

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการพัฒนาประเทศ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) การนำเสนอรายงานผลการวิจัยในบทนี้ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ

คำถามการวิจัย

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ ควรเป็นอย่างไร
2. รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศควรเป็นอย่างไร

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ลักษณะสังคมไทย คุณลักษณะคนไทยที่พึงประสงค์ การศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับลักษณะการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ เพื่อกำหนดแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 หาฉันทามติผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับลักษณะการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ ที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบแบบประยุกต์

2 รอบ ด้วยแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารองค์การ แล้วนำสาระที่ได้จากการศึกษาขั้นตอนที่ 3 มาสร้างรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการพัฒนาประเทศ ตามกรอบแนวคิดการพัฒนาผู้บริหารองค์การ

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการพัฒนาประเทศกับผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา นักวิชาการศึกษาด้านบริหารการศึกษา จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน จำนวน 17 คน โดยการสนทนาแบบกลุ่ม (Focus Group)

ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการพัฒนาประเทศฉบับสมบูรณ์

การเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการ โดยการวิเคราะห์เอกสาร การสอบถามความคิดเห็นคำถามปลายเปิดและการสนทนากลุ่มย่อยของผู้เชี่ยวชาญ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและการหาค่าสถิติพรรณนา (Desicative Statistics) เพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์เอกสารและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญผ่านกระบวนการเคลฟาย ประชุมและที่ประชุมกลุ่มสนทนาได้ผลการวิจัยดังนี้ .

1. ผลการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับลักษณะสังคมไทยและลักษณะคนไทยที่พึงประสงค์ ซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญต่อการพัฒนาประเทศได้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 56 คุณลักษณะ ซึ่งแยกประเภทของคุณลักษณะได้ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านบริหาร ซึ่งแบ่งเป็นด้านความรู้ทางบริหารทักษะการบริหารงานและทักษะการบริหารคน รวม 24 คุณลักษณะ คุณลักษณะด้านวิชาการ 8 คุณลักษณะ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ 12 คุณลักษณะ และด้านคุณธรรมจริยธรรม 12 คุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1.1 คุณลักษณะด้านการบริหาร

1.1.1 ด้านความรู้ทางการบริหาร

1.1.1.1 สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหาร การศึกษาไปประยุกต์ใช้ ในการบริหาร การศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.1.2 สามารถวิเคราะห์สังเคราะห์และ สร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ การศึกษาที่ทันสมัย

1.1.1.3 สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาไปสู่อนาคต

1.1.1.4 สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา

1.1.1.5 สามารถกำหนดนโยบายและจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีต่อการศึกษาสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.1.2 ด้านทักษะการบริหารงาน

1.1.2.1 มีทักษะในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์

1.1.2.2 สามารถจัดองค์กรโครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครู และบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

1.1.2.3 สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปสู่ปฏิบัติ

1.1.2.4 สามารถประเมินและติดตามผล ตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษา

1.1.2.5 สามารถนำกระบวนการวิจัยทางการศึกษาและการประเมินผลไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษา

1.1.2.6 สามารถบริหารจัดการงบประมาณการเงินและบัญชีได้อย่างถูกต้อง โปร่งใสและตรวจสอบได้

1.1.2.7 สามารถวางระเบียบการบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.2.8 สามารถบริหารจัดการความรู้ ข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียนครูและบุคลากร ในสถานศึกษา

1.1.2.9 สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน

1.1.2.10 สามารถบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติได้ อย่างเหมาะสม

1.1.2.11 สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับปรุงการบริหาร จัดการ

1.1.2.12 สามารถจัดกิจกรรมบริหารเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น
สำคัญ

1.1.3 ทักษะด้านการบริหารคน

1.1.3.1 สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัด
การศึกษา

1.1.3.2 สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.3.3 สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมี
เป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชนและเปิดโอกาส ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

1.1.3.4 สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรใน
สถานศึกษา

1.1.3.5 สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากร
ในสถานศึกษา

1.1.3.6 สามารถส่งเสริมสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาใช้เทคโนโลยี
ทางการศึกษา

1.1.3.7 มีความสามารถในการพัฒนาทีมงาน

1.2 คุณลักษณะด้านการวิชาการ

1.2.1 สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

1.2.2 สามารถบริหารจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

1.2.3 สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมนิเทศเพื่อพัฒนาการศึกษาผู้เรียนในด้านต่าง ๆ

1.2.4 สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

1.2.5 สามารถส่งเสริมวินัยคุณธรรม จริยธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะของ
นักเรียน

