



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

รายงานการวิจัยในบทนี้ เป็นการนำเสนอวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. เพื่อนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 7 ขั้นตอน ดังนี้

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เอกสาร

ขั้นตอนที่ 3 หาฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง สอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 รอบ ด้วยแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยดำเนินการ ดังนี้

4.1 ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เอกสารในการสังเคราะห์แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

4.2 สอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้แบบสอบถามปลายปิด แบบมีตัวเลือกให้เลือกตอบ 24 ตัวเลือก

4.3 สังเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากขั้นตอนที่ 3 (ร่างคุณลักษณะภาวะผู้นำ) ขั้นตอนที่ 4.1 (ร่างวิธีการพัฒนา) และ ขั้นตอนที่ 4.2 (ร่างโครงสร้างของแบบจำลอง) มาสรุปเป็นร่างแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อนำไปสู่การตรวจสอบ และนำเสนอในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบความเหมาะสมของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยดำเนินการ ดังนี้

5.1 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารหน่วยงานพัฒนาผู้บริหาร และนักวิชาการ

5.2 สอบถามความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จบปริญญาโทขึ้นไปในสาขาบริหารการศึกษา

ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้ข้อมูลที่รวบรวมได้จากขั้นตอนที่ 5 และคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นตอนที่ 7 นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเขียนรายงานในรูปความเรียงอธิบายองค์ประกอบของแบบจำลอง

#### แหล่งข้อมูลในการวิจัย

แหล่งข้อมูลในการวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลเอกสาร ได้แก่ ตำรา รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความทางวิชาการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับ

1.1 ภาวะผู้นำ

1.2 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2. แหล่งข้อมูลบุคคล จำนวน 136 คน ได้แก่

1.1 ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากการสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 25 คน

1.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ จากการสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 22 คน

1.3 ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบจำลอง จากการสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 89 คน  
จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1.3.1 ผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์ จำนวน 9 คน

1.3.2 ผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 80 คน

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการโดยการวิเคราะห์เอกสาร การสอบถามความคิดเห็นด้วยแบบสอบถามปลายปิด และ การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และการหาค่าสถิติพรรณนา (descriptive statistics) เพื่อหาค่าความถี่ ร้อยละ มัธยฐาน ฐานนิยม และพิสัยระหว่างควอไทล์

#### สรุปผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่มุ่งศึกษาเพื่อสร้าง ตรวจสอบ และนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และมีการดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยทั้ง 7 ขั้นตอน ทำให้ได้ข้อความรู้เกี่ยวกับแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ จึงสรุปผลการวิจัยเป็น 3 ประเด็น คือ 1) ผลการสร้างแบบจำลอง 2) ผลการตรวจสอบแบบจำลอง และ 3) การนำเสนอแบบจำลอง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. ผลการสร้างแบบจำลอง

การสร้างแบบจำลอง เป็นการนำเอาผลการศึกษากับ 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำ 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ และ 3) องค์ประกอบของแบบจำลอง มาสังเคราะห์เป็นแบบจำลองขึ้นใหม่ ปรากฏผลการศึกษาของแต่ละส่วน ดังนี้

#### 1.1 ผลการศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำ

จากการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนที่ 2 คือ สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำได้ร่างคุณลักษณะภาวะผู้นำ 5 ด้าน 110 ข้อ หรือรายการ และขั้นตอนที่ 3 ใช้เทคนิคเดลฟายในการ

หาอันดับตามติของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำ พบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 5 ด้าน 109 ข้อ ดังนี้

- ด้านความรู้ สำคัญมากที่สุด 15 ข้อ สำคัญมาก 10 ข้อ
- ด้านทักษะ สำคัญมากที่สุด 22 ข้อ สำคัญมาก 17 ข้อ
- ด้านทัศนคติ สำคัญมากที่สุด 16 ข้อ สำคัญมาก 3 ข้อ สำคัญปานกลาง 1 ข้อ
- ด้านคุณธรรมจริยธรรม สำคัญมากที่สุด 14 ข้อ สำคัญมาก 1 ข้อ
- ด้านบุคลิกภาพ สำคัญมากที่สุด 6 ข้อ สำคัญมาก 4 ข้อ

หากพิจารณาความสำคัญของคุณลักษณะรวมทุกด้าน พบว่า

- สำคัญมากที่สุด 73 ข้อ
- สำคัญมาก 35 ข้อ
- สำคัญปานกลาง 1 ข้อ

คุณลักษณะทั้ง 5 ด้าน ในแต่ละด้านสามารถแสดงโดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

#### 1. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความรู้

คุณลักษณะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าสำคัญมากที่สุด ได้แก่

- ข้อที่ 1.3 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ
- ข้อที่ 1.5 ความรู้เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์
- ข้อที่ 1.22 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ
- ข้อที่ 1.23 ความรู้เกี่ยวกับการประยุกต์รูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพในการบริหารและจัดการโรงเรียน
- ข้อที่ 1.4 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนานโยบาย และการวางแผน
- ข้อที่ 1.25 ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคใหม่ ๆ ในการพัฒนาและแสวงหาทางเลือกในการตัดสินใจ
- ข้อที่ 1.2 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหาร และ ทฤษฎีองค์การ
- ข้อที่ 1.11 ความรู้เกี่ยวกับ การประกันคุณภาพการศึกษา
- ข้อที่ 1.15 ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของโรงเรียน ชุมชน และท้องถิ่น
- ข้อที่ 1.20 ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา
- ข้อที่ 1.1 ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาการศึกษา

- ข้อที่ 1.6 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร
- ข้อที่ 1.13 ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การทั้งด้านทฤษฎี และปฏิบัติ
- ข้อที่ 1.16 ความรู้เกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ หลักศาสนา ประเพณีที่นักเรียน และบุคลากรในโรงเรียนยึดถือ
- ข้อที่ 1.18 ความรู้พื้นฐานทางสังคม และมีความเข้าใจความสัมพันธ์ของระบบสังคมกับระบบการศึกษา

คุณลักษณะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าสำคัญมาก ได้แก่

- ข้อที่ 1.24 ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารการศึกษา
- ข้อที่ 1.12 ความรู้เกี่ยวกับเทคนิค และกระบวนการสร้างหลักสูตรท้องถิ่น
- ข้อที่ 1.8 ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสอนที่เน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ
- ข้อที่ 1.19 ความรู้พื้นฐานด้านการเมืองการปกครอง และมีความเข้าใจความสัมพันธ์ของระบบการเมืองกับระบบการศึกษา
- ข้อที่ 1.7 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้
- ข้อที่ 1.10 ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนโดยอาศัยการวิจัย
- ข้อที่ 1.9 ความรู้เกี่ยวกับการวัดผล และการประเมินผล
- ข้อที่ 1.14 ความรู้เกี่ยวกับกระแสความเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่สำคัญของโลก
- ข้อที่ 1.17 ความรู้พื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์ และมีความเข้าใจความสัมพันธ์ของระบบเศรษฐกิจกับระบบการศึกษา
- ข้อที่ 1.21 ความรู้เกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ และความสำคัญขององค์การระหว่างประเทศ ทั้งระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

## 2. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านทักษะ

คุณลักษณะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าสำคัญมากที่สุด ได้แก่

- ข้อที่ 2.1 ทักษะในการทำงานแบบมีส่วนร่วม
- ข้อที่ 2.18 ทักษะในการจัดกิจกรรมเพื่อให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเรียนรู้การทำงานเป็นทีม

- ข้อที่ 2.17 ทักษะในการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมขององค์กรต่าง ๆ เช่น ภาคธุรกิจ สถาบันการศึกษาอื่นในพื้นที่ เพื่อเพิ่มโอกาสในการนำทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน
- ข้อที่ 2.10 ทักษะในการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายตระหนักในการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกันโดยอาศัยการจัดกิจกรรมหรือใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ
- ข้อที่ 2.8 ทักษะในการเจรจาต่อรองโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่นักเรียนจะได้รับ และดำเนินการ ตามข้อตกลงหรือสัญญาต่าง ๆ ที่โรงเรียนทำไว้อย่างชัดเจน
- ข้อที่ 2.4 ทักษะในการแสวงหาแหล่งทรัพยากรทั้งจากรัฐ ครอบครั้ว ชุมชน องค์กรเอกชน เพื่อนำมาใช้ในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ
- ข้อที่ 2.6 ทักษะในการแสวงหาข้อมูล และสารสนเทศ ประกอบการตัดสินใจ
- ข้อที่ 2.32 ทักษะในการสร้างความเข้มแข็งให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานและร่วมตัดสินใจอย่างมีความเชื่อมั่น
- ข้อที่ 2.14 ทักษะในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการที่แตกต่างหลากหลาย อย่างกระฉับกระเฉง
- ข้อที่ 2.7 ทักษะในการบริหารบุคคลให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน
- ข้อที่ 2.13 ทักษะในการนำวัฒนธรรมใหม่ไปใช้ โดยมีการวางแผนล่วงหน้าเป็นอย่างดี
- ข้อที่ 2.16 ทักษะในการสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมการพัฒนา และข่าวสารของโรงเรียนให้ผู้ปกครอง และชุมชนทราบอย่างทั่วถึง และรวดเร็ว
- ข้อที่ 2.22 ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ในหมู่สมาชิก และกระตุ้นให้เกิดความยอมรับ และผูกพันในองค์กรโดยไม่มียึดมั่นแต่ตนเองเพียงอย่างเดียว
- ข้อที่ 2.5 ทักษะในการทำให้โรงเรียนเป็นแหล่งทรัพยากรของชุมชน เพื่อเปิดโอกาสให้ชุมชนใช้ทรัพยากรของโรงเรียน
- ข้อที่ 2.27 ทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาสังคม และแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน
- ข้อที่ 2.12 ทักษะในการนิเทศเพื่อให้คำแนะนำ และกระตุ้นให้ครูนำหลักการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมาปฏิบัติในโรงเรียนอย่างชาญฉลาด
- ข้อที่ 2.19 ทักษะในการประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพ (วางแผน-ปฏิบัติตามแผน-ตรวจสอบผล การปฏิบัติ-ปรับปรุงแก้ไข) ในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน
- ข้อที่ 2.28 ทักษะในการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ทั้งในระดับท้องถิ่น และระดับชาติ ที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน

ข้อที่ 2.30 ทักษะในการวิเคราะห์นโยบายและแผนการศึกษาเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน

ข้อที่ 2.3 ทักษะในการแสวงหาแหล่งการเรียนรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น

ข้อที่ 2.33 ทักษะในการนำเครื่องมือทางการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนอย่างเหมาะสม

ข้อที่ 2.31 ทักษะในการประนีประนอม เพื่อให้บุคคล และ กลุ่มต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนให้สามารถร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าสำคัญมาก ได้แก่

ข้อที่ 2.38 ทักษะในการจัดกิจกรรมในโรงเรียน เพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาการ และส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ

ข้อที่ 2.11 ทักษะในการแสวงหาความร่วมมือจากครูเพื่อสร้างหลักสูตรท้องถิ่น

ข้อที่ 2.34 ทักษะในการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการสร้างช่องทางความร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

ข้อที่ 2.23 ทักษะในการนำวัฒนธรรมใหม่ไปใช้ โดยมีการวางแผนล่วงหน้าเป็นอย่างดี

ข้อที่ 2.35 ทักษะในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ความคุ้มค่า ความคุ้มทุน ก่อนที่จะลงทุนนำเทคโนโลยีมาใช้ในโรงเรียน

ข้อที่ 2.40 ทักษะในการเลือกใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการพัฒนาโรงเรียน

ข้อที่ 2.26 ทักษะในการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ และวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจ ที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน

ข้อที่ 2.2 ทักษะในการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้ปลอดภัย และเอื้อต่อการเรียนรู้

ข้อที่ 2.21 ทักษะในการสร้างเอกลักษณ์ขององค์การ เพื่อให้สมาชิกรับรู้ และยึดถือร่วมกัน

ข้อที่ 2.24 ทักษะในการแสวงหาบุคคลผู้เป็นที่ยอมรับ และมีอิทธิพลต่อองค์การ ให้เป็นต้นแบบของพฤติกรรมที่องค์การต้องการเปลี่ยนแปลง

ข้อที่ 2.37 ทักษะในการแสดงตนเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียน

ข้อที่ 2.15 ทักษะในการเก็บรักษาความลับ ของนักเรียน ครู บุคลากร และโรงเรียน ทั้งที่เป็นเอกสาร บันทึก หรือรายงานต่าง ๆ อย่างปลอดภัย

ข้อที่ 2.20 ทักษะในการประเมินผลกระทบของวัฒนธรรมที่มีต่อโรงเรียน

ข้อที่ 2.9 ทักษะในการอำนวยความสะดวกการใช้เครื่องมือ และเครื่องอุปกรณ์ต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ข้อที่ 2.29 ทักษะการวิเคราะห์ต้นทุน-กำไร ต้นทุน-ประสิทธิผล เพื่อประกอบการตัดสินใจ ก่อนที่จะลงทุนทางการศึกษาอย่างรอบคอบ

