

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

MODEL FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN SCHOOL BASED MANAGEMENT

สมนึก เพือกพรัง สุวรรณา โชติสุกานต์ และ อรสา โกศลานันท์กุล
Somnuek Phueakphring Suwanna Chotisukan ,and Orasa Kosalanantakun

หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรม
ราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง ตรวจสอบ และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ
ผู้อำนวยการโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังผลการวิจัยมีดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนที่
บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากเอกสารทางวิชาการ แล้วตรวจสอบความสำคัญของคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำด้วยเทคนิคเดลฟายกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 ท่าน โดยใช้แบบสอบถามกึ่งสัมภาษณ์และ
แบบสอบถามปลายปิดจำนวน 2 รอบ พบคุณลักษณะจำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ
ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านบุคลิกภาพและด้านการบริหาร รวม 115 ข้อ

2. ผลการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำจากเอกสารและ
หลักฐานทางวิชาการ แล้วตรวจสอบความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาจากการสอบถามความคิดเห็น
ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 ท่าน พบวิธีการพัฒนาจำนวน 28 วิธี

3. ผลการศึกษา วิเคราะห์ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจากเอกสารงานวิชาการ แล้วนำ
คุณลักษณะและวิธีการพัฒนามาสังเคราะห์เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียน
ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ABSTRACT

The purpose of this research was to develop, test and propose a model for
the leadership development of administrators involved in the school-based
management of schools. The findings from each stage of the research are as follows.

Leadership traits in the context of administrators involved in school-based
management of schools were analyzed and synthesized from academic sources.
Identified component of leadership traits were then evaluated by 17 expert using
semi-structured interviews and two rounds of the Delphi technique. The result of this
stage were categorized into six areas comprising 115 aspects of leadership traits. The
six areas of leadership traits consisted of Knowledge, skills, attitudes, ethics,
personalities and management.

Leadership Development methods were analyzed and synthesized from academic sources. The identified methods were then evaluated by 17 experts using close-ended questionnaires. The result of this stage found 28 leadership development methods.

Components of a leadership development model were analyzed and synthesized from academic sources. Leadership traits, development methods and model components were synthesized into a leadership development model in the context of school-based management of schools.

คำสำคัญ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ความสำคัญของปัญหา

ผู้อำนวยการโรงเรียนนับเป็นกลไกสำคัญยิ่งและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษา นักวิชาการหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการศึกษา ผู้อำนวยการนับว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญ โดยเฉพาะในสังคมไทย คุณภาพและประสิทธิภาพของการศึกษา มักแปรปรวนไปตามผู้นำเสนอ (พนัส หันนาคินทร์, 2529) แต่อย่างไรก็ตามการที่ผู้อำนวยการโรงเรียนจะบริหารให้ได้ผลดีจำเป็นต้องมีการเสริมพลังให้ผู้อำนวยการโรงเรียนมีโอกาสฝึกและใช้ความเป็นผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งต้องมีการอบรมและพัฒนาแบบเข้มข้นภายในระยะเวลาที่เพียงพอเพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้เป็นนักบริหารการศึกษามีอาชีพ (รุ่ง แก้วแดง, 2540) และทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียนเกิดภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจและเป้าหมายขององค์การ เพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป็นกระบวนการรักษาสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม (Yuki, 1989) การที่จะทราบว่า ผู้นำคนใดมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่นั้นสามารถวัดได้จากประสิทธิผลของภาวะผู้นำ (Leadership effectiveness) ซึ่งเป็นการนำผลลัพธ์ที่คาดหวังมาใช้เป็นเกณฑ์สำหรับวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำ เช่น ผลการปฏิบัติงานขององค์การ การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความอยู่รอดขององค์การ ความเจริญเติบโตขององค์การ ความสามารถเผชิญวิกฤติขององค์การ ความพึงพอใจของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ การอุทิศตนหรือความผูกพันของกลุ่มที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีสภาพทางจิตวิทยาที่ดีของสมาชิก และความมีเสถียรภาพของสถานภาพของผู้นำในองค์การ เป็นต้น (Yuki, 1989) และจากการศึกษาพฤติกรรมด้านการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนมีคะแนนด้านความเป็นผู้นำต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542ก) ซึ่ง กิตติมา ปรีดีติลล (2532) ระบุว่าการพัฒนาผู้บริหารถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหารบุคลากร เพราะเมื่อเวลาผ่านไปวิทยาการต่างๆเจริญขึ้น เทคนิควิธีการเปลี่ยนแปลงไป แต่ความรู้ความสามารถต่างๆลดน้อยลง จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม

แต่การบริหารงานในปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนมักทำหน้าที่ผู้บริหารมากกว่าการเป็นผู้นำ เพราะมุ่งปฏิบัติการกิจประจำวันให้เสร็จ ตามงานที่ได้รับสั่งการมาจากทางราชการ โดยมีได้นึกถึง เป้าหมายและทิศทางของโรงเรียนในอนาคต ขาดความสนใจที่จะนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในโรงเรียน ขาดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานโดยมียึดติดกับรูปแบบเดิม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536) ถ้าหากผู้อำนวยการโรงเรียนไม่สามารถแสดงภาวะผู้นำในการตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหาที่จะ นำพาโรงเรียนไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ จึงถือว่าผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นกลไกสำคัญใน การขับเคลื่อนการบริหารจัดการศึกษาโดยมีองค์กรต่างๆ ร่วมมือสนับสนุน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง อาศัยภาวะผู้นำ ขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพสูงสุด ด้วยเหตุผลความเป็นมา และความ จำเป็นดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องของ “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้อำนวยการโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน”

โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัย

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้อำนวยการโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐานมีคุณลักษณะอะไรบ้าง
2. วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐานที่เหมาะสมกับคุณลักษณะแต่ละด้านมีวิธีอะไรบ้าง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนที่บริหารโดย ใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. เพื่อสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน
3. เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้อำนวยการโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology Research) ระหว่างการวิจัยเชิง คุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งดำเนินการ โดยใช้การวิเคราะห์ สังเคราะห์จากเอกสารข้อมูลทางวิชาการ แล้วใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อหา คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำของ ผู้อำนวยการที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในขั้นตอนนี้ดำเนินการโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบ ปรับปรุง (Modified Delphi Techniques) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 ท่าน และตรวจสอบยืนยัน คุณลักษณะโดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนทั่วประเทศจำนวน 380 ท่านได้มาโดยใช้

ตารางของ Krejcie and Morgan ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้สถิติ Confirmatory Factor Analysis ในการยืนยัน

2. การศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี วิธีการพัฒนา และสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยเทคนิคเดลฟาย โดยผู้เชี่ยวชาญ 17 ท่านเพื่อหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับคุณลักษณะ ในการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ใช้หาค่าความถี่และค่าร้อยละ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการตอบแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างโดยใช้เทคนิคเดลฟายประยุกต์จากผู้เชี่ยวชาญ 17 ท่าน พบ

