดับปริญญาโท^๑

นอกจากนี้ในสภาพปัจจุบันของประเทศไทย ศาสตร์ทางสาขาวิชาบริหารการศึกษากำลังขยายตัวกว้างออกไปในระดับปริญญาตรีทางการศึกษา วิทยาลัยครูทุกแห่งได้จัดตั้งโครงการ อคป. ขึ้นเพื่อพัฒนาสมรรถภาพของผู้บริหาร และในระดับปริญญาโทมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร บางแสน พิษณุโลก สงขลา มหาวิทยาลัยศิลปากร และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก็ได้เปิดรับนิสิตปริญญาโททางการศึกษา และมีโครงการที่จะเปิดเพิ่มขึ้นในมหาวิทยาลัยอีก ๒ แห่งคือมหาวิทยาลัยขอนแก่นและมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นอกจากนี้การศึกษาระดับปริญญาโทและเอก สาขาอื่น ๆ ได้มีเพิ่มมากขึ้นทั้งจำนวนสาขาและปริมาณผู้เข้าศึกษา ในสภาวะสังคมเช่นนี้จึงน่าจะเป็นแนวโน้มในอนาคตว่า ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจะมีความรู้ปริญญาตรีเท่านั้นไม่เป็นการเพียงพอและไม่เหมาะสม

คุณสมบัติที่เกี่ยวกับระดับความรู้อีกข้อหนึ่งซึ่งกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง ๔ กลุ่ม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ คือข้อที่ว่าผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรเป็นผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากเหตุผลเดียวกันกับข้อที่ว่าผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรสำเร็จการศึกษาอย่างน้อยระดับปริญญาโท แต่ถ้าพิจารณาจากผลการวิจัยของไฮเซลลี (Hiselli) จะพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของผู้นำและภูมิปัญญา^๒ และจากคำนิยามของสติปัญญาว่า สติปัญญาหมายถึงความสามารถในการเรียนหรือศึกษาหาความรู้^๓ อาจสรุปได้ว่าผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ดังนั้นผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงจึงน่าจะบริหารงานได้ดีกว่า

^๑Elizabeth H. Woellner, Requirements for Artificiation, p. 89.

^๒บุญทัน ดอกไธสง, ทฤษฎี : การบริหารองค์การ, หน้า ๔๐๐.

^๓อุทัย หิรัญโต, ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นผู้นำ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์

แต่อย่างไรก็ตามจากสภาพการเรียนการสอนของประเทศเท่าที่ผ่านมาซึ่งใช้วิธีสอนแบบให้ท่องจำเป็นหลัก การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก็อยู่ในลักษณะวัดความจำ ผู้ที่จำได้มากก็มักจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และมักจะเป็นผู้ที่สนใจต่อการเรียนในชั้นเท่านั้น ส่วนบุคคลซึ่งมีลักษณะของผู้นำ และมักจะเข้าร่วมหรือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับสถาบัน หรือกับกลุ่มผู้เรียนด้วยกันก็มักจะมีประสบปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ จากสภาพการเรียนการสอนซึ่งเน้นการท่องจำ และการวัดผลซึ่งยังไม่มีมาตรการในการประเมินผลพฤติกรรมด้านอื่น ๆ เช่น การบริการและทำประโยชน์ให้สังคม ส่วนรวมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เป็นต้น การคัดเลือกผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดในอนาคตจึงน่าจะมีการศึกษาประวัติและภูมิหลังทางด้านการศึกษาที่นอกเหนือจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เช่น การร่วมกิจกรรมของสถาบัน การทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม ฯลฯ เพิ่มเติมขึ้นด้วย

สำหรับคุณสมบัติข้อที่ว่าผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรสำเร็จการศึกษาทางสาขาวิชาบริหารการศึกษานั้น กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง ๔ กลุ่ม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย

