

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความสามารถหลักของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ โดยได้ศึกษาและวิเคราะห์จากความสามารถหลักของนักบริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกับความสามารถหลักของนักการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งมีประเด็นที่ศึกษาในด้านนี้ 5 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารคน 2) ด้านความรู้รอบรู้ในการบริหาร 3) ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) ด้านการบริหารอย่างมืออาชีพ 5) ด้านการศึกษานอกโรงเรียน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นประชากรจำนวน 19 คน ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง มีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความสามารถหลักของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ประกอบด้วยแบบสอบถาม 3 ฉบับ คือ รอบที่ 1 แบบสอบถามปลายเปิด ที่เป็นข้อประเด็นคำถามความสามารถหลักของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ จำนวน 6 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยใช้แบบสอบถามนี้ในการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญในลักษณะแบบกึ่งโครงสร้าง ในรอบที่ 1 จำนวน 19 คน ดำเนินการสัมภาษณ์ได้ครบถ้วน 19 คน รอบที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้แบบสอบถามรอบที่ 2 โดยให้เนื้อสาระ ครอบคลุมเกี่ยวกับความสามารถหลักของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเอรวม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารคน ด้านความรู้รอบรู้ในการบริหาร ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริหารอย่างมืออาชีพ และด้านการศึกษานอกโรงเรียน แบบสอบถามในรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เช่นเดียวกัน แต่ได้เพิ่มการแสดงตำแหน่งข้อมูลของค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละคำถาม ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในรอบที่ 2 การแสดงตำแหน่งค่ามัธยฐานที่มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปนั้น เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้รับทราบความคิดเห็นของกลุ่ม และการแสดงค่าพิสัยระหว่างควอไทล์นั้น เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้รับทราบความสอดคล้องกันของคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ อีกทั้งในแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ ได้แสดงให้เห็นคำตอบของ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนกำกับไว้ด้วยเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาพิจารณาตอบของตนเองอีกครั้งหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบจากคำตอบของกลุ่มและคำตอบของตนเอง ซึ่งผู้เชี่ยวชาญอาจจะเปลี่ยนแปลงคำตอบหรือยืนยันคำตอบเดิมก็ได้ แต่ถ้าคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญอยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่มผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญช่วยแสดงเหตุผลประกอบให้ชื่อนั้น ๆ ไว้ด้วย

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความสามารถหลักของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอพบว่า

ความสามารถหลักของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ มี
ความสามารถหลักสำคัญ 5 ด้าน คือ

1. ด้านการบริหารคน ประกอบด้วย 1) การปรับตัว ความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การพัฒนาบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง ความเป็นผู้ยอมรับในเหตุผลของผู้อื่น ความเป็นผู้มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ ความเป็นกันเองกับบุคลากรและบุคคลโดยทั่วไป ความสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้ดี 2) ทักษะในการสื่อสาร สื่อสารข้อมูลข่าวสารได้ทันเวลาและตรงตามความเป็นจริง ความสามารถด้านภาษาในระดับสากลและเป็นที่ยอมรับ ถ่ายทอดนโยบาย/ข้อมูลข่าวสารได้ชัดเจน สามารถวิเคราะห์ทิศทางและจัดเตรียมข้อมูลก่อนเข้าร่วมประชุม แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ได้ตรงประเด็น เสนอประเด็นในที่ประชุม ได้อย่างชัดเจน รับฟังความคิดเห็นของที่ประชุมด้วยหลักการและเหตุผล มอบหมายงานเป็นขั้นตอนตามสายงาน 3) การประสานสัมพันธ์ ความสามารถในการเข้ากับชุมชน ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและหน่วยงานเครือข่าย การสร้างความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตน/ผู้ได้บังคับบัญชาการสร้าง ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตน/ผู้ได้บังคับบัญชา การใช้จิตวิทยาการทำงานกับผู้ร่วมงาน ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ความเป็นผู้มีความระมัดระวังต่อบุคคลอื่น ความเป็นกันเองกับบุคลากรและบุคคลโดยทั่วไป ความเป็นผู้มีความเสมอต้นเสมอปลาย ความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี

