



## บทที่ 5

### การนำเสนอแบบจำลอง อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

รายงานผลการวิจัยที่จะเสนอในบทนี้ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะการนำเสนอแบบจำลอง การนำแบบจำลองไปประยุกต์ใช้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อสร้างแบบจำลอง การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
2. เพื่อนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

#### วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และพฤติกรรม
2. การศึกษาหลักการโครงสร้างและองค์ประกอบของแบบจำลอง
3. การสร้างแบบจำลอง
4. การทดสอบแบบจำลอง
5. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ

## ผลการดำเนินการวิจัย

จากวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อการสร้างและการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร และมีวิธีการในการดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอนตามที่ได้นำเสนอไว้แล้วการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอน ได้ผลวิจัยดังนี้

### ผลการศึกษาคูณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร

จากผลการศึกษาคูณลักษณะของผู้นำของผู้บริหาร เพื่อนำมาสร้างแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งจากการดำเนินการวิจัยที่นำเสนอในบทที่ 4 พบคุณลักษณะที่เหมาะสม 14 ประการดังต่อไปนี้

- (1) อารมณ์หนักแน่นมั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย
- (2) เป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังเสียงจากผู้ร่วมงาน
- (3) เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน
- (4) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน
- (5) มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน
- (6) นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ
- (7) การตัดสินใจเลือกปัญหาที่สำคัญและรีบด่วนโดยความเห็นของผู้ร่วมงาน
- (8) รวบรวมวิเคราะห์ความต้องการหรือข้อมูลต่าง ๆ มาจัดทำแผน/โครงการ
- (9) เชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
- (10) ความรู้ ความสามารถในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และกำหนดวัตถุประสงค์
- (11) อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการดำเนินกิจกรรม
- (12) มีนโยบายชัดเจน
- (13) วางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ
- (14) เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้ากับทุกคนได้ มีความจริงใจแก่ทุกคน

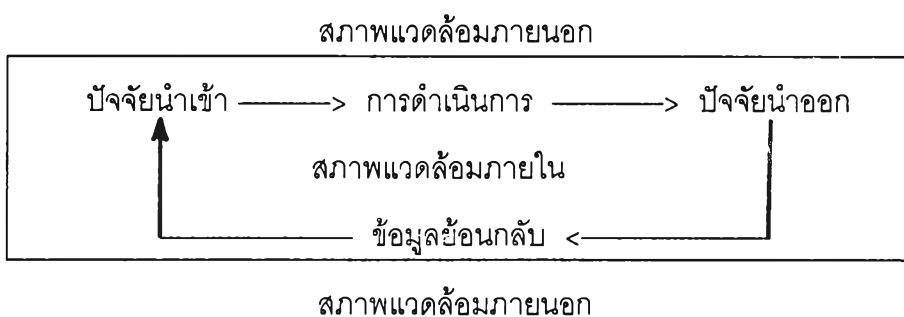
ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่

### ผลการศึกษาลักการ องค์ประกอบ และโครงสร้างของแบบจำลอง

ผลการศึกษาลักการ องค์ประกอบ และโครงสร้างของแบบจำลอง ได้ผลการวิจัย

ดังนี้

1. แบบจำลองเป็นแบบจำลองแนวคิดที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ
2. แนวคิดที่แสดงความสัมพันธ์ จะต้องประกอบอยู่ด้วยกันในรูปและลักษณะขององค์การ ที่สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน
3. โครงสร้างของแบบจำลองเป็นโครงสร้างแนวคิดเชิงระบบที่ประกอบด้วย



### การสร้างแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร

ในการสร้างแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร มีขั้นตอนในการสร้าง 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดเป้าหมายสุดท้ายของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งได้แก่ บุคลากรที่ผ่านกระบวนการตามแบบจำลอง จะได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถทักษะและคุณลักษณะของผู้นำตามที่ได้กำหนดไว้ 5 ประการ คือ

- 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 2) การกำหนดนโยบาย การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน
- 3) การศึกษาวิเคราะห์ปัญหา การแก้ปัญหา
- 4) การตัดสินใจ
- 5) มนุษยสัมพันธ์



2. กำหนดกรอบของรูปแบบโดยอาศัยแนวคิดเชิงระบบและทฤษฎีเกี่ยวกับเรียนรู้ของบุคคล ใน 3 ด้าน คือ