ในด้านประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มประชากรทั้ง ๔ กลุ่ม มีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยว่าผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรเป็นผู้ที่เคยผ่านการ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่ประสบความสำเร็จมาแล้วในตำแหน่งผู้บริหาร แต่มีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจว่าผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรเป็นผู้ที่เคยผ่านการ เป็นหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์มาแล้วอย่างน้อย ๒ ปี ข้อนี้อาจให้เหตุผลได้ว่า โดยทั่วไปแล้วคนมักจะรับรูบทบาทรื่องานของหน่วยศึกษานิเทศก์ในด้านวิชาการ ดังนั้นจึงไม่แน่ใจว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานทางวิชาการควรไหลถ่ายเทไปเป็นผู้บริหารการศึกษาหรือไม่ แต่ถ้าพิจารณาให้ถี่ถ้วนจะพบว่าในขณะที่หน่วยศึกษานิเทศก์มีบทบาททางด้านวิชาการนั้น ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ก็มีหน้าที่ในการบริหารงานที่ตนรับผิดชอบ เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันนี้โครงสร้างและระบบบริหารของหน่วยศึกษานิเทศก์เปลี่ยนแปลงไปงานของหน่วยศึกษานิเทศก์ก็แบ่งเป็น ๒ ฝ่าย คือฝ่ายนิเทศการศึกษาและฝ่ายแผนพัฒนา ซึ่งน่าจะเป็นส่วนสนับสนุนลักษณะงานที่ว่าศึกษานิเทศก์ก็ต้องทำงานเกี่ยวกับงานบริหาร นอกจากนี้ตำแหน่งของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ก็เป็นตำแหน่งระดับเดียวกันกับผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ดังนั้นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จึงควรไหลถ่ายเทไปเป็นผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดได้ และในสภาพปัจจุบันแนวโน้มของการผลิตนักบริหารจะแบ่งออกเป็น ๓ ฝ่าย คือฝ่ายนโยบายและแผนงาน

ฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายผู้เชี่ยวชาญในการผลิตและรวบรวมงานวิจัยสนับสนุนการบริหาร ซึ่งน่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงการที่จะต้องเปิดโอกาสให้มีการถ่ายเทศึกษานิเทศก์เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโอกาสสำหรับหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ และหัวหน้าฝ่าย เื่อมีประสบการณ์มากพอ และผ่านการศึกษอบรมทางด้านบริหารการศึกษามา

ในด้านการศึกษอบรม กลุ่มประชากรทั้ง ๔ กลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยว่า ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจำเป็นต้องได้รับการศึกษอบรมทางด้านบริหารการศึกษามาก่อน และควรผ่านการศึกษอบรมในด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ ซึ่งได้แก่ การวางแผนการศึกษา การบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงินและการงบประมาณ การบริหารงานธุรการ การวางแผนและบริหารอาคารเรียน ระเบียบและกฎหมายการศึกษา ความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชน หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรประถมศึกษา การนิเทศการศึกษาและการประเมินผลการศึกษา และความรู้พื้นฐานในการทำงาน ซึ่งได้แก่ ความรู้ที่เกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาและระบบการจัดการศึกษาของชาติทุกระดับ ความรู้เกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการปกครองของประเทศและความสัมพันธ์กับการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของชุมชน ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาพัฒนาการของเด็ก ซึ่งถ้าพิจารณาหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา^๑ และภารกิจของผู้บริหารการศึกษาจากผลการวิจัยดังกล่าวแล้วข้างต้น จะเห็นว่าความรู้เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นและเป็นสิ่งที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารงานให้แก่ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และจะสอดคล้องกับการกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษาในบางประเทศ เช่น คุณสมบัติของศึกษานิเทศก์ในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งกำหนดคุณสมบัติในด้านความรู้ไว้ชัดเจน ทั้งในด้านความรู้ทั่วไปและความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพ^๒

๓. ด้านความสามารถในการบริหารงาน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้แทนข้าราชการครู (กปจ.) และศึกษาธิการจังหวัด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยว่า ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรมีความสามารถเกี่ยวกับการบริหารงาน

^๑ กองปกาศิต สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ, หน้า ๑๓.

^๒ Robert C. Mckean and H.H. Mills, The Supervisor (New Delhi : Prentice-Hall of India (Private) Ltd., 1965), pp. 49 - 52.

บุคคล งานวิชาการ งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน งานธุรการ การเงิน การงบประมาณและ การก่อสร้างอาคารเรียน และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ว่าการการประมณฑศึกษาจังหวัด ซึ่งได้แก่ งานนโยบายและแผนพัฒนา งานวิจัย งานจัดและดำเนินการประชุม ซึ่งจะ สอดคล้องและสนับสนุนผลการวิจัยด้านคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้ว่าการการประมณฑศึกษาจังหวัด และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Katz เรื่องความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร ที่ว่าในการ บริหารงานผู้บริหารต้องใช้ทักษะ ๓ ประการคือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนิมติและทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์^๑