ข้อที่ 2.39 ทักษะในการวิเคราะห์สื่อการสอนอย่างเป็นระบบก่อนตัดสินใจจัดหาสื่อมาใช้ ในโรงเรียน

ข้อที่ 2.25 ทักษะในการใช้เรื่องราว หรือสัญลักษณ์ เพื่อนำสมาชิกในองค์กรให้ทำ พฤติกรรมตามที่คาดหวัง

### 3. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านด้านทัศนคติ

คุณลักษณะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าสำคัญมากที่สุด ได้แก่

ข้อที่ 3.1 ความเชื่อมั่น และส่งเสริม สนับสนุน และเน้นความสำคัญของการบริการโดย ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ข้อที่ 3.2 ความเชื่อมั่น และมุ่งเน้นความสำคัญของแนวคิด “นักเรียนสำคัญที่สุด”

ข้อที่ 3.3 การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษา

ข้อที่ 3.8 ความเชื่อว่าการประเมินผลมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ไม่ใช่การตรวจสอบเพื่อหาความผิด

ข้อที่ 3.11 การสนับสนุนการดำรงรักษาวัฒนธรรมที่ดีงาม ของโรงเรียน และชุมชน

ข้อที่ 3.15 การสนับสนุนการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยเป็นแหล่ง ทรัพยากรของกันและกัน

ข้อที่ 3.6 การสนับสนุน และเน้นความสำคัญความเชื่อว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้

ข้อที่ 3.10 การยอมรับความสำคัญ และให้เกียรติ พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่น

ข้อที่ 3.9 การตระหนักในความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน และเข้าใจในเรื่อง อัตราความเร็วในการเรียนของนักเรียนแต่ละคนแตกต่างกัน

ข้อที่ 3.18 การส่งเสริม สนับสนุน และเน้นความสำคัญเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมจัดการ การศึกษาของครอบครัว และชุมชน

ข้อที่ 3.16 การเน้นความสำคัญของการมองปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างเข้าใจ องค์กรรวม



ข้อที่ 3.20 การให้ความสำคัญเกี่ยวกับการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่เหมาะสมมา  
ใช้ในโรงเรียน

ข้อที่ 3.7 การส่งเสริม และสนับสนุนแนวคิดการบรรลุความสำเร็จด้วยหนทาง  
ที่หลากหลาย

ข้อที่ 3.13 ความศรัทธาในหลักการดำเนินชีวิตแบบ “ตามรอยพระยุคลบาท” ของ  
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

ข้อที่ 3.14 การเน้นความสำคัญเกี่ยวกับการยอมรับนับถือในความคิดเห็น และความเชื่อ  
ที่แตกต่างกัน โดยไม่ขัดแย้งกัน

ข้อที่ 3.4 การเน้นความสำคัญเกี่ยวกับสิทธิเสรีภาพของบุคคลตามรัฐธรรมนูญ เสรีภาพ  
ทางวิชาการของครูและบุคลากร และ สิทธิของนักเรียน

คุณลักษณะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า สำคัญมาก ได้แก่

ข้อที่ 3.5 การยอมรับความสำคัญของความคิด ค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณี  
ความเชื่อ ลัทธิ ศาสนา และสถาบันหลักในชุมชน

ข้อที่ 3.12 การส่งเสริม สนับสนุน และเน้นความสำคัญของทฤษฎีเศรษฐกิจแบบพอเพียง

ข้อที่ 3.17 การเน้นความสำคัญขององค์กร สถาบัน หรือสมาคมทางวิชาชีพ

คุณลักษณะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าสำคัญปานกลาง ได้แก่

ข้อที่ 3.19 การเน้นความสำคัญเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง เพื่อการประสานประโยชน์  
ระหว่างบุคคล และกลุ่มต่าง ๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่นักเรียนพึงได้รับ

#### 4. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม

คุณลักษณะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าสำคัญมากที่สุด ได้แก่

ข้อที่ 4.5 การเป็นต้นแบบด้านความซื่อสัตย์ สุจริต บริหารทรัพยากรอย่างโปร่งใส  
ตรวจสอบได้

ข้อที่ 4.2 ความยึดมั่น ศรัทธาในความดีงาม

ข้อที่ 4.14 เป็นผู้ที่ศรัทธาและรักในอาชีพครู และมีวิญญูณความเป็นครู

ข้อที่ 4.15 เป็นผู้ที่เป็นตัวแบบเพื่อให้เห็นถึงความเป็นแบบอย่างของผู้มีจรรยาบรรณ  
ในวิชาชีพ

ข้อที่ 4.4 ความยุติธรรม ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอภาค

ข้อที่ 4.7 ความรักเด็ก มุ่งพิทักษ์ และแก้ไขเด็ก ให้ปลอดภัยจากปัญหาการใช้

สารเสพติด ความก้าวร้าว การล่วงเกินทางเพศ และการเที่ยวในสถานบริการ

ข้อที่ 4.12 เป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือมีความคงเส้นคงวา และไว้วางใจได้

ข้อที่ 4.11 เป็นผู้ที่รู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์สิน ไม่ก่อหนี้สินรุงรังจนทำให้กระทบ

กระเทือนต่อการครองตนตามตำแหน่ง และการปฏิบัติงานตามหน้าที่

ข้อที่ 4.13 เป็นผู้ที่ยอมรับความเปลี่ยนแปลงขององค์กร และตำแหน่งหน้าที่ ยอมรับการ

ปรับปรุงโครงสร้างทางการบริหารที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงในอาชีพ

อย่างมีสติ

ข้อที่ 4.3 ความรักความสามัคคี ไม่นำความแตกต่างด้านเชื้อชาติ ศาสนา ความเชื่อ ลัทธิ

การปกครอง ฐานะทางเศรษฐกิจ ความพิการ สถานภาพทางสังคม มาเป็น

เครื่องแบ่งแยกการบริหารการศึกษา

ข้อที่ 4.6 ความรักครอบครัว ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่อบอุ่นในครอบครัว

ข้อที่ 4.8 เป็นผู้ที่ชุมชนให้ความนับถือ มีความเป็นปุชนิยบุคคลที่สามารถอ้างอิงเพื่อ

ยกระดับมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมของสังคมให้สูงขึ้น

ข้อที่ 4.9 เป็นผู้ที่มีมุ่งอำนวยความสะดวกอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของครู และนักเรียน