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากการใช้เทคนิคเดลฟาย พบคุณลักษณะ 6 ด้าน คือด้านความรู้จำนวน 27 ข้อ ด้านทักษะจำนวน 32 ข้อ ด้านทัศนคติจำนวน 16 ข้อ ด้านคุณธรรมจริยธรรมจำนวน 13 ข้อ ด้านบุคลิกภาพ จำนวน 13 ข้อ และด้านการบริหารจำนวน 14 ข้อ รวมคุณลักษณะทั้งหมด 115 ข้อ โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1.1 คุณลักษณะด้านความรู้ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน 27 ข้อ โดยเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุดจำนวน 21 ข้อ ดังนี้ 1.1 ความรู้ในการจัดองค์กรแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน 1.2 ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาทางการศึกษา 1.3 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีทางการศึกษา 1.4 ความรู้เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ทางการศึกษา 1.5 ความรู้เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและการวางแผน 1.6 ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรแกนกลาง 1.7 ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 1.9 ความรู้เกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล 1.10 ความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพทางการศึกษา 1.11 ความรู้เกี่ยวกับการนิเทศทางการศึกษา 1.12 ความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียน 1.14 ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร 1.16 ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมประเพณีในท้องถิ่น 1.17 ความรู้เกี่ยวกับหลักศาสนา ความเชื่อที่นักเรียนและชุมชนยึดถือ 1.18 ความรู้เกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจกับระบบการศึกษา 1.21 ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา 1.22 ความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาและกฎหมายการศึกษา 1.24 ความรู้เกี่ยวกับการกระจายอำนาจทางการศึกษา 1.25 ความรู้ในเรื่องงานวิชาการ การเงิน บุคลากร และการบริหารทั่วไป 1.26 ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 1.27 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับงานโยธาและเป็นคนคุณลักษณะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุดจำนวน 6 ข้อ ดังนี้ 1.8 ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาเด็ก 1.13 ความรู้ในการสร้างหลักสูตรท้องถิ่น 1.15 ความรู้เกี่ยวกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก 1.19 ความรู้พื้นฐานในด้านงานอนามัยและสิ่งแวดล้อม 1.20 ความรู้พื้นฐานในด้านการเมืองการปกครอง 1.23 ความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ขององค์กรต่างๆทั้งระดับภูมิภาคและประเทศ

1.2 คุณลักษณะด้านทักษะ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านทักษะจำนวน 32 ข้อ โดยเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับมากที่สุดจำนวน 24 ข้อ ดังนี้ 2.9 ทักษะในการใช้เครื่องมือสื่ออุปกรณ์ต่างๆได้อย่างถูกต้องปลอดภัย 2.10 ทักษะในการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายตระหนักในความเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน 2.11 ทักษะในการแสวงหาทรัพยากรต่างๆเพื่อนำมาสนับสนุนการทำงานของโรงเรียน 2.12 ทักษะในการนิเทศ ติดตาม รวมทั้งการวัดผลประเมินผล

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2.13 ทักษะในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลายอย่างชาญฉลาด 2.14 ทักษะในการเก็บรักษาข้อมูลของนักเรียน บุคลากรในรูปแบบต่างๆ ได้อย่างปลอดภัย 2.15 ทักษะในการสื่อสารประชาสัมพันธ์โรงเรียน ให้ภายนอกได้ทราบอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว 2.16 ทักษะในการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมขององค์กรต่างๆ กับโรงเรียน 2.17 ทักษะในการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนได้เรียนรู้ระบบการทำงานเป็นทีม 2.18 ทักษะในการใช้วงจรคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ (P.D.C.A.) 2.19 ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ในหมู่สมาชิกทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร 2.20 ทักษะในการนำวัฒนธรรมใหม่ไปใช้โดยมีการวางแผนล่วงหน้าเป็นอย่างดี 2.21 ทักษะในการวิเคราะห์ สภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน 2.22 ทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาสังคม ความเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน 2.23 ทักษะในการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน 2.24 ทักษะในการคิดถึงต้นทุนกำไรเพื่อประกอบการตัดสินใจในการลงทุนทางการศึกษา 2.25 ทักษะในการวิเคราะห์นโยบายและแผนการจัดการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน 2.26 ทักษะในการปกครองคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2.27 ทักษะในการสร้างความมั่นใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีความเชื่อมั่น 2.28 ทักษะในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อช่วยการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2.29 ทักษะในการประยุกต์ใช้อาคารสถานที่ได้อย่างเหมาะสม 2.30 ทักษะในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการต่างๆ ก่อนที่จะลงทุนทำ 2.31 ทักษะในการจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาการ 2.32 ทักษะในการวิเคราะห์สื่อการเรียนการสอนก่อนตัดสินใจนำมาใช้ และเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญในระดับมากจำนวน 8 ข้อ ดังนี้ 2.1 ทักษะในการทำงานแบบมีส่วนร่วม 2.2 ทักษะในการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนได้อย่างปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้ 2.3 ทักษะในการแสวงหาแหล่งเรียนรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น 2.4 ทักษะในการแสวงหาทรัพยากรจากภาคเอกชนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา 2.5 ทักษะในการจัดกิจกรรมเพื่อให้โรงเรียนเป็นแหล่งทรัพยากรชุมชน 2.6 ทักษะในการแสวงหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อประกอบการตัดสินใจ 2.7 ทักษะในการวางตัวบุคลากรให้สอดคล้องกับงาน 2.8 ทักษะในการเจรจาต่อรองโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่นักเรียนจะได้รับ