2. ด้านความรู้ในการบริหาร ประกอบด้วย 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้ความสามารถในการบริหารงานหน่วยงาน ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีวิสัยทัศน์ ก้าวทัน ความเปลี่ยนแปลง ความสามารถกระตุ้นใ้มน้ำบุคลากรเครือข่ายให้มีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์สาระการเปลี่ยนแปลง ความสามารถยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงาน ความสามารถในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ความสามารถการบริหารจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กร ความยืดหยุ่นและตอบสนองการเปลี่ยนแปลง 2) การมีจิตมุ่งบริการ ความรอบรู้ในการบริหารเรื่องการมีจิตมุ่งบริการ ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้รับบริการ จัดมุ่งบริการที่คำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ จิตมุ่งบริการที่ส่งเสริม กระตุ้นให้บุคลากรผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ มุ่งการบริการที่เท่าเทียมกันให้กับผู้รับบริการ 3) การวางแผนกลยุทธ์ ความรอบรู้ในการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี ความสามารถวิเคราะห์ ภาวะแวดล้อมภายใน-ภายนอกองค์กร

ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน/ ปัญหาของหน่วยงาน สามารถ กำหนดทิศทางของวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กร ตั้งจุดประสงค์และเป้าหมายเพื่อนำสู่เส้นทางที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ กำหนดขั้นตอนและวิธีดำเนินการได้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมาย

3. ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 1) การทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความรู้ ความเข้าใจ ด้านองค์การและการบริหารจัดการ มีนโยบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานอย่างเหมาะสม มีความสามารถจับบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน มีความสามารถจับบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในการทำงาน มีความสามารถในการกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) การบริหารทรัพยากร วางแผนการบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนงาน ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งเน้นความยืดหยุ่น งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์อย่างคุ้มค่า สามารถบูรณาการทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนงาน

4. ด้านการบริหารอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย 1) การตัดสินใจ ใช้ความรู้ทางวิชาการ ประกอบการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร บริหารบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารอย่างรอบคอบประกอบการตัดสินใจ มีความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ ศึกษาข้อมูลความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีความรู้ทางด้านวิชาการ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มีความสามารถพัฒนากลยุทธ์ในการวางแผนงาน มีความสามารถพัฒนากลยุทธ์ในการจัดกิจกรรม 3) ความเป็นผู้นำ มีความคิดกว้างไกลและมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร มีความกล้าในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ มีการใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงาน มีความสามารถในการจูงใจให้คนทำงานทำให้ผู้ร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน มีความสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีความเข้าใจผู้อื่นบนหลักเหตุ และผลมีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้

5. ด้านการศึกษานอกโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การปรับปรุงตนเอง ปฏิบัติตามหลักการและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าเผชิญกับปัญหาด้วยความมั่นใจ มีความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นปฏิบัติตนเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีความมั่นคงมั่นใจในการตัดสินใจ ที่ถูกต้องตามหลักการ มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการบริหารงานวิชาการ มีความสามารถในการพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง มีการตั้งจุดมุ่งหมายในการทำงาน มีการตั้งปรัชญาชีวิต สามารถปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ มีการวางแผนเพื่อการปรับปรุงตนเอง 2) ขอบข่ายงานการศึกษานอกโรงเรียนที่เกี่ยวกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ อำนวยความสะดวก

การจัดกระบวนการเรียนรู้ มีความชัดเจนในขอบข่ายเนื้อหา งาน ความสามารถและเชี่ยวชาญในการบริหารงาน กศน. ส่งเสริมการจัดการศึกษานอกโรงเรียน ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย 3) สิ่งแวดล้อมของการศึกษานอกโรงเรียน สามารถประยุกต์องค์ความรู้ที่ใช้ในการจัดการศึกษานอกโรงเรียน สามารถบริหารสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างบรรยากาศสูงใจในการปฏิบัติงาน การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน การจัดสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาบูรณาการองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับการจัดการศึกษานอกโรงเรียน 4) กระบวนการของการศึกษาพัฒนาเทคนิคการสอนให้ทันสมัย ส่งเสริมให้มีการพัฒนาจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ช่วยสอน ดำเนินการให้มีการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน ดำเนินการให้มีการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน ติดตามและประเมินผลจัดการเรียนการสอน

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาความสามารถหลักของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน อำเภอผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายเป็นรายด้าน ต่อไปนี้