ข้อที่ 4.10 เป็นผู้ที่ยอมรับในความแตกต่าง หลากหลาย ของค่านิยม ความคิด และ

วัฒนธรรม

คุณลักษณะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าสำคัญมาก ได้แก่

ข้อที่ 4.1 การปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนเองยึดถือ

## 5. คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

คุณลักษณะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าสำคัญมากที่สุด ได้แก่

ข้อที่ 5.7 ความกล้าหาญ กล่าวคือ กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจ

กล้ารับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ และกล้ารับการตรวจสอบจากสาธารณะ

ข้อที่ 5.2 ความสุภาพในการสื่อสาร ทั้งภาษาพูด ภาษาเขียน รวมทั้งท่วงท่า กิริยา และ

การใช้สายตา

ข้อที่ 5.4 ความสามารถวางตัวเหมาะสมกับสถานการณ์ รู้จักรักษามรรยาท ไม่แสดงความคิดเห็นเชิงข่มผู้อื่น

ข้อที่ 5.3 การรู้จักรักษาสุขภาพ ทั้งสุขภาพกาย และสุขภาพจิต

ข้อที่ 5.6 ความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถยืนยง และยืนหยัดเพื่อพิทักษ์ความถูกต้องชอบธรรม

ข้อที่ 5.10 ความมีสปิริต รู้จักเสียสละประโยชน์ส่วนตนให้แก่องค์กรและประเทศชาติ

คุณลักษณะที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าสำคัญมาก ได้แก่

ข้อที่ 5.9 การมีความเชื่อที่เป็นวิทยาศาสตร์ ไม่หลงมงายกับไสยศาสตร์ หรือคำสอนที่ผิดเพี้ยนไปจากหลักศาสนา

ข้อที่ 5.8 ความสำรวมในอินทรีย์ทั้งห้า กล่าวคือ เมื่อ ตากระทบรูป หูกระทบเสียง จมูกกระทบกลิ่น ลิ้นกระทบรส กายกระทบสัมผัส จะต้องไม่หวั่นไหว จนเกินควร รู้จักควบคุมอารมณ์ที่เกิดขึ้นให้อยู่ในภาวะปกติ

ข้อที่ 5.1 การมีรสนิยมในการแต่งกายดี เครื่องแต่งกายสะอาด แบบและสี เหมาะสมกับวัย โอกาส และสถานที่

ข้อที่ 5.5 การแสวงหาความสุขจากศิลปะสาขาใดสาขาหนึ่ง หรือหลายสาขา

## 1.2 ผลการศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนที่ 4 การศึกษาเทคนิค หรือวิธีการในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแต่ละด้านเป็นรายข้อ โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบวิธีการที่เหมาะสมกับนำไปใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแต่ละด้าน ดังนี้

1.2.1 วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความรู้ที่ได้รับการเลือกจากผู้เชี่ยวชาญมากที่สุดคือ การบรรยาย รองลงไปคือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการอภิปรายเป็นคณะตามลำดับ

1.2.2 วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านทักษะที่ได้รับการเลือกจากผู้เชี่ยวชาญมากที่สุดคือ การระดมสมอง รองลงไปคือการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนาตามลำดับ

1.2.3 วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านทัศนคติที่ได้รับการเลือกจากผู้เชี่ยวชาญมากที่สุดคือ การสัมมนา รองลงไปคือ การศึกษาดูงาน และการระดมสมอง ตามลำดับ

1.2.4 วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรมที่ได้รับการเลือกจากผู้เชี่ยวชาญมากที่สุดคือกิจกรรมการพัฒนาจิต รองลงไปคือการบรรยาย และกรณีศึกษาตามลำดับ

1.2.5 วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่ได้รับการเลือกจากผู้เชี่ยวชาญมากที่สุดคือกิจกรรมการพัฒนาจิต รองลงไปคือ การบรรยาย และการแสดงบทบาทสมมติ ตามลำดับ

สำหรับวิธีการพัฒนาคุณลักษณะแต่ละข้อ เป็นดังแสดงในบทที่ 4 ตอนที่ 3 หน้า 225-271

### 1.3 ผลการศึกษาองค์ประกอบของแบบจำลอง

จากการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนที่ 4 การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของแบบจำลองการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ พบองค์ประกอบของแบบจำลอง 8 ประการ คือ

- 1.3.1 หลักการ
- 1.3.2 วัตถุประสงค์
- 1.3.3 การวางแผนพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
- 1.3.4 การดำเนินการพัฒนา
- 1.3.5 การประเมินผลหลังการพัฒนา
- 1.3.6 การปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ
- 1.3.7 การนำเสนอผลการวิจัย
- 1.3.8 การประเมินผลและการติดตามผล

## 2. ผลการตรวจสอบแบบจำลอง

จากการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำที่สร้างขึ้น โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มนักบริหาร ซึ่งได้แก่ผู้บริหารหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหาร และ นักวิชาการ กับ 2) กลุ่มนักปฏิบัติการ ซึ่งได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ผลการตรวจสอบกับผู้เชี่ยวชาญทั้ง 2 กลุ่ม เป็นดังนี้

2.1 ผลการตรวจสอบกับกลุ่มนักบริหาร 9 คน โดยใช้การสัมภาษณ์ พบว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าแบบจำลองมีความเหมาะสม

