



บทที่ 4

การรายงานผลการดำเนินการวิจัย

ในบทนี้เป็นการรายงานผลการดำเนินงานตามขั้นตอนของการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย

1. ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหาร
3. การสังเคราะห์แบบจำลอง
4. ผลการประเมินแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร
5. การนำเสนอแบบจำลอง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังนี้

จากจำนวน 12 จังหวัด ใน 12 เขตการศึกษา ที่ผู้วิจัยสุ่มเลือกเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ในการวิจัย โดยส่งทางไปรษณีย์ไปยังผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด และขอความร่วมมือในการ รวบรวมและส่งกลับไปยังผู้วิจัย ณ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น แบบสอบถามที่ได้รับ คืนและมีความสมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ มีจำนวน 350 ชุด ในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ซึ่ง เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังมีรายละเอียดตามตาราง ที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

	จำนวน	ร้อยละ
จำนวน		
ครูใหญ่	126	36.00
อาจารย์ใหญ่	202	57.71
ผู้อำนวยการ	22	6.28

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

	จำนวน	ร้อยละ
<u>วิธีการเข้าสู่ตำแหน่ง</u>		
คัดเลือก	226	64.56
สอบคัดเลือกอบรมแต่งตั้ง	105	30.00
อื่น ๆ เช่น ทำปริมาณงานและ ประเมินตำแหน่ง	19	5.42
<u>ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร</u>		
1 - 5 ปี	35	10.00
6 - 10 ปี	73	20.85
11 - 15 ปี	97	27.71
16 - 20 ปี	61	17.42
20 ปีขึ้นไป	84	24.00
<u>อายุราชการ</u>		
11 - 20 ปี	105	30.00
21 - 30 ปี	162	46.28
31 ปีขึ้นไป	83	23.71
<u>วุฒิทางการศึกษา</u>		
ปริญญาโท	135	38.57
ปริญญาตรี	185	52.85
ต่ำกว่าปริญญาตรี	30	8.57

ตารางที่ 3 แสดงข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

	จำนวน	ร้อยละ
<u>วิชาเอกที่ศึกษา</u>		
บริหารการศึกษา	115	32.85
การประถมศึกษา	68	19.42
สังคมศึกษา	59	16.85
อื่น ๆ (นิติศาสตร์ เคมี เทคโนโลยีการศึกษาฯ)	108	30.85

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ และผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 57.71, 36.00 และ 6.28 ตามลำดับ ส่วนการเข้าสู่ตำแหน่งมีอยู่ 3 วิธีการ คือ คัดเลือก สอบคัดเลือก และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 64.56, 30.00 และ 5.42 ตามลำดับ มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งบริหารตามลำดับดังนี้ 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.71 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 24 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.85 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.42 และ 1-5 ปี มีเพียงร้อยละ 10 อายุราชการของผู้บริหารพบว่า 21-30 ปี มีร้อยละ 46.28 11-20 ปี มีร้อยละ 30 และ 31 ปีขึ้นไป มีร้อยละ 23.71 วุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารพบว่าร้อยละ 52.85 มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี และร้อยละ 38.57 มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาโท มีเพียงร้อยละ 8.57 ที่วุฒิทางการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี และวิชาเอกของผู้บริหารการศึกษาพบว่า วิชาเอกบริหารการศึกษา การประถมศึกษา สังคมศึกษา และวิชาเอกอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 32.85, 19.42, 16.85 และ 30.85 ตามลำดับ

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตามลำดับความสำคัญ เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับความสำคัญ
บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน	4.71	1.55	1
บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมในการบริหารต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.29	1.58	2
บทบาทหน้าที่ในการนำ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ	3.74	1.38	3
บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน	3.56	1.44	4
บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือร่วมสติปัญญาของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนเพื่อการบริหาร	2.39	1.50	5
บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากรและควบคุมกำกับติดตามดูแลการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	2.31	1.27	6

จากความคิดเห็นของผู้บริหารในการจัดลำดับความสำคัญเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอันดับ 1 คือ บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน อันดับ 2 คือ บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมในการบริหาร เพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันดับ 3 คือ บทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ อันดับ 4 คือ บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน อันดับ 5 คือ บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือร่วมสติปัญญาของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนเพื่อการบริหาร อันดับ 6 คือ บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากร และควบคุมกำกับติดตามดูแลการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ในส่วนของบทบาทหน้าที่อื่น ๆ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและเสนอเพิ่มเติมมีทั้งหมด ซึ่งประมวลได้ดังนี้ บทบาทหน้าที่ด้านการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนด้านบริการวิชาการ ด้านการเมือง และการพัฒนาสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามลำดับความสำคัญ เกี่ยวกับพฤติกรรม
การบริหาร ที่เป็นบทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ
โรงเรียน

พฤติกรรมการบริหารโรงเรียนตาม บทบาทหน้าที่ในการกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ลำดับความ สำคัญ
สนับสนุนให้ คณะครู มี ส่วนร่วมใน กระบวนการบริหารทุกชั้นตอนได้แก่ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน 2) การวางแผน 3) การกำกับติดตามนิเทศ และ 4) การประเมินผลงาน	4.97	1.41	1
รวบรวมผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนจาก แหล่งข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ในการจัดทำแผน และ/โครงการในการบริหารโรงเรียน	4.56	1.32	2
อำนาจการให้ คณะครูจัดทำแผนและ โครงการ ครอบคลุมงานบริหารโรงเรียนทั้ง 6 งาน และวางระบบการรวบรวมแผนและ โครงการเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัด เจน	3.49	1.32	3
กำกับ ติดตาม และนิเทศ บุคลากรให้ ปฏิบัติงานตามแผน และโครงการที่ กำหนดไว้อย่างมีระบบ	3.22	1.27	4



ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามลำดับความสำคัญ เกี่ยวกับพฤติกรรม
การบริหาร ที่เป็นบทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ
โรงเรียน (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารโรงเรียนตาม บทบาทหน้าที่ในการกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ลำดับความ สำคัญ
นำผลการประเมินโครงการแผนงานใน รอบปีที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการกำหนด วัตถุประสงค์ในการบริหารและการวาง แผนในปีต่อไป	2.51	1.43	5
วางระบบการเก็บข้อมูลที่เป็นปัจจุบันไว้ อย่างเป็นระบบ และสามารถนำออกมาใช้ ประโยชน์เพื่อการบริหารได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว	2.26	1.57	6

จากความคิดเห็นของผู้บริหารในการจัดอันดับความสำคัญของพฤติกรรมการบริหาร
ในส่วนที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียน พฤติกรรม
การบริหารโรงเรียนที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอันดับ 1 คือ พฤติกรรมการสนับสนุนให้คณะครูมี
ส่วนร่วมในกระบวนการบริหารทุกขั้นตอน อันดับ 2 คือ รวบรวมผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน
ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ในการจัดทำแผนและโครงการ
อันดับ 3 คือ อำนาจการให้คณะครูจัดทำแผนและโครงการครอบคลุมงานบริหารโรงเรียนทั้ง 6 งาน
และวางระบบการรวบรวมแผน และโครงการเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน อันดับ 4 กำกับติด
ตามและนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามแผนและโครงการที่กำหนดไว้อย่างมีระบบ

อันดับ 5 นำผลการประเมินโครงการแผนงานในรอบปีที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารและการวางแผน อันดับ 6 วางระบบการเก็บข้อมูลที่เป็นปัจจุบันไว้อย่างเป็นระบบ และสามารถนำออกมาใช้ประโยชน์เพื่อการบริหารได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ในส่วนของพฤติกรรมอื่น ๆ ที่ผู้บริหารให้ความคิดเห็นและนำเสนอเพิ่มเติม ซึ่งประมวลได้ดังนี้คือ การนำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการตัดสินใจ และปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามลำดับความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารที่เป็นบทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมการบริหารเพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้

พฤติกรรมการบริหารโรงเรียนที่เป็นบทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมการบริหารฯ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับความสำคัญ
กำหนดระบบการวัดผลการเรียนการสอนให้ครูปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับระเบียบและหลักการวัดผลการศึกษา	10.91	4.33	1
จัดหาสื่อการเรียนการสอนให้ครูใช้อย่างพอเพียงและวางระบบการเก็บบำรุงรักษาและการกำกับดูแลให้มีการใช้อย่างคุ้มค่า	10.02	4.28	2
กำหนดระบบการนิเทศภายในและดำเนินการเยี่ยมชั้นเรียนให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำครูผู้สอน เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	9.50	3.32	3

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามลำดับความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรม
การบริหารที่เป็นบทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมการบริหารเพื่อให้โรงเรียนบรรลุ
วัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารโรงเรียนที่เป็น บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรม การบริหารฯ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ลำดับความ สำคัญ
ส่งครูเข้าร่วมการฝึกอบรมสัมมนาเกี่ยวกับ เทคนิควิธีการสอนและการใช้สื่อเพื่อ เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการจัดการเรียน การสอน	9.40	3.15	4
ตรวจสอบและกระตุ้นให้ครูเตรียมการสอน และทำบันทึกการสอนที่มีความเป็น ปัจจุบันเสมอ	9.27	4.05	5
กำหนดให้ครูจัดกิจกรรมการสอนซ่อม เสริมและกำกับดูแลการสอนซ่อมเสริมของ ครู เพื่อให้บังเกิดผลดีต่อสัมฤทธิ์ผลทาง การเรียนแก่นักเรียน	9.23	3.70	6
ตรวจสอบและส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรม การเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักการ เรียนรู้และวัตถุประสงค์ของหลักสูตร	8.89	4.21	7
กำหนดให้มีกิจกรรมส่งเสริมการใช้ห้อง สมุด หรือกำหนดให้ครูจัดมุมหนังสือเพื่อ ให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนของนักเรียน	8.69	3.47	8

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามลำดับความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรม
การบริหารที่เป็นบทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมการบริหารเพื่อให้โรงเรียนบรรลุ
วัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารโรงเรียนที่เป็น บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรม การบริหารฯ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ลำดับความ สำคัญ
วางระบบการบริการนักเรียน เช่น จัดให้มี ห้องพยาบาลบริการอาหารกลางวัน จัด ร้านสหกรณ์นักเรียนและบริการให้ทุนการ ศึกษา และบริการแนะแนวการสอน ช่อม เสริม เป็นต้น	8.01	4.24	9
ส่งเสริมกิจกรรมนักเรียนในรูปแบบของคณะ กรรมการนักเรียนเพื่อการพัฒนาตัวผู้เรียน	8.00	4.56	10
จัดทำโครงการให้ความช่วยเหลือนักเรียน ที่มีปัญหา เช่น ความยากจน ปัญหา ครอบครัว ร่างกายพิการ ฯลฯ	6.47	3.52	11
กำหนดให้มีชุมชนทางวิชาการเพื่อส่งเสริม และพัฒนาการเรียน	5.46	4.18	12
กำหนดให้มีบริการด้านแนะแนวทั้งในด้าน ส่วนตัว การศึกษาต่อการประกอบอาชีพ และให้ครูผู้รับผิดชอบติดตามผลนักเรียนที่ จบการศึกษาไปแล้ว	5.31	4.14	13

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามลำดับความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรม การบริหารที่เป็นบทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมการบริหารเพื่อให้โรงเรียนบรรลุ วัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารโรงเรียนที่เป็น บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรม การบริหารฯ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ลำดับความ สำคัญ
กำหนดระยะเวลาและตัวผู้รับผิดชอบใน การสำรวจและดูแลเด็กในเขตบริการของ โรงเรียนให้มีโอกาสเข้าเรียนอย่างทั่วถึง	5.19	4.15	14
วางระบบการทำระเบียบ สละสมบัตร สุขภาพทะเบียนต่าง ๆ เกี่ยวกับตัว นักเรียนและวางระบบการจัดเก็บไว้ อย่าง เป็นระบบเป็นปัจจุบันและสนับสนุนให้นำ มาใช้จนเกิดประโยชน์ต่อนักเรียน	4.17	2.77	15

จากความคิดเห็นของผู้บริหารในการจัดอันดับความสำคัญของพฤติกรรมการบริหาร เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมการบริหารเพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบาย และเป้าหมายที่กำหนดไว้ พฤติกรรมการบริหารโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญตาม ลำดับดังนี้