ในด้านความสามารถในการบริหารงานนี้ มีความสามารถและลักษณะซึ่งมีความสัมพันธ์กับ ความสามารถบางประการที่กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง ๔ กลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ซึ่งได้แก่ข้อที่ว่าในการแต่งตั้งหัวหน้าการประมณฑศึกษาอำเภอ ผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนในสังกัด ผู้ว่าการการประมณฑศึกษาจังหวัดควรมีความสามารถชักจูงคณะกรรมการให้เห็นด้วยกับบุคคลที่ตน เห็นว่าเหมาะสม ข้อนี้ผู้ว่าการการประมณฑศึกษาจังหวัดมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ส่วน หัวหน้าการประมณฑศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้แทนข้าราชการครู (กปจ.) และศึกษาธิการจังหวัด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ซึ่งอาจอธิบายได้ว่าผู้ว่าการการประมณฑศึกษาจังหวัดเป็นผู้ปฏิบัติ งานนี้อยู่ จึงมองเห็นความจำเป็นข้อนี้ เพราะในการเสนอรายชื่อการพิจารณาแต่งตั้งนั้น คณะกรรมการ ที่พิจารณาอาจจะไม่รู้จักบุคคลตามรายชื่อที่เสนอ จะมีแนวทางพิจารณาได้ก็จากเอกสารข้อมูลต่าง ๆ ที่นำเสนอต่อที่ประชุม ทำให้ยากแก่การพิจารณาตัดสินใจและข้อมูลไม่เพียงพอก็อาจจะทำให้ตัดสินใจได้ยาก ยิ่งขึ้น ในกรณีเช่นนี้ผู้ว่าการการประมณฑศึกษาจังหวัดอาจจะต้องชี้แจงหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้เกิด การตัดสินใจได้ ความสามารถในข้อนี้จึงเป็นสิ่งจำเป็น แต่กลุ่มตัวอย่างประชากรอีก ๓ กลุ่มไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติ ดังนั้นการแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับตนเองจึงทำให้พิจารณาในลักษณะที่ไม่แน่ใจ ความคิดเห็นจึงอยู่ในระดับไม่แน่ใจ แต่ก็เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพคือผู้บริหารที่มี ลักษณะผู้นำที่ดี ซึ่ง บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ให้ความเห็นว่า คุณสมบัติประการหนึ่งของผู้นำที่ดีคือ

^๑ วิจิตร ศรีสอาน, สุภรณ์ ศรีพหลและสุรัฐ ศิลปอนันต์, หลักและระบบการบริหารการศึกษา,

มีความสามารถในการจูงใจคน^๑ ดังนั้น ถ้าพิจารณาโดยมีพื้นฐานความคิดในเรื่องหลักการหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำหรือภาวะผู้นำแล้ว ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรมีความสามารถในการชักจูงให้คณะกรรมการเห็นด้วยกับบุคคลที่ตนเห็นว่าเหมาะสม ในการพิจารณาแต่งตั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้บริหารโรงเรียนและครูในสังกัด แต่ควรอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมซึ่งเป็นลักษณะที่ดีของผู้นำอีกประการหนึ่ง

สำหรับลักษณะบางประการที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการมีความสัมพันธ์กับชุมชน คือ ข้อ ๗๐. ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรเป็นผู้ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดที่ตนปฏิบัติงานอยู่ และ ข้อ ๗๑. ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรเป็นบุคคลที่เกิดในภาคที่ตนได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานถ้าพิจารณาการแบ่งภาคตามภูมิศาสตร์ประเทศไทย ทั้ง ๒ ข้อนี้กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง ๔ กลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากมีความคิดว่า ประเทศไทยมีเนื้อที่ไม่กว้างขวางนัก การคมนาคมระหว่างจังหวัดก็สะดวกและรวดเร็ว ถ้าจะถูกย้ายหรือแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งในจังหวัดอื่นซึ่งไปอยู่จังหวัดเดิมที่อยู่ก็ทำไม่ได้ไม่ยาก ในขณะที่เดียวกันก็รับรู้ค่านิยมของสังคมไทยที่ยอมรับคนในจังหวัดเดียวกันหรือในภาคเดียวกันมากกว่าผู้ที่มาจากที่อื่น การที่ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานในจังหวัดที่เป็นภูมิลำเนาของตน หรือในภาคเดียวกันนั้น ย่อมได้รับความร่วมมือในหน่วยงานหรือจากชุมชนมากกว่า อีกประการหนึ่งตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดมีน้อย โอกาสที่จะเข้าสู่ตำแหน่งนี้ก็มีน้อย ถ้าพิจารณาแต่งตั้งเฉพาะคนในจังหวัดนั้นโอกาสก็จะยิ่งน้อยลงอีก ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างประชากรจึงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ถ้าพิจารณาเปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการที่มีผู้บริหารเป็นคนในท้องถิ่น ซึ่งอาจจะสร้างฐานอำนาจหรือสร้างบารมีได้ง่าย และถ้าใช้อำนาจบารมีนี้ไปในทางที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่เคยเกิดขึ้นในการจัดการศึกษาประชาบาลก็อาจเกิดขึ้นได้อีก และจะกลายเป็นปัญหาที่แก้ไม่ได้ หรือไม่ได้แก้ กับการที่มีการย้ายสับเปลี่ยนผู้บริหารโดยไม่คำนึงถึงการเป็นคนในท้องถิ่น