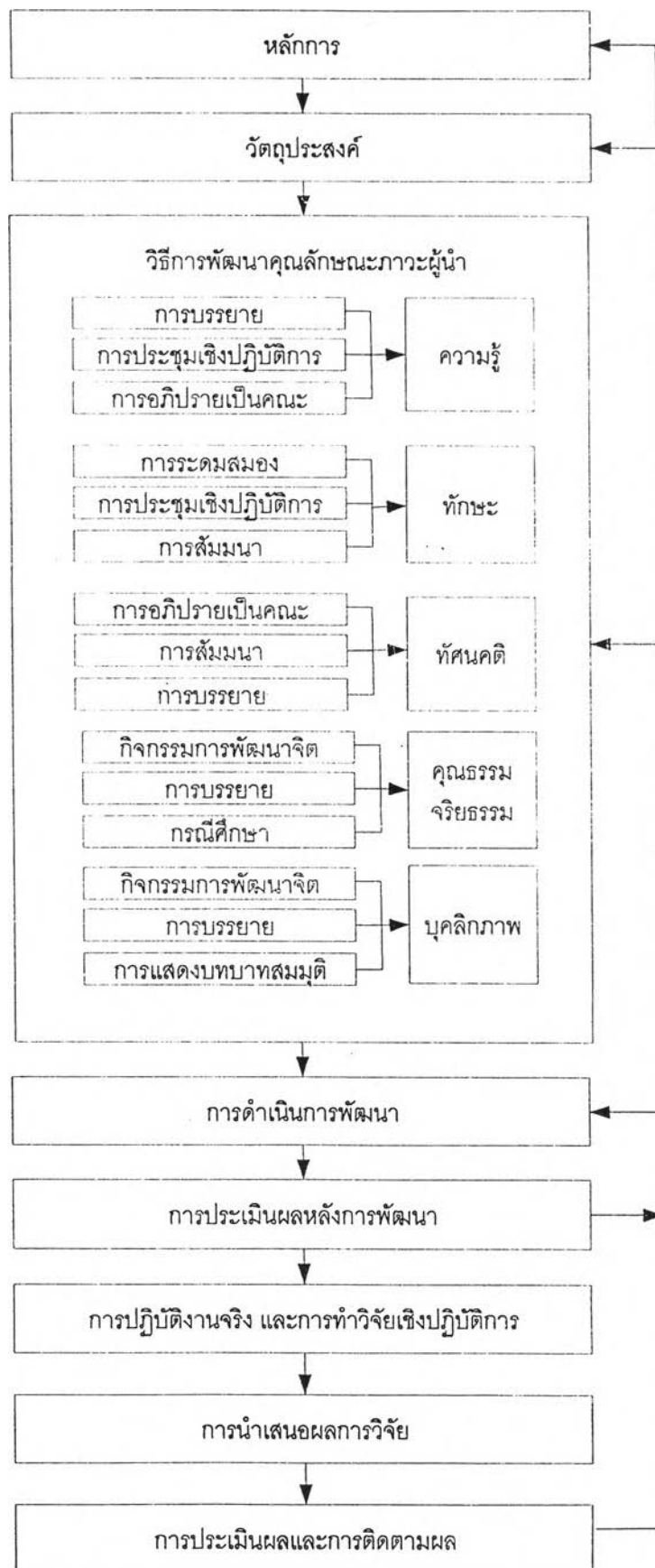
2.2 ผลการตรวจสอบกับกลุ่มนักปฏิบัติการ 80 คน โดยใช้แบบสอบถามที่มีทางเลือกในการตอบ 2 ทาง คือ "เหมาะสม" กับ "ไม่เหมาะสม" พบว่าผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าแบบจำลองมีความเหมาะสม

2.3 ผู้เชี่ยวชาญทั้งสองกลุ่ม ได้ให้ข้อเสนอแนะต่อองค์ประกอบของแบบจำลอง และผู้วิจัยนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแบบจำลอง

### 3. การนำเสนอแบบจำลอง

จากการดำเนินการวิจัยตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 - 6 ปรากฏผลคือ แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ปรับปรุงแล้ว ดังนี้

แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียน  
เป็นฐาน ที่ปรับปรุงแล้ว



## สรุปคำอธิบายแบบจำลอง

### หลักการ

แบบจำลอง ตั้งอยู่บนแนวคิด ความเชื่อ และหลักการพื้นฐาน 3 ประการ ดังนี้

1. หลักการให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
2. หลักการตอบสนองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. หลักความเชื่อมโยงขององค์ประกอบของแบบจำลอง

### วัตถุประสงค์

ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสม และสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และตอบสนองกับความจำเป็นของโรงเรียน ท้องถิ่น และความต้องการของผู้บริหาร

### วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หน่วยดำเนินการจะต้องทำการวางแผนล่วงหน้าเป็นอย่างดี ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาเป็นไปตามหลักการ และวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยพิจารณาจากวิธีการในการพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย

1. วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความรู้
2. วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านทักษะ
3. วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านทัศนคติ
4. วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม
5. วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

(ดังรายละเอียดที่ปรากฏในบทที่ 4 ตอนที่ 3 หน้า 213 - 259)

### การดำเนินการพัฒนา

ในการดำเนินการพัฒนา เป็นการปฏิบัติ (implement) ตามแผนที่ได้วางไว้แล้ว โดยที่

1. กลุ่มผู้บริหารที่เป็นเป้าหมาย แบบจำลองนี้ถือว่าผู้บริหารที่เข้าสู่กระบวนการในการพัฒนาเป็นกลุ่มบุคคลที่หน่วยงานต้นสังกัด (เช่น เขตพื้นที่การศึกษา และ หรือ กระทรวง) ได้ทำการประเมิน และพิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นกลุ่มที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

2. วิธีการที่ใช้ในการพัฒนา เป็นการดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง เช่น การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ ฯลฯ ตามแผนการพัฒนาที่ได้วางไว้ล่วงหน้า

#### การประเมินผลหลังการพัฒนา

การประเมินผลหลังการพัฒนา เป็นการวัดและประเมินผลเพื่อทราบว่า ผู้บริหารมีการเรียนรู้ และมีพัฒนาการในคุณลักษณะใด มาก / น้อยเพียงใด ผลการประเมิน จะไม่นำไปสู่การตัดสินใจที่เน้นการได้/ตก หรือการผ่าน/ไม่ผ่าน แต่มุ่งใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณลักษณะที่ยังห่างจากเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้ได้คุณภาพตามที่ต้องการ

#### การปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในโรงเรียน

การกลับไปปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในโรงเรียน เป็นการดำเนินการเพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นไปอย่างยั่งยืน โดยให้ผู้บริหารต้องมีเวลาในการกลับไปทำงานในพื้นที่ปฏิบัติงานจริงระยะหนึ่ง และในขณะที่ทำงาน ให้มีการทำวิจัย เชิงปฏิบัติการ (action research) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในระหว่างการปฏิบัติงานจริงนี้ หน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้อง เช่นเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถาบันพัฒนา ส่งเสริมครู และบุคลากรทางการศึกษา อาจกำหนดกลไกการให้ความช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน หรือสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้บริหาร โดยอาศัยเทคโนโลยีที่เหมาะสม

การกำหนดระยะเวลาในการกลับไปปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในโรงเรียน ให้เป็นไปตามที่หน่วยดำเนินการพัฒนาที่กำหนด