1. กำหนดระบบการวัดผลการเรียนการสอนให้ครูปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับระเบียบและหลักการวัดผลการศึกษา
2. จัดหาสื่อการเรียนการสอนให้ครูใช้อย่างพอเพียงและวางระบบการเก็บบำรุงรักษา และการกำกับดูแลให้มีการใช้อย่างคุ้มค่า
3. กำหนดระบบการนิเทศภายในและดำเนินการเยี่ยมชั้นเรียนให้คำปรึกษาและให้ คำแนะนำครูผู้สอน เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. ส่งครูเข้าร่วมการฝึกอบรมสัมมนาเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการสอนและการใช้สื่อเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน
5. ตรวจสอบและกระตุ้นให้ครูเตรียมการสอนและทำบันทึกการสอนที่มีความเป็นปัจจุบัน
6. กำหนดให้ครูจัดกิจกรรมการสอนซ่อมเสริม และกำกับดูแลการสอนซ่อมเสริมของครูเพื่อให้บังเกิดผลดีต่อสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนแก่นักเรียน
7. ตรวจสอบและส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้และวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
8. กำหนดให้มีกิจกรรมส่งเสริมการใช้ห้องสมุด หรือกำหนดให้ครูจัดมุมหนังสือเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนของนักเรียน
9. วางระบบการบริการนักเรียน เช่น จัดให้มีห้องพยาบาล บริการอาหารกลางวัน จัดร้านสหกรณ์นักเรียน และบริการให้ทุนการศึกษาและบริการแนะแนวการสอนซ่อมเสริม เป็นต้น
10. ส่งเสริมกิจกรรมนักเรียนในรูปของคณะกรรมการนักเรียนเพื่อการพัฒนาตัวผู้เรียน
11. จัดทำโครงการให้ความช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหา เช่น ความยากจน ปัญหาครอบครัว ร่างกายพิการ ฯลฯ
12. กำหนดให้มีชุมนุมทางวิชาการเพื่อส่งเสริมและพัฒนาการเรียน
13. กำหนดให้มีบริการด้านแนะแนวทั้งในด้านส่วนตัว การศึกษาต่อ การประกอบอาชีพ และให้ครูรับผิดชอบติดตามผลนักเรียนที่จบการศึกษาไปแล้ว
14. กำหนดระยะเวลาและตัวผู้รับผิดชอบในการสำรวจและดูแลเด็กในเขตบริการของโรงเรียน ให้มีโอกาสเข้าเรียนอย่างทั่วถึง
15. วางระบบการทำระเบียบสะสม บัตรสุขภาพทะเบียนต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวนักเรียน และวางระบบการจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบเป็นปัจจุบัน และสนับสนุนให้นำมาใช้จนเกิดประโยชน์ต่อนักเรียนในส่วนของพฤติกรรมอื่น ๆ ที่ผู้บริหารให้ความคิดเห็นและนำเสนอเพิ่มเติม ซึ่งประมวลได้ดังนี้คือ การนำความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานมาประกอบการตัดสินใจ เตรียมงานก่อนเปิดภาคเรียนและกำหนดงานให้ครูรับผิดชอบ

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามลำดับความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรม การบริหารที่เป็นบทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน

พฤติกรรมการบริหารโรงเรียนที่เป็น บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญ กำลังใจ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ลำดับความ สำคัญ
มอบหมายหน้าที่การสอนหรืองานอื่นที่ เกี่ยวข้องตรงตามความรู้ความสามารถ และความเหมาะสม	4.90	1.56	1
จัดโครงการส่งเสริมให้ครูได้ประพฤติ ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราช การและยึดมั่นในจรรยาวิชาชีพครู	3.91	1.61	2
วางระบบการพิจารณาและเสนอความดี ความชอบของบุคลากรในโรงเรียนอย่าง ยุติธรรมและมีคุณธรรม	3.56	1.43	3
นำผลการกำกับ ติดตาม และนิเทศการ ปฏิบัติงานของครูมากำหนดแผนและ กิจกรรมเพื่อช่วยเหลือครูอย่างมีระบบ และดำเนินการสม่ำเสมอต่อเนื่อง	3.17	1.43	4
จัดระบบสวัสดิการและการให้บริการด้าน ต่าง ๆ แก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างเสมอ ภาคและยุติธรรม	2.73	1.46	5
ส่งเสริม สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้ครู มีความก้าวหน้าในวิชาชีพและส่งเสริมจูง ใจให้มีการนำความรู้ความสามารถปฏิบัติ งานให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนและ ใ รโรงเรียน	2.71	1.69	6

จากความคิดเห็นของผู้บริหารในการจัดลำดับความสำคัญ ของพฤติกรรมการบริหาร เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญกำลังใจ และสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรใน โรงเรียน พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญตามลำดับดังนี้คือ

1. มอบหมายหน้าที่การสอนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องตรงตามความรู้ความสามารถ และความเหมาะสม
2. จัดโครงการส่งเสริมให้ครูได้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทาง ราชการและยึดมั่นในจรรยาวิชาชีพครู
3. วางระบบการพิจารณาและเสนอความดีความชอบของบุคลากรในโรงเรียนอย่าง ยุติธรรมและมีคุณธรรม
4. นำผลการกำกับ ติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงานของครูมากำหนดแผนและ กิจกรรมเพื่อช่วยเหลือครูอย่างมีระบบและดำเนินการสม่ำเสมอต่อเนื่อง
5. จัดระบบสวัสดิการและให้บริการด้านต่าง ๆ แก่บุคลากรในโรงเรียนอย่างเสมอ ภาคและยุติธรรม
6. ส่งเสริม สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพและส่งเสริม จูงใจให้มีการนำความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนและโรงเรียน

ในส่วนของพฤติกรรมอื่น ๆ ที่ผู้บริหารให้ความคิดเห็นและนำเสนอเพิ่มเติมและ ประมวลได้ดังนี้คือ การจัดการพิเศษในโรงเรียน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความห่วงใย นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการตัดสินใจ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และสร้าง มนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามลำดับความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรม การบริหาร ที่เป็นบทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้ เกิดประสิทธิภาพ

พฤติกรรมการบริหารโรงเรียนที่เป็น บทบาทหน้าที่ในการนำการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ให้เกิดประสิทธิภาพ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ลำดับความ สำคัญ
เป็นผู้ริเริ่มในกระบวนการทางความคิด กระบวนการในการวางแผน กระบวนการ ในการดำเนินการและกระบวนการในการ ประเมินงานโรงเรียน	2.85	1.20	1
เป็นผู้ประสานความคิดและกระบวนการ ดำเนินงานในโรงเรียน	2.67	0.99	2
กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ งานให้แก่ครูในโรงเรียน	2.49	0.98	3
วางระบบประเมินช้กจูงและจูงใจให้ครู ประเมินผลงานอย่างเป็นระบบและมี มาตรฐาน	1.91	1.03	4

จากความคิดเห็นของผู้บริหารในการจัดอันดับความสำคัญของพฤติกรรมการบริหาร
เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ให้เกิดประสิทธิภาพ
พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญตามลำดับดังนี้คือ

1. เป็นผู้ริเริ่มในกระบวนการทางความคิดกระบวนการในการวางแผน กระบวนการ
ในการดำเนินการ และกระบวนการในการประเมินงานโรงเรียน

2. เป็นผู้ประสานความคิดและกระบวนการดำเนินงานในโรงเรียน
3. กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครูในโรงเรียน
4. วางระบบประเมินช้กจูงและจูงใจให้ครูประเมินผลงานอย่างเป็นระบบและมี

มาตรฐาน

ในส่วนของพฤติกรรมอื่น ๆ ที่ผู้บริหารให้ความคิดเห็นและนำเสนอเพิ่มเติมและ
ประมวลได้ดังนี้คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างมีแบบแผน มีไหวพริบ มี
ธรรม มีความสามารถในการสร้างทีมงาน



ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามลำดับความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรม
การบริหาร ที่เป็นบทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากรและควบคุมกำกับติดตามดูแล
การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสม

พฤติกรรมการบริหารโรงเรียนที่เป็น บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ลำดับความ สำคัญ
วางระบบและจัดทำแผนการจัดหาหนังสือ เรียน หลักสูตรคู่มือครู และเอกสารที่ เกี่ยวข้อง	4.18	1.51	1
ประสานงานการจัดหาวัสดุครุภัณฑ์เพื่อ การเรียนการสอน	3.85	1.59	2
ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งใน ภาครัฐและเอกชนในการจัดหาบุคลากร เข้ามารับผิดชอบกิจกรรมการเรียนใน โรงเรียน	3.74	1.90	3
กำหนดแผนและดำเนินการให้มีการใช้ อาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียนให้เป็น ประโยชน์ต่อการเรียนการสอนและ กิจกรรมอื่น ๆ อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า	3.74	1.91	4
ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารเรียน ตรวจสอบ ซ่อมแซมอาคารต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่ใช้ การได้ดีและปลอดภัยอยู่เสมอ	3.08	1.33	5
วางระบบและวางแผนการจัดหาเวชภัณฑ์ เพื่อการบริหารในโรงเรียน	2.37	1.25	6

จากความคิดเห็นของผู้บริหารในการจัดอันดับความสำคัญของพฤติกรรมกรรมการบริหารเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากรและควบคุมกำกับ ติดตาม ดูแลการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญตามลำดับคือ

1. วางระบบและจัดทำแผนการจัดหาหนังสือเรียน หลักสูตร คู่มือครู และเอกสารที่เกี่ยวข้อง
 2. ประสานงานการจัดหาวัสดุครุภัณฑ์เพื่อการเรียน การสอน
 3. ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในภาครัฐและเอกชนในการจัดหาบุคลากรเข้ามารับผิดชอบกิจกรรมการเรียนในโรงเรียน
 4. กำหนดแผนและดำเนินการให้มีการใช้อาคารสถานที่ และบริเวณโรงเรียนให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่น ๆ อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า
 5. ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารเรียน ตรวจสอบ ซ่อมแซมอาคารต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดีและปลอดภัยอยู่เสมอ
 6. วางระบบและวางแผนการจัดหาเวชภัณฑ์เพื่อการบริการในโรงเรียน
- ในส่วนพฤติกรรมอื่น ๆ ที่ผู้บริหารให้ความคิดเห็นและนำเสนอเพิ่มเติมและประมวลได้ดังนี้คือ การวิเคราะห์งาน การวางระบบ การวางแผน การดำเนินการ มีกระบวนการในการจัดหาทรัพยากร การใช้และการเก็บรักษาทรัพยากร

ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตามลำดับความสำคัญ เกี่ยวกับ
พฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นบทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือและรวมสติ
ปัญญาของบุคลากรในโรงเรียนและในชุมชนเพื่อการบริหาร

พฤติกรรมการบริหารโรงเรียนที่เป็น บทบาทหน้าที่ในการสร้าง ความร่วมมือฯ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ลำดับความ สำคัญ
มอบหมายภาระหน้าที่และเปิดโอกาสให้ บุคลากรในโรงเรียนได้มีโอกาสเป็นผู้นำ	3.10	1.01	1
สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและตระหนัก ในผลงานที่เกิดขึ้น	2.58	0.91	2
ปรึกษากับผู้ร่วมงานเพื่อแสวงหาแนวทาง ในการดำเนินการและการแก้ปัญหา	2.49	0.93	3
วางระบบการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีดำเนินงาน ผลงาน และอื่น ๆ ของโรงเรียนให้เป็นที่รับทราบ แก่ครู นักเรียน กรรมการศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง	1.82	1.21	4

จากความคิดเห็นของผู้บริหารในการจัดอันดับความสำคัญของพฤติกรรมการบริหาร
เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือ และรวมสติปัญญาของบุคลากรในโรงเรียน และ
ในชุมชนเพื่อการบริหารพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญตามลำดับดังนี้คือ

1. มอบหมายภาระหน้าที่และเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีโอกาสเป็นผู้นำ
2. สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและตระหนักในผลงานที่เกิดขึ้น
3. ปรึกษากับผู้ร่วมงานเพื่อแสวงหาแนวทางในการดำเนินการและการแก้ปัญหา

4. วางระบบการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงาน ผลงานและอื่น ๆ ของโรงเรียนให้เป็นที่รับทราบแก่ครู นักเรียน กรรมการศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง

ในส่วนของพฤติกรรมอื่น ๆ ที่ผู้บริหารให้ความคิดเห็น และนำเสนอเพิ่มเติมสรุปได้ ดังนี้คือ การสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร สามารถนำผลการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหา และความต้องการมากำหนดแผนและโครงการและกำหนดวิธีการประเมินได้

จากบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารเสนอเพิ่มเติมสรุปได้เป็น 7 ประการ ตามลำดับความสำคัญ และเสนอพฤติกรรมกรรมการบริหารเพิ่มเติมตามบทบาททั้ง 7 ประการ สรุปได้ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 สรุปบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมที่ผู้บริหารเสนอเพิ่มเติม