1.3 คุณลักษณะด้านทัศนคติ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำด้านทัศนคติ จำนวน 16 ข้อ โดยเห็นว่ามีความสำคัญในระดับมากที่สุดจำนวน 16 ข้อ โดยเห็นว่ามีความสำคัญในระดับมากที่สุดจำนวน 10 ข้อ ดังนี้ 3.7 เห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับการใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3.8 ยึดหลักการว่าการประเมินผลมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ไม่ใช่การตรวจสอบเพื่อหาความผิด 3.9 ให้ความสำคัญในความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน 3.10 อนุรักษ์ไว้ซึ่งวัฒนธรรมอันดีงามของโรงเรียนและชุมชน 3.11 สนับสนุนและเน้นความสำคัญของเศรษฐกิจพอเพียง 3.12 มีความมุ่งมั่นที่จะให้เกิดการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 3.14 ให้ความสำคัญต่อองค์กร สถาบัน หรือสมาคมทางวิชาชีพ 3.15 ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประสานประโยชน์ระหว่างองค์กร โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่นักเรียนจะได้รับ 3.16 ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการศึกษา และเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญในระดับมากจำนวน 6 ข้อ ดังนี้ 3.1 สนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นที่หลากหลายเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา 3.2 ให้ความสำคัญกับแนวคิดที่ว่า “นักเรียนสำคัญที่สุด” 3.3 สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่

จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษา 3.4 เน้นความสำคัญเกี่ยวกับสิทธิเสรีภาพของบุคคล ตามรัฐธรรมนูญ 3.5 ให้ความสำคัญกับขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ลัทธิ ศาสนาที่ชุมชนปฏิบัติ อยู่ 3.6 ให้ความสำคัญกับแนวคิดที่ว่า “นักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้”

1.4 คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมจำนวน 13 ข้อ โดยเห็นว่ามีคุณลักษณะระดับมากที่สุด ทั้ง 13 ข้อ ดังนี้ 4.1 เป็นผู้มีความรักและศรัทธาในอาชีพครู 4.2 เป็นผู้ยึดถือจรรยาบรรณครูอย่างเคร่งครัด 4.3 เป็นผู้ยึดถือปฏิบัติตนอยู่บนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 4.4 เป็นผู้ปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนเองนับถือ 4.5 เป็นผู้มีความยุติธรรมปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานเสมอภาคเป็นมาตรฐานเดียวกัน 4.6 เป็นผู้มีความรักในสถาบันครอบครัว ไม่ผิดศีลตามหลักศาสนา 4.7 ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อหน่วยงาน สังคม ชุมชน 4.8 เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล 4.9 เป็นผู้มีความมั่งมีสัจ ใช้จ่ายอย่างประหยัดและไม่ก่อหนี้สินจนทำให้กระทบกระเทือนต่อตำแหน่งหน้าที่การงาน 4.10 ต้องเป็นผู้มีความอดทนอดกลั้นรับทั้งผิดและชอบ 4.11 เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานที่ปฏิบัติตรงต่อเวลา 4.12 เป็นผู้ที่ยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในการปกครองคน 4.13 ไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งเสพติดและการพนันทุกชนิด