1.2.6 สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนา คุณภาพการจัดการเรียนรู้

1.2.7 มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ วิชาอื่นมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับ
ทั้งภายในภายนอก หน่วยงาน

1.2.8 สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา เพื่อรองรับ
การประเมินภายนอก

1.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

1.3.1 มีความเชื่อมั่นในตนเองกล้าหาญ กล้าได้ กล้าเสีย ทะเขอะทะยาน

- 1.3.2 มีรูปร่างแข็งแรง สมบูรณ์ และบุคลิกภาพดี
- 1.3.3 มีความอดทนทางปัญญาและอารมณ์ไม่หวั่น กลัวต่อความล้มเหลว
- 1.3.4 มีจิตใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายมีความเป็นประชาธิปไตย
- 1.3.5 มีความสามารถสร้างความสามัคคีในกลุ่มได้
- 1.3.6 มีฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไปมีบารมีทางสังคม
- 1.3.7 มีสติปัญญาสูง เฉลียวฉลาด มีความคิด ความเข้าใจ ในระดับสูง
- 1.3.8 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์
- 1.3.9 รู้จักตนเองเป็นอย่างดี
- 1.3.10 เปิดเผย กล้าแสดงออกและสร้างความศรัทธาเชื่อถือและไว้วางใจได้
- 1.3.11 ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่เอาจริงเอาจัง
- 1.3.12 มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ดี รู้จักเข้าใจเห็นใจผู้อื่น

1.4 คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม

- 1.4.1 มีวินัยในตนเอง
- 1.4.2 รักศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อวิชาชีพเป็นสมาชิกที่ดีของ
- 1.4.3 องค์การวิชาชีพ
- 1.4.4 มีความเป็นกัลยาณมิตร รัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือส่งเสริมให้
- 1.4.5 กำลังใจ แก่ศิษย์หรือ ผู้รับบริการตาม บทบาท หน้าที่
- 1.4.6 ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัย ที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์
- 1.4.7 และหรือ ผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความ
บริสุทธิ์
- 1.4.8 ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ
- 1.4.9 ไม่กระทำความเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทาง กาย สติปัญญา จิตใจ
- 1.4.10 อารมณ์ และ สังคมของ ศิษย์หรือผู้รับบริการ
- 1.4.11 ให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาคโดยไม่เรียกรับหรือยอมรับ
- 1.4.12 ผลประโยชน์ จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ
- 1.4.13 สนับสนุนช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์โดยซื่อมั่น
- 1.4.14 ในระบบคุณธรรมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ
- 1.4.15 ประพฤติปฏิบัติตน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม
- 1.4.16 ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของ
ส่วนรวมและซื่อมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

1.4.17 เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

1.4.18 ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงาน มีคุณธรรม และจริยธรรมที่เหมาะสม

1.4.19 สามารถกำหนดแนวทางคุณธรรม และจริยธรรมในสถานศึกษา

2. รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งพิจารณาจากปัญหา องค์ประกอบของรูปแบบซึ่งเชื่อมโยงกันและให้ความสำคัญกับ กระบวนการพัฒนาแบบบูรณาการ จึงให้ชื่อรูปแบบนี้ว่า รูปแบบการพัฒนาแบบบูรณาการ: จากผู้บริหารสู่ผลลัพธ์กับการพัฒนาประเทศ รูปแบบนี้มีองค์ประกอบ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีด้านการพัฒนา ซึ่งก็ได้แก่ คุณลักษณะ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านบริหาร คุณลักษณะด้านเป็นผู้นำทางด้านการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ และคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยา วิชาชีพ

ส่วนที่ 2 แนวคิดหลักการและวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร การศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การกำหนดแนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบ

1.1 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ ผู้บริหารได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะและเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้า พัฒนาด้วยกัน ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ส่งเสริม ให้ผู้บริหารได้พัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่นสามารถคิดเปลี่ยน วิธีการพัฒนาได้ และเป็นรูปแบบที่สามารถติดตามได้ รวมทั้งสามารถประเมินผลผู้ผ่านการพัฒนา เป็นรายบุคคลได้ด้วย