บทบาทหน้าที่	พฤติกรรม
1. บทบาทด้านความสัมพันธ์กับชุมชน	1. ติดต่อประสานงานกับสังคม ชุมชน 2. ตั้งสมาคมผู้ปกครองและครู 3. เปิดให้ชุมชนใช้บริการโรงเรียน 4. ประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้ชุมชนทราบ 5. จัดเยี่ยมผู้ปกครองและชุมชน
2. บทบาทด้านการประสานงาน	6. ร่วมมือ ประสานงานกับสถาบันทางสังคมในชุมชน 7. จัดโรงเรียนให้เป็นศูนย์ประสานงานของชุมชน 8. ร่วมประชุม ชี้แจงและเป็นพี่ปรึกษาชุมชน 9. เป็นผู้แทนชุมชนในกิจกรรมทางวัฒนธรรม
3. บทบาทด้านสวัสดิการและการให้บริการ	10. ให้ความช่วยเหลือกิจกรรมของชุมชน 11. จัดอบรมให้ความรู้แก่ชุมชน 12. เสนอแนวคิดให้แก่ชุมชน

ตารางที่ 11 สรุบบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมที่ผู้บริหารเสนอเพิ่มเติม (ต่อ)

บทบาทหน้าที่	พฤติกรรม
4. บทบาทการสนับสนุนบุคลากรด้านวิชาการ	13. นำความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ มาเผยแพร่ให้บุคลากร 14. ส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาวิชาการ 15. หาทุนการศึกษาให้แก่บุคลากร
5. บทบาทด้านการเมือง	16. ร่วมกิจกรรม สมาคม 17. รับผิดชอบงานสมาคม 18. เป็นเจ้าหน้าที่ในการเลือกตั้ง
6. บทบาทการพัฒนาสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม	19. พัฒนาสังคมในด้าน การศึกษาสิ่งแวดล้อม อนามัยและสาธารณสุข
7. บทบาทการนิเทศ ควบคุมครูและนักเรียน	20. กำกับ ติดตาม ดูแล ให้ความช่วยเหลือ 21. สอนแนะภาระกิจ หน้าที่ที่ครูจะต้องรับผิดชอบ 22. จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติภาระกิจของครูและบุคลากรในโรงเรียน

จากการศึกษาบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ดังที่ปรากฏรายละเอียดในส่วนที่ผ่านมา และจากความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ทั้ง 6 ด้าน และสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยผู้วิจัยกำหนดตัวอย่างคุณลักษณะของผู้บริหาร จากข้อสรุปตามแนวทฤษฎีของสต็อกดีล และตามที่ ก.ค.กำหนด 25 ประการ (ตามรายละเอียดในภาคผนวก) เมื่อนำคุณลักษณะที่ได้ตามความคิดเห็นดังกล่าวมาสรุปวิเคราะห์ และจัดลำดับตามความถี่ของผู้ตอบใน 20 อันดับแรก ผลการวิเคราะห์ดังรายละเอียดในตารางที่ 12 ถึงตารางที่ 18

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบใน 20 อันดับแรก เกี่ยวกับคุณลักษณะที่สอดคล้องและเหมาะสมต่อบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมของผู้บริหารในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน

ลำดับที่	คุณลักษณะ	ความถี่	ร้อยละ
1	นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ	129	36.85
2	เป็นผู้ที่ศึกษาหาความรู้ในนโยบาย แผนงาน วัตถุประสงค์ ของหน่วยงานในระดับสูง เพื่อนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน	68	19.42
3	การตัดสินใจเลือกปัญหาที่สำคัญและรีบด่วน โดยความเห็นของผู้ร่วมงาน	62	17.71
4	มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทุก ๆ คน และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน	52	14.85
5	ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	39	11.14
6	เชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องอย่างมีเหตุผล	37	10.57
7	ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของนักเรียนและส่วนรวม	36	10.28
8	อุทิศเวลาและเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	35	10.00
9	เป็นประชาธิปไตยยอมรับฟังเสียงจากผู้ร่วมงาน	34	9.71
10	เสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา นำความคิดเห็นผู้ร่วมงานมาพิจารณาประกอบ	33	9.42
11	รวบรวมวิเคราะห์ความต้องการหรือข้อมูลต่าง ๆ มาจัดทำแผน/โครงการ	32	9.14

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบใน 20 อันดับแรก เกี่ยวกับคุณลักษณะที่สอดคล้องและเหมาะสมต่อบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมของผู้บริหารในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน (ต่อ)

ลำดับที่	คุณลักษณะ	ความถี่	ร้อยละ
12	สนับสนุนให้มีการระดมสมอง	32	9.14
13	ให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	27	7.71
14	ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความรักและห่วงใย	25	7.14
15	อารมณ์หนักแน่น มั่นคง และไม่หวั่นไหวง่าย	25	7.14
16	กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ควรเป็นความร่วมมือของคณะครูในโรงเรียน	24	6.85
17	เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน	23	6.57
18	รวบรวมข้อมูลข่าวสารจัดลำดับก่อนหลังที่จะแก้ไข	23	6.57
19	ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน	22	6.28
20	ยอมรับ รู้ถูก รู้ผิด ไม่ดีดิ่ง	22	6.28

จากความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่สอดคล้องและเหมาะสมต่อบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน ปรากฏว่าผู้บริหารได้นำเสนอคุณลักษณะมาถึง 55 ประการด้วย เมื่อนำมาจัดอันดับใน 20 อันดับ อันดับแรก ปรากฏว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีจำนวนผู้ตอบสูงสุดเป็นอันดับแรกคือ การนำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ ซึ่งมีความถี่ของผู้ตอบถึง 129 หรือคิดเป็นร้อยละ 36.85 ของจำนวนผู้ตอบ และความถี่ของผู้ตอบอันดับที่ 19 และ 20 มีจำนวนความถี่เท่ากันคือ 22 หรือคิดเป็นร้อยละ 6.28 ของจำนวนผู้ตอบ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่เกี่ยวกับปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงานและยอมรับ รู้ถูก รู้ผิด ไม่ดีดิ่ง ดังปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 12

ตารางที่ 13 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบใน 20 อันดับแรกเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สอดคล้องและเหมาะสมต่อบทบาทหน้าที่พฤติกรรมในการจัดกิจกรรมในการบริหาร เพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้

ลำดับ ที่	คุณลักษณะ	ความถี่	ร้อยละ
1	คล่องแคล่วและกระฉับกระเฉงในการปฏิบัติงาน	125	35.71
2	เชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง อย่างมีเหตุผล	89	25.42
3	วางแผนจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	88	25.14
4	บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงานร่วมรับผิดชอบแผนงานของโรงเรียนที่กำหนด	71	20.28
5	อุทิศเวลาและเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	68	19.42
6	เจตียวฉลาดและใช้ไหวพริบเพื่อประโยชน์ของ งาน	65	18.57
7	อารมณ์หนักแน่น มั่นคง และไม่หวั่นไหวง่าย	56	16.00
8	เชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง อย่างมีเหตุผล	52	14.85
9	เป็นผู้สนใจศึกษาหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมให้ทันสมัยและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์อยู่เสมอ	33	9.42
10	วางระบบการจัดการทุกอย่างให้ชัดเจนมีผู้รับผิดชอบ	33	9.42
11	นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการ พิจารณาตัดสินใจ	32	9.14
12	ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของนักเรียนและส่วนรวม	31	8.85

ตารางที่ 13 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบใน 20 อันดับแรกเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สอดคล้องและเหมาะสมต่อบทบาทหน้าที่พฤติกรรมในการจัดกิจกรรมในการบริหาร เพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ต่อ)

ลำดับที่	คุณลักษณะ	ความถี่	ร้อยละ
13	ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและไม่เอาัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน	25	7.14
14	ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความรักและห่วงใย	23	6.57
15	เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน	23	6.57
16	กระตือรือร้นและกล้ารับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	23	6.57
17	กำหนดนโยบายภายในอย่างชัดเจน	23	6.57
18	ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ	22	6.28
19	ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	22	6.28
20	การที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ต้องมีการติดตามนิเทศงานอย่างใกล้ชิด	22	6.28

จากความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่สอดคล้องและเหมาะสมต่อบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในการจัดกิจกรรมในการบริหาร เพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ ปรากฏว่าผู้บริหารได้นำเสนอคุณลักษณะมาถึง 46 ประการด้วยกัน เมื่อนำมาจัดอันดับใน 20 อันดับแรก ปรากฏว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีจำนวนผู้ตอบสูงสุดเป็นอันดับแรกคือ ความคล่องแคล่วกระฉับกระเฉงในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความถี่ของผู้ตอบถึง 125 หรือคิดเป็นร้อยละ 35.71 ของจำนวนผู้ตอบ และความถี่ของจำนวนผู้ตอบอันดับที่ 19 และ 20 มีค่าความถี่เท่ากันคือ 22 หรือคิดเป็นร้อยละ 6.28 ของจำนวนผู้ตอบ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่เกี่ยวกับ ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และการที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ต้องมีการติดตามนิเทศงานอย่างใกล้ชิด

ตารางที่ 14 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบใน 20 อันดับแรก เกี่ยวกับคุณลักษณะที่สอดคล้องและเหมาะสมต่อบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในการสร้างขวัญและกำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน

ลำดับที่	คุณลักษณะ	ความถี่	ร้อยละ
1	อารมณ์หนักแน่น มั่นคงและไม่หวั่นไหวง่าย	221	63.14
2	เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน	189	54.00
3	กำหนดเครื่องมือที่จะวัดความสำเร็จของมนุษย์ในหน่วยงานไว้ให้แน่นอน เช่น หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ	161	46.00
4	สำรวจความรู้สึกและปฏิกิริยาต่าง ๆ ของบุคคลในหน่วยงานเพื่อหาทางแก้ไข	141	40.28
5	วางกรอบและแนวทางประพฤติดุปฏิบัติให้ชัดเจนและทุกคนยอมรับ	114	32.57
6	วางระบบการพิจารณาความดีความชอบโดยให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม	105	30.00
7	สนับสนุนให้ทุกคนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีศรัทธาอาชีพครู	97	27.71
3	ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ	95	27.14
9	วางระบบพิจารณาความดีความชอบให้ทุกคนยอมรับ	94	26.85
10	ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน	89	25.42
11	นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ	84	24.00

ตารางที่ 14 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบใน 20 อันดับแรก เกี่ยวกับคุณลักษณะที่สอดคล้องและเหมาะสมต่อบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในการสร้างขวัญและกำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน (ต่อ)

ลำดับที่	คุณลักษณะ	ความถี่	ร้อยละ
12	ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความรักและห่วงใย	84	24.00
13	เปิดเผยและเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงาน	71	20.28
14	สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน	68	19.42
15	เชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องอย่างมีเหตุผล	66	18.85
16	คำนึงถึงความต้องการ ความรู้สึกต่าง ๆ ของผู้เกี่ยวข้องแล้วหาทางช่วยเหลือตามโอกาสอันควร	66	18.85
17	จัดสวัสดิการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้กำลังใจในการทำงาน	66	18.85
18	ดำเนินงานอย่างมีระบบแบบแผน	65	18.57
19	ให้การช่วยเหลือผู้มีปัญหาและสนับสนุนบุคคล มีความคิดก้าวหน้า	62	17.71
20	ยกย่องในสิ่งที่ควร พุดจริงใจ	45	12.85

จากความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่สอดคล้องและเหมาะสมต่อบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรม ในการสร้างขวัญและกำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน ปรากฏว่าผู้บริหารได้นำเสนอคุณลักษณะมาถึง 46 ประการด้วยกัน เมื่อนำมาจัดอันดับใน 20 อันดับแรก ปรากฏว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีจำนวนผู้ตอบสูงสุดเป็นอันดับแรกคือ การมีอารมณ์หนักแน่น มั่นคง ไม่หวั่นไหวง่าย ซึ่งมีความถี่ของผู้ตอบถึง 221 หรือคิดเป็นร้อยละ 63.14 ของจำนวนผู้ตอบ และความถี่ของจำนวนผู้ตอบอันดับที่ 20 คือการยกย่องในสิ่งที่ควร ซึ่งมีความถี่ของผู้ตอบ จำนวน 45 หรือคิดเป็นร้อยละ 12.85 ของจำนวนผู้ตอบ ดังปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 14



ตารางที่ 15 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบใน 20 อันดับแรก เกี่ยวกับคุณลักษณะที่สอดคล้องและเหมาะสมต่อบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในการนำปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ

ลำดับ ที่	คุณลักษณะ	ความถี่	ร้อยละ
1	อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการดำเนินกิจกรรม	217	62.00
2	คล่องแคล่วและกระฉับกระเฉงในการปฏิบัติงาน	121	34.57
3	ให้บุคลากรทำงานตามความสามารถและความรู้ที่ถนัด	105	30.00
4	ให้คำปรึกษาร่วมกับวางแนวทางแก้ไขปัญหาสับสนุนในการปฏิบัติงานให้เต็มความรู้ความสามารถและเวลา	97	27.71
5	มีนโยบายชัดเจน	96	27.42
6	สนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้มีโอกาสเข้าร่วมการสัมมนาศึกษาต่อหรือดูงาน	96	27.42
7	ยอมรับผลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน พร้อมกับมีการปรับปรุงแก้ไข	88	25.14
8	ระบุหน้าที่การงานชัดเจนในการมอบหมายงาน	86	24.57
9	ควบคุม กำกับ และติดตามให้กำลังใจ	85	24.28
10	กระตุ้นสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	68	19.42
11	ดำเนินงานอย่างมีระบบแบบแผน	65	18.57
12	มอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถและความพึงพอใจและเกิดความก้าวหน้า	65	18.57

ตารางที่ 15 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบใน 20 อันดับแรก เกี่ยวกับคุณลักษณะที่สอดคล้องและเหมาะสมต่อบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในการนำปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ (ต่อ)

ลำดับ ที่	คุณลักษณะ	ความถี่	ร้อยละ
13	นำความคิดของทุกคนมาผสมผสานกันให้เป็นเอกภาพ	62	17.71
14	มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร	50	14.28
15	จัดระบบการทำงานอย่างเหมาะสม	32	9.14
16	ให้กำลังใจ ดูแลอย่างใกล้ชิด	31	8.85
17	เป็นผู้สนใจศึกษาหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมให้ทันสมัยและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์อยู่เสมอ	19	5.42
18	ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	19	5.42
19	ทำความเข้าใจ ชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานได้เกิดความเข้าใจ การปฏิบัติงานอย่างถูกต้องแท้ และมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานให้ความช่วยเหลือเมื่อขัดข้อง	19	5.42
20	ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย	17	4.85

จากความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่สอดคล้องและเหมาะสมต่อบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ ปรากฏว่าผู้บริหารได้นำเสนอคุณลักษณะมาถึง 46 ประการด้วยกัน เมื่อนำมาจัดอันดับใน 20 อันดับแรก ปรากฏว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีจำนวนผู้ตอบสูงสุดเป็นอันดับแรกคือการอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งมีความถี่ของผู้ตอบถึง 217 หรือคิดเป็นร้อยละ 62.00 และความถี่ของจำนวนผู้ตอบ อันดับที่ 20 คือการให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ซึ่งมีความถี่ของผู้ตอบจำนวน 17 หรือคิดเป็นร้อยละ 4.85 ของจำนวนผู้ตอบ ดังปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 15

ตารางที่ 16 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบใน 20 อันดับแรกเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สอดคล้องและเหมาะสมในบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในการจัดหาทรัพยากร และควบคุม กำกับ ติดตามดูแลการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ลำดับที่	คุณลักษณะ	ความถี่	ร้อยละ
1	เป็นผู้สนใจศึกษาหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมให้ทันสมัยและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์อยู่เสมอ	175	50.00
2	ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	115	32.85
3	รู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด	85	24.28
4	วางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ	71	20.28
5	มีการชี้แนะและสอนงาน	62	17.71
6	ส่งเสริม สนับสนุนให้ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น เพราะหาง่ายราคาถูก และผู้ใช้มีประสบการณ์สูง	62	17.71

ตารางที่ 16 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบใน 20 อันดับแรกเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สอดคล้องและเหมาะสมในบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในการจัดหาทรัพยากร และควบคุม กำกับ ติดตามดูแลการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (ต่อ)

ลำดับที่	คุณลักษณะ	ความถี่	ร้อยละ
7	วางแผนในการใช้ อาคารสถานที่ ได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ	61	17.42
8	รู้จักหา ใช้ เก็บรักษา ออมเงินและสิ่งของ เพื่อประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเอง	52	14.85
9	วางแผน จัดทำอุปกรณ์ วัสดุ สื่อการเรียนการสอนให้เพียงพอกับการเรียนการสอน	44	12.57
10	ได้สร้างเครื่องมือในการประเมินประสิทธิภาพและการควบคุม กำกับ ติดตามอย่างมีระบบตาม ขบวนการบริหาร และมีแผนการบริหาร	41	11.71
11	การให้กลุ่มควบคุมตนเอง	32	9.14
12	รับผิดชอบต่องาน	31	8.85
13	นิเทศ กำกับ ควบคุม ติดตามอย่างเป็นระบบ	23	6.57
14	ติดตามการใช้ทรัพยากรและประเมินผลการใช้	22	6.28
15	มีการประเมินผลการใช้และบำรุงรักษาทรัพยากร	21	6.00
16	กำหนดแผนและดำเนินการให้มีการใช้ทรัพยากรให้ชัดเจน มีระบบต่อเนื่อง	19	5.42
17	เป็นคนทันสมัย ขยันหาความรู้ใส่ตัว	19	5.42
18	วางแผนการจัดการอย่างเหมาะสม และให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	19	5.42
19	รู้จักจัดหาทรัพยากรมาใช้บริหารงานอยู่เสมอ	19	5.42
20	จัดทำแผนการหาเอกสาร สื่อการเรียนการสอนให้พร้อม	18	5.14

จากความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่สอดคล้องและเหมาะสมต่อบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในการจัดหาทรัพยากรและควบคุมกำกับติดตามดูแลการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ปรากฏว่าผู้บริหารได้นำเสนอคุณลักษณะมาถึง 55 ประการด้วยกัน เมื่อนำมาจัดอันดับใน 20 อันดับแรก ปรากฏว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีจำนวนผู้ตอบสูงสุดเป็นอันดับแรกคือ การเป็นผู้สนใจศึกษาหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมให้ทันสมัย และนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์อยู่เสมอ ซึ่งมีความถี่ของผู้ตอบถึง 175 หรือคิดเป็นร้อยละ 50.00 และความถี่ของจำนวนผู้ตอบ อันดับที่ 20 ถึง การจัดทำแผนการหาเอกสารสื่อการเรียนการสอนให้พร้อม ซึ่งมีความถี่ของผู้ตอบจำนวน 18 หรือคิดเป็นร้อยละ 5.14 ของจำนวน ผู้ตอบ ดังปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 16

ตารางที่ 17 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบใน 20 อันดับแรกเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สอดคล้องและเหมาะสมในบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในการสร้างความร่วมมือรวมสติปัญญาของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนเพื่อการบริหาร

ลำดับที่	คุณลักษณะ	ความถี่	ร้อยละ
1	ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและไม่เอาวัด เอาเปรียบผู้ร่วมงาน	201	57.42
2	เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้ากับทุกคนได้ มีความจริงใจแก่ทุกคน ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาความคิดของตนเป็นใหญ่	114	32.57
3	ปรึกษาหารืออย่างกว้างขวาง เพื่อนำความคิดเห็นมาปฏิบัติและแก้ปัญหา	101	28.85
4	มีการประชุมปรึกษาหารืออยู่เสมอ	98	28.00
5	สนับสนุนการทำงานเป็นทีม	98	28.00
6	เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี	96	27.42

ตารางที่ 17 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบใน 20 อันดับแรกเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สอดคล้องและเหมาะสมในบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในการสร้างความร่วมมือรวมสติปัญญาของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนเพื่อการบริหาร (ต่อ)

ลำดับ ร	คุณลักษณะ	ความถี่	ร้อยละ
7	ยกย่องชมเชย และให้การสนับสนุนความคิดของ ผู้ร่วมงาน	86	24.57
8	ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ	85	24.28
9	วางแผนให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความรู้ความ สามารถของตนเองอย่างเต็มที่	84	24.00
10	ความเป็นประชาธิปไตยกับผู้ร่วมงาน	82	23.42
11	ประชุมวางแผน รวมความคิด ศึกษาสภาพ ปัจจุบันปัญหามานำวิเคราะห์แล้วจัดระบบ สามารถจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการได้	82	23.42
12	วางระบบประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจ	68	19.42
13	ต้องยอมรับผู้อื่น เปิดโอกาสให้เขาแสดงความคิด เห็นและปฏิบัติ	66	18.85
14	มีมนุษยสัมพันธ์และมีความคิดริเริ่ม	65	18.57
15	ดำเนินงานอย่างมีระบบแบบแผน	56	16.00
16	สร้างระบบการทำงานเป็นระบบกลุ่มทำงาน	56	16.00
17	มีความจริงใจต่อผู้อื่น	53	15.14
18	นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการ พิจารณาตัดสินใจ	45	12.85
19	ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	45	12.85
20	มีความรู้ดี	20	5.71

จากความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่สอดคล้องและเหมาะสมต่อบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในการสร้างความร่วมมือรวมสติปัญญาของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนเพื่อการบริหาร ปรากฏว่าผู้บริหารได้นำเสนอคุณลักษณะมาถึง 56 ประการด้วยกัน เมื่อนำมาจัดอันดับใน 20 อันดับแรก ปรากฏว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีจำนวนผู้ตอบสูงสุดเป็นอันดับแรก คือการปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน ซึ่งมีความถี่ของผู้ตอบถึง 201 หรือคิดเป็นร้อยละ 57.42 และความถี่ของผู้ตอบอันดับที่ 20 คือ การมีความรู้ดี ซึ่งมีความถี่ของผู้ตอบจำนวน 20 หรือคิดเป็นร้อยละ 5.71 ของจำนวนผู้ตอบ ดังปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 17

ตารางที่ 18 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบใน 20 อันดับแรกของคุณลักษณะที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และพฤติกรรม ที่ผู้บริหารที่นำเสนอเพิ่มเติม

ลำดับที่	คุณลักษณะ	ความถี่	ร้อยละ
1	ผู้บริหารที่ดีคือผู้ที่นำและประสานงานกับทุกฝ่ายได้ดี จึงจะทำให้งานสำเร็จได้	135	38.57
2	มีความรับผิดชอบสูง รู้งานในหน้าที่ของตน	132	37.71
3	มีความคิดก้าวไกล มองเห็นภาพการพัฒนาในระยะยาวได้	132	37.71
4	มีคุณธรรม และปฏิบัติตนอยู่ในความพอดี	121	34.57
5	ให้แรงจูงใจ ความก้าวหน้าทางราชการ การเลื่อนระดับตำแหน่งต่าง ๆ	97	27.71
6	ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน	62	17.71
7	มีความเป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดี	56	16.00
8	การสร้างสามัคคีในหมู่คณะด้วยกิจกรรม	33	9.42

ตารางที่ 18 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบใน 20 อันดับแรกของคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่และพฤติกรรม ที่ผู้บริหารที่นำเสนอเพิ่มเติม (ต่อ)

ลำดับ ที่	คุณลักษณะ	ความถี่	ร้อยละ
9	พึงรู้สถานการณ์ พึงเข้าใจกาลเทศะ ปรับตัวได้ เป็นอย่างดี	21	6.00
10	รู้จักกาลเทศะ กระทำการตามควรแก่สถานการณ์	20	5.71
11	การให้ความรู้ ประสบการณ์แก่ครูผู้สอน จากการศึกษา	19	5.42
12	ยึดคุณธรรม มาบริหารงานก่อนจะใช้ระเบียบวินัย มาบริหารงาน	18	5.14
13	ยึดมั่นความจริงมีอุดมการณ์	15	4.28
14	ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	10	2.85
15	มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับโรงเรียน ชุมชน	10	2.85
16	ร่วมกันประสานงานต่าง ๆ ของเอกชนและรัฐ เพื่อเชิญชวนมาร่วมกิจกรรมของโรงเรียน	6	1.71
17	ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	5	1.42
18	กระตือรือร้นและกล้ารับผิดชอบในการปฏิบัติ ของแต่ละกลุ่ม เช่น กลุ่มครู นักเรียน	5	1.42
19	จัดกิจกรรมความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่ม เช่น กลุ่มครู นักเรียน	5	1.42
20	มีศีล รักษาศีลได้	5	1.42

จากความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่นำเสนอเพิ่มเติมจากบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมอื่น ๆ ของผู้บริหารปรากฏว่าผู้บริหารได้นำเสนอคุณลักษณะเพิ่มเติมมาถึง 42 ประการด้วยกัน เมื่อนำมาจัดอันดับใน 20 อันดับแรกปรากฏว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีจำนวนผู้ตอบสูงสุดเป็นอันดับแรกคือ การเป็นผู้บริหารที่ดี เป็นผู้นำที่ดี ประสานงานกับทุกฝ่ายได้ดี ซึ่งมีความถี่ของผู้ตอบถึง 135 หรือคิดเป็นร้อยละ 38.57 และความถี่ของผู้ตอบอันดับที่ 17-20 มีความถี่เท่ากัน คือ การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต กระตือรือร้นและกล้ารับผิดชอบในการปฏิบัติงาน จัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อของแต่ละกลุ่ม การมีศีลรักษาศีลได้ ซึ่งมีความถี่ของผู้ตอบจำนวน 5 หรือคิดเป็นร้อยละ 1.42 ของจำนวนผู้ตอบ ดังปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 18

