

บทที่ 4

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยซึ่งมีอยู่ 2 ประการ คือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ และการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ ซึ่งกระบวนการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาและการนำเสนอตามวัตถุประสงค์ ทั้ง 2 ประการ เริ่มต้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสอบถามผู้เชี่ยวชาญตามกระบวนการเทคนิคเดลฟาย ประยุกต์ 2 รอบ และการสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการพัฒนาประเทศ โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้เชี่ยวชาญ

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ

1. ลักษณะการศึกษขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์

ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ โดยวิเคราะห์จากเอกสาร คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แผนการศึกษาแห่งชาติ (2542-2549) และงานวิจัยของ ศักดิ์ชัย หิรัญทวี (2545) ซึ่งในการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นการวิเคราะห์โดยพิจารณาถึงพื้นฐานความเป็นมา เจตนารมณ์ของแผนการศึกษาแห่งชาติและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 ความหมายของข้อความทั้งความหมายโดยตรงและโดยอ้อม ได้ลักษณะการศึกษขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ 17 ข้อ เป็นเรื่องเกี่ยวกับศักยภาพของสถานศึกษาในการส่งเสริมทักษะผู้เรียนในด้านวิชาการและวิชาชีพ การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและมีจิตสาธารณะ และการสร้างเสริมวิสัยทัศน์และความริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการแข่งขัน ดังนี้

1. เป็นการศึกษาที่จัดประสบการณ์ด้านความรู้ ความสามารถทักษะในการสื่อสาร ทั้งด้านการพูด ฟัง อ่าน และเขียน ด้านการคำนวณ ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ด้วยเหตุผลเชิงวิทยาศาสตร์และศาสตร์สาขาต่าง ๆ ที่จะใช้ในการดำรงชีวิต

2. เป็นการศึกษาที่ส่งเสริมการพัฒนาจิตใจให้คงามมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่คุณธรรมจริยธรรมตามหลักศาสนา
3. เป็นการศึกษาที่อนุรักษ์สืบสาน เอกลักษณ์ของท้องถิ่นวัฒนธรรมอันดีงามของไทย ภูมิปัญญาของไทย และทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่น
4. เป็นการศึกษาที่ระบบเปิดให้ประชาชนทุกกลุ่มได้เข้ามาใช้ประโยชน์จากการศึกษาตลอดเวลาทุกสถานที่
5. เป็นการศึกษาที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่ทันต่อความเป็นไปได้ในสังคมอื่นและความก้าวหน้าเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก
6. เป็นการศึกษาที่ชุมชนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมใน การจัดการศึกษาอย่างจริงจัง ในรูปแบบขององค์คณะบุคคล ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับดูแล และตรวจสอบการบริหารของสถานศึกษา
7. เป็นการศึกษาที่เน้นความสำคัญทั้งความรู้ควบคู่คุณธรรม
8. เป็นการศึกษาที่ให้ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
9. เป็นการศึกษาที่ให้ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา
10. เป็นการศึกษาที่ให้ความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง
11. เป็นการศึกษาที่เน้นความสำเร็จ ในคุณภาพชีวิตทั่วไปของผู้เรียนในฐานะที่เป็นมนุษย์
12. เป็นการศึกษาที่ยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด
13. เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้พ้นจากสภาวะของการพึ่งพาไปสู่สภาวะของการพึ่งตนเองในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง
14. เป็นการศึกษาที่ทันสมัยทั้งด้านความรู้ความคิด และเครื่องมือทางการศึกษา
15. เป็นการศึกษาที่จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
16. เป็นการศึกษาที่ส่งเสริมการฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และ การประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
17. เป็นการศึกษาที่จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

ผลการวิเคราะห์เอกสารดังกล่าว เป็นการวิเคราะห์โดยพิจารณา ถึงพื้นฐานความเป็นมา เจตนารมณ์ ของเอกสาร ความหมายของข้อความทั้งความหมายโดยตรง และโดยอ้อมเป็นหลัก เริ่มต้น แล้วสร้างแบบสอบถาม นำไปหารือกับอาจารย์ที่ปรึกษาและให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบ เครื่องมือ ก่อนนำไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟายประยุกต์ 2 รอบ

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้วิเคราะห์จากเอกสาร คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ส่งเสริมประสิทธิภาพ การบริหารงานพัฒนา ออสเตรเลีย (Tasmania Principal Institute, 2001, pp. 1-13) คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานผู้นำในโรงเรียน สมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มิโบอนุญาติ ประกอบวิชาชีพ ระดับมลรัฐสหรัฐอเมริกา (Interstate School Leaders Licensure Consortium, 2000, pp. 97-113) เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของ ครูสภา (สำนักงานเลขาธิการครูสภา, 2542) ได้คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษา 44 ลักษณะ ซึ่งสามารถจำแนกคุณลักษณะแต่ละด้านออกตามหลักทฤษฎีภาวะผู้นำได้ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านบริหาร 20 ข้อ คุณลักษณะด้านวิชาการ 6 ข้อ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ 10 ข้อ คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม 8 ข้อ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ ด้านการบริหาร จำนวน 20 ข้อ มีดังนี้

1.1 สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 สามารถวิเคราะห์สังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา ที่ทันสมัย

1.3 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา

1.4 สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากร ทางการศึกษาได้เหมาะสม

1.5 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา

1.6 สามารถกำหนดคนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพ การจัดการ ศึกษา

1.7 สามารถกำหนดคนโยบายและจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คู่มาต่อการศึกษาสังคม และสิ่งแวดล้อม

1.8 สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ

1.9 สามารถประเมินผลและติดตามผลตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
ของสถานศึกษา

1.10 สามารถบริหารจัดการให้มีคุณภาพ

1.11 สามารถวางระเบียบการบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.12 สามารถบริหารจัดการงบประมาณการเงินและบัญชีได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส
และตรวจสอบได้

1.13 สามารถใช้การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติได้
อย่างเหมาะสม

1.14 สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการ

1.15 สามารถส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาในการใช้เทคโนโลยี
เพื่อการศึกษา

1.16 สามารถพัฒนาครูและ บุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่าง
มีประสิทธิภาพ

1.17 สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา

1.18 สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรใน
สถานศึกษา

1.19 สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

1.20 สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน

2. ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ ด้านวิชาการ จำนวน
8 ข้อ

2.1 สามารถบริหารจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

2.2 สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

2.3 สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

2.4 สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

2.5 สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมนิเทศเพื่อพัฒนาการศึกษาผู้เรียนในด้านต่าง ๆ

2.6 สามารถส่งเสริมวินัยคุณธรรมจริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะของนักเรียน

3. ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ ด้านบุคลิกภาพ

จำนวน 10 ข้อ

- 3.1 มีความเชื่อมั่นในตนเองกล้าหาญ กล้าได้ กล้าเสีย ทะเยอทะยาน
- 3.2 มีรูปร่างแข็งแรง สมบูรณ์ และบุคลิกภาพดี
- 3.3 มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ไม่หวั่นกลัวต่อความล้มเหลว
- 3.4 มีจิตใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีความเป็นประชาธิปไตย
- 3.5 มีความสามารถสร้างความสามัคคีในกลุ่มได้
- 3.6 มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไป มีบารมีทางสังคม
- 3.7 มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาดมีความคิดความเข้าใจ ในระดับสูง
- 3.8 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์
- 3.9 รู้จักตนเองเป็นอย่างดี
- 3.10 เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธาเชื่อถือและไว้วางใจได้

4. ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ ด้านคุณธรรมจริยธรรม

จำนวน 10 ข้อ

- 4.1 มีวินัยในตนเอง
- 4.2 รักศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อวิชาชีพเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
วิชาชีพ
- 4.3 รัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์หรือผู้รับบริการตาม
บทบาทหน้าที่
- 4.4 ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และหรือ
ผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์
- 4.5 ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ
- 4.6 ไม่กระทำความเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และ
สังคมของศิษย์หรือผู้รับบริการ
- 4.7 ให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาคโดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์
จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ
- 4.8 สนับสนุนช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์โดยยึดมั่นในระบบ
คุณธรรมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

4.9 ประพฤติปฏิบัติตน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

4.10 เป็นผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับลักษณะการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน โดยเทคนิคเดลฟาย ประยุต์ 2 รอบ

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 2 เป็นการวิเคราะห์จากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 ของเทคนิคเดลฟายประยุต์ ตามกรอบที่กำหนด ได้แก่ ลักษณะการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์เพิ่มจาก 17 ข้อ เป็น 20 ข้อ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ด้านบริหารจาก 20 ข้อ เป็น 24 ข้อ ด้านวิชาการ จาก 6 ข้อ เป็น 8 ข้อ ด้านบุคลิกภาพ จาก 10 ข้อ เป็น 12 ข้อ และด้านคุณธรรมจริยธรรม จาก 10 ข้อ เป็น 12 ข้อ รวม 4 ด้าน 56 คุณลักษณะ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับลักษณะการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับลักษณะการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์