#### การนำเสนอผลการวิจัย

หลังจากทำวิจัยเสร็จแล้ว หน่วยดำเนินการพัฒนาประสานงานให้มีการนำเสนอผลการวิจัย โดยมุ่งให้เป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งมุ่งให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจในสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้และลงมือทำมาแล้ว นอกจากนี้ ยังมุ่งให้เกิดเครือข่ายการทำงานร่วมกัน อีกด้วย

#### การประเมินผลและติดตามผล

การประเมินผล และติดตามผล เป็นขั้นตอนที่มุ่งศึกษา วิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจ จุดอ่อน จุดแข็งของแบบจำลอง และแสวงหาแนวทางในการทบทวนและปรับปรุง 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ และ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ทั้งนี้ เป็นไปตาม หลักการประกันคุณภาพของแบบจำลอง



## อภิปรายผล

ผลการวิจัยนี้ มีประเด็นที่สมควรได้รับการกล่าวถึง ทั้งในด้านการสร้าง การตรวจสอบ และการนำเสนอแบบจำลอง ดังนี้

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ มีประเด็นเกี่ยวข้องกับการสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ 7 ประเด็น ดังนี้

1.1 คุณลักษณะภาวะผู้นำ ผลการวิจัยนี้พบคุณลักษณะภาวะผู้นำรวมทั้งสิ้น 5 ด้าน 109 ข้อ โดยมีข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันว่ามีความสำคัญในระดับมาก ถึง มากที่สุดจำนวน 108 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 99.08 แบ่งเป็นระดับความสำคัญมากที่สุด 73 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 66.97 ซึ่งเป็นจำนวนที่เกินกว่าครึ่งหนึ่งของคุณลักษณะทั้งหมด ระดับความสำคัญในระดับมาก 35 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 32.11 และ ระดับความสำคัญปานกลาง มีเพียง 1 ข้อ ผลการวิจัยดังกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมสูงมากทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ คุณธรรมจริยธรรม และบุคลิกภาพ เพื่อให้มีและใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นการบริหารรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงและแตกต่างไปจากรูปแบบเดิมที่ผู้บริหารคุ้นเคย ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รุ่งเรือง สุขาภิระย (2544: 175) ที่ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ กรณีศึกษานโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษา และนักวิชาการหลายท่านค้นพบว่าการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้จำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Neal, 1991: 191; Oliver, 1992: 161; McCollor, 1998: 184; Brown, 1998 : 195; Bukosky, 1999: 154 ; สนานจิตร์ สุนทรทรัพย์ ใน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544: 62-63)

1.2 คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความรู้ ผลการวิจัยนี้พบว่าคุณลักษณะด้านความรู้ที่ได้รับคะแนนความสำคัญเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และความสำคัญขององค์การระหว่างประเทศ ทั้งในระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540 มาตรฐานที่ 10 ที่ระบุว่าผู้บริหารต้องมีความรอบรู้ทันสมัย ทันโลก ติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุก ๆ ด้าน ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานดังกล่าวนี้กำหนดระดับคุณภาพไว้ 3 ระดับ คือ ระดับ 1 แสดงว่ามีคุณภาพ ระดับ 2 แสดงว่ามีคุณภาพมาก ระดับ 3 แสดงว่ามีคุณภาพมากที่สุด และประเด็นดังกล่าวนี้กำหนดไว้ที่ระดับ 1 เท่านั้น โดยระบุว่า ผู้บริหารต้องสามารถแสวงหา และใช้ข้อมูลข่าวสารทางการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม ในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก (เลขาธิการคุรุสภา, 2542: 27-28) ซึ่ง

ข้อค้นพบนี้อาจพิจารณาได้ว่า ในสังคมแบบโลกาภิวัตน์ (globalization) ผู้บริหารโรงเรียนไม่ควรปิดหูปิดตา หรือจำกัดขอบเขตการรับรู้ข่าวสาร เหตุการณ์บ้านเมืองเฉพาะในท้องถิ่น และในประเทศของตนเองเท่านั้น หากแต่จำเป็นต้องศึกษาหาความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับประชาคมโลกให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ทั้งในระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ โดยเฉพาะบทบาทหน้าที่ขององค์กรทางการศึกษา เช่น UNESCO และ SEAMEO เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการกำหนด วิสัยทัศน์ และการวางแผน เพราะถึงแม้ว่าความรู้ด้านนี้แม้จะถูกจัดลำดับความสำคัญไว้ท้ายสุด แต่ก็มี ความสำคัญในระดับมาก

1.3 คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านทักษะ ผลการวิจัยนี้พบคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านทักษะ 39 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 5 ด้าน 109 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 35.77 ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มี สัดส่วนมากกว่าคุณลักษณะด้านอื่น ๆ ผลการวิจัยนี้เป็นไปในทำนองเดียวกันกับการกำหนด มาตรฐานผู้นำในโรงเรียนของสหรัฐอเมริกา ที่กำหนดคุณลักษณะของผู้นำ 3 ด้าน 174 ข้อ โดยคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับทักษะในการปฏิบัติงาน จำนวน 90 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 51.72 ซึ่งมี สัดส่วนมากกว่าคุณลักษณะด้านอื่น ๆ เช่นเดียวกัน (ISLLC, 2000:97-113) การกำหนดคุณลักษณะที่ให้น้ำหนักต่อด้านทักษะการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ มากกว่าคุณลักษณะด้านอื่น ๆ สะท้อนให้เห็นแนวโน้มของความสนใจเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ (performance) มากกว่ามิตีอื่น

นอกจากนี้ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านทักษะที่ได้รับคะแนนความสำคัญเฉลี่ย สูงที่สุดคือทักษะในการทำงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งนอกจากจะสอดคล้องโดยตรงกับหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแล้ว ยังสอดคล้องกับหลักการพื้นฐาน 6 ประการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ที่ว่าด้วยการสร้างระบบการจัดการที่ดีในสังคมไทย (อุทัย บุญประเสริฐ, 2542 : 2 ; คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2544 : 8-21; คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2544: 25-26)

1.4 คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านทัศนคติ ผลการวิจัยนี้ พบว่าคุณลักษณะด้านทัศนคติที่ได้รับคะแนนความสำคัญเฉลี่ยสูงเป็นอันดับที่สอง รองจากทัศนคติเกี่ยวกับความเชื่อมั่น ส่งเสริม สนับสนุน เน้นความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือทัศนคติเกี่ยวกับความเชื่อมั่น และมุ่งเน้นความสำคัญของแนวคิด "ผู้เรียนสำคัญที่สุด" ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา มาตรา 22 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) แนวทางการพัฒนาคนให้มีคุณภาพและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ข้อ 2.2 (คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2544: 41) ที่ต่างก็เน้นย้ำความสำคัญของผู้เรียน