^๑Chester I. Barnard, Organization and Management, pp. 92 - 102.

ซึ่งอาจจะได้รับความร่วมมือจากชุมชนดี โดยอาศัยแนวความคิดของบาร์นาร์ด เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำที่ดีในด้านการมีความสามารถจูงใจคนแล้ว^๑ ก็น่าจะสรุปได้ว่า ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นคนในท้องถิ่น ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดก็เช่นเดียวกัน ควรมีการแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งในจังหวัดใดจังหวัดหนึ่งในประเทศไทยได้

ข้อเสนอแนะในการบริหาร

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณสมบัติและความสามารถในการบริหารงานของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ทำให้ผู้วิจัยมีข้อคิดเห็นที่จะเสนอแนะในการบริหาร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้งและการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ดังนี้

๑. การสรรหาผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดนั้น ควรเปิดโอกาสสำหรับผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งให้กว้างขึ้น ไม่ควรจำกัดหรือให้โอกาสเฉพาะผู้ที่สังกัดสายงานเดียวกัน เท่านั้น ควรพิจารณาเพิ่มเติมจากผู้บริหารการศึกษาในตำแหน่งอื่น ๆ อีก เช่น ตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัด หรือศึกษาธิการอำเภอที่มีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถตรงตามคุณสมบัติ เฉพาะตำแหน่ง เป็นต้น เพราะจะทำให้โอกาสที่จะคัดเลือกได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งมีมากขึ้น โดยมีข้อสนับสนุนจากผลการวิจัย เรื่องคุณลักษณะ คุณสมบัติและความสามารถในการบริหารงานของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษาในตำแหน่งอื่น ๆ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารการศึกษา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าผู้บริหารการศึกษาในแต่ละตำแหน่งจึงควรที่จะไหลถ่ายเทกันได้

^๑Chester I. Barnard, Organization and Management, pp. 92 - 102.

๒. การคัดเลือกผู้ที่จะเข้าดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดควรกำหนดวิธีการที่เหมาะสม ที่จะคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถจริง ๆ วิธีการคัดเลือกที่ใช้ในระบบราชการไทยมีอยู่หลายอย่าง เช่น การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก และการคัดเลือก แต่ละวิธีการมีข้อดีข้อเสียต่างกัน ในความคิดเห็นของผู้วิจัย การคัดเลือกน่าจะเป็นวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับสภาพปัจจุบัน ซึ่งยังไม่มีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและมีอำนาจจำแนกสูงสำหรับการใช้ในการสอบแข่งขัน หรือสอบเพื่อคัดเลือก โดยมีข้อสนับสนุนจากผลงานวิจัยและความคิดเห็นของนักทฤษฎีบริหารต่าง ๆ เช่น เฟเบอร์ (Faber) ให้ความคิดเห็นว่า "ผู้บริหารการศึกษาจะถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้นำด้วย"^๑ และความคิดเห็นของเซลส์ (Sayles) ที่ว่า "ผู้บริหารจะเป็นผู้นำได้เมื่อมีทักษะทางพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับผู้อยู่ในตำแหน่ง"^๒ ซึ่งทักษะทางพฤติกรรมนี้ไม่อาจสอบวัดได้ด้วยข้อสอบข้อเขียนที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน แต่การคัดเลือกที่จะให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถยังจะต้องประกอบด้วยเกณฑ์อีกหลายอย่าง เช่น หลักเกณฑ์ในการพิจารณา การพิจารณาในรูปของคณะกรรมการ เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ดังนั้นการคัดเลือกผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจึงควรทำในรูปของคณะกรรมการ (ดังที่ปฏิบัติในการคัดเลือกผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่ผ่านมา) หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาควรครอบคลุมคุณลักษณะ คุณสมบัติและความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง และมีเครื่องมือประเมินผลความสามารถในการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรง มีความเชื่อมั่นและมีอำนาจจำแนกสูง