ข้อที่	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่าง มัธยฐานกับ ฐานนิยม	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (TQR)	การแปลผล	
					ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
1	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
7	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ข้อที่	มาตรฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่าง มาตรฐานกับ ฐานนิยม	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (TQR)	การแปลผล	
					ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
8	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
9	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
10	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
11	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
12	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
13	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
15	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
16	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
17	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
18	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
19	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
20	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
14	4.00	4.00	0.00	0	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับ
ลักษณะการศึกษารู้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ จำนวน 20 ข้อ โดยมีความเห็นว่า มีความสำคัญระดับ
มากที่สุด 19 ข้อ มีความสำคัญระดับมาก 1 ข้อ

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ
ดังแสดงในตารางที่ 9 - 12

ตารางที่ 9 ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม และค่าพิสัย
ระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อ
พัฒนาประเทศ ด้านการบริหาร

ข้อที่	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่าง มัธยฐานกับ ฐานนิยม	พิสัยระหว่าง ควอไทล์	การแปลผล	
					ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
1	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
7	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
8	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
9	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
10	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
11	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
12	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
13	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
14	5.00	4.50	0.05	0.05	มากที่สุด	สอดคล้อง
15	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
16	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
17	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
18	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อที่	มาตรฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่าง มาตรฐานกับ ฐานนิยม	พิสัยระหว่าง ควอไทล์	การแปลผล	
					ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
19	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
20	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
21	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
22	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
23	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
24	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ ด้านบริหาร จำนวน 24 ข้อ มีความสำคัญระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยมีค่ามาตรฐานไม่น้อยกว่า 3.51 และความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ มีพิสัยควอไทล์ต่ำกว่า 1.50 ทุกข้อ

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิบัติการศึกษาเพื่อการพัฒนา
ประเทศ ด้านวิชาการ ดังแสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่าง
ควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะฯ ด้านวิชาการ

ข้อที่	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่าง มัธยฐานกับ ฐานนิยม	พิสัยระหว่าง ควอไทล์	การแปลผล	
					ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง
1	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
7	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6	4.00	4.00	0.00	0	มาก	สอดคล้อง
8	4.00	4.00	0.00	0	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าฯ ด้านวิชาการ จำนวน
8 ข้อ ไม่สอดคล้อง จำนวน – ข้อ มีข้อความสำคัญระดับมากที่สุด 6 ข้อ มีความสำคัญระดับมาก
2 ข้อ โดยมีค่ามัธยฐานไม่น้อยกว่า 3.51 และความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ มีพิสัยควอไทล์ต่ำกว่า
1.50 ทุกข้อ

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศด้านบุคลิกภาพ ดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะฯ ด้านบุคลิกภาพ

ข้อที่	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม	พิสัยระหว่างควอไทล์	การแปลผล	
					ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง
1	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
7	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
8	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
9	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
10	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
11	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
12	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฯ ด้านบุคลิกภาพ จำนวน 12 ข้อ มีข้อความเห็นว่า มีความสำคัญระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยมีค่ามัธยฐานไม่น้อยกว่า 3.51 และความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ มีพิสัยควอไทล์ต่ำกว่า 1.50 ทุกข้อ

5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนา
ประเทศ ด้านคุณธรรม จริยธรรม แสดงในตารางที่ 12

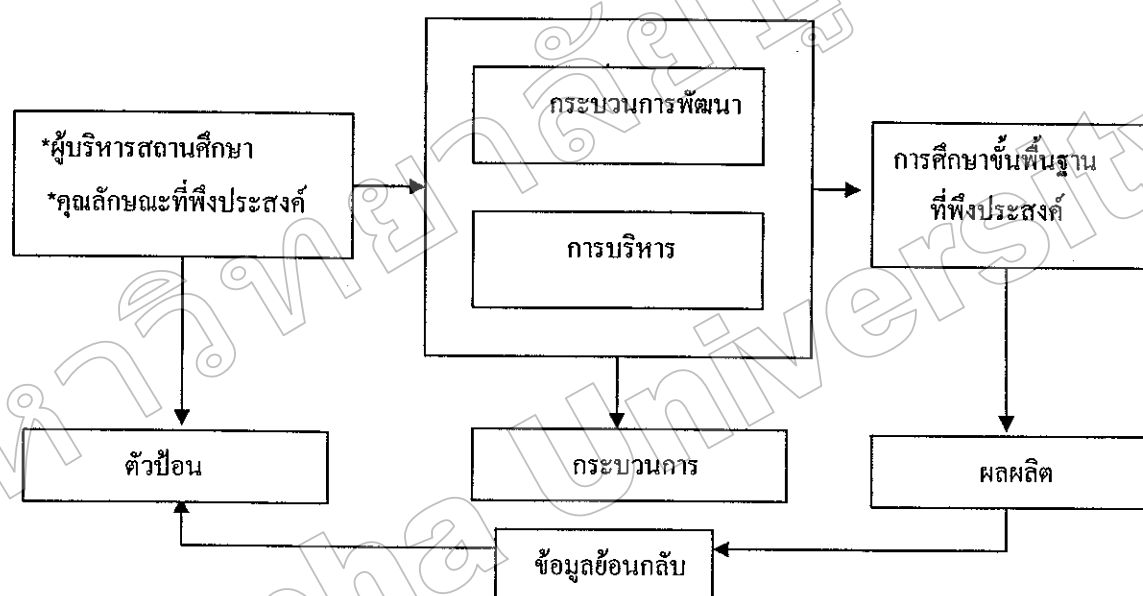
ตารางที่ 12 ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
ของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม

ข้อที่	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่าง มัธยฐานกับ ฐานนิยม	พิสัยระหว่าง ควอไทล์	การแปลผล	
					ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
1	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
7	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
8	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
9	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
10	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
11	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
12	5.00	5.00	0.00	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ฯ ด้านคุณธรรมจริยธรรม จำนวน 12 ข้อโดยมีความเห็นว่ามีค่าความสำคัญระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยมีค่ามัธยฐานไม่น้อยกว่า 3.51 และความคิดเห็นสอดคล้องกัน คือ มีพิสัยควอไทล์ต่ำกว่า 1.50 ทุกข้อ

**ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสอดคล้องและความเหมาะสมระหว่างลักษณะการศึกษา
ขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์กับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อ
การพัฒนาประเทศ**

ในทฤษฎีเชิงระบบ (System Approach) ซึ่งประกอบด้วยตัวป้อน (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ลักษณะการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ถือเป็นผลผลิตของกระบวนการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเสริมลักษณะที่พึงประสงค์ ที่ส่งผลต่อลักษณะการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ ดังภาพที่ 20



ภาพที่ 20 ความสัมพันธ์สอดคล้องกันของลักษณะการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์กับ
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องได้รับการพัฒนา

จากภาพที่ 20 จะเห็นความสัมพันธ์และความสอดคล้องกันระหว่างลักษณะการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ ซึ่งผลผลิตของระบบที่เกิดจากปัจจัย คือผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะต้องพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งจะเกิดจากจากกระบวนการพัฒนาอันจะนำไปสู่การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และส่งผลให้เกิดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ และจะต้องตรวจสอบเป็นข้อมูลย้อนกลับหากผลผลิตคือ การศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ ไม่เป็นไปตามที่พึงประสงค์ ก็จะต้องมาพิจารณาปัจจัยป้อนว่ามีคุณลักษณะถูกต้องหรือไม่ อันจะนำไปสู่กระบวนการพัฒนาใหม่ต่อไป ดังนั้นลักษณะการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ จึงเป็นผลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะที่ถูกต้องและพึงประสงค์ด้วย

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ

การสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ ผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 ด้าน ซึ่งผ่านการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ ตามกระบวนการเทคนิคเดลฟายประยุกต์ 2 รอบ แล้วนำมาดำเนินการดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การดำเนินการสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ (ฉบับร่าง)

ตอนที่ 2 การประเมินรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้สร้างขึ้นในขั้นตอนที่ 1

ตอนที่ 3 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ (ฉบับผลการวิจัย)

ตอนที่ 1 การดำเนินการสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง)

การสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและหลักการในการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ

2. การกำหนดแนวคิดกำกับการสร้างรูปแบบของการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ

3. การวิเคราะห์และสังเคราะห์สาระพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแยกตามประเภทคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ

4. การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศแบบบูรณาการ

1. การวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและหลักการในการสร้างรูปแบบการพัฒนา
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ

จากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เอกสาร ผู้วิจัยพบว่านักวิชาการ หลายท่าน
ได้แก่ 1. Dazzler (2002) 2. McCauley et al. (1998) 3. Rogoff (1987) 4. Tracey (1984)
5. Nadler (1982) ได้เสนอองค์ประกอบกระบวนการพัฒนาพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ไว้
เหมือนกันและแตกต่างกัน ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์