จากคุณลักษณะของผู้บริหารที่นำมาจัดอันดับใน 20 อันดับแรกตามลำดับความถี่ของแต่ละบทบาทหน้าที่และพฤติกรรม ผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะทั้ง 6 ด้าน และรวมทั้งด้านอื่น ๆ ที่นำเสนอโดยผู้บริหารวิเคราะห์เพื่อหาคุณลักษณะร่วม ดังปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 แสดงคุณลักษณะร่วมจาก 20 อันดับแรก ในบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารนำเสนอ

ลำดับ ที่	คุณลักษณะที่เหมาะสม	บทบาทหน้าที่ทั้ง 6 ด้าน					
		ตามที่ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอ คิดเป็นร้อยละ					
		ด้านที่ 1	ด้านที่ 2	ด้านที่ 3	ด้านที่ 4	ด้านที่ 5	ด้านที่ 6
1	นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ	36.85	9.14	24.00	17.71	-	12.85
2	เป็นผู้ที่ศึกษาหาความรู้ในนโยบาย แผนงาน วัตถุประสงค์ของหน่วยงานในระดับสูง เพื่อนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน	19.42	9.42	-	5.42	-	23.42
3	การตัดสินใจเลือกปัญหาที่สำคัญและรีบด่วน โดยความเห็นของผู้ร่วมงาน	17.71	25.42	24.00	17.71	-	12.85
4	มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทุก ๆ คน และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน	14.85	20.28	19.42	-	-	32.57
5	ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	11.14	6.28	-	5.24	32.85	12.85
6	เชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องอย่างมีเหตุผล	10.57	25.42	18.85	-	-	-



ตารางที่ 19 แสดงคุณลักษณะร่วมจาก 20 อันดับแรก ในบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารนำเสนอ
(ต่อ)

ลำดับ ที่	คุณลักษณะที่เหมาะสม	บทบาทหน้าที่ทั้ง 6 ด้าน					
		ตามที่ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอ คิดเป็นร้อยละ					
		ด้านที่ 1	ด้านที่ 2	ด้านที่ 3	ด้านที่ 4	ด้านที่ 5	ด้านที่ 6
7	ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ ของนักเรียนและส่วนรวม	10.28	8.85	-	-	-	-
8	อุทิศเวลาและเสียสละเพื่อ ประโยชน์ของส่วนรวม	10.00	19.42	-	-	-	-
9	เป็นประชาธิปไตยยอมรับ ฟังเสียงจากผู้ร่วมงาน	9.71	-	40.28	-	-	23.42
10	เสนอความคิดเห็นในการ แก้ไขปัญหา นำความคิดผู้ ร่วมงานมาพิจารณา ประกอบ	9.42	9.14	24.00	17.71	-	12.85
11	รวบรวมวิเคราะห์ความ ต้องการหรือข้อมูลต่าง ๆ มาจัดทำแผน/โครงการ	9.14	25.14	18.57	18.57	20.28	24.00
12	สนับสนุนให้มีการระดม สมอง	9.14	9.14	-	-	-	27.42
13	ควรให้ครู บุคลากรใน โรงเรียนมีส่วนร่วมในการ วางแผนเป้าหมายในการปฏิบัติ งาน	7.18	-	-	-	-	-

ตารางที่ 19 แสดงคุณลักษณะร่วมจาก 20 อันดับแรก ในบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารนำเสนอ
(ต่อ)

ลำดับ ที่	คุณลักษณะที่เหมาะสม	บทบาทหน้าที่ทั้ง 6 ด้าน					
		ตามที่ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอ คิดเป็นร้อยละ					
		ด้านที่ 1	ด้านที่ 2	ด้านที่ 3	ด้านที่ 4	ด้านที่ 5	ด้านที่ 6
14	ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความรักและห่วงใย	7.14	6.57	24.00	-	-	24.28
15	อารมณ์หนักแน่น มั่นคง และไม่หวั่นไหวง่าย	7.14	16.00	63.14	-	-	-
16	กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ควรเป็นความร่วมมือของคณะครูในโรงเรียน	6.28	6.57	-	-	5.42	-
17	เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน	6.57	9.14	54.00	-	-	-
18	รวบรวมข้อมูลข่าวสารจัดลำดับก่อนหลังที่จะแก้ไข	6.57	9.14	-	9.14	5.42	-
19	ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม และไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน	6.28	6.57	25.42	-	-	57.42
20	ยอมรับ รู้ถูก รู้ผิด ไม่ดื้อดึง	6.28	-	12.85	25.14	8.85	18.85
21	คล่องแคล่วและกระฉับกระเฉงในการปฏิบัติงาน	-	35.71	-	34.57	-	-

ตารางที่ 19 แสดงคุณลักษณะร่วมจาก 20 อันดับแรก ในบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารนำเสนอ
(ต่อ)

ลำดับ ที่	คุณลักษณะที่เหมาะสม	บทบาทหน้าที่ทั้ง 6 ด้าน					
		ตามที่ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอ คิดเป็นร้อยละ					
		ด้านที่ 1	ด้านที่ 2	ด้านที่ 3	ด้านที่ 4	ด้านที่ 5	ด้านที่ 6
22	กระตือรือร้นและกล้ารับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	-	6.57	-	-	-	-
23	ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ	-	6.28	27.14	-	-	-
24	การที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุต้องมีการติดตามนิเทศงานอย่างใกล้ชิด	-	6.28	-	-	-	-
25	กำหนดเครื่องมือที่จะวัดความสำเร็จของมนุษย์ในหน่วยงานไว้ให้แน่นอน เช่น หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ	-	-	40.0	-	-	-
26	วางกรอบและแนวทางประพฤติปฏิบัติให้ชัดเจนและทุกคนยอมรับ	-	-	32.57	-	-	-
27	วางระบบการพิจารณาความดีความชอบโดยให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม	-	-	30.00	-	-	-

ตารางที่ 19 แสดงคุณลักษณะร่วมจาก 20 อันดับแรก ในบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารนำเสนอ
(ต่อ)

ลำดับ ที่	คุณลักษณะที่เหมาะสม	บทบาทหน้าที่ทั้ง 6 ด้าน					
		ตามที่คุณตอบแบบสอบถามเสนอ คิดเป็นร้อยละ					
		ด้านที่ 1	ด้านที่ 2	ด้านที่ 3	ด้านที่ 4	ด้านที่ 5	ด้านที่ 6
28	สนับสนุนให้ทุกคนมีความ ก้าวหน้าในวิชาชีพ และมี ความศรัทธาอาชีพครู	-	-	27.71	-	-	-
29	วางระบบการพิจารณา ความดีความชอบให้ทุกคน ยอมรับ	-	-	26.85	-	-	-
30	เปิดเผยและเป็นกันเองต่อ ผู้ร่วมงาน	-	-	20.28	-	-	-
31	ควรคำนึงถึงความต้องการ ความรู้สึกต่าง ๆ ของผู้ เกี่ยวข้องแล้วหาทางช่วย เหลือตามโอกาสอันควร	-	-	18.85	-	-	-
32	จัดสวัสดิการช่วยเหลือซึ่ง กันและกัน ให้กำลังใจใน การทำงาน	-	-	18.85	-	-	-
33	ให้การช่วยเหลือผู้มีปัญหา และสนับสนุนบุคคล มี ความคิดก้าวหน้า	-	-	17.71	-	-	-

ตารางที่ 19 แสดงคุณลักษณะร่วมจาก 20 อันดับแรก ในบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารนำเสนอ
(ต่อ)

ลำดับ ที่	คุณลักษณะที่เหมาะสม	บทบาทหน้าที่ทั้ง 6 ด้าน					
		ตามที่ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอ คิดเป็นร้อยละ					
		ด้านที่ 1	ด้านที่ 2	ด้านที่ 3	ด้านที่ 4	ด้านที่ 5	ด้านที่ 6
34	อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการดำเนินกิจกรรม	-	-	-	62.00	-	-
35	ให้บุคลากรทำงานตามความสามารถและความรู้ที่ถนัด	-	-	-	30.00	-	-
36	ให้คำปรึกษาาร่วมกัน กำหนดแนวทางแก้ไข ปัญหาสนับสนุนให้การปฏิบัติงานให้เต็มความรู้ ความสามารถและเวลา	-	-	-	27.71	-	-
37	มีนโยบายชัดเจน	-	-	-	27.42	-	-
38	สนับสนุนให้เพื่อนร่วมงาน ได้มีโอกาสเข้าร่วมการสัมมนาศึกษาต่อหรือดูงาน	-	-	-	27.42	-	-
39	ระบุหน้าที่การงานชัดเจน ในการมอบหมายงาน	-	-	-	24.57	-	-
40	ควบคุม กำกับและติดตามให้กำลังใจ	-	-	-	24.28	-	-

ตารางที่ 19 แสดงคุณลักษณะร่วมจาก 20 อันดับแรก ในบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารนำเสนอ
(ต่อ)

ลำดับ ที่	คุณลักษณะที่เหมาะสม	บทบาทหน้าที่ทั้ง 6 ด้าน					
		ตามที่ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอ คิดเป็นร้อยละ					
		ด้านที่ 1	ด้านที่ 2	ด้านที่ 3	ด้านที่ 4	ด้านที่ 5	ด้านที่ 6
41	กระตุ้นสร้างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครู	-	-	-	19.42	-	-
42	มอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติ ได้อย่างเหมาะสมตรงกับ ความรู้ความสามารถและ ความพึงพอใจและเกิด ความก้าวหน้า	-	-	-	18.57	-	-
43	มอบหมายงานให้ตรงกับ ความรู้ความสามารถของ บุคลากร	-	-	-	14.28	-	-
44	ให้กำลังใจดูแลอย่างใกล้ชิด	-	-	-	8.85	-	-
45	ทำความเข้าใจ ชี้แจงให้ผู้ ปฏิบัติงานได้เกิดความ เข้า ใจการปฏิบัติงานอย่างถ่อง แท้ และมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ความช่วยเหลือเมื่อขัด ข้อง	-	-	-	5.42	-	-

ตารางที่ 19 แสดงคุณลักษณะร่วมจาก 20 อันดับแรก ในบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารนำเสนอ
(ต่อ)

ลำดับ ที่	คุณลักษณะที่เหมาะสม	บทบาทหน้าที่ทั้ง 6 ด้าน					
		ตามที่ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอ คิดเป็นร้อยละ					
		ด้านที่ 1	ด้านที่ 2	ด้านที่ 3	ด้านที่ 4	ด้านที่ 5	ด้านที่ 6
46	ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย	-	-	-	4.85	-	-
47	เป็นผู้สนใจศึกษาหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมให้ทันสมัยและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์อยู่เสมอ	-	-	-	-	50.00	-
48	รู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด	-	-	-	-	24.28	-
49	มีการชี้แนะและสอนงาน	-	-	-	-	17.71	-
50	ส่งเสริม สนับสนุนให้ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น เพราะหาง่าย ราคาถูก และผู้ใช้มีประสบการณ์สูง	-	-	-	-	17.71	-
51	วางแผนในการใช้อาคารสถานที่ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	-	-	-	-	17.42	-

ตารางที่ 19 แสดงคุณลักษณะร่วมจาก 20 อันดับแรก ในบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารนำเสนอ
(ต่อ)

ลำดับ ที่	คุณลักษณะที่เหมาะสม	บทบาทหน้าที่ทั้ง 6 ด้าน					
		ตามที่ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอ คิดเป็นร้อยละ					
		ด้านที่ 1	ด้านที่ 2	ด้านที่ 3	ด้านที่ 4	ด้านที่ 5	ด้านที่ 6
52	รู้จักหา ใช้ เก็บรักษา ออม เงินและสิ่งของ เพื่อ ประโยชน์ต่อหน่วยงานของ ตนเอง	-	-	-	-	14.85	-
53	วางแผน จัดทำอุปกรณ์ วัสดุ สื่อการเรียนการสอน ให้เพียงพอกับการเรียนการ สอน	-	-	-	-	12.57	-
54	ได้สร้างเครื่องมือในการ ประเมินประสิทธิภาพและ การควบคุมกำกับ ติดตาม อย่างมีระบบตามขบวนการ การบริหาร และมีแผนการ บริหาร	-	-	-	-	11.71	-
55	การให้กลุ่มควบคุมกันเอง	-	-	-	-	9.14	-
56	นิเทศ กำกับ ควบคุม ติดตาม อย่างเป็นระบบ	-	-	-	-	6.57	-



ตารางที่ 19 แสดงคุณลักษณะร่วมจาก 20 อันดับแรก ในบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารนำเสนอ
(ต่อ)