1.5 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ จำนวน 13 ข้อ โดยเห็นว่ามีคุณลักษณะในระดับมากที่สุดทั้ง 13 ข้อ ดังนี้ 5.1 เป็นผู้มีรสนิยมในการแต่งกายดี เครื่องแต่งกายสะอาด แบบและสีเหมาะสมกับวัย โอกาสและสถานที่ 5.2 เป็นผู้มีความสุภาพในการสื่อสาร ทั้งภาษาพูด ภาษาเขียนรวมทั้งท่วงท่ากิริยาและการใช้สายตา 5.3 เป็นผู้รู้จักรักษาสุขภาพ ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต 5.4 เป็นผู้ที่วางตัวเหมาะสมกับสถานการณ์ รู้จักรักษาบรรยากาศ ไม่แสดงความคิดเห็นโดยไม่มีเหตุผล 5.5 เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพทางอารมณ์ดี มีอารมณ์ขัน 5.6 เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถยืนยั้นและยืนหยัด เพื่อพิทักษ์ความถูกต้อง ชอบธรรม 5.7 เป็นผู้มีความกล้าหาญในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ 5.8 เป็นผู้ที่กำลังรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ทั้งสิ่งที่ดีและไม่ดี 5.9 เป็นผู้ที่มีจิตใจบริสุทธิ์ยุติธรรมและกล้าที่จะรับการตรวจสอบจากสาธารณะ 5.10 เป็นผู้มีความสำรวม สามารถที่จะควบคุมอารมณ์ให้อยู่ในภาวะปกติ ไม่ว่าจะเกิดเหตุการณ์หรือเรื่องราวใดๆก็ตาม 5.11 เป็นผู้ที่มีความเชื่อที่เป็นวิทยาศาสตร์ ไม่หลงงมงายกับไสยศาสตร์ 5.12 เป็นผู้มีสปีริต รู้แพ้ รู้ชนะ มีน้ำใจนักกีฬา 5.13 เป็นผู้ให้เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

1.6 คุณลักษณะด้านการบริหาร ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านการบริหาร จำนวน 14 ข้อ โดยเห็นว่าเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญในระดับมากที่สุด จำนวน 13 ข้อ ดังนี้ 6.1 บริหารงานภายในองค์กรแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เน้นการกระจายอำนาจ 6.2 มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย เข้ามาช่วยในการบริหารองค์กร 6.3 จัดระเบียบองค์กรให้เป็นไปตามทฤษฎีบริหาร 6.4 มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถและความสามารถของแต่ละบุคคล 6.5 จัดทำแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน มีทิศทางการปฏิบัติชัดเจน 6.6 มีการจัดทำแผนระยะสั้น เป็นแผนปฏิบัติงานประจำปีเพื่อเป็นกรอบในการบริหาร 6.8 บริหารงานภายในองค์กรที่เน้นกระบวนการการทำงานและผลผลิต 6.9 จะต้องเป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 6.10 การบริหารงานในแต่ละโครงการ จะต้องมีการกำกับติดตาม

และประเมินผลงานเป็นระยะๆ 6.11 มีการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นการบริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล 6.12 มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเรียบร้อย เพื่อผลผลิตของสถานศึกษา 6.13 มีความสามารถที่จะวางแผนการปฏิบัติได้ทุกรูปแบบ เพื่อให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ 6.14 เป็นนักวางแผนที่ดี สามารถบูรณาการเทคนิควิธีต่างๆ เพื่อกำหนดเป็นแผนปฏิบัติ และเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญในระดับมากจำนวน 1 ข้อ ดังนี้ 6.7 บริหารงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดและพัฒนาศึกษาาร่วมกัน

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 6 ด้านมีดังนี้

2.1 คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความรู้ ควรพัฒนาโดยการบรรยายเป็นคณะ รองลงไปคือการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการระดมสมอง

2.2 คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านทักษะ ควรพัฒนาโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง รองลงไปคือ การฝึกฝนตนเอง และการประชุมเชิงปฏิบัติการ

2.3 คุณลักษณะผู้นำด้านทัศนคติ ควรพัฒนาโดยการประชุมทางวิชาการ รองลงไปคือการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการประชุมเชิงปฏิบัติการ

2.4 คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมควรพัฒนาโดยกิจกรรมพัฒนาจิต รองลงไปคือการฝึกฝนตนเองและการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