ความสามารถหลักด้านการบริหารคน

ความสามารถหลักด้านการบริหารคนประกอบด้วยความสามารถในการปรับตัว ได้แก่ การพัฒนาบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ ทักษะในการสื่อสาร ได้แก่ สื่อสารข้อมูลข่าวสารได้ทันเวลา และตรงตามความเป็นจริง และการประสานสัมพันธ์ ได้แก่ การใช้จิตวิทยาการทำงานกับผู้ร่วมงาน ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ความเป็นผู้มีความเสมอต้นเสมอปลาย และความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี ความสามารถหลักด้านการบริหารคนนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารเนื่องจากผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับคนอื่น สอดคล้องกับแนวคิดของ แคทซ์ (Katz, 1955, p. 42) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถของการเป็นผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหาร ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น ทำงานโดยรู้จักใช้คนอื่นและให้บรรลุเป้าหมายขององค์การเพื่อให้เกิดพฤติกรรมตามความคาดหวังดังกล่าว ผู้บริหารควรต้องมีความสามารถในทักษะ 3 ประการ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่ต้องใช้ความสามารถด้านความรู้ ความสามารถ วิธีการเทคนิคและอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ โดยอาศัยจากประสบการณ์ การศึกษาอบรมที่ตนเองได้รับ

2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skill) เป็นทักษะที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในด้านความรู้ความสามารถที่จะพิจารณาตัดสินใจในเรื่องการทำงานร่วมกับคนและใช้คน รวมถึงความเข้าใจในเรื่องการสร้างแรงจูงใจและการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3. ทักษะการมองภาพรวมของหน่วยงาน (Conceptual Skill) เป็นทักษะที่ต้องใช้ความสามารถที่จะเข้าใจความซับซ้อนของหน่วยงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่รวมทั้งความเหมาะสมในการจัดบุคลากรเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ทักษะการมองภาพรวมของหน่วยงานให้ก้าวหน้าให้เป็นไปตามจุดประสงค์ของหน่วยงานแทนที่จะปฏิบัติตนอยู่บนพื้นฐานของความต้องการของตนและของกลุ่มคนเท่านั้น

นอกจากนี้แล้วในส่วนของความสามารถด้านทักษะในการสื่อสารนั้นสอดคล้องกับแนวคิดของประกอบ คุณารักษ์ (2523 อ้างถึงใน ชีรเดช สุขใจ, 2543, หน้า 20) ซึ่งได้กล่าวถึงคุณสมบัติของ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปนั้นต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication) ที่ดี ซึ่งผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอต้องใช้ความสามารถหลักด้านการบริหารคนในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

สำหรับประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องอย่างเอกฉันท์ในระดับมากที่สุดที่สามารถอธิบายถึงความสามารถหลักได้อย่างชัดเจน ได้แก่

ความสามารถย่อยด้านการปรับตัว ซึ่งมีประเด็นสำคัญ คือ การพัฒนาบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เทียน ทองแก้ว (2545, หน้า 35) ที่กล่าวถึงผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพย่อมต้องอาศัยความเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดความร่วมมืออันมั่นคงสำหรับความสามารถย่อยด้านการประสานสัมพันธ์ ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญ คือ

1. การใช้จิตวิทยาในการทำงานกับผู้ร่วมงาน
2. ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
3. ความเป็นผู้มีความเสมอต้นเสมอปลาย
4. ความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี

ทั้งนี้สอดคล้องกับภารกิจหนึ่งของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ที่เน้นในด้านการบริหารเครือข่ายและความสัมพันธ์กับชุมชน (กรมการศึกษานอกโรงเรียน, 2536, หน้า 26)

ความสามารถหลักด้านความรอบรู้ในการบริหาร

ความสามารถหลักด้านความรอบรู้ในการบริหาร ประกอบด้วยความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการบริหารหน่วยงาน การมีจิตมุ่งบริการ ได้แก่ ความรอบรู้ในการบริหารเรื่องการมีจิตมุ่งบริการ และการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ ความรอบรู้ในการวางแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดของ คานซวิช (Knezevich, 1984, pp. 16-18)