- 1) ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive domain)
- 2) ด้านจิตตพิสัย (Affective domain)
- 3) ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor domain)

3. กำหนดรายละเอียดเนื้อหาสาระและกิจกรรมการดำเนินการที่จะนำไปสู่ เป้าหมายที่กำหนด

4. กำหนดถึงคุณลักษณะของบุคลากรเบื้องต้นที่จะเข้าสู่ระบบการพัฒนาตามแบบจำลอง เพื่อการเตรียมความพร้อม และกำหนดวิธีการประเมินคุณลักษณะส่วนตนเพื่อหาความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำและคุณลักษณะก่อนเข้าสู่ระบบการพัฒนาตามแบบจำลอง

5. กำหนดวิธีการประเมินผล ทั้งที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลที่ผ่านกระบวนการพัฒนาตามแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ และการประเมินผลกระบวนการของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาแบบจำลอง

จากการดำเนินการสร้างแบบจำลองตามขั้นตอนและกระบวนการโดยใช้กรอบแนวคิดเชิงระบบและทฤษฎีการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ให้มีภาวะผู้นำและคุณลักษณะผู้นำตามที่กำหนด ได้แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบพื้นฐานของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา

- ขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อมของผู้เข้าสู่โครงการพัฒนาเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระอันเป็นพื้นฐานทางด้านภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วยบทบาทหน้าที่พฤติกรรมและคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำก่อนที่จะเข้าสู่การพัฒนาตามแบบจำลอง
- ขั้นที่ 2 การประเมินพฤติกรรมก่อนดำเนินการพัฒนา เป็นการประเมินคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะเข้าสู่ระบบการพัฒนา
- ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดคุณลักษณะตามคุณลักษณะในแต่ละด้านเป็นการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีหลักการและกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาคูณลักษณะและภาวะผู้นำของผู้บริหารตามที่ต้องการ โดยผู้ที่ผ่านเข้าสู่ขั้นตอนที่ 3 นี้ อาจเข้าสู่กระบวนการในการพัฒนาในกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งก่อนก็ได้และอาจจะพัฒนาทั้งหมดทุกกระบวนการ หรือเพียงบางกระบวนการตามความจำเป็นที่ได้จากการประเมินก็ได้
- ขั้นที่ 4 ขั้นฝึกปฏิบัติ เป็นขั้นของการฝึกทักษะทั้งในสถานการณ์จำลองและสถานการณ์จริง
- ขั้นที่ 5 การประเมินผลผู้ที่ผ่านกระบวนการการพัฒนาตามแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำที่สร้างขึ้นว่ามีการเปลี่ยนแปลงตนเองตามบทบาทหน้าที่และมีพฤติกรรมตลอดจนแสดงถึงคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่อย่างไร
- ขั้นที่ 6 การวิเคราะห์การดำเนินการตามกระบวนการของแบบจำลอง เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงพัฒนา

### ผลการทดสอบแบบจำลอง

ในการทดสอบแบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร ดำเนินการทดสอบโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารในระดับปฏิบัติการ ผลการทดสอบดังรายละเอียดต่อไปนี้

### ผลการทดสอบในระดับผู้เชี่ยวชาญ

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างของแบบจำลอง การจัดลำดับตามโครงสร้างและรายละเอียดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุด และเหมาะสมมาก
2. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม ในส่วนของโครงสร้าง ต้องการให้เพิ่มการนำผลการวิเคราะห์ในแบบจำลองขั้นที่ 6 ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข และรายละเอียดในขั้นที่ 3 ของแบบจำลอง ซึ่งขั้นตอนการดำเนินการ ต้องการให้เพิ่มแบบจำลองการพัฒนา เรื่องการกำกับติดตามนิเทศ และการพัฒนาบุคลากรด้วย