ลำดับ ที่	คุณลักษณะที่เหมาะสม	บทบาทหน้าที่ทั้ง 6 ด้าน					
		ตามที่คุณตอบแบบสอบถามเสนอ คิดเป็นร้อยละ					
		ด้านที่ 1	ด้านที่ 2	ด้านที่ 3	ด้านที่ 4	ด้านที่ 5	ด้านที่ 6
57	ติดตามการใช้ทรัพยากร และประเมินผลการใช้	-	-	-	-	6.28	-
58	มีการประเมินผลการใช้ และบำรุงรักษาทรัพยากร	-	-	-	-	6.00	-
59	เป็นคนทันสมัย ชัยชนะ ความรู้ใส่ตัว	-	-	-	-	5.42	-
60	รู้จักจัดหาทรัพยากรมาใช้ บริหารงานอยู่เสมอ	-	-	-	-	5.42	-
61	จัดทำแผนการหาเอกสาร สื่อการเรียนการสอนให้ พร้อม	-	-	-	-	5.14	-
62	ปฏิบัติงานด้วยความยุติ ธรรมและไม่เอาัดเอา เปรียบผู้ร่วมงาน	-	-	-	-	-	57.42
63	ปรึกษาหารืออย่างกว้าง ขวาง เพื่อนำความคิดเห็น มาปฏิบัติและแก้ปัญหา	-	-	-	-	-	28.85
64	มีการประชุมปรึกษาหารือ อยู่เสมอ	-	-	-	-	-	28.00

ตารางที่ 19 แสดงคุณลักษณะร่วมจาก 20 อันดับแรก ในบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารนำเสนอ
(ต่อ)

ลำดับ ที่	คุณลักษณะที่เหมาะสม	บทบาทหน้าที่ทั้ง 6 ด้าน					
		ตามที่ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอ คิดเป็นร้อยละ					
		ด้านที่ 1	ด้านที่ 2	ด้านที่ 3	ด้านที่ 4	ด้านที่ 5	ด้านที่ 6
65	สนับสนุนการทำงานเป็น ทีม	-	-	-	-	-	28.00
66	ยกย่องชมเชยและให้การ สนับสนุนความคิดของผู้ ร่วมงาน	-	-	-	-	-	24.57
67	วางระบบประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจ	-	-	-	-	-	19.42
68	มีมนุษยสัมพันธ์และมี ความคิดริเริ่ม	-	-	-	-	-	18.57
69	ดำเนินงานอย่างมีระบบ แบบแผน	-	-	-	-	-	16.00
70	สร้างระบบการทำงานเป็น ระบบกลุ่มทำงาน	-	-	-	-	-	16.00
71	มีความจริงใจต่อผู้อื่น	-	-	-	-	-	15.14
72	มีความรู้ดี						5.71

ตารางที่ 20 แสดงคุณลักษณะในบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมด้านอื่น ๆ ที่ผู้บริหารนำเสนอ
เพิ่มเติม

ลำดับที่	คุณลักษณะที่เหมาะสม	ร้อยละ
1	ผู้บริหารที่ดี คือ ผู้นำ และประสานงานกับทุกฝ่ายได้ดี จึง จะทำให้งานสำเร็จได้	38.57
2	มีความรับผิดชอบสูง รู้งานในหน้าที่ของตน	37.71
3	มีความคิดก้าวไกล มองเห็นภาพการพัฒนาในระยะยาวได้	37.71
4	มีคุณธรรม และปฏิบัติตนอยู่ในความพอดี	34.57
5	ให้แรงจูงใจ ความก้าวหน้าทางราชการ การเลื่อนระดับ ตำแหน่งต่าง ๆ	27.71
6	มีความเป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดี	16.00
7	การสร้างสามัคคีในหมู่คณะด้วยกิจกรรม	9.42
8	พึงรู้สถานการณ์ พึงเข้าใจกาลเทศะ ปรับตัวได้เป็นอย่างดี	6.00
9	รู้จักกาลเทศะ กระทำการตามควรแก่สถานการณ์	5.71
10	การให้ความรู้ ประสบการณ์แก่ ครูผู้น้อย จากการทำตนศึกษา	5.42
11	ยึดคุณธรรม มาบริหารงาน ก่อนจะใช้ระเบียบ วินัย มา บริหารงาน	5.14
12	มีความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมกับโรงเรียน ชุมชน	2.85
13	ร่วมกันประสานงานต่าง ๆ ของเอกชนและรัฐ เพื่อเชิญชวน มาร่วมกิจกรรมของโรงเรียน	1.71
14	ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	1.42
15	กระตือรือร้นและกล้ารับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	1.42
16	จัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อของแต่ละกลุ่ม เช่น กลุ่มครู นักเรียน บ่อยครั้ง	1.42
17	มีศีล รักษาศีลได้	1.42

นอกจากการพิจารณาคัดเลือกคุณลักษณะจากเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยยังได้นำคุณลักษณะในแต่ละด้านรวมทั้งคุณลักษณะด้านอื่น ๆ ที่นำเสนอเพิ่มเติมโดยผู้บริหาร ที่มีความถี่สูงสุด 6 อันดับแรกของแต่ละด้านมาพิจารณาเลือกคุณลักษณะที่ไม่ซ้ำกับคุณลักษณะที่พิจารณาเลือกในตารางที่ 19 ดังปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 แสดงคุณลักษณะในบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในแต่ละด้าน เพิ่มเติม

ลำดับที่	คุณลักษณะที่เหมาะสม	ร้อยละ
	บทบาทที่ 1 บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน	
1	นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการพิจารณาดัด สินใจ	36.85
2	เป็นผู้ที่ศึกษาหาความรู้ในนโยบาย แผนงาน วัตถุประสงค์ ของหน่วยงานในระดับสูง เพื่อนำมาเป็นบทกำหนดวัตถุประสงค์ ประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน	19.42
3	การตัดสินใจเลือกปัญหาที่สำคัญและรีบด่วน โดยความ เห็นของผู้ร่วมงาน	17.71
4	มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทุก ๆ คน และให้ความสำคัญ กับบุคลากรทุกคน	14.85
5	ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	11.14
6	เชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องอย่างมี เหตุผล	10.57

ตารางที่ 21 แสดงคุณลักษณะในบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในแต่ละด้าน เพิ่มเติม (ต่อ)

ลำดับที่	คุณลักษณะที่เหมาะสม	ร้อยละ
	บทบาทที่ 2 บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมบริหารต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้	
1	คล่องแคล่วและกระฉับกระเฉงในการปฏิบัติงาน	35.71
2	เชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องอย่างมีเหตุผล	25.42
3	วางแผนจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	25.14
4	บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงานร่วมรับผิดชอบแผนงานของโรงเรียนที่กำหนด	20.28
5	อุทิศเวลาและเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	19.42
6	เจตียวฉลาดและใช้ไหวพริบเพื่อประโยชน์ของงาน	18.57
	บทบาทที่ 3 บทบาทหน้าที่ในการทำการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ	
1	อารมณ์หนักแน่น มั่นคง และไม่หวั่นไหวง่าย	63.14
2	เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน	54.00
3	กำหนดเครื่องมือที่จะวัดความสำเร็จของมนุษย์ในหน่วยงานไว้ให้แน่นอน เช่น หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ	46.00
4	สำรวจความรู้สึกและปฏิกิริยาต่าง ๆ ของบุคคลในหน่วยงานเพื่อหาทางแก้ไข	40.28
5	วางกรอบและแนวทางประพฤติปฏิบัติให้ชัดเจนและทุกคนยอมรับ	32.57
6	วางระบบการพิจารณาความดีความชอบโดยให้บุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วม	30.00

ตารางที่ 21 แสดงคุณลักษณะในบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในแต่ละด้าน เพิ่มเติม (ต่อ)

ลำดับที่	คุณลักษณะที่เหมาะสม	ร้อยละ
	บทบาทที่ 4 บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญกำลังใจ และสร้างความสุขในการทำงานให้กับ บุคลากรในโรงเรียน	
1	อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการดำเนินกิจกรรม	62.00
2	คล่องแคล่วและกระฉับกระเฉงในการปฏิบัติงาน	34.57
3	ให้บุคลากรทำงานตามความสามารถและความรู้ที่ถนัด	30.00
4	ให้คำปรึกษาร่วมกับวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหาลงสนับสนุนใน การปฏิบัติงานให้เต็มความรู้ความสามารถและเวลา	27.71
5	มีนโยบายชัดเจน	27.42
6	สนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้มีโอกาสเข้าร่วมการสัมมนา ศึกษาต่อ หรือดูงาน	27.42
	บทบาทที่ 5 บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือ รวมสติปัญญาของบุคลากรในโรงเรียนให้ เกิดประสิทธิภาพ	
1	ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วม งาน	57.42
2	เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้ากับทุกคนได้ มีความ จริงใจแก่ทุกคน ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาความคิดของตนเอง เป็นใหญ่	32.57
3	ปรึกษาหารืออย่างกว้างขวาง เพื่อนำความคิดเห็นมาปฏิบัติ และแก้ปัญหา	28.85
4	มีการประชุมปรึกษาหารืออยู่เสมอ	28.00
5	สนับสนุนการทำงานเป็นทีม	28.00
6	เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี	27.42

ตารางที่ 21 แสดงคุณลักษณะในบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในแต่ละด้าน เพิ่มเติม (ต่อ)

ลำดับที่	คุณลักษณะที่เหมาะสม	ร้อยละ
	บทบาทที่ 6 บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากร และควบคุมกำกับติดตามดูแลการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	
1	เป็นผู้สนใจศึกษาหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมให้ทันสมัยและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์อยู่เสมอ	50.00
2	ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	32.85
3	รู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด	24.28
4	วางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ	20.28
5	มีการชี้แนะและสอนงาน	17.71
6	ส่งเสริม สนับสนุนให้ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น เพราะหาง่าย ราคาถูก และผู้ใช้มีประสบการณ์สูง	17.71
	บทบาทอื่น ๆ	
1	ผู้บริหารที่ดี คือ ผู้นำ และประสานงานกับทุกฝ่ายได้ดี จึงจะทำให้งานสำเร็จได้	38.57
2	มีความรับผิดชอบสูง รู้งานในหน้าที่ของตน	37.71
3	มีความคิดก้าวไกล มองเห็นภาพการพัฒนาในระยะยาวได้	37.71
4	มีคุณธรรม และปฏิบัติตนอยู่ในความพอดี	34.57
5	ให้แรงจูงใจ ความก้าวหน้าทางราชการ การเลื่อนระดับ ตำแหน่งต่าง ๆ	27.71
6	ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและไม่เอาวัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน	17.71

ตารางที่ 22 แสดงสรุปผลการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้จากการวิเคราะห์
พฤติกรรมกรรมการบริหาร ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ทั้ง 6 ด้าน

บทบาทหน้าที่	พฤติกรรมกรรมการบริหาร	คุณลักษณะที่เหมาะสม
1. บทบาทหน้าที่ในการกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของโรงเรียน	<ol style="list-style-type: none"> 1. สนับสนุนให้คณะครูมีส่วนร่วม ในกระบวนการบริหารทุกชั้น ตอน ฯ 2. รวบรวมผลการวิเคราะห์สภาพ ปัจจุบันปัญหาและความต้อง การของโรงเรียนมาใช้จัดทำ แผนและโครงการบริหาร 3. อำนวยความสะดวกให้คณะครูจัดทำ แผนและโครงการ ครอบคลุม งานทั้ง 6 งาน และวางระบบ รวบรวมแผนฯ เป็นลายลักษณ์ อักษรอย่างชัดเจน 4. กำกับติดตามและพิจารณา ให้ บุคลากรปฏิบัติงานตามแผนฯ อย่างมีระบบ 5. นำผลการประเมินโครงการ/ แผนงานที่ผ่านมาเป็นข้อมูล ในการวางแผน 6. วางระบบการเก็บข้อมูลที่เป็น ปัจจุบันไว้อย่างเป็นระบบ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. นำความคิดเห็นของผู้ร่วม งานมาประกอบการ พิจารณาตัดสินใจการ พิจารณาตัดสินใจ 2. เป็นผู้ที่ศึกษาหาความรู้ใน นโยบาย แผนงาน วัตถุประสงค์ ของหน่วยงาน ในระดับสูง เพื่อนำมา กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโรงเรียน 3. การตัดสินใจเลือกปัญหา ที่สำคัญและรีบด่วน โดย ความเห็นของผู้ร่วมงาน 4. มีมนุษยสัมพันธ์กับ บุคลากรทุก ๆ คน และให้ ความสำคัญกับบุคลากร ทุกคน 5. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการ ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 22 แสดงผลการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้จากการวิเคราะห์

พฤติกรรมการบริหาร ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ทั้ง 6 ด้าน (ต่อ)