องค์ประกอบ \ นักวิชาการ	1	2	3	4	5	6	7	ความถี่
1. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์กร	✓		✓		✓		✓	4
2. การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร	✓		✓		✓	✓	✓	5
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา	✓		✓		✓	✓	✓	5
4. การออกแบบ/ กำหนดหลักสูตรการพัฒนา	✓		✓		✓		✓	4
5. การประเมินผลก่อนการดำเนินการ	✓			✓				2
6. การดำเนินการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
7. การประเมินและติดตาม หลังดำเนินการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
8. การฝึกปฏิบัติ		✓		✓				2
9. การวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการทั้งหมด		✓		✓			✓	3
10. การเตรียมการพัฒนา			✓	✓	✓	✓	✓	5
11. การใช้รูปการประเมิน / การสร้างเกณฑ์ประเมิน			✓			✓		2
12. การเลือกเทคนิค/ อุปกรณ์ประกอบการพัฒนา			✓		✓	✓	✓	4
13. การเตรียมการสร้างแนวคิดเพื่อการพัฒนา				✓				1
14. การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม / สัมมนา						✓		1
15. การเลือกวิทยากรผู้ฝึกอบรม / พัฒนา						✓		1

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามแนวคิดของนักวิชาการที่นำเสนอไว้ในตาราง จะเห็นว่าองค์ประกอบของการพัฒนาที่นักวิชาการมีแนวคิดเหมือนในระดับความถี่ ตั้งแต่ 5 คน ขึ้นไป มี 5 ขั้นตอน คือ การเตรียมการ การกำหนดความต้องการ การเตรียมการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการดำเนินการ ซึ่งมีรายละเอียดจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 องค์ประกอบของการพัฒนาและรายละเอียดที่ได้จากการวิเคราะห์ ตามแนวคิดของนักวิชาการที่นำเสนอไว้

องค์ประกอบของการพัฒนา	รายละเอียดที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ
ขั้นที่ 1 การเตรียมการ	1. การเตรียมการสร้างแนวคิดเพื่อการพัฒนา 2. การประเมินก่อนดำเนินการ 3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา
ขั้นที่ 2 การกำหนดความต้องการ	1. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาขององค์กร 2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของบุคลากร 3. การวิเคราะห์งานที่ต้องปฏิบัติ
ขั้นตอนที่ 3 การเตรียมการพัฒนา	1. การเลือกเทคนิค/ อุปกรณ์ประกอบการสัมมนา 2. การเลือกวิทยากรผู้ฝึกอบรม/ พัฒนา 3. การคัดเลือกผู้เข้าฝึกอบรม/ พัฒนา
ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการพัฒนา	1. การออกแบบ/ กำหนดหลักสูตรพัฒนา 2. การดำเนินการฝึกอบรม-สัมมนา-เรียนรู้ 3. การฝึกปฏิบัติจริงในสถานการณ์จำลอง/ สถานศึกษาต้นแบบ
ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ	1. การใช้รูปแบบการประเมิน/ การสร้างเกณฑ์การประเมิน 2. การประเมินและติดตามผลหลังการดำเนินการพัฒนา 3. การวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการทั้งหมด 4. การให้ข้อมูลป้อนกลับการพัฒนา/ การติดตามประเมินผล

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบและรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบทั้ง 5 ขั้นตอน น่าจะมีความครอบคลุมและสมบูรณ์พอที่จะใช้ในการสังเคราะห์หลักการสำคัญในการสร้างรูปแบบ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษา เพื่อการพัฒนาประเทศได้ แต่เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ ซึ่งมี ลักษณะเฉพาะ ดังนั้นขั้นตอนหรือกระบวนการของการพัฒนาควรจะเริ่มจากการประเมินผู้รับ การพัฒนา ตามด้วย การเตรียมการพัฒนา การดำเนินการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา ตามลำดับ

ดังนั้น ในการวิจัยนี้อาจสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ หมายถึง ชุดของ องค์ประกอบต่าง ๆ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ ซึ่งมีขั้นตอนต่าง ๆ คือ การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา การเตรียมการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา โดยการดำเนินการตามองค์ประกอบในแต่ละขั้นตอนจะมี รายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาสาระการพัฒนา วิธีการพัฒนา และสมรรถนะ/ผลที่ต้องการ ตามลำดับ

2. การกำหนดแนวคิดกำกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศแบบบูรณาการ

การสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศแบบบูรณาการ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวคิดกำกับการสร้างรูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็น รูปแบบที่บูรณาการทั้งกระบวนการพัฒนา วิธีการพัฒนา และสาระของการพัฒนา เพื่อบรรลุ เป้าหมาย คือ ประเทศได้รับการพัฒนาตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

2. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของ ตนเอง จัดการแก้ไขพัฒนาข้อบกพร่องเหล่านั้นให้ดีขึ้นด้วยตนเองและจูงใจให้ผู้บริหารเข้าร่วม การพัฒนา

3. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์

ระหว่างกัน ซึ่งต้องใช้วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลาย มิใช่เพียงแต่ใช้วิธีการฝึกอบรมอย่างเดียวเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารและทัศนคติ ค่านิยมที่ถูกต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ

4. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้

5. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้พัฒนาภาพลักษณ์และบุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อการทำงานและเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง กระบวนการการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายแต่ไม่ซับซ้อนจนเกินไป และมีกำหนดระยะเวลาไม่ยาวนานมาก

7. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่มีการยืดหยุ่นสามารถดัดแปลงวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการจำเป็นเฉพาะของแต่ละบุคคล

8. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่สามารถติดตามและประเมินผลเป็นรายบุคคล เพื่อติดตามดูว่าสามารถนำความรู้และทักษะไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่ และหลีกเลี่ยงการทดสอบหรือการประเมินผลในลักษณะต่าง ๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการให้คะแนนและการจัดลำดับ

นอกเหนือจากการกำหนดข้อกำหนดในการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าวแล้ว การกำหนดรูปแบบการพัฒนาว่าประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง มีโครงสร้างของความสัมพันธ์อย่างไร ยังขึ้นอยู่กับว่า แนวคิดทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้น รวมทั้งแนวคิดรวบยอดที่แสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบของแนวความคิดที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบนั้น ๆ
2. แนวคิดที่ประกอบนั้นเป็นรูปแบบจะต้องอยู่ในรูปของกระบวนการ ขั้นตอน และหมวดหมู่ที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบและสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลได้ทุกองค์ประกอบ

3. แนวคิดที่นำมาสร้างรูปแบบอยู่บนพื้นฐานหลักการในการบริการซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถพยากรณ์ผลที่ตามมาได้

4. แนวคิดทฤษฎีที่นำมาเป็นหลักการและโครงสร้างของรูปแบบจะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

5. รูปแบบจะต้องสามารถติดตามตรวจสอบและประเมินผลได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ในทุกองค์ประกอบทุกกระบวนการทุกขั้นตอนและสามารถวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

3. การวิเคราะห์และสังเคราะห์สาระการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ

จากคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 56 คุณลักษณะ ซึ่งจัดเป็นด้านต่าง ๆ ตามหลักทฤษฎีภาวะผู้นำได้ 4 ด้าน ดังกล่าวแล้วนั้น ผู้วิจัยได้จำแนกภาวะผู้นำด้านการบริหาร ออกเป็น 3 กลุ่ม ตามทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 ทักษะ ของ Katz (1955) และ Mann (1965 cited in Yuki, 1989, p. 194) ได้จำแนกทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำไว้ 3 ประการ คือ 1. ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) มีความรู้เกี่ยวกับ วิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนและเทคนิคในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และสามารถที่จะใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้น ๆ 2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skills) มีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์และกระบวนการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สามารถเข้าใจ ความรู้สึก ทัศนคติ และสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนมีประสิทธิภาพ 3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เป็นทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์การคิดอย่างมีเหตุผล สามารถสร้างกรอบความคิดรวบยอดในสิ่งที่ซับซ้อนและไม่ชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสร้างสรรค์ในการคิดและการแก้ปัญหา สามารถวิเคราะห์เหตุการณ์และแนวโน้ม คาดการณ์การเปลี่ยนแปลง รู้โอกาสและศักยภาพของปัญหา เพื่อให้กระบวนการพัฒนาสามารถดำเนินการได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ดังผลการวิเคราะห์ในภาคผนวก

เพื่อให้สามารถกำหนดสาระของการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ตามหลักทฤษฎีทางบริหารการศึกษาให้สอดคล้องกับลักษณะของภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสอดคล้องดังกล่าวตามตารางที่ 15

ตารางที่ 15 การสังเคราะห์สาระการพัฒนาจำแนกตามด้านต่าง ๆ ของภาวะผู้นำและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