### ผลการทดสอบในระดับปฏิบัติการ

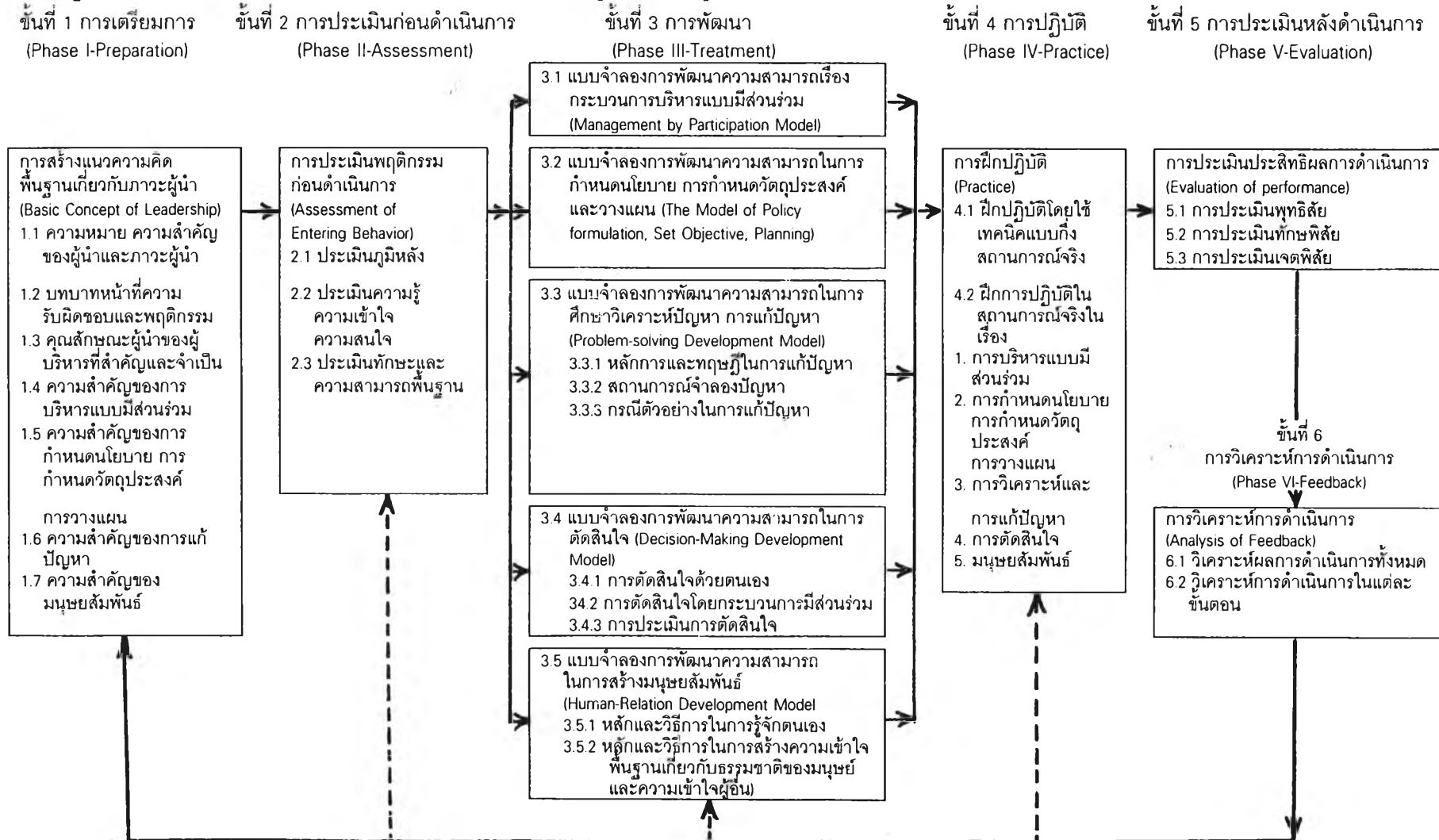
1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำแบบจำลองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ส่วนใหญ่เห็นด้วยในระดับมากที่สุด และระดับมาก
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ส่วนใหญ่เห็นว่าบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับมากที่สุด และในระดับมาก
3. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม ผู้บริหารให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำแบบจำลองไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำ จะต้องดำเนินการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจทุกระดับ จากระดับนโยบายถึงระดับปฏิบัติการ และในการดำเนินการพัฒนาจะต้องประเมินก่อนดำเนินการ เพื่อการแบ่งกลุ่มและให้ข้อคิดเห็นว่าน่าจะได้ นำแบบจำลองไปใช้ในการพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารด้วย ในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำตามรายละเอียดของแบบจำลองการพัฒนา น่าจะให้น้ำหนักในขั้นที่ 4 ซึ่งเป็นขั้นการฝึกปฏิบัติมากที่สุด ในแบบจำลองและควรมีแบบจำลองในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และเทคนิคการบริหารใหม่ ๆ ด้วย