1.2 รูปแบบการพัฒนาขึ้นจะต้องมีกระบวนการและขั้นตอนของแนวคิด (Conceptual Models) แสดงให้เห็นโครงสร้างทางความคิดของการพัฒนา ซึ่งเป็นแบบบูรณาการความสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบของรูปแบบมีกระบวนการ ขั้นตอน และหมวดหมู่ที่แสดงความสัมพันธ์ และสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลได้ทุกองค์ประกอบ ที่สำคัญแนวคิดทฤษฎีที่นำมาเป็น หลักการและโครงสร้างของรูปแบบจะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน มีกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ประกอบด้วยการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา เป็นการประเมินเพื่อดูว่าผู้บริหารควรต้องพัฒนาในคุณลักษณะด้านใดบ้าง ใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรม อาจให้ผู้บริหารประเมินตนเอง หรือให้หน่วยงานเป็นผู้ประเมินแล้วแต่กรณี

การประเมินในแต่ละด้าน มีรายละเอียดประกอบด้วยวัตถุประสงค์การประเมิน วิธีการประเมินและผลที่ต้องการ

ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้จะเข้ารับการพัฒนาคคุณลักษณะที่ขาดหายไป หรือต้องการพัฒนา โดยการอธิบายให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาเกี่ยวกับทัศนคติทางบวกต่อการพัฒนา ซึ่งกระทำได้จากการให้ผู้จะเข้าพัฒนาได้ศึกษาเกี่ยวกับหลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทำแบบทดสอบเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และ ร่วมสัมมนากับผู้ที่มีประสบการณ์ทางการศึกษาเพื่อการพัฒนา เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ มีความพร้อมและความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบของการพัฒนาในแต่ละขั้นตอน เรียนรู้เกี่ยวกับสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ที่ใช้ ในกระบวนการพัฒนาอย่างบูรณาการ รวมทั้งเข้าร่วมในการวางแผนและกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับการพัฒนาร่วมกัน ส่วนวิธีการที่ใช้ อาจเป็นการปฐมนิเทศการศึกษาเอกสาร คู่มือและการประชุมตกลงร่วมกัน เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การดำเนินการดำเนินการพัฒนาคคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน เป็นกระบวนการพัฒนาคคุณลักษณะของผู้บริหารที่ต้องพัฒนาในแต่ละด้านอย่างบูรณาการ รวมทั้งการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการด้วย รายละเอียดของสิ่งที่ต้องพัฒนาในแต่ละด้านมีดังนี้

1. การพัฒนาในแต่ละด้าน

1.1 สารของการพัฒนา เป็นเนื้อหาสาระองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะด้านที่พัฒนา ซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละคุณลักษณะ และแต่ละด้าน

1.2 วิธีการพัฒนาจะแตกต่างกันตามคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องมีกระบวนการต่างกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างบูรณาการ กล่าวคือ อาจจะเป็นการศึกษาเอกสาร การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้บริหารการฝึกพัฒนาตนเอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การฟังคำบรรยาย การอภิปราย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการศึกษาดูงานแล้วแต่กรณี มีการใช้สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสม เช่น CD- Rom บทเรียนแบบ โปรแกรม E-Learning หรือ E-Trading

1.3 สมรรถนะที่ต้องการ เป็นการกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการพัฒนาในแต่ละคุณลักษณะแต่ละด้านของภาวะผู้นำ ซึ่งแตกต่างกันไปตามสาระและกิจกรรมการพัฒนา ทั้งด้าน

ความรู้ เจตคติและพฤติกรรมที่พึงประสงค์

2. การฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ เป็นการฝึกปฏิบัติโดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ทั้งในสถานการณ์จริงและกึ่งสถานการณ์ เป็นการบูรณาการ การพัฒนาในทุกด้านทั้งองค์ความรู้ เจตคติ และพฤติกรรม

สาระของการพัฒนา คือ การสร้างประสบการณ์ตรงและเพิ่มทักษะความเป็นผู้นำให้แก่ผู้บริหารวิธีการพัฒนาเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงทักษะด้านต่าง ๆ ได้อย่างผสมกลมกลืนมีการประชุมกลุ่ม ศึกษาดูงาน การนำเสนอโครงการเชิงบูรณาการ เป็นต้น สำหรับสมรรถที่ต้องการ คือ การพัฒนาในทุกด้านแบบบูรณา

ขั้นที่ 4 การประเมินผลการพัฒนา และการดำเนินการเป็นการประเมินผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน (Formative Evaluation) เพื่อการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน และการประเมินผลการพัฒนาในภาพรวม (Summative Evaluation) ใช้หลักการประเมินผลการพัฒนาจากการเรียนรู้ 3 ด้าน คือ การประเมินเชิงพุทธิพิสัย การประเมินเชิงทักษะนิสัย และการประเมินเชิงเจตพิสัย เพื่อความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารได้กำหนดกรอบสาระการประเมิน วิธีการประเมิน และผลที่คาดว่าจะได้รับการประเมินไว้ด้วย