๓. การคัดเลือกผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด อาจจะดำเนินการได้ในส่วนกลาง โดยให้คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด เสนอรายชื่อผู้ที่เห็นว่ามีคุณลักษณะ คุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งให้คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นผู้พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง โดยใช้หลักเกณฑ์เดียวกัน แล้วบรรจุแต่งตั้งผู้ผ่านการคัดเลือกไปดำรงตำแหน่งในจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ ทั้งนี้จากความเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัย ความเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจว่าผู้อำนวยการ

^๑ Charles F. Faber and Gilbert F. Shearron, Elementary School Administration - Theory and Practice, p. 305.

^๒ Leonard R. Sayles, Leadership : What Effective Manager Really Do and How They Do It, p. 32.

การประถมศึกษาจังหวัดควร เป็นผู้ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดที่ตนปฏิบัติงานอยู่ หรือ เป็นบุคคลที่เกิดในภาคที่ตนได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงาน จนอาจพิจารณาได้ว่าไม่ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติข้อนี้ ดังนั้น การบรรจุแต่งตั้งในลักษณะที่ เสนอแนะนี้จึงอาจจะนำไปปฏิบัติได้โดยไม่เกิดความขัดแย้งของผู้ได้รับการแต่งตั้ง

๔. ควรจัดให้มีการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยขอความร่วมมือจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นแหล่งที่จะให้การศึกษและพัฒนาผู้บริหารในระดับสูงให้เกิดความรู้ความเข้าใจในศาสตร์สาขาวิชาบริหารการศึกษาให้สูงขึ้น ในการขอความร่วมมือนี้ควรระบุเป้าหมายในการฝึกอบรมงานแต่ละอย่างให้ชัดเจน การฝึกอบรมจึงจะได้ผลตามที่ต้องการ ลักษณะการฝึกอบรมแต่ละครั้งควรจัดเฉพาะเรื่องและทำเป็นโครงการต่อเนื่องตามระยะเวลาที่เหมาะสมการฝึกอบรมจึงจะเกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ

ในเรื่องของการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดนี้ นอกจากหน่วยงานเจ้าสังกัดจะเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแล้ว ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดอาจจะพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ด้วย โดยการประเมินตนเองว่ายังขาดคุณลักษณะคุณสมบัติหรือความสามารถที่จำเป็นในการบริหารงานข้อใด แล้วหาทางศึกษาหาความรู้หรือฝึกฝนตนเองให้เกิดคุณลักษณะ คุณสมบัติหรือความสามารถเหล่านั้น

การพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นในขณะที่ยังคัดเลือกบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือในขณะที่ยังคัดเลือกยังไม่ดีสัก เกณฑ์เพียงพอ หรือยังขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะการพัฒนามนุษย์นั้นไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้น ซึ่งจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่งด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

จากการวิจัยครั้งนี้ทำให้ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ในอนาคตน่าจะมีการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะ
คุณสมบัติและความสามารถในการบริหารงานของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดในเรื่องต่อไปนี้เป็น

๑. ควรทำการวิจัยเรื่องนี้ตามความคิดเห็นของประชากรอีก ๓ กลุ่ม ที่เป็นคณะกรรมการ
การประถมศึกษาจังหวัด เช่นเดียวกัน คือ กลุ่มผู้ว่าราชการจังหวัด สาธารณสุขจังหวัดและผู้ทรงคุณวุฒิ
ซึ่งประกอบด้วยประชาชนที่ได้รับการเลือกตั้ง และประชาชนที่ สปช.แต่งตั้ง

๒. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะ หรือคุณสมบัติที่เป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับ
ความสามารถในการบริหารงาน เพื่อจะได้ทราบถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการ
บริหารงาน

๓. ควรทำการศึกษารวิจัย เปรียบเทียบประสิทธิภาพของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด
ที่ได้รับการคัดเลือก กับผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดที่สอบคัดเลือกเพื่อบรรจุแต่งตั้ง เพื่อศึกษา
ดูว่าวิธีการใดจะสามารถเลือกคนได้ดีกว่ากัน

.....