1.5 คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม ผลการวิจัยนี้ พบว่าคุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม มีข้อที่ได้รับคะแนนความสำคัญมากที่สุด 14 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 15 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 93 ซึ่งสอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงทางการบริหารที่มีรากฐานมาจากการกระจายอำนาจที่มุ่งให้ผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรมมากขึ้น หลักฐานที่บ่งชี้ว่ามีการเน้นย้ำดังกล่าว นอกจากจะพบในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 ที่ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้มีคุณธรรม จริยธรรมแล้ว ยังระบุในรายการสมรรถภาพภาวะผู้นำครูใหญ่ฮอองกง ข้อที่ 28 - 32 คุณลักษณะที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารการศึกษา ทัศนคติ ด้านที่ 6 มาตรฐานผู้นำในโรงเรียน สหรัฐอเมริกา มาตรฐานที่ 5 และเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา มาตรฐานที่ 8 (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543: 27 ; TPI, 2001: xiii ; ISLLC, 2000: 110 -112 ; เลขาธิการคุรุสภา, 2540: 22-24) รวมทั้งการให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) อานันท์ ปันยารชุน และสิปปนนท์ เกตุทัต ซึ่งต่างก็กล่าวถึงความ จำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมจริยธรรม (พระธรรมปิฎก [ป.อ. ปยุตโต], 2540: 18-19 ; อานันท์ ปันยารชุน, 2540: 37-39 ; สิปปนนท์ เกตุทัต ,2540: 43-45)

1.6 คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ผลการวิจัยนี้ พบว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ได้รับคะแนนความสำคัญเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การแสวงหาความสุขจากศิลปะสาขาใดสาขาหนึ่งหรือหลายสาขา ในขณะที่บุคลิกภาพด้านความกล้าหาญในการตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ ผลการตัดสินใจ กล้ารับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ และกล้ารับการตรวจสอบจากสาธารณะ ได้รับคะแนนความสำคัญเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานในสัดส่วนที่มากกว่าการพักผ่อนหย่อนใจหรือหาความสุขส่วนตัว ฉะนั้น จึงอาจวิเคราะห์ลึกลงไปได้อีกว่า ในความเป็นจริงแล้ว งานของผู้บริหารเป็นงานที่หนัก และเมื่องานหนักจึงต้องการคนที่มียอมเสียสละความสุขส่วนตัวเข้ามาสู่อาชีพนักบริหาร ผลการวิจัยดังกล่าวนี้จึงสอดคล้องกับหลักทศพิธราชธรรม ข้อ 3 ปริจุจาละ คือความเสียสละ และ ข้อ 9 ชันติ คือความอดทน และหลักความรับผิดชอบ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2544 : 11, 23)

1.7 วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ในปัจจุบันนี้ เทคโนโลยีการศึกษา และเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วมาก เครื่องอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล หรือโทรศัพท์ไร้สายมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ในขณะที่มีราคาลดต่ำลง ทำให้มีปริมาณการใช้แพร่หลายกว่าในอดีตมาก สภาพการณ์เช่นนี้อาจทำให้เป็นที่เข้าใจว่าวิธีการพัฒนาแบบดั้งเดิมที่นิยมพัฒนา ในห้อง (classroom-based) และมีวิทยากรเป็นหลัก จะเสื่อมความนิยมลง และวิธีการพัฒนาที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นฐาน (technology-

based) คงจะเข้ามาแทนที่ แต่ผลการวิจัยนี้พบว่า ในจำนวนวิธีการพัฒนาที่เป็นตัวเลือก 24 วิธีนั้น วิธีที่ได้รับเลือกจากผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด 4 อันดับแรกล้วนเป็นวิธีการพัฒนาในห้องได้แก่ 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2) การระดมสมอง 3) การสัมมนา และ 4) การบรรยาย ซึ่งสอดคล้องกับ Bassi and Chenny (1997: 60-64) แห่งสมาคมการฝึกอบรมและพัฒนาอเมริกัน (the American Society for Training and Development: ASTD) ที่ศึกษาเปรียบเทียบการฝึกอบรมและพัฒนาของบริษัทชั้นนำที่มีขนาดใหญ่ระดับโลกจำนวน 58 บริษัท (อาทิ บริษัท Citibank General Motor IBM Levi Strauss และ Motorola เป็นต้น) ด้วยกระบวนการ benchmarking พบว่าวิธีการพัฒนาที่เก่าแก่และนิยมใช้มากที่สุดคือวิธีการพัฒนาในห้องโดยมีวิทยากรนำ แม้จะมีความเปลี่ยนแปลงด้านวิธีการพัฒนาอยู่บ้าง แต่ก็ยังเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป (evolution) ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันในเวลาอันรวดเร็ว (revolution) วิธีการพัฒนาในห้องหรือในชั้นเรียนยังคงได้รับความนิยมเป็นอันดับหนึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีอื่นทุกวิธี นอกจากนี้ ข้อค้นพบนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Wentling (1992: 78 -79) และ Wills (1993: 9) ที่พบว่าวิธีการพัฒนาที่นิยมใช้มากที่สุดคือวิธีที่นำเสนอโดยวิทยากร (instructor presentation) หรือมีวิทยากรเป็นผู้นำ (classroom /trainer-led)

## 2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับการตรวจสอบ และนำเสนอแบบจำลอง

แบบจำลองนี้ได้เปิดมุมมองการพัฒนาไว้ค่อนข้างกว้าง คือมองว่าการพัฒนาสามารถดำเนินการได้โดยหลายวิธีการ มิใช่ด้วยวิธีการฝึกอบรม หรือวิธีการอื่น ๆ เพียงวิธีเดียว นอกจากนี้ ในแบบจำลองนี้ยังมุ่งให้เกิดการเรียนรู้ที่คงทนถาวร จึงได้เสนอให้มีการปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในโรงเรียน รวมทั้งให้มีการประเมินผลและติดตามผลหลังการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับ ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และคณะ (2530: 253) ที่กำหนดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษาหลังจากได้รับการฝึกอบรมแล้วเป็นเวลา 1 ปี