ที่เสนอว่าเนื่องจากสถานการณ์ในโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากดังนั้นการที่หน่วยงานจะดำรงอยู่ได้จะต้องปรับตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ผู้บริหารจะต้องทราบว่าควรจะทำอะไรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในหน่วยงานของตน ต้องทราบยุทธศาสตร์ที่จะใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลง ต้องผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงและต้องสร้างบรรยากาศในการลงมือเปลี่ยนแปลงในตนเองเดียวกัน เทื่อน ทองแก้ว (2545, หน้า 35-36) ได้กล่าวถึงผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในด้านศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) คือมีความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการผสมผสาน เป้าหมายสำคัญของโครงการและกิจกรรมที่มีการจัดลำดับก่อนหลังตามค่านิยมและปัจจัยอื่น ๆ และวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยดังนี้คือ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continual Learning) มีความคิดสร้างสรรค์และใฝ่นวัตกรรม (Creativity and Innovation) ตระหนักถึงผลกระทบจากภายนอก (External Awareness) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ปรับเปลี่ยนได้ (Resilience) จูงใจใฝ่บริการ (Service Motivation) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) และมีวิสัยทัศน์ (Vision) สอดคล้องกับคณีย์ เทียนพุดธิ (2541, หน้า 18) ได้กล่าวว่าความสามารถของผู้บริหารในอนาคตต้องมีความคิดกลยุทธ์คือมีความสามารถที่จะเข้าใจแนวโน้มของสภาพแวดล้อม โอกาสทางการตลาดข้อจำกัดในการแข่งขัน จุดอ่อน/จุดแข็งขององค์การสามารถวิเคราะห์เพื่อตอบสนองด้านกลยุทธ์ที่ดีที่สุด มีความสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถที่จะสื่อสารวิสัยทัศน์ไปเป็นกลยุทธ์ที่ตอบรับได้อย่างเหมาะสม กระตุ้นด้วยการจูงใจ มุ่งมั่นต่อกลยุทธ์ สนับสนุนนวัตกรรมการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง และมีความสามารถที่จะสร้างความสัมพันธ์กัน และทุก ๆ คนที่ต้องติดต่อยุ่ด้วย เพื่อความสำเร็จขององค์การ นอกจากนี้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดความสามารถหลักด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและด้านจิตมุ่งบริการ อยู่ในความสามารถหลักของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการด้วย (สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน, 2549, หน้า 5)

สำหรับประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันอย่างเอกฉันท์ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความสามารถย่อยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในเรื่องความรู้ ความสามารถในการบริหารหน่วยงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอเป็นสถานศึกษาที่มีอัตรากำลังข้าราชการจำนวนน้อยประมาณ 1 – 5 คน ในขณะที่มีภารกิจและกลุ่มเป้าหมายจำนวนมากอัตราส่วนหนึ่งต้องใช้ ครูอาสาสมัคร และครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชนที่เป็นอัตราชั่วคราว ผู้บริหารการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ จึงต้องมีความสามารถในการบริหารหน่วยงาน ดังกล่าว

ความสามารถหลักด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ความสามารถหลักด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วยความสามารถด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจด้านองค์การและการบริหารจัดการ สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในการทำงาน และการบริหารทรัพยากร ได้แก่ ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งเน้นความยืดหยุ่น สามารถบูรณาการทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับคุณลักษณะและทักษะเฉพาะของข้าราชการไทยของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549, หน้า 1-2) ที่ระบุว่าการบริหารราชการแนวใหม่ เน้นการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานคือมุ่งที่ผลผลิตหรือผลงานที่ตั้งเป้าไว้พร้อมทั้งผลลัพธ์ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากผลผลิตงานทุกอย่างจะต้องมีกำหนดเวลาแล้วเสร็จเพื่อให้ผู้ทำเกิดความรับผิดชอบที่จะต้องทำให้เสร็จตามกำหนดเวลาและสำหรับการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่านั้นสิ่งใดที่ทำแล้วไม่คุ้มค่าให้เลิกทำหรือต้องถ่ายโอนงานออกไปหรือต้องบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดในตนเองเดียวกัน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดความสามารถหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหนึ่งในความสามารถหลักที่สำคัญของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน, 2549, หน้า 5)

สำหรับประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องอย่างเอกฉันท์ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความสามารถย่อยด้านการให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ ในเรื่องมีความรู้ ความเข้าใจ ด้านองค์การ และการบริหารจัดการ และเรื่องสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในการทำงาน นอกจากนี้ความสามารถย่อยด้านการบริหารทรัพยากรในเรื่องความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งเน้นความยืดหยุ่น และเรื่องสามารถบูรณาการทรัพยากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการปฏิรูประบบราชการภายใต้การบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอจะต้องทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในด้านบุคลากรที่มีจำนวนน้อย ปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ ซึ่งจะต้องสร้างความมั่นใจในการทำงานแก่ทีมงาน

ความสามารถหลักด้านการบริหารอย่างมืออาชีพ

ความสามารถหลักด้านการบริหารอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วยความสามารถในการตัดสินใจ ได้แก่ ใช้ความรู้ทางวิชาการประกอบการตัดสินใจ ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ศึกษาข้อมูลความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการเป็นผู้นำ ได้แก่ มีความคิดกว้างไกลและมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร สอดคล้องกับการศึกษาค้นคว้าของจักรพรรดิ วัชร (2538, หน้า 18) ได้ศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษาพบว่า คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำประกอบด้วยมีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเหตุผลที่

เหมาะสมมีมนุษยสัมพันธ์สูงสามารถจูงใจให้คนทำงานสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานและบุคคล มีความสามารถกระจายอำนาจและมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติในทำนองเดียวกัน ชิเซลลิ (Chiselli, 1997, p. 39) วิจัยพบว่าความสามารถในการบริหารงานที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานมี 7 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสั่งการ ความรอบรู้ในงาน ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถในการตัดสินใจ ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ ความต้องการความสำเร็จในชีวิตและการไม่ผูกติดกับตำแหน่ง สอดคล้องกับการวิจัยนี้ แกนนอน (Gannon, 1982, p. 315) และเซอร์จิโอวานนิและคณะ (Sergiovanni & Other, 1987, pp. 384-391) มีความเห็นสอดคล้องกันและได้ให้ความหมายความสามารถในการตัดสินใจว่าหมายถึงความพร้อมที่จะตัดสินใจอย่างฉับพลันด้วยความเชื่อมั่นไม่ลังเลในการตัดสินใจเพราะอาจทำให้ปัญหาเล็กเป็นปัญหาใหญ่ในภายหลังได้

ความสามารถหลักด้านการศึกษานอกโรงเรียน

ความสามารถหลักด้านการศึกษานอกโรงเรียน ประกอบด้วยความสามารถในการปรับปรุงตนเอง ได้แก่ ปฏิบัติตามหลักการและประเพณีตนเป็นแบบอย่างที่ดี ความสามารถด้านขอบข่ายงานการศึกษานอกโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ ได้แก่ อำนาจความสะดวกการจัดกระบวนการเรียนรู้ ความสามารถด้านสิ่งแวดล้อมของการศึกษานอกโรงเรียน ได้แก่ สามารถประยุกต์องค์ความรู้ที่ใช้ในการจัดการศึกษานอกโรงเรียน และความสามารถด้านกระบวนการของการศึกษา ได้แก่ พัฒนาเทคนิคการสอนให้ทันสมัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรอสแมนและบันนิง (Rossman & Bunning, 1978, pp. 150-151) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับความรู้และทักษะที่นักการศึกษาผู้ใหญ่ควรมีในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์จะต้องมีความสามารถด้านทักษะ 6 ประเภท ได้แก่ 1) ความสามารถ ด้านส่วนตัวของนักการศึกษาผู้ใหญ่ 2) ความสามารถด้านของขอบข่ายของงานการศึกษานอกโรงเรียน 3) ความสามารถด้านที่เกี่ยวกับตัวผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ 4) ความสามารถด้านสิ่งแวดล้อมของการศึกษาผู้ใหญ่ 5) ความสามารถด้านการสร้างโครงการศึกษาผู้ใหญ่ 6) ความสามารถด้านกระบวนการของการศึกษาและความสามารถที่จำเป็นสำหรับนักการศึกษาผู้ใหญ่หรือนักการศึกษานอกโรงเรียนในประเทศไทย ตามแนวคิดจากการวิเคราะห์ของ ไพฑูรย์ โพธิ์สาร (2526, หน้า 25-27) ที่ประกอบด้วยความสามารถด้านความรู้ด้านทักษะและด้านเจตคติในเรื่องต่าง ๆ 6 ด้าน 1) การปรับปรุงตัวเองของนักการศึกษานอกโรงเรียน 2) ขอบข่ายของงานการศึกษานอกโรงเรียน 3) ความเข้าใจตัวผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ 4) สิ่งแวดล้อมของนักการศึกษานอกโรงเรียน 5) การสร้างโปรแกรมการศึกษานอกโรงเรียน และ 6) การใช้กระบวนการของการศึกษา