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาไปใช้เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัด

ความสำเร็จของรูปแบบ ผู้วิจัยได้ศึกษาและเสนอไว้ ดังนี้

1. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ก่อนนำรูปแบบไปใช้ ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งด้านรูปแบบการพัฒนา การดำเนินการพัฒนาแบบบูรณาการ และการประเมินผลให้ชัดเจนผู้เข้ารับการอบรมต้องมีเวลา ต้องมีการสร้างและการพัฒนาชุดการเรียนรู้ ประการสำคัญผู้ใช้รูปแบบการพัฒนาควรได้รับการฝึกอบรมให้เข้าใจรูปแบบอย่างแท้จริงและต้องให้การฝึกปฏิบัติการแบบบูรณาการด้วย

2. เงื่อนไขความสำเร็จของการนำรูปแบบไปใช้ ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องสามารถให้เวลากับการดำเนินการพัฒนาให้ครบทุกขั้นตอน ส่วนผู้นำรูปแบบไปใช้ต้องสามารถปรับปรุงรูปแบบให้เข้ากับสถานการณ์ของผู้รับการพัฒนา ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษา

3. ตัวชี้วัดความสำเร็จของการใช้รูปแบบได้แก่ ผู้เข้ารับการพัฒนา มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรม

อภิปรายผล

ผลการวิจัยนี้ มีประเด็นที่สมควรได้รับการกล่าวถึง ทั้งในด้านการสร้าง การตรวจสอบ และการนำเสนอรูปแบบ ดังนี้

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งสิ้น 4 ด้าน 56 ข้อ โดยมีข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันว่ามีความสำคัญในระดับมาก ถึงมากที่สุด จำนวน 56 ข้อ แบ่งเป็นความคิดเห็นมากที่สุด 53 ข้อ ซึ่งเป็นจำนวนเกินครึ่งหนึ่งของคุณลักษณะทั้งหมด ระดับความสำคัญในระดับมาก 3 ข้อ ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมสูงมากทั้งในด้านบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งเป็นการบริหารรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงและแตกต่างไปจากรูปแบบเดิมที่ผู้บริหารคุ้นเคย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รุ่งเรือง สุขาภิรมย์ (2544, หน้า 175) ที่ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ กรณีศึกษานโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษา ซึ่งเป็นผลจากรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมีนักวิชาการหลายท่านที่ค้นพบว่าในการปฏิรูปการศึกษานั้น ต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสม (McCollum, 2000, p. 195) โดยคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จ ประสบความสำเร็จในอาชีพ สามารถสร้างความศรัทธายอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลต่อการประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานในยุคปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุมธ เดียววิศรศ (2527, หน้า 59 อ้างถึงใน รุ่งเรือง สุขาภิรมย์, 2544, หน้า 175) ที่กล่าวว่า หน่วยงานใดที่ผู้บริหารมีคุณลักษณะที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมเป็นที่หวังผลในความสำเร็จ ได้ระดับหนึ่ง แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ย่อมเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้หน่วยงานประสบความล้มเหลวได้ คุณลักษณะของผู้บริหารเป็นสิ่งที่มิมาแต่กำเนิดและเกิดจากการเรียนรู้อีกส่วนหนึ่ง ประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พันธ์ หันนาคินทร์ (2529, หน้า 70-73) ที่กล่าวว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำได้ดีนั้น ควรประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Magnuson (1971, pp. 78-91 อ้างถึงใน รุ่งเรือง สุขาภิรมย์, 2544) ที่จำแนกคุณลักษณะที่ดีของผู้จัดการ โรงเรียนออกเป็นสองคุณลักษณะคือ คุณลักษณะด้านวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนตัว ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำองค์กร มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และควรได้รับการพัฒนาคุณลักษณะทั้ง

ด้านส่วนตัวและด้านวิชาชีพ ไปพร้อมกัน ซึ่งการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ แยกเป็น