ภาวะผู้นำ	คุณลักษณะผู้บริหารที่ต้องการพัฒนา	สาระการพัฒนา
ด้านการบริหาร - ด้านความรอบรู้ ทางการบริหาร	1. สามารถนำความรู้ความเข้าใจ ในหลักการและทฤษฎีทางการ บริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ ในการบริหาร การศึกษาอย่างมี ประสิทธิภาพ 2. สามารถวิเคราะห์สังเคราะห์และ สร้างองค์ความรู้ในการบริหาร จัดการศึกษาที่ทันสมัย 3. สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และ เป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาไป สู่อนาคต 4. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัด ทำนโยบายการศึกษา 5. สามารถกำหนดนโยบายและจัดทำ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้ เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษาสังคม และสิ่งแวดล้อม	- หลักการบริหารจัดการ สมัยใหม่ - หลักการบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน - นโยบายการบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน - การพัฒนาความคิดเชิง กลยุทธ์ - การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	คุณลักษณะผู้บริหารที่ต้องการพัฒนา	สาระการพัฒนา
- ด้านทักษะทาง การบริหารงาน	1. มีทักษะในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ 2. สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม 3. สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปสู่ปฏิบัติ 4. สามารถประเมินและติดตามผล ตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 5.สามารถนำกระบวนการวิจัยทางการศึกษาและการประเมินผลไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษา 6. สามารถบริหารจัดการงบประมาณการเงินและบัญชีได้อย่างถูกต้อง โปร่งใสและตรวจสอบได้ 7. สามารถวางระเบียบการบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 8. สามารถบริหารจัดการความรู้ ข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียนครูและบุคลากรในสถานศึกษา 9. สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน 10. สามารถบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม 11. สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการ 12. สามารถจัดกิจกรรมบริหารเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	- การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ - การบริหารแบบมีส่วนร่วม - การบริหารเชิงกลยุทธ์ - การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา - ทักษะในการติดต่อสื่อสาร - การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง - การบริหารเทคโนโลยีและสารสนเทศ - การบริหารงบประมาณ - การสร้างทีมงานและเครือข่าย - การบริหารการเปลี่ยนแปลง CCO - การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ - การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง CEO - การบริหารงานวิจัยทางการศึกษา - การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	คุณลักษณะผู้บริหารที่พัฒนาที่ต้องพัฒนา	สาระการพัฒนา
- ด้านทักษะการบริหารคน	1. สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา 2. สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม 4. สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา 5. สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา 6. สามารถส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เทคโนโลยีทางการศึกษา 7. มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน	- การสร้างมนุษยสัมพันธ์ - หลักการจูงใจ - การบริหารความขัดแย้ง - การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ - การสร้างองค์ความรู้ - การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา - หลักการพัฒนาทีมงาน - การบริหารเทคโนโลยีและสารสนเทศ

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	คุณลักษณะผู้บริหารที่พัฒนาที่ต้องพัฒนา	สาระการพัฒนา
ด้านวิชาการ - ความเป็นผู้นำทางวิชาการ	1. สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2. สามารถบริหารจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา 3. สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมนิเทศเพื่อพัฒนาการศึกษาผู้เรียนในด้านต่าง ๆ 4. สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา 5. สามารถส่งเสริมวินัยคุณธรรม จริยธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะของนักเรียน 6. สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ 7. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ วิชาอื่นมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับทั้งภายในภายนอก หน่วยงาน 8. สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก	- บริบทและยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษา - ภาวะผู้นำการเรียนการสอน - การบริหารงานวิชาการ - การจัดการเรียนรู้ (Learning Management) - การบริหารสถานศึกษา - ขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางปฏิรูปการเรียนการสอน - การประกันคุณภาพการศึกษา - การวิจัยทางการศึกษา

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	คุณลักษณะผู้บริหารที่ต้องการพัฒนา	สาระการพัฒนา
ด้านบุคลิกภาพ - บุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	1. มีความเชื่อมั่นในตนเองกล้าหาญกล้าได้ กล้าเสีย ทะเยอทะยาน 2. มีรูปร่างแข็งแรง สมบูรณ์ และบุคลิกภาพดี 3. มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ไม่หวั่น กลัวต่อความล้มเหลว 4. มีจิตใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายมีความเป็นประชาธิปไตย 5. มีความสามารถสร้างความสามัคคีในกลุ่มได้ 6. มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไปมีบารมีทางสังคม 7. มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาดมีความคิดความเข้าใจในระดับสูง 8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์ 9. รู้จักตนเองเป็นอย่างดี 10. เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธา น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ 11. ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่อาจจริงใจ 12. มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จักเข้าใจเห็นใจผู้อื่น	- การพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับนักบริหาร - การเสริมสร้างสุขภาพสำหรับนักบริหาร - การพัฒนาเชาวน์อารมณ์ (EQ) - การพัฒนาความคิดเชิงบวก - การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ - การบริหารความเครียดของนักบริหาร - การสร้างมนุษยสัมพันธ์

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	คุณลักษณะผู้บริหารที่ต้องการพัฒนา	สาระการพัฒนา
ด้านคุณธรรมจริยธรรม - การพัฒนาความมี คุณธรรม จริยธรรมและ จรรยาวิชาชีพ	1. มีวินัยในตนเอง 2. รักศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต และ รับผิดชอบต่อวิชาชีพเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กรวิชาชีพ 3. มีความเป็นกัลยาณมิตร รัก เมตตา เอา ใจใส่ ช่วยเหลือส่งเสริมให้กำลังใจ แก่ ศิษย์หรือ ผู้รับบริการตาม บทบาท หน้าที่ 4. ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และ นิสัย ที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และหรือ ผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ 5. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ 6. ไม่กระทำความเป็นปฏิปักษ์ต่อความ เจริญทาง กาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และ สังคมของ ศิษย์หรือผู้รับบริการ 7. ให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอ ภาคโดยไม่เรียกรับหรือข่มรับ ผลประโยชน์ จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่ โดยมีขอบ 8. สนับสนุนช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและ กันอย่างสร้างสรรค์โดยยึดมั่นในระบบ คุณธรรมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ	- การบริหารและ พัฒนาจิต - คุณธรรมและจริยธรรม สำหรับนักบริหาร - จรรยาวิชาชีพสำหรับ ผู้บริหารการศึกษา

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	คุณลักษณะผู้บริหารที่ต้องการพัฒนา	สาระการพัฒนา
	8. สนับสนุนช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ 9. ประพฤติปฏิบัติตน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 10. เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 11. ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงาน มีคุณธรรม และจริยธรรมที่เหมาะสม 12. สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรม และจริยธรรมในสถานศึกษา	

จากตารางที่ 15 จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำด้านความรอบรู้ทางการบริหาร มีคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา 5 ข้อ และมีสาระการพัฒนาจำนวน 5 เรื่อง ด้านทักษะการบริหารงานมีคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา 12 ข้อ มีสาระการพัฒนา 14 เรื่อง ด้านทักษะการบริหารคนมีคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา 7 ข้อ มีสาระการพัฒนา 8 เรื่อง ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการมีคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา 8 ข้อ มีสาระการพัฒนา 6 เรื่อง ด้านบุคลิกมีคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา 12 ข้อ สาระการพัฒนา 7 เรื่อง และคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม มีคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา 12 ข้อ มีสาระการพัฒนา 3 เรื่อง

4. การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการต่อเนื่อง ภายหลังจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและหลักการในการสร้างรูปแบบการพัฒนาและการกำหนดหลักการแนวคิดกับการสร้างรูปแบบและการวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแยกตามด้านต่าง ๆ ของภาวะผู้นำโดยยึดหลักการองค์ประกอบเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะที่ได้สังเคราะห์ขึ้น 4 ขั้นตอน

1. การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา
2. การเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

ขั้นที่ 1 การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ที่ต้องพัฒนา

การประเมินผู้รับการพัฒนา เป็นขั้นตอนแรกที่จะทำให้ผู้ที่เข้าสู่วัฏจักรการพัฒนาทราบว่าตนเองขาดคุณลักษณะใดและคุณลักษณะเหล่านั้นจัดอยู่ในคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านใด และมีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะตามลำดับก่อนหลังมากน้อยอย่างไร

ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องพัฒนา

การเตรียมการในการพัฒนาฯ ต้องดำเนินการ 2 เรื่อง ควบคู่กันไปคือ การเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศเป็นการสร้างความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) และแรงจูงใจต่อการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่เข้าสู่วัฏจักรการพัฒนา และการเตรียมการกระบวนการพัฒนาที่ใช้ในการพัฒนารวมทั้งวิธีการพัฒนาที่หลากหลายซึ่งจะต้องยึดหลักการบูรณาการให้ผสมกลมกลืนกัน

ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

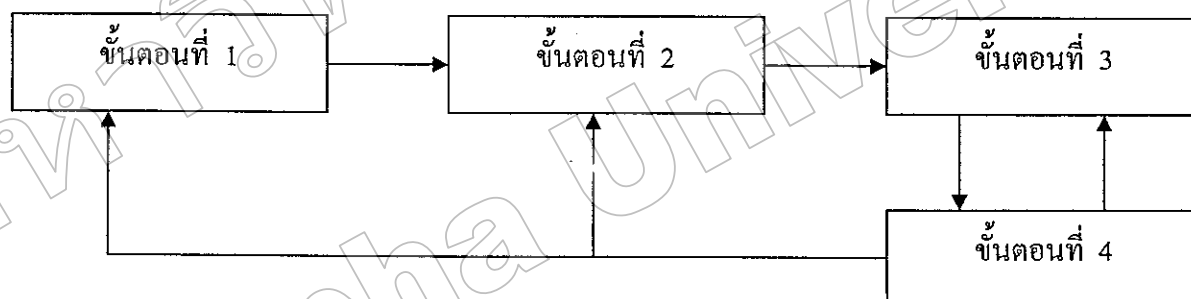
เป็นการสร้างและพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติตามหลักการเรียนรู้แบบบูรณาการ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ผู้บริหารประเมินตนเองแล้วขาดคุณลักษณะด้านนั้นโดยไม่แยกพัฒนาทักษะเป็นการเจาะด้านแต่จะบูรณาการทั้งเนื้อหาและกระบวนการพัฒนาเข้าด้วยกันโดยยึดปัญหาของผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นหลัก

ขั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

เป็นการประเมินผลการพัฒนาในขั้นที่ 3 ว่าสามารถพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาประเทศที่เหมาะสมจริงหรือไม่ เป็นการประเมินรวมไปถึงผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน และผลดำเนินการในภาพรวม เพื่อจะได้ทราบว่ามีการกระบวนการและขั้นตอนใดต้องปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งอาจสรุปได้ว่าเป็นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการในภาพรวม

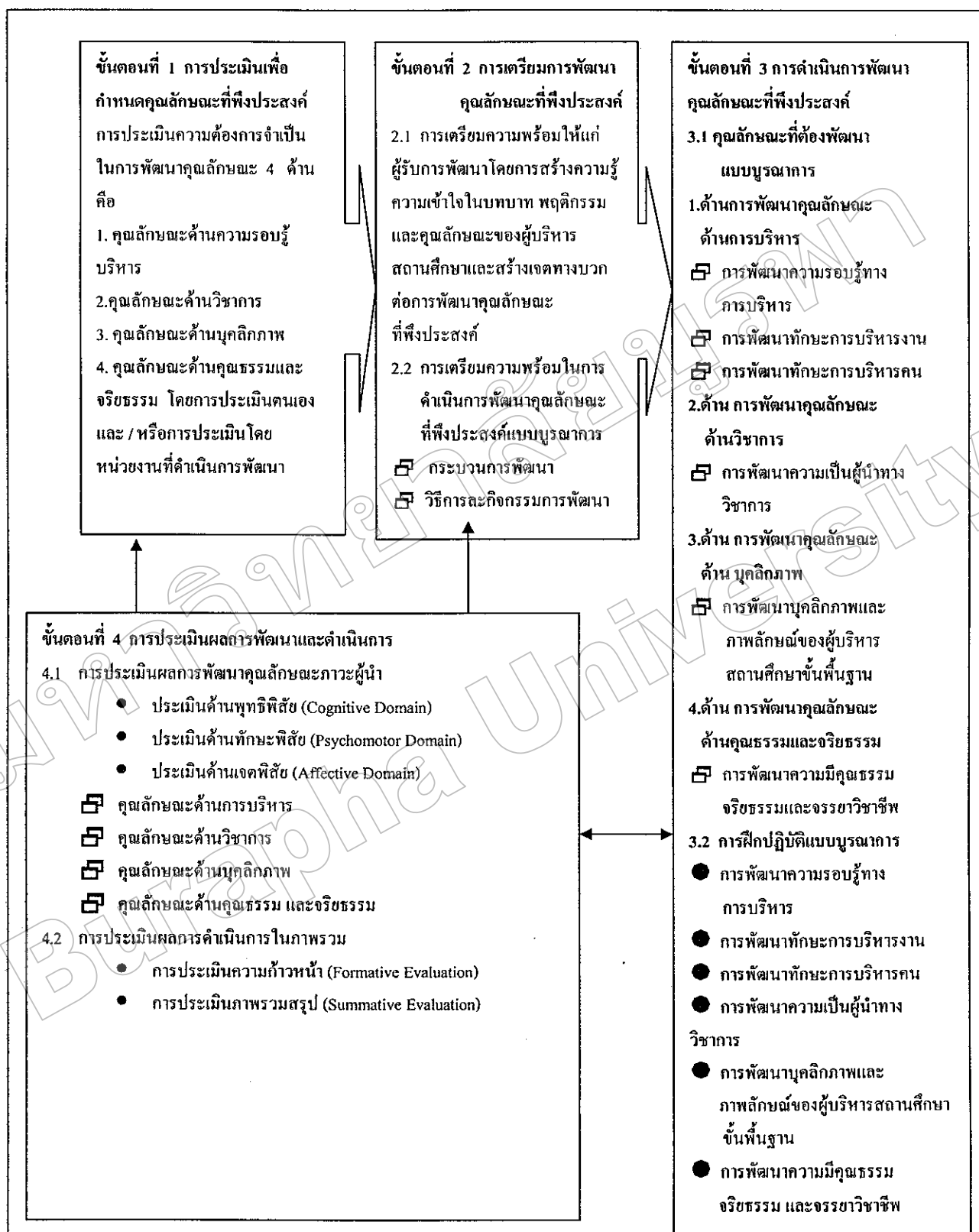
1. ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในแต่ละขั้นตอน

การดำเนินการตามรูปแบบการพัฒนา มีกระบวนการและองค์ประกอบดังที่ได้กล่าวมาแล้วเป็นขั้นตอนและแนวคิดที่ต่อเนื่องกัน รวม 4 ขั้น การดำเนินการมีลักษณะการเรียงลำดับขั้นตอน จากขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 4 ตามลำดับตามความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 4 ขั้นตอน มีลักษณะตามภาพที่ 21 – 22 ดังนี้



ภาพที่ 21 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ

จะเห็นได้ว่าในภาพรวม กระบวนการพัฒนาเริ่มจากขั้นตอนที่ 1 ไปถึงขั้นตอนที่ 2, 3, และ 4 ตามลำดับ ในขั้นตอนที่ 4 ซึ่งเป็นองค์ประกอบด้านการประเมินผลจะประเมินผลการพัฒนาและผลการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 2 และที่ 3 ด้วย ดังภาพที่ 22



ภาพที่ 22 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯ (ฉบับร่าง)

จากภาพที่ 22 จะเห็นได้ว่าในแต่ละองค์ประกอบหรือแต่ละขั้นตอนจะมีรายละเอียดประกอบด้วย คุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา และกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ เช่น ในขั้นที่ 1 ผู้ที่ต้องพัฒนาหรือประสงค์จะพัฒนาตนเอง ผ่านการประเมินซึ่งอาจเป็นการประเมินตนเองหรือหน่วยงานประเมิน ในขั้นที่ 2 ต้องมีกระบวนการ และวิธีการและกิจกรรมการพัฒนา ในขั้นที่ 3 จะมีกระบวนการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ และขั้นที่ 4 จะมีการประเมิน 2 รูปแบบ คือ การประเมินความก้าวหน้าและการประเมินภาพรวมสรุป

2. ร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานเพื่อการพัฒนาประเทศ

ผู้วิจัยได้ยกร่างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานเพื่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งมีโครงสร้างของรูปแบบ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา

1. การประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านการบริหาร ซึ่งแบ่งเป็น 4 เรื่อง
2. การประเมินความรู้ทางการบริหาร
3. การประเมินทักษะการบริหารงาน
4. การประเมินทักษะการบริหารคน
5. การประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาการ
6. การประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพ
7. การประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรมจริยธรรม

ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา
2. การเตรียมความพร้อมในการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์แบบบูรณาการ

ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน

1. การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านการบริหารแบบบูรณาการ
 - การพัฒนาความรู้การบริหาร
 - การพัฒนาทักษะการบริหารงาน
 - การพัฒนาทักษะการบริหารคน
2. การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาการ
3. การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพ
4. การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรมจริยธรรม

5. การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ

ขั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้ง 4 ด้าน ตามหลักการประเมินการพัฒนาศึกษาเรียนรู้

ในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการจะประกอบด้วยสาระของรูปแบบการพัฒนา ดังนี้

1. วัตถุประสงค์
2. วิธีการพัฒนาแบบบูรณาการ
3. ผลที่ต้องการ

นอกจากการเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามรายการดังกล่าวแล้ว รูปแบบการพัฒนาฯ ยังได้กำหนดแนวทางการนำรูปแบบไปใช้เงื่อนไขความสำเร็จ และตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ด้วย ดังรายละเอียดใน ภาคผนวก

ตอนที่ 2 การประเมินรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์เพื่อการพัฒนาประเทศ

ในการประชุมสนทนากลุ่ม ซึ่งประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ผู้เชี่ยวชาญ โดยให้ข้อคิดเห็นวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาฯ และตอบแบบประเมิน ผู้วิจัยได้สรุปสาระทั้งหมด ดังนี้

1. การดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อประเมินรูปแบบ
2. ผลสรุปจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
3. การปรับปรุงและพัฒนาแบบการพัฒนา คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

1. การดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อประเมินรูปแบบ

หลังจากผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับร่างแล้วได้จัดให้มีการประเมินรูปแบบเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ข้อคิดเห็นพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในวันที่ 28 พฤศจิกายน 2548 เวลา 13.00– 16.00 น. ณ ห้องสัมมนา 507 อาคารราชธานี ชั้น 5 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี มีผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสัมมนา จำนวน 15 คน อาจารย์ที่ปรึกษา จำนวน 2 คน รวมจำนวน 17 คน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเตรียมการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ขั้นที่ 2 การดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ขั้นที่ 3 การสรุปผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ขั้นที่ 1 การเตรียมการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเตรียมการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ดังนี้

1. จัดทำโครงการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อพิจารณาตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)
2. ติดต่อเพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญและเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) อย่างไม่เป็นทางการทางโทรศัพท์ และขอพบด้วยตนเอง
3. ประสานงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอให้ออกหนังสือเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)
4. ส่งหนังสือเชิญพร้อมเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และแนวประเด็นพิจารณาให้ผู้เชี่ยวชาญทางไปรษณีย์และด้วยตนเองก่อนวันสนทนากลุ่ม (Focus Group) 10 วัน
5. เตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ขั้นที่ 2 การดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้ดำเนินรายการเริ่มการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยการชี้แจงรายละเอียดและขั้นตอนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) รวมทั้งวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
2. ผู้วิจัยเสนอความเป็นมาของการวิจัยและร่างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เวลา ประมาณ 30 นาที
3. ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านร่วมกันวิพากษ์ร่างรูปแบบโดยการอภิปรายกลุ่มในประเด็นความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในภาพรวมและองค์ประกอบส่วนต่าง ๆ ของทุกรูปแบบ ข้อดีข้อจำกัดของการนำเสนอรูปแบบไปใช้ ตลอดจนความคิดเห็นที่มีต่อการนำเสนอรูปแบบไปใช้
4. ผู้วิจัยได้ดำเนินการบันทึกข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยการบันทึกรายละเอียดทั้งหมดลงในเทปบันทึกเสียงและการจดบันทึก โดยนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี จำนวน 2 คน ผู้วิจัยได้ตอบคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญต้องการในทุกคำถามทั้งใช้วัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนา สมรรถนะที่ต้องการ และคาดหวัง
5. ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวางและมีการอภิปรายเพิ่มเติมในประเด็นที่เป็นประโยชน์ต่อรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการพัฒนาประเทศ

ขั้นที่ 3 การสรุปผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้สรุปผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการสนทนาครั้งนี้ จำนวน 17 คน เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยได้คัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

1.1 เป็นผู้บริหารการศึกษาระดับนโยบายที่มีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารการศึกษา หรือการบริหารสถานศึกษาเป็นอย่างดี มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์ และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

1.2 เป็นนักวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และเอกชน ที่มีประสบการณ์ความรู้ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษา และมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

1.3 เป็นผู้บริหาร หรืออดีตผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ หรือเอกชน ซึ่งมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

1.4 โดยผู้เชี่ยวชาญมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการศึกษาหรือมีผลงานทางวิชาการรองศาสตราจารย์หรือวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษทั้งหมด เป็นผู้บริหารทางการศึกษาระดับนโยบาย จำนวน 6 คน เป็นนักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จำนวน 7 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน และอาจารย์ที่ควบคุมปริญญาโท เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 17 คน

2. ผู้วิจัยได้ดำเนินการถอดเทป บันทึกเสียงผู้เชี่ยวชาญประมวลสาระสรุปข้อคิดเห็นเพื่อการพัฒนาตามประเด็นที่กำหนด คือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ข้อดี ข้อจำกัดของการนำเสนอรูปแบบไปใช้ในตารางผลสรุปจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

3. ผู้วิจัยนำผลวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญไปทำการปรับปรุงการพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในลำดับต่อไป

ผลสรุปจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ผลสรุปจากแบบสอบถามเพื่อประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ ที่ส่งแบบสอบถามคืน จำนวน 17 ราย ($n = 17$) ปรากฏดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1. การนำไปใช้				
1.1 การนำรูปแบบการสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมทั้ง 4 ขั้นตอนไปประยุกต์ใช้	4.05	0.25	4.00	0.00
1.2 ขั้นตอนการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องพัฒนา	4.11	0.34	4.05	0.24
1.3 ขั้นตอนการเตรียมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	3.94	0.63	3.88	0.60
1.4 ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา	4.00	0.51	4.00	0.50
1.5 ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ	3.94	0.44	3.94	0.42
1.6 การจัดลำดับโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบจากขั้นที่ 1-4	3.88	0.50	3.82	0.52
2. การบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา				
2.1 การพัฒนาคุณลักษณะด้านบริหาร	4.00	0.36	4.11	0.33
2.2 การพัฒนาคุณลักษณะด้านวิชาการ	3.88	0.05	3.82	0.39
2.3 การพัฒนาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ	4.05	0.44	3.88	0.48
2.4 การพัฒนาคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม	3.76	0.68	3.82	0.63
2.5 การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ	3.82	0.50	3.82	0.39
รวม	4.77	0.46	3.92	0.41

จากตารางที่ 16 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ว่า การนำไปใช้ของรูปแบบในทุกรายการมีค่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาว่า การนำรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวม 4 ขั้นตอน ไปประยุกต์ใช้จะมีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.11$, $SD = 0.34$)

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะมีคะแนนค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.88$, $SD = 0.50$) แต่ค่าความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบทุกรายการมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการมีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.94$, $SD = 0.43$) ส่วนขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะมีคะแนนค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.00$, $SD = 0.50$)

สำหรับความคิดเห็นต่อการบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณลักษณะมีความเหมาะสมในระดับมากทุกรายการ โดยขั้นตอนการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการมีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.88$, $SD = 0.50$) ส่วนขั้นตอนการพัฒนาคนมีคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาวิชาชีพ มีคะแนนค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.76$, $SD = 0.68$) ความเป็นไปได้ของการบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเป็นไปได้ในระดับมากทุกรายการ โดยขั้นตอนการพัฒนาความรู้ทางการบริหารและขั้นตอนการพัฒนาบุคลิกภาพมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ ($\bar{x} = 4.11$, $SD = 0.33$ และ $SD = 0.48$ ตามลำดับ และขั้นตอนการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ ($\bar{x} = 3.82$, $SD = 6.39$ ความมีคุณธรรมจริยธรรม วิชาชีพมีคะแนนค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.92$, $SD = 1.00$)

เมื่อพิจารณาเทียบกับเกณฑ์การยอมรับความเหมาะสมและความเป็นได้พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ย ไม่น้อยกว่า 3.51 นั้นแสดงว่ารูปแบบมีความเหมาะสม และเป็นได้สูง

ตารางที่ 17 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้เชี่ยวชาญและจากการตอบแบบสอบถามเพื่อการประเมิน

ประเด็น	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
1. แนวคิดและหลักการในการพัฒนารูปแบบ	1.1 มีแนวคิดและหลักการกำกับการพัฒนารูปแบบที่เป็นไปได้ตามหลักวิชาการที่ถูกต้อง มีความเหมาะสมเชิงทฤษฎี มีการจัดระบบความคิดและการนำเสนอที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม 1.2 มีเนื้อหาสาระและกระบวนการที่ครอบคลุมการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและสมรรถนะของผู้บริหารระดับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
2. ความเหมาะสมของการนำรูปแบบไปใช้	2.1 มีความเหมาะสมตามหลักวิชาการเพราะ Conceptual Framework ดีและสอดคล้องกับแนวโน้มการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน 2.2 มีขั้นตอนการพัฒนาครบตามกระบวนการที่มีความเหมาะสมในเชิงทฤษฎีในภาพรวมรูปแบบมีความเหมาะสมและชัดเจนมีประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ควรได้รับการส่งเสริมให้มีการนำไปปรับใช้กับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้
3. ความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้	3.1 เป็นรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ให้แนวคิดกว้าง ๆ ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาฯ ซึ่งหน่วยงานผู้ดำเนินการพัฒนาหรือจัดฝึกอบรมสามารถนำไปศึกษาและพัฒนาเป็นหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานของตนเองได้ และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้สูง 3.2 ความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ในบางลักษณะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล เช่น การประเมินบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาหรือในเรื่องของคุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม เป็นสิ่งที่วัดยากต้องใช้เวลา อาจมีความเชื่อถือได้น้อยในเชิงปฏิบัติ และจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้จริงมากน้อยเพียงใด 3.3 ควรสร้างแรงจูงใจและการยอมรับในการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงเนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและศักยภาพสูงอยู่แล้ว โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ให้เกิดการยอมรับในการพัฒนาตนเองหรือการออกไปรับรองให้เมื่อผ่านหลักสูตรการพัฒนาเพื่อแสดงความเป็นผู้บริหารมืออาชีพในการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านการบริหารที่ด้อยพัฒนาหากพิจารณาจากคุณลักษณะทั้ง 24 คุณลักษณะย่อย