สำหรับผู้ประเมินที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องอย่างเป็นเอกฉันท์ในระดับมากที่สุดที่สามารถอธิบาย ความสามารถหลัก ของผู้บริหารการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอได้อย่างชัดเจน ได้แก่ ความสามารถย่อยด้านการปรับปรุงตนเอง ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญ คือ มีการวางแผนเพื่อการปรับปรุงตนเอง ความสามารถย่อยด้านขอบข่ายงานการศึกษาของโรงเรียนที่เกี่ยวกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญ คือ มีความชัดเจนในขอบข่ายเนื้อหางาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน มีหน้าที่รับผิดชอบ ทั้งด้านบริหารงานสำนักงาน และส่งเสริมการจัดบริการการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งเป็นนักศึกษานอกโรงเรียนซึ่งเป็นผู้ใหญ่ ภายใต้การจัดระบบการเรียนที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์การสอนผู้ใหญ่ ซึ่งความสามารถย่อยด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความสามารถหลักด้านการศึกษานอกโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนควรพัฒนาผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอให้มีความสามารถหลักทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความสามารถหลักด้านการบริหารคนความสามารถหลักด้านความรู้ในการบริหาร ความสามารถหลักด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสามารถหลักด้านการบริหารอย่างมืออาชีพ และความสามารถหลักด้านการศึกษานอกโรงเรียน

1.2 สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนควรใช้ความสามารถหลักของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ

1.3 สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนควรสำรวจและจัดระบบข้อมูลการพัฒนาบุคลากรในการพัฒนาความสามารถหลักของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ รายนามบุคคล ที่แสดงให้เห็นความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอในส่วนความสามารถหลักที่ยังขาดอยู่และจัดกระบวนการอบรมหรือกระบวนการเรียนรู้ให้สามารถเพิ่มเติมความสามารถหลักได้ตามที่กำหนด

1.4 สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนควรได้มอบหมายให้หน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ สถาบันการศึกษาและพัฒนาต่อเนื่องสิรินธร ซึ่งเป็นหน่วยในการพัฒนาบุคลากรของสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ร่วมกับกลุ่มการเจ้าหน้าที่จัดทำแผนพัฒนาครูเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ โดยนำความสามารถหลักของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอไปปรับเป็นหลักสูตรหรือ

โปรแกรมในการพัฒนาสู่การเป็นผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนในอนาคต เพื่อให้ได้ผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนที่มีความสามารถต่อไป

1.5 สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนควรกำหนดนโยบายพัฒนาความสามารถหลักของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภออย่างชัดเจน โดยเฉพาะการจัดระบบประมาณและวิธีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องมีสถานศึกษาดั้งเดิม มีระบบพี่เลี้ยง เพื่อเป็นแบบอย่างและให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่ความสามารถหลักที่สามารถปฏิบัติได้

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

2.1 ควรศึกษาความสามารถหลักของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ทั้ง 5 ด้าน จากข้อค้นพบของการวิจัยนี้ ว่าตัวแปรใดส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอมากน้อยเพียงใด

2.2 ควรศึกษาความสามารถหลักของหน่วยงานควบคู่ไปกับความสามารถหลักของบุคคลด้วย เพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพทั้งหน่วยงานและบุคคล เช่น ความสามารถหลักของสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ความสามารถหลักของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ความสามารถหลักของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ เป็นต้น

2.3 ควรศึกษาความสามารถหลักของผู้บริหารการศึกษานอกโรงเรียนตำแหน่งอื่น ๆ ด้วย ได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาค ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด เป็นต้น

2.4 ควรศึกษาความสามารถหลักของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบอื่น เช่น การวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อยืนยันหรือเปรียบเทียบข้อค้นพบในครั้งนี้