(1) **คุณลักษณะด้านบริหาร** ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาชุดปฏิรูปการเรียนรู้ ต้องเป็นผู้นำที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่ต้องมี เพราะในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บททางการศึกษาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการศึกษาที่ยิ่งใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นหมวดที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ระบบการศึกษา หรือหมวดที่ว่าการจัดการบริหารจัดการศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ภารกิจ การบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งต้องมีการปรับระบบการบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลดีต่อระบบการศึกษาไทยในอนาคต สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้ทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจะต้องเป็นคนชี้แนะให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ และพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง พัฒนาคณะ และพัฒนางาน ให้สามารถทำงานภายใต้บริบทที่เปลี่ยนไปได้อย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ แคทซ์ (Katz, 1955, pp. 32-42 อ้างถึงใน รุ่งเรือง สุขาภิรมย์, 2544) ได้วิเคราะห์ความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงาน พบว่าผู้บริหารมีทักษะในการบริหารงาน 3 ทักษะ ได้แก่ ทักษะด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ซึ่งทักษะด้านเทคนิควิธีการเป็นความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับระเบียบวิธีการ กระบวนการ การดำเนินการ เครื่องมือ และเทคนิคที่สำคัญของงานนั้น ๆ กิจกรรมที่ผู้บริหารต้องใช้ทักษะด้านนี้คือ การวางแผนการดำเนินงานสู่การปฏิบัติ การวางแผนหรือโครงการ การบริหารจัดการ การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น (2) **คุณลักษณะด้านวิชาการ** ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะด้านวิชาการ ทั้ง 8 ข้อ มีความสำคัญในระดับมากที่สุดทุกข้อ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ วิจิตร วรุตบางกูร (2535, หน้า 115-118) และวิรุณ ตั้งเจริญ (2542, หน้า 64-65) ที่ศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ควรต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลบนพื้นฐานของเหตุผลและความเป็นไปได้ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการประสานงาน และการจัดการเพื่อการพัฒนางานวิชาการ มีความรู้และมีบทบาททางวิชาการจนเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการและเป็นที่ยอมรับของคนทั้งภายในและภายนอกสถาบันทั้งระดับชาติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพนัส หันนาคินทร์ (2529, หน้า 64-67) กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องมีความรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี ครั้นศึกษาหาความรู้ให้ตนเอง พัฒนาตนเอง ทั้งในด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น และต้องติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ สอดคล้องเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540 ข้อ 7 ผู้บริหารต้องมีมาตรฐานความรู้เกี่ยวกับ การพัฒนาหลักสูตร การบริหารและการพัฒนาหลักสูตร (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2542, หน้า 7) ผู้บริหารการศึกษา (3) **คุณลักษณะ**

ด้านบุคลิกภาพ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพได้รับคะแนนสูงสุด ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารการศึกษาส่วนมากมีคุณลักษณะส่วนตัวที่คำนึงถึงตนเองในฐานะที่เป็นแบบอย่างที่เหมาะสมกับกาลเทศะ ซึ่งผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพที่ดีนับว่าเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ สามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นที่น่าเชื่อถือศรัทธา น่าเลื่อมใส คล้อยตามและปฏิบัติตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Luthans (1986, p. 97 อ้างถึงใน พันธ์ หันนาคินทร์, 2529) ที่กล่าวว่าบุคลิกภาพเป็นแบบแผน โดยเฉพาะของแบบอย่าง พฤติกรรมที่ปรากฏให้เห็นทั้งภายในและภายนอก และ มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาคุรุสภา มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี คือ ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างทุกด้าน เช่น ด้านคุณธรรมจริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2542, หน้า 48) (4) คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม มีข้อได้คะแนนความสำคัญมากที่สุด 12 ข้อ ซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารที่มีรากฐานมาจากการปฏิรูปการศึกษา ที่มุ่งให้มีคุณธรรมจริยธรรมมากขึ้น หลักฐานที่บ่งชี้ว่ามีการเน้นย้ำดังกล่าว นอกจากจะพบในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 ที่ระบุว่าจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้มีคุณธรรม จริยธรรมแล้ว ยังระบุ ทศมานี้อยู่ ด้านที่ 6 มาตรฐานผู้นำในโรงเรียน สหรัฐอเมริกา มาตรฐานที่ 5 และเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา มาตรฐานที่ 8 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543, 27; สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2542, หน้า 22-24)

2. การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน

จากผลการศึกษาวิจัยคุณลักษณะในขั้นแรก ผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะดังกล่าวมาพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน 4 แนวคิดหลัก 7 องค์ประกอบ แล้วจึงนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้ไปตรวจสอบและประเมินโดยการจัดประชุมกลุ่มสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

ผลการประเมินระดับผู้เชี่ยวชาญ มีความเห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มาก สามารถดำเนินการพัฒนาและประยุกต์ใช้ได้ต่อไปได้ และเสนอแนะให้ปรับปรุงรูปแบบเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากขึ้น คือพัฒนารูปแบบให้

มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม จึงจัดส่วนประกอบของรูปแบบครั้งนี้ออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องพัฒนา