2.5 คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพควรพัฒนาโดยการฝึกฝนตนเอง รองลงไปคือการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.6 คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร ควรพัฒนาโดยการฝึกอบรม รองลงไปคือการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการประชุมเชิงปฏิบัติการ

3. ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาตรวจสอบเพื่อสร้างความเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสม โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาความเหมาะสมผู้เชี่ยวชาญทั้ง 15 ท่าน มีความเห็นว่าเหมาะสมร้อยละ 100 และนำไปใช้ได้จริงร้อยละ 100

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำ ในผลการวิจัยนี้พบคุณลักษณะภาวะผู้นำรวม 6 ด้าน 115 ข้อ โดยมีข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญมากที่สุดถึงมากที่สุดทั้ง 115 ข้อ แบ่งเป็นระดับความสำคัญมากที่สุด 94 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 81.74 และระดับความสำคัญในระดับมาก 21 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 18.26 ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้มีความพร้อมสูงมากทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านบุคลิกภาพ และด้านการบริหาร เพื่อให้มีและใช้ภาวะผู้นำให้มากที่สุดทุกด้าน ในการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รุ่งเรือง สุขภิรมย์ (2544) ที่ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการนำนโยบาย

การศึกษาไปปฏิบัติ กรณีศึกษานโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำต่อเนื่องอย่างเหมาะสม

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความรู้ ผลการวิจัยนี้พบว่า คุณลักษณะด้านความรู้มีข้อที่ได้รับคะแนนความสำคัญในระดับมากที่สุด 21 ข้อ และในระดับมากจำนวน 6 ข้อ รวม 27 ข้อ ไม่มีระดับปานกลาง และระดับน้อยเลย แสดงให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญมองเห็นความสำคัญด้านความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อยู่ในระดับต้นๆของด้านอื่นๆ สอดคล้องกับสภาผู้บริหารการศึกษาของรัฐ (CCSSO) ของอเมริกา ซึ่งเป็นองค์กรรับผิดชอบการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ที่จะมีใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติเฉพาะ และคุณสมบัติแรกของผู้บริหารต้องมี คือ คุณสมบัติด้านความรู้

3. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านทักษะ ผลการวิจัยนี้พบคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านทักษะ 32 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 6 ด้าน 115 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 27.82 ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีสัดส่วนมากกว่าคุณลักษณะด้านอื่นๆ ผลการวิจัยนี้เป็นไปในทำนองเดียวกันกับการกำหนดมาตรฐานผู้นำโรงเรียนของสหรัฐอเมริกา ที่กำหนดคุณลักษณะของผู้นำ 3 ด้าน 174 ข้อ โดยมีคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับทักษะในการปฏิบัติงานจำนวน 90 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 51.72 ซึ่งมีสัดส่วนมากกว่าคุณลักษณะด้านอื่นๆ สะท้อนให้เห็นว่าคุณลักษณะที่ให้น้ำหนักต่อด้านทักษะคือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้อำนวยการโรงเรียนปฏิบัติ (Performance) มีมากกว่ามิติอื่น

4. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านทัศนคติ จากผลการวิจัยนี้พบว่าคุณลักษณะด้านทัศนคติจำนวนทั้งสิ้น 16 ข้อ จะเป็นคุณลักษณะที่ได้รับคะแนนสูงสุดจำนวน 10 ข้อ และในระดับมากจำนวน 6 ข้อ ไม่มีระดับปานกลาง และระดับน้อยเช่นกัน จากผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะด้านทัศนคติที่มีความนึกคิดถึงเรื่องความเชื่อ แนวคิด สนับสนุนและเห็นความสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบไทยมีความเฉพาะของตัวเอง เช่น ศิลปะประเพณีอันดีงาม ลัทธิ ศาสนา ความเชื่อ การใช้ชีวิตแบบพอเพียงตามทฤษฎีขององค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งประเทศอื่นไม่มี

5. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม ผลการวิจัยนี้พบว่า คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมมีข้อที่ได้รับคะแนนความสำคัญมากที่สุดครบทั้ง 13 ข้อ ซึ่งสอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงทางการบริหารที่มีรากฐานมาจากการกระจายอำนาจที่มุ่งให้ผู้อำนวยการโรงเรียนมีคุณธรรมจริยธรรมมากขึ้น หลักฐานที่บ่งชี้ว่ามีการเน้นย้ำดังกล่าว นอกจากจะพบในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 ที่ระบุว่าการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้มีคุณธรรมจริยธรรมแล้ว นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับมาตรฐานผู้นำในโรงเรียนสหรัฐอเมริกามาตรฐานที่ 5 และเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา มาตรฐานที่ 8 รวมทั้งการให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนักการศึกษาอีกหลายๆท่านที่เน้นย้ำว่าผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมสูง เช่น อานันท์ ปันยารชุน (2540) สิปปนนท์ เกตุทัต (2540)

6. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ผลการวิจัยนี้พบว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพได้รับคะแนนความสำคัญในระดับมากที่สุดทั้ง 13 ข้อ สะท้อนให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นความสำคัญของเรื่องบุคลิกภาพ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องของสุขภาพโดยตรง ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้อำนวยการโรงเรียนที่ต้องมีหน้าที่บริหารทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน บุคลิกภาพจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในรูปลักษณ์ภายนอก ถ้าบุคลิกภาพไม่ดีอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อถือของบุคลากรและบุคคลภายนอก แม้จะมีความรู้

ความสามารถที่เท่าใดก็ตาม สอดคล้องกับมาตรฐานที่ 8 ของการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภาในระดับคุณภาพระดับ 1 เป็นเรื่องของการแต่งกายที่สุภาพเรียบร้อย เหมาะสมกับกาลเทศะ ใช้วาจาสุภาพ มีความประพฤติเรียบร้อยและดูแลสุขภาพของตนเอง สถาบันพัฒนาครูใหญ่แห่งทัสมาเนีย (Tasmania Principal Institute) ในคุณลักษณะที่ 1.4 การดูแลเอาใจใส่สุขภาพของตนเอง สร้างสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพตนเอง ให้แข็งแรงทั้งด้านร่างกายและอารมณ์ ออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ

7. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร ผลการวิจัยนี้พบว่า คุณลักษณะด้านการบริหารทั้ง 14 ข้อได้รับคะแนนความสำคัญในระดับมากที่สุด 13 ข้อ และในระดับมากจำนวน 1 ข้อ คือการบริหารร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการวัดและพัฒนาศักยภาพร่วมกัน แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหารมีความสำคัญยิ่งต่อผู้อำนวยการโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานที่ 1 และมาตรฐานที่ 5 ของเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540 ที่ใช้ประเมินผู้บริหารสถานศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการโดยยอมรับเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540 เป็นเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการด้วย (เลขาธิการคุรุสภา, 2542)

8. วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเจริญไปอย่างรวดเร็วมาก สภาพการณ์เช่นนี้อาจทำให้เป็นที่เข้าใจว่าวิธีการพัฒนาแบบดั้งเดิมที่นิยมพัฒนาในห้อง (Classroom-Based) และมีวิทยากรเป็นหลัก จะเสื่อมความนิยมลง แต่ผลการวิจัยนี้พบว่า ในจำนวนวิธีการพัฒนาที่เป็นตัวเลือก 28 วิธีนั้น วิธีที่ได้รับความนิยมจากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละคุณลักษณะที่มีคะแนนสูงสุดคือ 1) การบรรยาย 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง 3) การประชุมทางวิชาการ 4) กิจกรรมพัฒนาจิต 5) การฝึกฝนตนเอง และ 6) การฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับ Bassl & Chenny (1997) แห่งสมาคมการฝึกอบรมและพัฒนาอเมริกัน (The American society for Training and development: ASTD) ที่ศึกษาเปรียบเทียบการฝึกอบรมและพัฒนาของบริษัทชั้นนำที่มีขนาดใหญ่ระดับโลกจำนวน 58 บริษัท เช่น Citybank, General Motor, IBM, Levi และ Motorola เป็นต้น ด้วยกระบวนการ Bench marking พบว่าวิธีการพัฒนาที่เก่าแก่และนิยมใช้มากที่สุดคือ วิธีการพัฒนาในห้องโดยมีวิทยากรนำ นอกจากนี้ ข้อค้นพบนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Wenling (1992); Wills (1993) ที่พบว่าวิธีการพัฒนาที่นิยมใช้มากที่สุด คือวิธีที่นำเสนอโดยวิทยากร (Instructor Presentation)