บทบาทหน้าที่	พฤติกรรมการบริหาร	คุณลักษณะที่เหมาะสม
		<p>6. เชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องอย่างมีเหตุผล</p> <p>7. ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของนักเรียนและส่วนรวม</p> <p>8. อุทิศเวลาและเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม</p> <p>9. เป็นประชาธิปไตยยอมรับฟังเสียงจากผู้ร่วมงาน</p> <p>10. เสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา นำความคิดเห็นผู้ร่วมงานมาพิจารณาประกอบ</p> <p>11. รวบรวมวิเคราะห์ความต้องการหรือข้อมูลต่าง ๆ มาจัดทำแผน/โครงการ</p> <p>12. สนับสนุนให้มีการระดมสมอง</p>

ตารางที่ 22 แสดงผลการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้จากการวิเคราะห์

พฤติกรรมการบริหาร ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ทั้ง 6 ด้าน (ต่อ)

บทบาทหน้าที่	พฤติกรรมการบริหาร	คุณลักษณะที่เหมาะสม
		<p>13. ควรให้ครู บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนเป้าหมายในการปฏิบัติงาน</p> <p>14. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความรักและห่วงใย</p> <p>15. อารมณ์หนักแน่น มั่นคง และไม่หวั่นไหวง่าย</p> <p>16. กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ควรเป็นความร่วมมือของคณะครูในโรงเรียน</p> <p>17. เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน</p> <p>18. รวบรวมข้อมูลข่าวสารจัดลำดับก่อนหลังที่จะแก้ไข</p> <p>19. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและไม่เอาัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน</p> <p>20. ยอมรับ รู้ถูก รู้ผิด ไม่ดื้อดึง</p>



ตารางที่ 22 แสดงผลการศึกษาวិเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้จากการวิเคราะห์

พฤติกรรมกรรมการบริหาร ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ทั้ง 6 ด้าน (ต่อ)

บทบาทหน้าที่	พฤติกรรมกรรมการบริหาร	คุณลักษณะที่เหมาะสม
2. บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมในการบริหารต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดระบบการวัดผลการเรียนการสอนฯ 2. จัดหาสื่อการสอนฯ 3. กำหนดระบบการนิเทศภายใน 4. ส่งครูเข้าร่วมการอบรมสัมมนา 5. ตรวจสอบและกระตุ้นให้ครูเตรียมการสอน 6. กำหนดให้ครูจัดกิจกรรมสอนซ่อมเสริม 7. ตรวจสอบและส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรม 8. กำหนดให้มีกิจกรรมส่งเสริมการใช้ห้องสมุด 9. วางระบบการบริการนักเรียน 10. ส่งเสริมกิจกรรมนักเรียน 11. จัดทำโครงการให้ความช่วยเหลือนักเรียน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. คล่องแคล่วและกระฉับกระเฉงในการปฏิบัติงาน 2. เชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องอย่างมีเหตุผล 3. วางแผนจัดทำปฏิทินอย่างชัดเจน 4. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงานร่วมรับผิดชอบแผนงานของโรงเรียนที่กำหนด 5. อุทิศเวลาและเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม 6. เฉลียวฉลาดและใช้ไหวพริบเพื่อประโยชน์ของงาน 7. อารมณ์หนักแน่น มั่นคง และไม่หวั่นไหวง่าย 8. เชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องอย่างมีเหตุผล

ตารางที่ 22 แสดงผลการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้จากการวิเคราะห์

พฤติกรรมกรรมการบริหาร ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ทั้ง 6 ด้าน (ต่อ)

บทบาทหน้าที่	พฤติกรรมกรรมการบริหาร	คุณลักษณะที่เหมาะสม
	12. กำหนดให้มีชุมชนทางวิชาการ 13. กำหนดให้มีบริการด้านแนะแนว 14. กำหนดผู้รับผิดชอบการสำรวจเด็กในเขตบริการ 15. วางระบบการทำระเบียบสะสม	9. เป็นผู้สนใจศึกษาหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมให้ทันสมัยและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์อยู่เสมอ 10. วางระบบการจัดการทุกอย่างให้ชัดเจนมีผู้รับผิดชอบ 11. นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ 12. ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของนักเรียนและส่วนรวม 13. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน 14. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความรักและห่วงใย 15. เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน 16. กระตือรือร้นและกล้ารับผิดชอบในการปฏิบัติงาน 17. กำหนดนโยบายภายในอย่างชัดเจน

ตารางที่ 22 แสดงผลการศึกษาวិเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้จากการวิเคราะห์

พฤติกรรมกรรมการบริหาร ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ทั้ง 6 ด้าน (ต่อ)

บทบาทหน้าที่	พฤติกรรมกรรมการบริหาร	คุณลักษณะที่เหมาะสม
		18. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ 19. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน 20. การที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุวัตถุประสงค์ต้องมีการติดตามนิเทศงานอย่างใกล้ชิด
3. บทบาทหน้าที่ในการนำ การปฏิบัติงานของ บุคลากรในโรงเรียนให้เกิด ประสิทธิภาพ	1. ริเริ่มในกระบวนการทาง ความคิด กระบวนการใน การวางแผนฯ 2. ประสานความคิดและ กระบวนการดำเนินงาน 3. กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน 4. วางระบบประเมินและชักจูง ให้ครูประเมินผลงานอย่าง เป็นระบบ	1. อำนวยความสะดวกให้แก่ บุคลากรในการดำเนินกิจกรรม 2. คล่องแคล่วและกระฉับกระเฉง ในในการปฏิบัติงาน 3. ให้บุคลากรทำงานตามความ สามารถและความรู้ที่ถนัด 4. ให้คำปรึกษาร่วมกับวางแผน ทางแก้ไขปัญหาสนับสนุนใน การปฏิบัติงานให้เต็มความรู้ ความสามารถและเวลา 5. มีนโยบายชัดเจน

ตารางที่ 22 แสดงผลการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้จากการวิเคราะห์

พฤติกรรมกรรมการบริหาร ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ทั้ง 6 ด้าน (ต่อ)

บทบาทหน้าที่	พฤติกรรมกรรมการบริหาร	คุณลักษณะที่เหมาะสม
		<p>6. สนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้มีโอกาสเข้าร่วมการสัมมนา ศึกษาคู่ หรือดูงาน</p> <p>7. ยอมรับผลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไข</p> <p>8. ระบุหน้าที่การงานชัดเจนในการมอบหมายงาน</p> <p>9. ควบคุม กำกับ และติดตามให้กำลังใจ</p> <p>10. กระตุ้นสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู</p> <p>11. ดำเนินงานอย่างมีระบบแบบแผน</p> <p>12. มอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ และความพึงพอใจ และเกิดความก้าวหน้า</p> <p>13. นำความคิดของทุกคนมาผสมผสานกันให้เป็นเอกภาพ</p>

ตารางที่ 22 แสดงผลการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้จากการวิเคราะห์

พฤติกรรมการบริหาร ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ทั้ง 6 ด้าน (ต่อ)

บทบาทหน้าที่	พฤติกรรมการบริหาร	คุณลักษณะที่เหมาะสม
		14. มอบหมายงานให้ตรงกับ ความรู้ความสามารถของ บุคลากร 15. จัดระบบการทำงานอย่าง เหมาะสม 16. ให้กำลังใจ ดูแลอย่างใกล้ชิด 17. เป็นผู้สนใจศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์เพิ่มเติมให้ ทันสมัยและนำมาใช้ให้เป็น ประโยชน์อยู่เสมอ 18. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติ งาน 19. ทำความเข้าใจ ชี้แจงให้ผู้ ปฏิบัติงานได้เกิดความเข้าใจ การปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้ และมีการติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานให้ความช่วย เหลือเมื่อขัดข้อง 20. ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

ตารางที่ 22 แสดงผลการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้จากการวิเคราะห์

พฤติกรรมกรรมการบริหาร ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ทั้ง 6 ด้าน (ต่อ)

บทบาทหน้าที่	พฤติกรรมกรรมการบริหาร	คุณลักษณะที่เหมาะสม
4. บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญ กำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน	<ol style="list-style-type: none"> 1. มอบหมายหน้าที่ตรงตามความรู้ความสามารถ 2. จัดโครงการส่งเสริมครูในการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ 3. วางระบบการพิจารณาและเสนอความชอบ 4. นำผลการกำกับติดตามนิเทศการปฏิบัติงานมากำหนดแผนกิจกรรม 5. จัดระบบสวัสดิการและการให้บริการ 6. ส่งเสริมสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. อารมณ์หนักแน่น มั่นคง และไม่หวั่นไหวง่าย 2. เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน 3. กำหนดเครื่องมือที่จะวัดความสำเร็จของมนุษย์ในหน่วยงานไว้ให้แน่นอน เช่น หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ 4. สำนึกความรู้สึกและปฏิกริยาต่าง ๆ ของบุคคลในหน่วยงานเพื่อหาทางแก้ไข 5. วางกรอบและแนวทางประพฤติปฏิบัติให้ชัดเจนและทุกคนยอมรับ 6. วางระบบการพิจารณาความดีความชอบโดยให้บุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วม 7. สนับสนุนให้ทุกคนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีศรัทธาในอาชีพครู 8. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ

ตารางที่ 22 แสดงผลการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้จากการวิเคราะห์

พฤติกรรมกรรมการบริหาร ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ทั้ง 6 ด้าน (ต่อ)

บทบาทหน้าที่	พฤติกรรมกรรมการบริหาร	คุณลักษณะที่เหมาะสม
		9. วางระบบการพิจารณา ความดี ความชอบ ให้ทุกคนยอมรับ 10.ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม และไม่เอาัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน 11. นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ 12.ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความรักและห่วงใย 13.เปิดเผยและเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงาน 14.สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน 15.เชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องอย่างมีเหตุผล 16.ควรคำนึงถึงความต้องการความรู้สึกต่าง ๆ ของผู้เกี่ยวข้อง แล้วหาทางช่วยเหลือตามโอกาสอันควร

ตารางที่ 22 แสดงผลการศึกษาวិเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้จากการวิเคราะห์
พฤติกรรมกรรมการบริหาร ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ทั้ง 6 ด้าน (ต่อ)

บทบาทหน้าที่	พฤติกรรมกรรมการบริหาร	คุณลักษณะที่เหมาะสม
		17.จัดสวัสดิการช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน ให้กำลังใจในการทำ งาน 18.ดำเนินงานอย่างมีระบบแบบ แผน 19.ให้การช่วยเหลือผู้มีปัญหา และสนับสนุนบุคคล มีความ คิดก้าวหน้า 20.รู้ยกย่องในสิ่งที่ควร พุดจริงใจ
5. บทบาทหน้าที่ในการสร้าง ความร่วมมือรวมสติ ปัญญาของบุคลากรใน โรงเรียนและชุมชนเพื่อ การบริหาร	1. มอบหมายภาระหน้าที่และ เปิดโอกาสให้บุคลากรใน โรงเรียนได้มีโอกาสเป็นผู้นำ 2. สนับสนุนการทำงานเป็นทีม 3. ปรึกษากับผู้ร่วมงานเพื่อ แสวงหาแนวทางในการ ดำเนินการและแก้ปัญหา 4. วางระบบการประชาสัมพันธ์ ของโรงเรียน	1. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม และไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วม งาน 2. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้ากับทุกคนได้ มี ความจริงใจแก่ทุกคน ไม่เห็น แก่ตัว ไม่เอาความคิดของตน เป็นใหญ่ 3. ปรึกษาหารืออย่างกว้างขวาง เพื่อนำความคิดเห็นมาปฏิบัติ และแก้ปัญหา



ตารางที่ 22 แสดงผลการศึกษาวិเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้จากการวิเคราะห์

พฤติกรรมการบริหาร ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ทั้ง 6 ด้าน (ต่อ)

บทบาทหน้าที่	พฤติกรรมการบริหาร	คุณลักษณะที่เหมาะสม
		<ol style="list-style-type: none">4. มีการประชุมปรึกษาหารืออยู่เสมอ5. สนับสนุนการทำงานเป็นทีม6. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี7. ยกย่องชมเชย และให้การสนับสนุน ความคิดของผู้ร่วมงาน8. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ9. วางแผนให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่10. ความเป็นประชาธิปไตยกับผู้ร่วมงาน11. ประชุมวางแผน รวมความคิดศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา นำมาวิเคราะห์แล้วจัดระบบสามารถจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการได้12. วางระบบประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจ

ตารางที่ 22 แสดงผลการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้จากการวิเคราะห์
พฤติกรรมการบริหาร ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ทั้ง 6 ด้าน (ต่อ)