ส่วนที่ 2 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ และวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

ในแต่ละส่วนจะมีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันชัดเจน เป็นระบบ เป็นการ
จัดรูปแบบที่สอดคล้องกับรูปแบบแบบเชิงแบบแผน (Schemata Models) ซึ่งมีการกล่าวถึง
ในหนังสือ The International Encyclopedia of Education ที่ Hansen Pccstcltrueite เป็น
บรรณาธิการ กล่าวคือ เป็นรูปแบบที่แสดงเป็นแผนภาพที่เชื่อมโยงกันเป็นเหตุเป็นผลที่ตรวจสอบ
เชิงระบบได้ และนิยมใช้กันในสาขาจิตวิทยา ที่เป็น 3 มิติ คือ มีเนื้อหา การจัดกระทำ และผลลัพธ์
ซึ่งรูปแบบการพัฒนานี้ มีกรอบแนวคิดและสาระสมบูรณ์ ดังปรากฏในกระบวนการพัฒนาในส่วนที่
3 ซึ่งมี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะ ขั้นเตรียมการพัฒนา ขั้นดำเนินการซึ่งเป็น
เนื้อหาสาระและกระบวนการพัฒนา และขั้นสุดท้าย คือ ประเมินผลเพื่อพัฒนาและดูแลสัมฤทธิ์

1. เป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเรียนรู้ถึง
ข้อบกพร่องของตนเอง จัดการแก้ไขพัฒนาข้อบกพร่องเหล่านั้นให้ดีขึ้นด้วยตนเองและตั้งใจ
ให้ผู้บริหารเข้าร่วมการพัฒนา โดยมีขั้นตอนพัฒนา 4 ขั้นตอน ดังกล่าวแล้ว ซึ่งกระบวนการพัฒนา
เช่นนี้ มีลักษณะใกล้เคียงกับขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ Dessler (2002, pp. 134-155)
ที่กำหนดขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ว่าต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น
ในการพัฒนา การออกแบบหลักสูตร เนื้อหา การพัฒนา การประเมินผลก่อนดำเนินการ
ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Nanus (1997 อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไทย, 2544, หน้า 108-109)
บรรยงค์ ไตรจินดา (2543, หน้า 235-240) และรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 276-290) ที่
กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำว่า ผู้นำจะต้องรู้จักตนเอง โดยจะต้องรู้ว่าตนเองมีปัญหาอะไร หรือ
เป็นผู้นำแบบใด การรู้จักตนเองนั้นอาจทำได้โดยการสำรวจตนเอง หรือประเมินโดยผู้อื่น

2. เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการพัฒนาแบบบูรณาการ กล่าวคือมีการบูรณาการทั้งใน
วิธีการพัฒนาซึ่งได้แก่ การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อ เช่น เอกสาร ตำรา งานวิจัย CD-ROM
การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การประชุมสัมมนาและการฝึกอบรมฯ บูรณาการคุณลักษณะ
ที่พึงประสงค์ ซึ่งเกิดจากองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ และที่เด่นชัดคือการฝึกปฏิบัติและบูรณาการ

3. เป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น
และประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งต้องใช้วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลายมิใช่ใช้วิธีใด

วิธีหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารและทัศนคติ ถ่านิยมที่ถูกต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งแนวคิดในการพัฒนาด้วยวิธีการและกิจกรรมที่หลากหลาย สอดคล้องกับแนวคิดของ McCauley et al. (1998, pp. 4-8) ที่กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านกระบวนการของการพัฒนา มีองค์ประกอบสำคัญคือ ความหลากหลายของประสบการณ์ในการพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ประสบการณ์ในการพัฒนาจะช่วยให้บุคคลขยายการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และทำนองเดียวกันเมื่อมีการขยายการเรียนรู้ ศักยภาพในการพัฒนาที่จะมีมากขึ้นเรื่อย ๆ เช่นกัน

4. เป็นรูปแบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้พัฒนาภาพลักษณ์และบุคลิกภาพที่เหมาะสมต่อการทำงานและเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์ (2536 อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไทย, 2544) ที่ให้แนวคิดการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหารการศึกษาว่า ควรจะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ตนเพื่อหา จุดเด่นและจุดอ่อนของตน และดำเนินการพัฒนาให้สอดคล้องกับจุดเด่นและจุดอ่อนนั้น จึงจะรู้ตนเองและนำไปสู่การพัฒนาบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานที่เหมาะสม