แบบจำลองนี้ คำนึงถึงการประกันคุณภาพ ที่ประกอบด้วยหลักการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพ กล่าวคือ มีการประเมินหลังการพัฒนาและประเมิน/ติดตามผลหลังการนำเสนอผลการวิจัยเพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาศึกษา วิเคราะห์ แล้วใช้ประกอบการพิจารณา ทบทวนและปรับปรุงหลักการ วัตถุประสงค์ และวิธีการพัฒนาของแบบจำลอง ทั้งนี้เพื่อ จะช่วยให้มั่นใจได้ว่าการนำแบบจำลองนี้ไปใช้จะได้รับผลลัพธ์ที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิเชียร ชิวพิมาย (2539 : 197) ที่พบว่า แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีการประเมินผล เป็นองค์ประกอบที่ 5 ในจำนวนทั้งหมด 6 องค์ประกอบ เช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ของบูรพาทิศ พลอยสุวรรณ (2539: 214-216) ที่เสนอระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสมว่าควรประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 5 เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อปรับปรุงระบบการพัฒนาผู้บริหาร และผลการศึกษานำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาของ อรรถนพ จินะวัฒน์ (2539: บทคัดย่อ) ที่เสนอแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน 11 ประการ ประการที่ 5 เป็นการกำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สภาพความพร้อมของหน่วยงานพัฒนาผู้บริหาร ในการนำแบบจำลองนี้ไปใช้ จะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อหน่วยงานระดับนโยบายเห็นความสำคัญ และสร้างกลไกในการบริหารจัดการที่เหมาะสมไว้รองรับ กล่าวคือในแง่ของงบประมาณ จำเป็นต้องได้รับการจัดสรรอย่างเหมาะสม และมีกฎระเบียบที่ผ่อนคลาย มุ่งให้ความสนใจที่ผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้งบประมาณมากกว่าควบคุมกระบวนการใช้งบประมาณ ในแง่ของการดำเนินการพัฒนา นอกจากหน่วยงานทางการศึกษาของรัฐจะดำเนินการพัฒนาเองแล้ว อาจว่าจ้างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก (outsourcing) ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกระจายอำนาจ กระจายความรับผิดชอบ และการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย โดยเฉพาะภาคเอกชน ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งอาจทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ 1) การว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นรายบุคคล (contracting staff) 2) การว่าจ้างหน่วยงานภาครัฐ หรือ เอกชน (contracting organization)

อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติตามข้อเสนอข้างต้นนี้หากหน่วยงานพัฒนาผู้บริหารมีสถานภาพเป็นหน่วยงานราชการ ย่อมไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการตามที่เสนอ เพราะต้องบริหารการเงินและพัสดุตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี และบริหารบุคคลตามพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนหรือกฎหมายอื่นที่ใกล้เคียงเช่นเดียวกับหน่วยราชการทั่วไป ดังนั้นจึงจำเป็นที่หน่วยงานดังกล่าวจะต้องไม่มีสถานภาพเป็นหน่วยราชการ สถานะที่เหมาะสมจึงน่าจะได้แก่การเป็นองค์การมหาชน (public organization) ที่มีความคล่องตัวสูง เพื่อดำเนินบทบาทในเชิงการประสานงานเป็นหลักโดยมีจำนวนพนักงานประจำไม่มาก แต่มุ่งใช้ความชำนาญการ (expertise) ของนักวิชาการ หรือนักบริหารที่ประสบความสำเร็จเป็นรายบุคคล หรือรายองค์การตามสัญญาเป็นรายกรณี

1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักการของแบบจำลอง เนื่องจากแบบจำลองนี้ยึดหลักการให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนบนพื้นฐานของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำจึงควรดำเนินการโดยยึดหลักการดังกล่าว เช่น

ในการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารก่อนหรือหลังการพัฒนา หน่วยงานที่พัฒนาควรสร้างช่องทางที่เปิดโอกาสให้ชุมชน โรงเรียน และตัวผู้บริหารเองมีส่วนในการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหาร และควรสร้างทางเลือกในการพัฒนาเพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสได้เลือก โดยมุ่งให้ผู้บริหารได้พัฒนาภาวะผู้นำ ณ โรงเรียนที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยอาศัยเครือข่ายในระหว่างโรงเรียน หากจำเป็นต้องออกไปประกอบกิจกรรมการพัฒนานอกโรงเรียนก็ควรไปเท่าที่จำเป็น ไม่ควรให้การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นสาเหตุให้ผู้บริหารต้องทิ้งโรงเรียนนานเกินไป

1.3 การเชื่อมโยงวงจรการผลิตเข้ากับวงจรการพัฒนา เนื่องจากแบบจำลองนี้มุ่งพัฒนาผู้บริหารประจำการ ยังไม่ครอบคลุมถึงผู้บริหารก่อนประจำการ ดังนั้นเพื่อให้การนำแบบจำลองไปใช้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันผลิตครูทุกแห่งควรนำเอาเนื้อหาสาระเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปบรรจุไว้ในหลักสูตรการศึกษาศาขาบริหารการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างวงจรการผลิตผู้บริหารก่อนประจำการกับวงจรการพัฒนาผู้บริหารประจำการให้ดำเนินไปอย่างสอดประสานกลมกลืน และมีผลดีภาพ

1.4 การอำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ หน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาผู้บริหาร ควรสนับสนุนให้มีการออกแบบ พัฒนา ผลิต และเผยแพร่สื่อเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้บริหารเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาวิจัยเพื่อนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของกรรมการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกลุ่มอื่น เช่น ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในเขตพื้นที่การศึกษา ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนครู หรือ ผู้แทนผู้ปกครอง เป็นต้น

2.2 เมื่อพ้นระยะเริ่มต้นของการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ 5 – 10 ปี ควรทำการศึกษาค้นคว้าภาวะผู้นำของผู้บริหารที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซ้ำอีกครั้งหนึ่ง โดยเก็บข้อมูลภาคสนาม ณ โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนทุกมิติ สำหรับเหตุผลที่เสนอให้เว้นช่วงเวลา 5 – 10 ปี สืบเนื่องจากมีผลการวิจัยหลายเรื่องยืนยันตรงกันว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีอาจบังเกิดผลในเวลาอันรวดเร็ว ดังนั้นจึงควรให้เวลาแก่ผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการบริหารโรงเรียนในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

2.3 ควรศึกษาเปรียบเทียบแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระหว่างโรงเรียนภายในประเทศไทย หรือระหว่างโรงเรียนในประเทศไทยกับโรงเรียนในต่างประเทศด้วยกระบวนการ Benchmarking

2.4 ควรวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับสื่อที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคล เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้บริหารเรียนรู้ และพัฒนาภาวะผู้นำบางคุณลักษณะได้ด้วยตนเอง