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
3. ความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้	3.4 ควรต้องพิจารณากำหนดเนื้อหาการพัฒนาให้ชัดเจน และกระชับตรงประเด็นมากขึ้น หากพิจารณาจากกลุ่มคุณลักษณะที่ต้องพัฒนาที่แบ่งเป็น 3 กลุ่มย่อย คือ ความรอบรู้ทางการบริหาร ทักษะการบริหารงาน ทักษะการบริหารคน เนื้อหาที่พัฒนางานก็จะมากไป ควรลดเนื้อหาให้กระชับ 3.5 ควรคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การแบบราชการไทยที่ผู้บริหารในสถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมดังกล่าว เป็นเรื่องประกอบในการออกแบบการพัฒนา เพื่อให้เกิดความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติรวมทั้งการติดตามประเมินผลเมื่อนำไปใช้ 3.6 ต้องมีหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการเรื่องการพัฒนาโดยตรง ซึ่งต้องชัดเจน และต้องให้ความสำคัญและให้ความร่วมมือกับการพัฒนาดังกล่าว 3.7 ในรายละเอียดของการพัฒนาแต่ละขั้นตอนควรกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่เป็นวัตถุประสงค์เฉพาะหรือเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่สามารถวัดหรือประเมินได้ในเชิงรูปธรรม เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นการวัดที่ยากมาก วิธีการพัฒนาต้องสื่อให้เห็นว่าจะทำให้เกิดอย่างไรเป็นต้น 3.8 มีแนวคิดในการพัฒนาที่เป็นภาพกว้าง ยังไม่มีการระบุว่าจะรูปแบบการพัฒนาในแต่ละด้าน ซึ่งควรเป็นแบบย่อยเป็นอย่างไร ควรระบุให้ชัดเจน และจัดกลุ่มความคิดในการพัฒนาในแต่ละส่วนให้ชัดเจนมากกว่านี้ 3.9 ควรปรับเนื้อหาของรูปแบบเพื่อให้เห็นว่าวัตถุประสงค์วิธีการและสมรรถนะหรือผลที่ต้องการ มีความสอดคล้องกันจะทำให้รูปแบบมีความสมบูรณ์มากขึ้น

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
4. ข้อดีของการนำรูปแบบไปใช้	4.1 เป็นความพยายามที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดการขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงการบริหารในสถานศึกษาให้มีการพัฒนา องค์ความรู้ การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นการ พัฒนาอย่างเป็นระบบครบวงจร 4.2 เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมมาก มีกระบวนการ ครอบคลุมให้แนวคิดที่สำคัญ ๆ ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อ พัฒนาประเทศ ซึ่งจะให้ประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องมาก 4.3 เป็นรูปแบบที่มีความเป็นรูปธรรม น่าสนใจ สามารถ นำไปประยุกต์ใช้ได้ ข้อเสนอที่ได้จากการวิจัย รูปแบบ วิธีการศึกษาและข้อจำกัดที่มีแล้วให้ได้คุณลักษณะที่พึง ประสงค์ ที่เป็นองค์ความรู้ที่เป็นแก่น ไม่ว่าสถานการณ์จะ เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร องค์ความรู้จากการวิจัยพัฒนา รูปแบบนี้ก็ยังคงอยู่และสามารถพัฒนาผู้ที่เข้ามาดำรง ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ด้วย
5. ข้อจำกัดของการนำรูปแบบ ไปใช้	5.1 การยอมรับการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น เรื่องที่สำคัญที่ต้องพิจารณา เพราะผู้ที่ยอมรับการพัฒนา ตามรูปแบบต้องเป็นผู้ที่คิดก้าวหน้า ยอมรับว่าศาสตร์การ บริหารเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ไม่ใช่เป็นความรู้ที่ติดตัวมาเพียง อย่างเดียว การบริหารการศึกษาจะก้าวหน้า ถ้าการพัฒนา ให้ได้ผู้บริหารมืออาชีพที่เข้าใจปรัชญาการศึกษา เข้าใจ บริบทของการบริหารสถานศึกษา และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มี ความเสียสละ ในเบื้องต้นควรเน้นผู้บริหารสถานศึกษา ที่ยินดีรับการพัฒนา

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ประเด็น	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
5. ข้อจำกัดของการนำรูปแบบไปใช้	5.2 ควรนำวิธีแบบ Problem - Based Learning มาใช้ในการพัฒนา 5.3 มีการกำหนดวิธีการพัฒนาในภาพกว้าง ควรมีการระบุเวลาในการพัฒนาในขั้นตอนการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม อาจมีข้อจำกัดในการประเมินตนเองว่าขาดคุณลักษณะด้านนี้ และเมื่อพัฒนาแล้วด้วยเวลาอันจำกัด อาจจะพัฒนาไม่ได้ในกรณีที่ผู้รับการพัฒนาคาดคุณธรรมดังกล่าว
6. ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและเพื่อความสะดวกของรูปแบบ	6.1 ควรปรับให้วัตถุประสงค์ของกิจกรรมการพัฒนามีเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เพราะสะดวกแก่การวัดเป็นไปได้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเกิดขึ้นจริงหรือไม่ 6.2 ควรปรับเนื้อหาให้กระชับขึ้น คัดสรรเฉพาะประเด็นการพัฒนาที่จำเป็นและนำไปปฏิบัติได้จริง 6.3 ถ้านำรูปแบบไปใช้ปฏิบัติจริง ต้องการจัดการที่กระชับผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะมีภาระงานมากถ้าได้เข้าสู่กระบวนการพัฒนาที่ต้องใช้เวลาและมีความซับซ้อน อาจทำให้ผู้รับการพัฒนาลี้กเลื่องไม่ยอมเข้าสู่กระบวนการ 6.4 ควรกำหนดกิจกรรมการพัฒนาให้ต่อเนื่องเป็นลักษณะ Research and Development และพัฒนาหลักสูตรตามสภาพปัญหาในเชิงปฏิบัติอย่างแท้จริง และพิจารณา Time Frame ที่เหมาะสมประกอบ 6.5 รูปแบบที่นำเสนอมีความสมบูรณ์ในเชิงวิชาการแต่การนำรูปแบบไปใช้จะปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใดเป็นคำถามที่ต้องพิสูจน์ โดยการวิจัยทดลองและอาจนำไปสู่การปรับรูปแบบเพื่อขยายผลในทางปฏิบัติ 6.6 ควรต้องปรับให้รูปแบบการพัฒนาฯ ให้มีความกระชับสมบูรณ์ เป็นลักษณะ Comprehensive Model ที่ชัดเจน

3. การปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการพัฒนาประเทศ ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

จากผลการประเมินรูปแบบและผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อวิพากษ์และประเมินรูปแบบการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำข้อมูล มาปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ส่วนประกอบของรูปแบบ

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงและกำหนดส่วนประกอบของรูปแบบเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ ที่ต้องการพัฒนาเป็นคุณลักษณะที่ได้จากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟายประยุกต์ 2 รอบ จำแนกเป็นคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา 4 ด้าน ประกอบด้วยคุณลักษณะ 56 คุณลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านการบริหาร มี 24 คุณลักษณะ 2) คุณลักษณะด้านวิชาการ มี 8 คุณลักษณะ 3) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ มี 12 คุณลักษณะ และ 4) คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม มี 12 คุณลักษณะ

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วย 2 ส่วนย่อย คือ ส่วนย่อยที่ 1 เป็นแนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและส่วนย่อยที่ 2 เป็นการระบุถึงวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบการพัฒนา ที่ทำให้เกิดความชัดเจนเป็นระบบ และมองเห็นภาพรวมของรูปแบบการพัฒนาดังกล่าว

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาตามรูปแบบที่ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องพัฒนาเป็นขั้นตอนของการประเมินผู้รับการพัฒนากับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง ซึ่งทำให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาทราบว่าตนเองขาดคุณลักษณะใดซึ่งคุณลักษณะเหล่านั้นจัดอยู่ในคุณลักษณะกลุ่มใดใน 4 ด้าน ที่จัดไว้และมีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามลำดับก่อนหลังมากน้อยอย่างไร

ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นขั้นตอนของการเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ สร้างความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) และการจูงใจต่อการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาและการเลือกและการเตรียมสถานการณ์การพัฒนาให้สอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ที่จะพัฒนา ซึ่งได้กำหนดไว้แล้ว โดยการพัฒนาต้องประกอบไปด้วยสาระการพัฒนา สมรรถนะ/ผลที่ต้องการ วิธีการพัฒนา และ การประเมินผล

ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

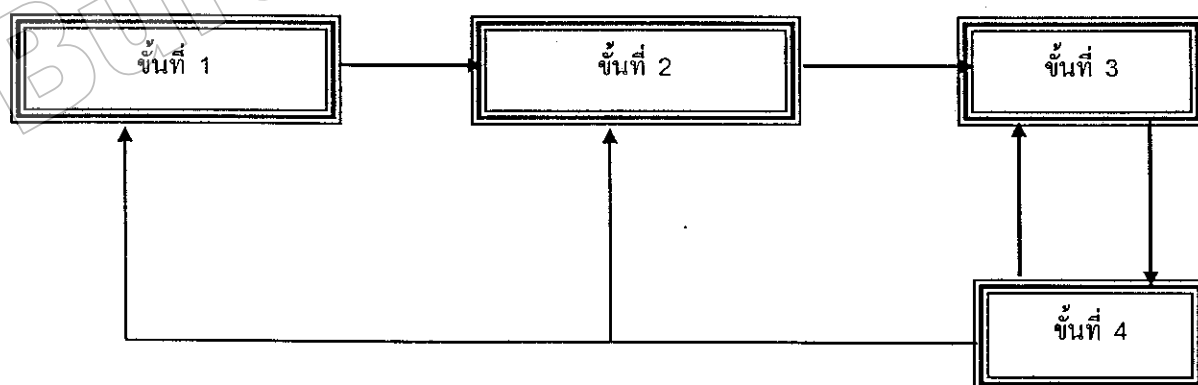
เป็นขั้นตอนการดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการสร้างและพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติตามหลักการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ 56 คุณลักษณะ ตามที่ได้จากการศึกษาวิจัยรวมทั้งการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการให้การพัฒนาบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งขั้นตอนนี้จะมีการปรับปรุงและพัฒนาแบบตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการวิจัย 4 ด้าน การพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาย่อย 4 รูปแบบ

ขั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

เป็นขั้นตอนของการประเมินผลการพัฒนาในขั้นตอนที่ 3 ว่าสามารถพัฒนาให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ ที่เหมาะสมจริงหรือไม่เพียงใดรวมทั้งการประเมินผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการปรับปรุงในภาพรวม เพื่อจะได้ทราบว่ามีการกระบวนการและขั้นตอนใดควรปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งอาจสรุปได้ว่าเป็นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการในภาพรวม

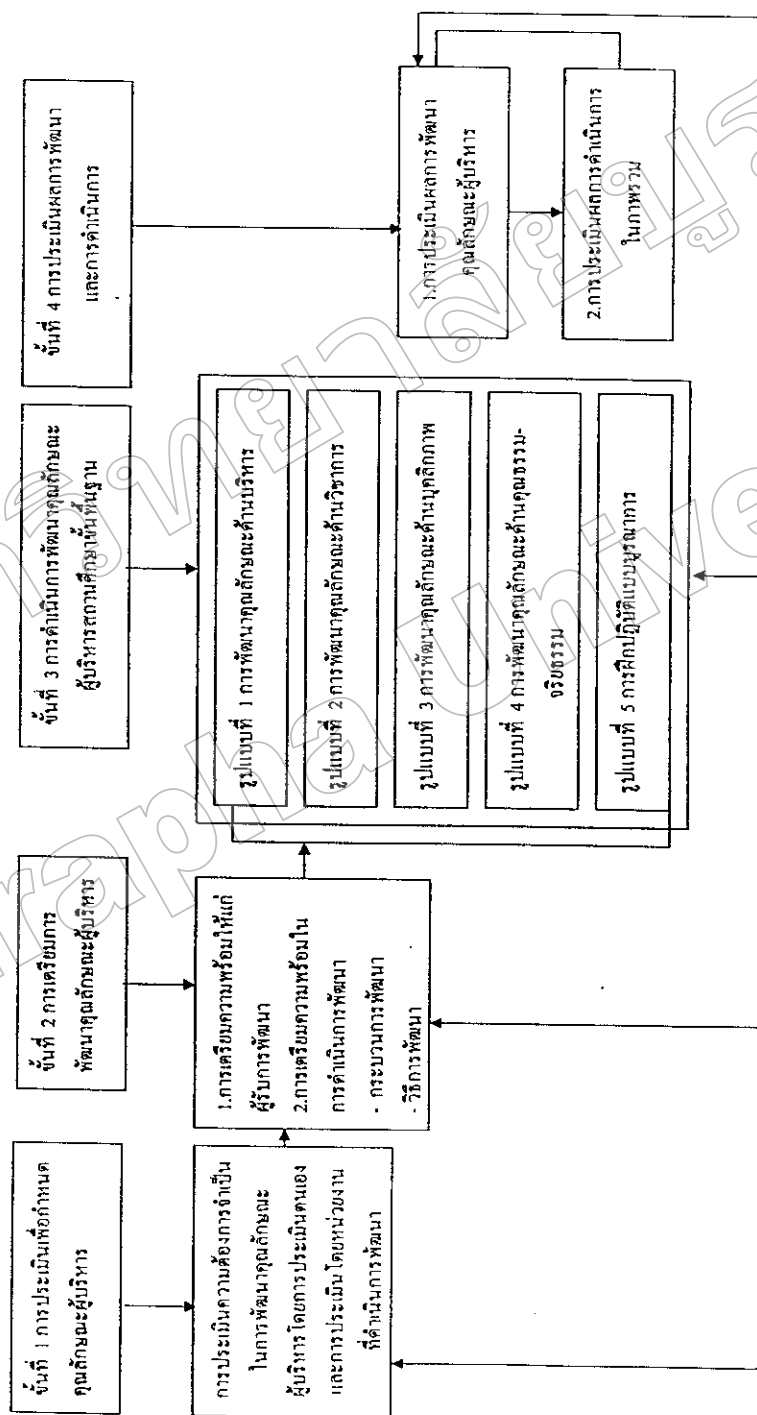
2. ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนา

การดำเนินการตามรูปแบบการพัฒนาเมืององค์ประกอบดังที่ได้กล่าวมาแล้วเป็นขั้นตอนและแนวคิดที่ต่อเนื่องกันรวมทั้ง 4 ขั้น การดำเนินเป็นการลักษณะการเรียงลำดับขั้น ตอนจากขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 4 ตามลำดับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 4 ขั้นตอนดังภาพที่ 23-24



ภาพที่ 23 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในแต่ละขั้นของการพัฒนา

จากภาพที่ 23 แสดงความสัมพันธ์ของขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งเป็นการองค์ประกอบของการพัฒนาซึ่ง จะนำไปสู่การกำหนดวิธีการกิจกรรมและรายละเอียดของการดำเนินการในแต่ละขั้นให้มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับแนวคิดหลักในแต่ละขั้นตอน และกำหนดรายละเอียดในแต่ละขั้น ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด ภาระการพัฒนา สมรรถนะที่ต้องการ วิธีการพัฒนาและการประเมินผลต่อไป



ภาพที่ 24 ความสัมพันธ์และองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 4 ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลสรุปจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับความเหมาะสมความเป็นไปได้ ข้อดี ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะเพื่อความสำเร็จของรูปแบบมาปรับใช้ในประเด็นแนวทางและเงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. ส่วนของเนื้อหา วัตถุประสงค์ วิธีการพัฒนา ผลที่ต้องการ

จากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ข้อดี ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะเพื่อความสำเร็จของรูปแบบ ผู้วิจัยได้นำผลสรุปดังกล่าวมาปรับในส่วนของการพัฒนา วิธีการพัฒนา และสมรรถนะหรือผลที่ต้องการมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน โดยเน้นให้วัตถุประสงค์ที่ปรากฏในขั้นตอนการพัฒนาต่างๆ เป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมและสอดคล้องกับวิธีการพัฒนา ตลอดจนผลที่ต้องการอย่างเป็นระบบ เน้นลักษณะการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้บริหารแบบ Self-Directed Learning, Action Learning และ Problem-Based Learning โดยยึดผู้รับการพัฒนาเป็นศูนย์กลาง (Learner-Centered) และเป็นรูปแบบการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Training)

ตอนที่ 3 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ (ฉบับผลการวิจัย)

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นฉบับผลวิจัยนี้เป็นรูปแบบที่ได้ประเมินผลและแก้ไขตามความคิดเห็นจากการประชุมกลุ่มสนทนาของผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้รูปแบบดังนี้

1. กรอบความคิดของรูปแบบการพัฒนา

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ เป็นรูปแบบที่พัฒนาได้จากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี และผลการวิจัยเกี่ยวกับเป้าหมายยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ลักษณะสังคมไทยที่พึงประสงค์ ลักษณะคนไทยที่พึงประสงค์ ลักษณะการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ และรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร ทั้งยังได้ผ่านกระบวนการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ จากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องหลายด้าน ดังนั้น รูปแบบการพัฒนาจึงมีลักษณะเป็นการบูรณาการรูปแบบการพัฒนาสาระที่ต้องพัฒนา และมีขั้นตอนการพัฒนาที่เป็นระบบ โดยมุ่งหวังผลสำเร็จของการพัฒนาจากสถานศึกษาสู่การพัฒนาประเทศในที่สุด

ผู้วิจัยจึงเห็นว่าเป็นการเหมาะสมที่จะให้ชื่อรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นี้ว่า รูปแบบการพัฒนา “แบบบูรณาการ: จากผู้บริหารสู่ผลลัพธ์การพัฒนาประเทศ”