### การนำเสนอแบบจำลอง

แบบจำลองที่ผ่านการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารในระดับปฏิบัติการ จะนำเสนอผลในรายละเอียด ซึ่งเป็นการนำเสนอแบบจำลองที่เป็นกระบวนการของแนวความคิดหลัก ที่ประกอบด้วยขั้นตอน 6 ขั้นตอนและ 10 องค์ประกอบหลัก ที่มีรายละเอียดและกิจกรรมการดำเนินการเพิ่มเติมในแต่ละขั้นตอน ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 14 ดังต่อไปนี้

2. นำเสนอแบบจำลองที่มีองค์ประกอบของกิจกรรมการดำเนินการเพิ่มเติมในแต่ละขั้นตอน ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 14

แผนภูมิที่ 14 แสดงรายละเอียดแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน





## อภิปรายผล

จากผลการดำเนินการวิจัยที่นำเสนอไปแล้วในบทที่ 4 มีสาระสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผล 2 ส่วนด้วยกันคือ

### 1. ส่วนของการศึกษาวิจัยคุณลักษณะที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร

จากการศึกษาที่อาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการบริหารของผู้บริหาร ตามทฤษฎีของสต็อกกิลล์ และกรอบแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาของไทยตามที่ ก.ค.กำหนด แล้วสรุปเป็นบทบาทหน้าที่หลักที่จะใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ ได้ 6 ประการ

ผลจากการศึกษาวิเคราะห์และประมวลความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันและที่ควรจะเป็น ผู้บริหารมีความเห็นว่าบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่มีความสำคัญเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้คือ บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมในการบริหารต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้ บทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือร่วมสติปัญญาของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนเพื่อการบริหาร บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากรและควบคุมกำกับติดตามดูแลการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารเสนอเพิ่มเติมในการบริหารคือ บทบาทหน้าที่ในการประสานงานและ สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนด้านบริการวิชาการ ด้านการเมืองและการพัฒนาสังคมชุมชนและสิ่งแวดล้อม

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ผลการศึกษารoles บทบาทหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาของไทย มีส่วนที่คล้ายคลึงและตรงกับผลการศึกษาวิเคราะห์ของสต็อกกิลล์ คือ บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมการบริหาร บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือร่วมสติปัญญาของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน

เพื่อการบริหาร ส่วนที่แตกต่างจากผลการศึกษาของสต็อกดีล คือ บทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากร และ บทบาทหน้าที่ในการประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์ด้านชุมชน บทบาทหน้าที่ด้านเมืองและการพัฒนาสังคมชุมชน และสิ่งแวดล้อม ข้อแตกต่างที่พบจากการศึกษา ผู้วิจัยเชื่อว่าอาจเป็นผลจากความแตกต่างในสังคม วัฒนธรรม ที่แตกต่างกัน

ผลจากการศึกษาวิเคราะห์และประมวลความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรม การบริหารที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่พบว่า พฤติกรรมที่ทั้ง 41 พฤติกรรม ในบทบาทหน้าที่ทั้ง 6 ด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงและมีลำดับความสำคัญในลำดับต้น ๆ ประกอบไปด้วย พฤติกรรมดังต่อไปนี้คือ สนับสนุนให้คณะครูมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารทุกขั้นตอน รวบรวมผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของโรงเรียนมาใช้จัดทำแผนและโครงการบริหาร อำนาจการให้คณะครูจัดทำแผนและโครงการ ครอบคลุมงานทั้ง 6 งาน และวางระบบ รวบรวมแผนฯ เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน กำหนดระบบการวัดผลการเรียนการสอนจัดหา สื่อการสอน กำหนดระบบการนิเทศภายใน ส่งครูเข้าร่วมการอบรม สัมมนา ตรวจสอบและกระตุ้น ให้ครูเตรียมการสอน กำหนดให้ครูจัดกิจกรรมสอนซ่อมเสริม ตรวจสอบและส่งเสริมให้ครูจัด กิจกรรมการเรียนการสอน ริเริ่มกระบวนการทางความคิดกระบวนการในการวางแผน ประสาน ความคิดและกระบวนการดำเนินงาน มอบหมายหน้าที่ตรงตามความรู้ความสามารถ จัดโครงการ ส่งเสริมครูในการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ วางระบบการพิจารณา และเสนอความชอบ มอบหมายหน้าที่และเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีโอกาสเป็นผู้นำ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม วางระบบการจัดทำแผนการจัดหาหนังสือเรียน ประสานงานการจัด หาวัสดุครุภัณฑ์เพื่อการเรียนการสอน ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในภาครัฐและเอกชน ในการจัดหาบุคลากรเข้ามารับผิดชอบ

ผลจากการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมต่อพฤติกรรม การบริหารและบทบาทหน้าที่ในการบริหาร พบว่ามีคุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสม 14 ประการด้วยกันคือ อารมณ์หนักแน่นมั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย เป็นประชาธิปไตยยอมรับฟังเสียงจาก ผู้ร่วมงาน เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมไม่เอาัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทุกคน ให้ความสำคัญบุคลากรทุกคน นำความคิดเห็นผู้ร่วมงานมา

ประกอบการศึกษาการตัดสินใจ การตัดสินใจเลือกปัญหาที่สำคัญและรีบด่วนโดยความเห็นผู้ร่วมงาน รวบรวมวิเคราะห์ความต้องการหรือข้อมูลต่าง ๆ มาจัดทำแผนและโครงการ เชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ความรู้ความสามารถในการกำหนดนโยบายแผนงานและการกำหนดวัตถุประสงค์ อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการดำเนินกิจกรรม มีนโยบายชัดเจน วางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้ากับทุกคนได้ มีความจริงใจกับทุกคน ไม่เห็นแก่ตัวไม่เอาความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่

จากการศึกษาวิจัยในส่วนที่เป็นผลการศึกษาคุณลักษณะผู้นำพบว่าคุณลักษณะที่แตกต่างจากคุณลักษณะที่สต็อกดีลได้ศึกษารวบรวมไว้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะผู้บริหารที่ไม่ปรากฏในลำดับความสำคัญต้น ๆ คือลักษณะทางกาย เช่น ความแข็งแรง ความสง่างามเหย เป็นต้น และในคุณลักษณะอีก 5 ด้าน พบว่าทุกคุณลักษณะสอดคล้องกับผลการศึกษาของสต็อกดีลคือคุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม ด้านสติปัญญา ด้านบุคลิกภาพ ด้านลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และด้านลักษณะทางสังคม

จากการวิเคราะห์และรวบรวมคุณลักษณะทั้ง 14 ประการ เข้าด้วยกันเป็นกลุ่มคุณลักษณะได้กลุ่มคุณลักษณะ 5 กลุ่มด้วยกัน คือ กลุ่มคุณลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วม กลุ่มคุณลักษณะเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และการวางแผน กลุ่มคุณลักษณะเกี่ยวกับการตัดสินใจ กลุ่มคุณลักษณะเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ และกลุ่มคุณลักษณะความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา

2. ส่วนของการสร้างและการวิเคราะห์แบบจำลอง เมื่อได้กลุ่มคุณลักษณะของผู้บริหารจากการศึกษาวิจัยในขั้นแรกแล้ว ผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะดังกล่าวมาสร้างแบบจำลองเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะทั้ง 5 กลุ่ม โดยสร้างแบบจำลองที่เป็นกระบวนการและขั้นตอนของแนวความคิด (Conceptual Models) ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน 10 องค์ประกอบ แล้วนำแบบจำลองที่สร้างแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อการปรับปรุงแก้ไขผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้ความเห็นเพียงสองระดับคือ แบบจำลองมีความเหมาะสมมากและมีความเหมาะสม ส่วนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมนั้น ผู้เชี่ยวชาญบางท่านต้องการให้เพิ่ม แบบจำลองในการพัฒนาคุณลักษณะเกี่ยวกับการกำกับติดตามนิเทศและแบบจำลองในการพัฒนาบุคลิกภาพ เมื่อปรับปรุงแก้ไของค์ประกอบของแบบจำลองบางส่วนตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้ว