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง 6 ด้าน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน คือเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสม นำไปใช้ได้จริง สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้จะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อหน่วยงานระดับนโยบายเห็นความสำคัญและสร้าง

กลไกในการบริหารจัดการที่เหมาะสม เช่น การประเมินผู้อำนวยการโรงเรียนในระดับเขตหรือระดับประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของการจัดสรรงบประมาณ การตั้งงบประมาณเพื่อรองรับในส่วนนี้ ในการดำเนินการพัฒนา นอกจากหน่วยงานทางการศึกษาของรัฐจะดำเนินการพัฒนาเองแล้ว อาจว่าจ้างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เอกชน วัด ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้เป็นไปตามหลักการกระจายอำนาจ กระจายความรับผิดชอบและเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

1.2 ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียน ควรสร้างทางเลือกในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้ผู้อำนวยการโรงเรียนมีโอกาสเลือก ซึ่งการพัฒนาในบางวิธี ผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถพัฒนาภาวะผู้นำ ณ โรงเรียนที่ตนเองปฏิบัติอยู่โดยให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่ายเขตการศึกษาเดียวกัน หรือหากมีความจำเป็นต้องออกไปประกอบกิจกรรมการพัฒนานอกโรงเรียนก็ควรไปเท่าที่จำเป็น ไม่ควรให้การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นสาเหตุให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องละทิ้งโรงเรียนนานเกินไป

1.3 ในเรื่องของระยะเวลาการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียน หน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่ในการดำเนินการพัฒนา ควรกำหนดเวลาให้เหมาะสมในการพัฒนาแต่ละครั้ง โดยวางแผนการพัฒนาทุกขั้นตอนชัดเจน เป็นประโยชน์ และเกิดประสิทธิภาพต่อการรับการพัฒนา เห็นผลโดยจะมีการประเมินหลังการพัฒนาตามรูปแบบ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรศึกษาวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในกลุ่มอื่นๆ เช่น เจ้าหน้าที่เขตพื้นที่การศึกษา ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนครูหรือผู้แทนผู้ปกครอง เป็นต้น

2.2 ควรมีการวิจัยและสร้างนวัตกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อให้สามารถบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสามารถที่จะเรียนรู้ได้เป็นรายบุคคล เพื่อให้เกิดการพัฒนาเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

บรรณานุกรม

- กิตติมา ปรีดีดิลก. (2532). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: อักษรภาพิพัฒน์
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,สำนักงาน. (2542). รายงานผลการประเมินพฤติกรรมด้านการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: เจริญผล
- พนัส หันคาคินทร์. (2529). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- รุ่ง แก้วแดง. (2540). รีเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย. กรุงเทพฯ: มติชน.
- รุ่งเรือง สุชาภิรมย์. (2544). การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการนํานโยบายการศึกษาไปปฏิบัติกรณีศึกษานโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. (2542). เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา2540. กรุงเทพฯ: คุรุสภา.

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). ภาวะผู้นำ. ใน **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา** หน่วยที่ 5-8. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อานันท์ ปัญญารชุน. (2540). **ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.
- Bassi & Chenny. (1997). Benchmarking the best. **Training and Development**. 51(11): 60-64.
- Wenling, T.L. (1992). **Planning for effective training : A geode to Curriculum development**. Rome: FAO.
- Wills, M. (1993). **Managing the training process : Putting the basic into practice**. London: Mc Graw – Hill.
- Yukl, Gary A. (1989). **Leadership in Organization**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.