5. เป็นรูปที่มีการยืดหยุ่น สามารถดัดแปลงวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับความต้องการจำเป็นเฉพาะของแต่ละบุคคล กล่าวคือรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความยืดหยุ่นสามารถดัดแปลงเพื่อการพัฒนาบุคคลตามความแตกต่างของบุคคล (Individual Difference) ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาที่ ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษาและรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนา โดยที่ไม่อาศัยแต่เพียงการนั่งเรียนในห้องเรียนแต่เพียงอย่างเดียว กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้อย่างสืบเนื่อง อันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) ทั้งในส่วนของปัจเจกบุคคลและขององค์กร (Vicere, 1996, pp. 6-80) และแนวความคิดในการพัฒนารูปแบบเช่นนี้ใกล้เคียงกับแนวคิดของ Fulmer (1997, pp. 59-72) และ Vicere และ Fulmer ได้ให้ทัศนะว่าแนวทางใหม่ในการพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคตควรมีลักษณะเป็น Applied Learning ที่มุ่งสร้างอนาคตที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร เพราะในอนาคตวิวัฒนาการของกระบวนทัศน์ (Paradigm) ของการพัฒนาภาวะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงไป

6. เป็นรูปแบบที่สามารถติดตามและประเมินผลผู้ผ่านการพัฒนาเป็นรายบุคคล เพื่อติดตามดูว่า สามารถนำความรู้และทักษะไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่ และหลีกเลี่ยงการทดสอบหรือการประเมินผลในลักษณะต่าง ๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการให้คะแนนและการจัดลำดับ ซึ่งการประเมินดังกล่าวเป็นไปตามหลักการในขั้นตอนหลังการพัฒนาเพื่อที่ว่า ผู้รับการพัฒนาก็ค้นพบลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือยัง โดยมีการกำหนดวิธีการประเมินไว้ในรูปแบบที่จะเลือกประเมินได้ ทั้งจากตนเองหรือให้ผู้อื่นเป็นผู้ประเมิน และใช้หลักการประเมินผลการพัฒนาจาก

การเรียนรู้ 3 ด้าน คือ การประเมินเชิงพุทธิพิสัย (Cognitive Domain Evaluation) การประเมินเชิงทักษะพิสัย (Psychomotor Domain Evaluation) และการประเมินเชิงเจตพิสัย (Affective Domain Evaluation)

3. การนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมาถือได้ว่าเป็นรูปแบบที่ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ และได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเป็นพื้นฐาน ตามกระบวนการวิจัยที่ได้ออกแบบไว้ ภายหลังจากที่ได้ดำเนินการสร้างรูปแบบดังกล่าว ผู้วิจัยยังได้ดำเนินการตรวจสอบและประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการจัดสัมมนาเพื่อให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะการปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามก่อนการนำรูปแบบนี้ไปประยุกต์ใช้ให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการอภิปรายผลในส่วนของ การนำรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ ซึ่งผู้ที่จะนำรูปแบบดังกล่าวไปใช้จำเป็นต้องทำความเข้าใจรายละเอียดในส่วนต่างๆ ดังนี้

1. การศึกษารูปแบบการพัฒนาในภาพรวม ต้องศึกษาหลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ ทั่วไปของรูปแบบ ตลอดจนองค์ประกอบ ขั้นตอน เงื่อนไขและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ รวมทั้งสาระการพัฒนา วิธีการพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ในแต่ละขั้นตอนการพัฒนา ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อให้การนำรูปแบบการพัฒนาไปใช้ให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบนั้น
2. รูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นลักษณะหรือแนวทางการพัฒนาที่กว้าง เน้นวิธีการและกิจกรรมการพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหลัก จึงมีลักษณะที่สามารถปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นในการปฏิบัติ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และธรรมชาติของระดับสถานบันการศึกษา ซึ่งมีความแตกต่างกัน
3. ควรมีการศึกษาข้อมูลความแตกต่างของแต่ละบุคคลของผู้เข้ารับการพัฒนาเพื่อให้สามารถจัดกลุ่มเข้ารับการพัฒนาได้เหมาะสมกับกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์
4. การดำเนินการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนสามารถเลือกดำเนินการ ในรายละเอียดส่วนใดส่วนหนึ่งก่อนหลังหรือเลือกที่จะไม่ดำเนินการในรายละเอียดบางส่วนได้ หากผู้เข้ารับพัฒนามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังกล่าวอยู่แล้ว แต่รูปแบบการดำเนินการ โดยสมบูรณ์ควรดำเนินการตามขั้นตอนและไม่ควรข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง

5. หน่วยงานที่นำรูปแบบไปใช้ควรมีหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบชัดเจนในการดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุดอย่างจริงจัง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ ควรให้ความสำคัญกับนโยบายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา คือผู้อำนวยการโรงเรียน ให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ที่มุ่งผลลัพธ์การพัฒนาประเทศแบบบูรณาการ

1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในฐานะเป็นต้นสังกัดของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรให้ความสำคัญกับการกำกับติดตามผลการนำรูปแบบการพัฒนาแบบบูรณาการ:จากผู้บริหารสู่การพัฒนาประเทศ ไปทดลองพัฒนาผู้บริหารในสังกัด เพราะเป็นการพัฒนาเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษา โดยเน้นวิธีการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Directed Learning) และมีระบบการประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะของผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

1.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีการเป็นนโยบายเกี่ยวกับวิธีการได้มาซึ่งรองผู้อำนวยการ และ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยมีการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการพัฒนาประเทศแบบบูรณาการและมีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.4 รูปแบบการพัฒนาฯ มุ่งพัฒนาผู้บริหารประจำการ ยังไม่ครอบคลุมถึงผู้บริหารก่อนประจำการ ดังนั้น เพื่อให้การนำรูปแบบไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันผลิตครูทุกแห่งควรนำเอาเนื้อหาสาระเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ ไปบรรจุไว้ในหลักสูตรการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างวงจรการผลิตผู้บริหารก่อนประจำการกับวงจรการพัฒนาผู้บริหารประจำการให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องประสาน กลมกลืน และมีผลดีภาพ

ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

1. สภาพความพร้อมของหน่วยงานพัฒนาผู้บริหาร ในการนำรูปแบบการพัฒนาฯ นี้ไปใช้จะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อหน่วยงานระดับบน นโยบายเห็นความสำคัญ และสร้างกลไกในการบริหารจัดการที่เหมาะสมไว้รองรับ กล่าวคือในแง่ของงบประมาณ จำเป็นต้องได้รับการจัดสรร

อย่างเหมาะสม และมีกฎระเบียบที่ผ่อนคลายนุ่มนวลให้มีความสนใจที่ผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้งบประมาณมากกว่าควบคุมกระบวนการใช้งบประมาณ ในแง่ของการดำเนินการพัฒนา นอกจากหน่วยงานทางการศึกษาของรัฐจะดำเนินการพัฒนาเองแล้ว อาจว่าจ้างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) ทั้งนี้เพื่อเป็นไปตามหลักการกระจายอำนาจ กระจายความรับผิดชอบ และการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย โดยเฉพาะภาคเอกชน ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งอาจทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ 1. การว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาภาวะผู้เป็นรายบุคคล (Contracting Staff) 2. การว่าจ้างหน่วยงานภาครัฐ หรือเอกชน (Contracting Organization)

2. การพัฒนาคุณลักษณะ ตามหลักการรูปแบบ เนื่องจากรูปแบบนี้ยึดหลักการให้ความสำคัญแก่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ ดังนั้นการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาฯ จึงควรดำเนินการโดยยึดหลักการดังกล่าว เช่นในการประเมินคุณลักษณะของผู้บริหารก่อนหรือหลังการพัฒนา หน่วยงานที่พัฒนาควรสร้างช่องทางที่เปิดโอกาสให้ชุมชน โรงเรียน และตัวผู้บริหารเองมีส่วนในการประเมินคุณลักษณะของผู้บริหาร และควรสร้างทางเลือกในการพัฒนาเพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสได้เลือก โดยมุ่งให้ผู้บริหารได้พัฒนาคุณลักษณะ ณ โรงเรียนที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยอาศัยเครือข่ายในระหว่างโรงเรียน หากจำเป็นต้องออกไปประกอบกิจกรรมการพัฒนานอกโรงเรียนก็ควรไปเท่าที่จำเป็น ไม่ควรให้การพัฒนาคุณลักษณะเป็นสาเหตุให้ผู้บริหารต้องละทิ้งโรงเรียนไปนานเกินไป

3. การอำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ หน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาผู้บริหาร ควรสนับสนุนให้มีการออกแบบ พัฒนา ผลิตภัณฑ์ สื่อเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาฯ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับสื่อที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคล เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้บริหารเรียนรู้ และพัฒนาคุณลักษณะบางคุณลักษณะได้ด้วยตนเอง
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาระหว่างโรงเรียนภายในประเทศ หรือระหว่างโรงเรียนในประเทศไทยกับโรงเรียนในต่างประเทศด้วยกระบวนการ Benchmarking