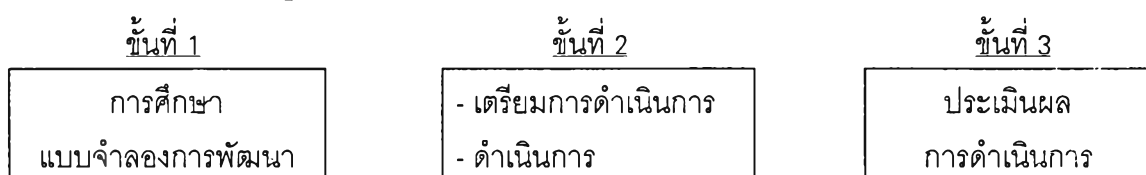
ผู้วิจัยได้นำแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำที่สร้างขึ้นไปทดสอบในระดับปฏิบัติการ ผลการทดสอบพบว่าผู้บริหารในระดับปฏิบัติการมีความเห็นในระดับมากที่สุดและระดับมากในการนำแบบจำลองไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร และมีความเห็นเช่นเดียวกันเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์ในการนำแบบจำลองไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำ ส่วนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมนั้นผู้บริหารในระดับปฏิบัติการเสนอแนะขั้นตอนในการนำแบบจำลองไปใช้ว่าควรได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจในระดับปฏิบัติก่อนและควรสร้างแบบจำลองเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและเทคนิคการบริหารใหม่ ๆ ด้วย

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารไปประยุกต์ใช้

ในการนำแบบจำลอง (Model) การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารที่ได้สร้างขึ้นไปประยุกต์ใช้ จำเป็นที่ผู้นำไปใช้จะต้องศึกษาให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในรายละเอียดซึ่งมีกระบวนการและขั้นตอน 3 ขั้นตอน ดังแผนภูมิต่อไปนี้

#### แผนภูมิที่ 15 แสดงขั้นตอนการนำแบบจำลองไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำ



ขั้นที่ 1 ขั้นศึกษาแบบจำลองการพัฒนา มีรายละเอียดที่จะต้องศึกษา 4 ประการด้วยกันคือ

1. การศึกษาวัตถุประสงค์ของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร
2. การศึกษาองค์ประกอบของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร

3. การศึกษาข้อจำกัดของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร

4. การศึกษารายละเอียดของเนื้อหาสาระ ประกอบการดำเนินการตามแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในแต่ละขั้นตอน

ขั้นที่ 2 เป็นขั้นที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 2 กิจกรรมด้วยกัน คือ

1. เป็นการเตรียมดำเนินการที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลักในขั้นที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) และในขั้นที่ 2 การประเมินก่อนดำเนินการ (Assesment) ของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของภาวะผู้นำ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและพฤติกรรมของผู้นำ ตลอดจนคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญและจำเป็นของผู้บริหาร ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบาย การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การแก้ปัญหาและความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ เมื่อการดำเนินการดังกล่าวเสร็จเรียบร้อยแล้วจะต้องจัดดำเนินการประเมินพฤติกรรมก่อนการดำเนินการในขั้นที่ 3 ซึ่งการประเมินดังกล่าวจะทำให้ทราบภูมิหลังของผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำและทราบระดับความรู้ ความเข้าใจ ความสนใจ และทราบทักษะความสามารถพื้นฐานด้วย

2. ขั้นการดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำตามแบบจำลองการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะในกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผนการพัฒนาความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหา การพัฒนาความรู้ความสามารถในการตัดสินใจ และการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์และนำความรู้ความสามารถไปใช้ในการฝึกปฏิบัติจริง

ขั้นที่ 3 เป็นการประเมินผลการดำเนินการ ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมหลัก 2 กิจกรรม คือ

1. การประเมินย่อยในแต่ละขั้นตอนของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ

2. การประเมินรวมของการดำเนินการทุกขั้นตอนของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ



ในกิจกรรมประเมินผลตามกิจกรรมประเมินใน 1. และ 2. ผู้ประเมินอาจจะเลือกใช้แบบจำลองการประเมินได้ตามความเหมาะสม ขึ้นอยู่กับการพิจารณาและวิจารณ์ของ ผู้ใช้แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำที่จะช่วยให้กิจกรรมการประเมินสัมฤทธิ์ผลและเกิด ประสิทธิภาพมากที่สุด

รายละเอียดของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารที่สร้างขึ้น

ในการสร้างแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. เพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม
2. เพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย การกำหนดวัตถุประสงค์ และการวางแผน
3. เพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการศึกษาวิเคราะห์ปัญหา และการแก้ปัญหา
4. เพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการตัดสินใจ
5. เพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. ควรมีการศึกษาวิจัยผลการใช้แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
2. ควรมีการศึกษาวิจัยผลการใช้แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดอื่น ๆ ด้วย
3. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อนำเสนอแบบจำลองในการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหาร ในคุณลักษณะที่อาจจะมีควมจำเป็นในอนาคตด้วย