บทบาทหน้าที่	พฤติกรรมการบริหาร	คุณลักษณะที่เหมาะสม
		13. ต้องยอมรับผู้อื่น เปิดโอกาสให้เขาแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติ 14. มีมนุษยสัมพันธ์และมีความคิดริเริ่ม 15. ดำเนินงานอย่างมีระบบแบบแผน 16. สร้างระบบการทำงานเป็นระบบกลุ่มทำงาน 17. มีความจริงใจต่อผู้อื่น 18. นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ 19. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน 20. มีความรู้ดี
6. บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากรและควบคุมกำกับติดตามดูแลการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	1. วางระบบและจัดทำแผนการจัดหานักเรียน 2. ประสานงานการจัดหาวัสดุครุภัณฑ์เพื่อการเรียนการสอน	1. เป็นผู้สนใจศึกษาหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมให้ทันสมัยและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์อยู่เสมอ 2. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 22 แสดงผลการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้จากการวิเคราะห์

พฤติกรรมกรรมการบริหาร ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ทั้ง 6 ด้าน (ต่อ)

บทบาทหน้าที่	พฤติกรรมกรรมการบริหาร	คุณลักษณะที่เหมาะสม
	3. ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในภาครัฐและเอกชนในการจัดหาบุคลากรเข้ามารับผิดชอบฯ 4. กำหนดแผนและดำเนินการเรื่องการใช้อาคารสถานที่ 5. ดำเนินการตรวจสอบ ซ่อมแซมอาคารเรียน 6. วางระบบและวางแผนในการจัดหาเวชภัณฑ์	3. รู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4. วางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ 5. มีการชี้แนะและสอนงาน 6. ส่งเสริม สนับสนุนให้ใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น เพราะหาง่าย ราคาถูก และผู้ใช้มีประสบการณ์สูง 7. วางแผนในการใช้อาคารสถานที่ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ 8. รู้จักหา ใช้ เก็บรักษา ออมเงิน และสิ่งของ เพื่อประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเอง 9. วางแผน จัดทำอุปกรณ์ วัสดุ สื่อการเรียนการสอนให้เพียงพอกับการเรียนการสอน

ตารางที่ 22 แสดงผลการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้จากการวิเคราะห์

พฤติกรรมกรรมการบริหาร ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ทั้ง 6 ด้าน (ต่อ)

บทบาทหน้าที่	พฤติกรรมกรรมการบริหาร	คุณลักษณะที่เหมาะสม
		10.สร้างเครื่องมือในการประเมิน ประสิทธิภาพและการควบคุม กำกับ ติดตามอย่างมีระบบ ตามกระบวนการบริหาร และ มีแผนการบริหาร 11.การให้กลุ่มควบคุมตนเอง 12.รับผิดชอบต่องาน 13.นิเทศ กำกับ ควบคุม ติดตาม อย่างเป็นระบบ 14.ติดตามการใช้ทรัพยากร และ ประเมินผลการใช้ 15.มีการประเมินผลการใช้และ บำรุงรักษาทรัพยากร 16.กำหนดแผนและดำเนินการ ให้มีการใช้ทรัพยากรให้ ชัดเจน มีระบบต่อเนื่อง 17.เป็นคนทันสมัย ชัยชนะหาความ รู้ใส่ตัว 18.วางแผนการจัดการอย่าง เหมาะสม และให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

ตารางที่ 22 แสดงผลการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้จากการวิเคราะห์

พฤติกรรมกรรมการบริหาร ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ทั้ง 6 ด้าน (ต่อ)

บทบาทหน้าที่	พฤติกรรมกรรมการบริหาร	คุณลักษณะที่เหมาะสม
		19. รู้จักจัดหาทรัพยากรมาใช้ บริหารงานอยู่เสมอ 20. จัดทำแผนการหาเอกสาร สื่อ การเรียนการสอนให้พร้อม

ผลจากการศึกษาวิเคราะห์พบว่าบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารจัดลำดับความสำคัญทั้ง 6 ด้าน เรียงลำดับจากความสำคัญสูงสุดถึงความสำคัญน้อยที่สุดและวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารตามลำดับความสำคัญในแต่ละด้าน เพื่อกำหนดคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้บริหาร และนำคุณลักษณะที่มีความถี่ของผู้ตอบสูงสุดใน 20 อันดับแรก ทั้ง 6 ด้าน มาวิเคราะห์คุณลักษณะที่ร่วมกันอย่างน้อย 3 ด้าน ตามบทบาทหน้าที่ พบว่า มีคุณลักษณะที่จะนำมาใช้ในการสร้างแบบจำลอง 9 คุณลักษณะ และเมื่อนำคุณลักษณะที่มีความถี่สูงสุด 6 อันดับแรกทั้ง 6 ด้าน มาวิเคราะห์ร่วมกันพบว่า ได้คุณลักษณะที่ไม่ซ้ำกับคุณลักษณะที่ได้จากการวิเคราะห์ในครั้งแรก อีก 5 คุณลักษณะ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

คุณลักษณะที่ได้จากการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วม 3 ด้าน ตามบทบาทหน้าที่ ประกอบด้วย

1. อารมณ์หนักแน่นมั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย
2. เป็นประชาธิปไตยยอมรับฟังเสียงจากผู้ร่วมงาน
3. เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน
4. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมไม่เอาัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน
5. มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน

6. นำความคิดเห็นผู้ร่วมงานมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ
7. การตัดสินใจเลือกปัญหาที่สำคัญและรีบด่วนโดยความเห็นผู้ร่วมงาน
8. รวบรวมวิเคราะห์ความต้องการหรือข้อมูลต่าง ๆ มาจัดทำแผน/โครงการ
9. เชื่อมั่นในตนเองกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

จากคุณลักษณะที่มีความถี่สูงสุดใน 6 อันดับแรกของแต่ละด้านของบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรม ผู้วิจัยได้พิจารณาคัดเลือกบทบาทหน้าที่ที่มีความถี่สูงและไม่ซ้ำกับคุณลักษณะ 9 ประการแรกได้คุณลักษณะเพิ่ม 5 ประการ คือ

1. ความรู้ความสามารถในการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์
2. อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการดำเนินกิจกรรม
3. มีนโยบายชัดเจน
4. วางแผนใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ
5. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้ากับทุกคนได้ มีความจริงใจต่อทุกคน ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่

สรุปจากการศึกษาในชั้นที่ 1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารที่จะนำมาประกอบการพิจารณาสร้างแบบจำลองในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ได้คุณลักษณะทั้งหมด 14 ประการด้วยกันคือ

1. อารมณ์หนักแน่นมั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย
2. เป็นประชาธิปไตยยอมรับฟังเสียงจากผู้ร่วมงาน
3. เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน
4. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมไม่เอาัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน
5. มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน
6. นำความคิดเห็นผู้ร่วมงานมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ
7. การตัดสินใจเลือกปัญหาที่สำคัญและรีบด่วนโดยความเห็นผู้ร่วมงาน
8. รวบรวมวิเคราะห์ความต้องการหรือข้อมูลต่าง ๆ มาจัดทำแผน/โครงการ
9. เชื่อมั่นในตนเองกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

10. ความรู้ความสามารถในการกำหนดนโยบาย แผนงาน กำหนดวัตถุประสงค์
11. อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการดำเนินกิจกรรม
12. มีนโยบายชัดเจน
13. วางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ
14. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้ากับทุกคนได้ มีความจริงใจแก่ทุกคน

ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่

เกณฑ์ในการพิจารณาในกลุ่มที่ 1 ของคุณลักษณะของผู้บริหาร มีหลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการพิจารณา ที่สามารถนำมาพิจารณาได้ ดังนี้คือ ความเป็นประชาธิปไตยยอมรับฟังผู้ร่วมงาน นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาใช้ตัดสินใจ โดยใช้ความเห็นของผู้ร่วมงาน จากคุณลักษณะที่วิเคราะห์โดยความสำคัญดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าเป็นกลุ่มคำที่เป็นตัวชี้พฤติกรรมกรรมการบริหาร ที่เน้นกระบวนการบริหารโดยอาศัยความรู้ ความสามารถเรื่องกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะในกลุ่มที่ 1

เกณฑ์ในการพิจารณาในกลุ่มที่ 2 ของคุณลักษณะของผู้บริหาร มีหลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเพื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ การวางแผน ที่สามารถนำมาพิจารณาได้ดังนี้คือ การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงาน และวางแผน จากคุณลักษณะที่วิเคราะห์โดยคำสำคัญ แสดงให้เห็นว่าเป็นกลุ่มคำที่เป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมกรรมการบริหารที่เน้นความรู้ความสามารถในการกำหนดนโยบาย การกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผน ผู้วิจัยจึงพิจารณานำแบบจำลองการพัฒนาความสามารถเรื่องการพัฒนาความสามารถในการกำหนดนโยบาย การกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผนมาใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะในกลุ่มที่ 2

เกณฑ์ในการพิจารณาในกลุ่มที่ 3 ของคุณลักษณะของผู้บริหาร มีหลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารในเรื่องการแก้ปัญหาที่สามารถนำมาพิจารณาได้ดังนี้ การเลือกปัญหา การรวบรวมวิเคราะห์ปัญหา จากคุณลักษณะที่วิเคราะห์โดยคำสำคัญ แสดงให้เห็นว่าเป็นกลุ่มคำที่เป็นตัวบ่งชี้คุณลักษณะในกระบวนการศึกษาวิเคราะห์ปัญหา และการแก้ปัญหา ผู้วิจัยจึงพิจารณานำแบบจำลองในการพัฒนาความสามารถเรื่องการศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหามาใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะในกลุ่มที่ 3

เกณฑ์ในการพิจารณาในกลุ่มที่ 4 ของคุณลักษณะของผู้บริหาร มีหลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารในเรื่องการตัดสินใจที่สามารถนำมาพิจารณาได้ดังนี้ การตัดสินใจ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล การตัดสินใจโดยนำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาพิจารณาจาก คำสำคัญดังกล่าวซึ่งเป็นคำสำคัญที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการตัดสินใจ ผู้วิจัยจึงพิจารณานำแบบจำลองในการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจมาใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะในกลุ่มที่ 4

เกณฑ์ในการพิจารณาในกลุ่มที่ 5 ของคุณลักษณะของผู้บริหาร มีหลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ที่สามารถนำมาพิจารณาได้ดังนี้ มนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการเข้ากับทุกคนได้ จากคำสำคัญที่เป็นคำเกี่ยวข้องกับ เรื่องของมนุษยสัมพันธ์ ผู้วิจัยจึงพิจารณานำแบบจำลองการพัฒนาความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะในกลุ่มที่ 5

อย่างไรก็ตามจากคุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้จากการศึกษาทั้ง 14 ประการ มีบางคุณลักษณะที่สามารถจัดเข้ากลุ่มได้มากกว่า 1 กลุ่ม และมีบางคุณลักษณะที่ไม่สามารถพัฒนาได้โดยตรง แต่สามารถพัฒนาได้โดยร่วมหรือแฝงอยู่กับการพัฒนาคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น อารมณ์หนักแน่น ความเมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน จะแฝงอยู่ในการพัฒนาความรู้ความสามารถเรื่องมนุษยสัมพันธ์ในเรื่องของความเข้าใจตนเองและความเข้าใจผู้อื่น ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าแบบจำลองการพัฒนาทั้ง 5 แบบ ที่สร้างขึ้น จะสามารถพัฒนาคุณลักษณะได้ครบและครอบคลุมคุณลักษณะที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ทั้ง 14 คุณลักษณะ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 23

ตารางที่ 23 แสดงการวิเคราะห์คุณลักษณะตามแนวคิดทฤษฎี หลักการที่จะนำมาสร้างแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ

คุณลักษณะที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์	แนวความคิด ทฤษฎี หลักการ วิชาการที่เกี่ยวข้อง และใช้พัฒนา				
	การบริหาร แบบมี ส่วนร่วม	การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ การวางแผน	การตัดสินใจ	มนุษยสัมพันธ์	การแก้ปัญหา
1. อารมณ์หนักแน่น มั่นคง ไม่หวั่นไหวง่าย			✓	✓	
2. เป็นประชาธิปไตยยอมรับ ฟังเสียงจากผู้ร่วมงาน	✓				
3. เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน	✓			✓	
4. ยุติธรรมไม่เอารัดเอา เปรียบผู้ร่วมงาน	✓			✓	✓
5. มีมนุษยสัมพันธ์ให้ความสำคัญกับบุคลากร	✓			✓	✓
6. นำความคิดเห็นผู้ร่วมงาน มาประกอบการตัดสินใจ	✓		✓	✓	
7. การตัดสินใจเลือกปัญหา มาแก้ไขด้วยความเห็น ของผู้ร่วมงาน	✓		✓	✓	✓



ตารางที่ 23 แสดงการวิเคราะห์คุณลักษณะตามแนวคิดทฤษฎี หลักการที่จะนำมาสร้างแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ (ต่อ)

คุณลักษณะที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์	แนวความคิด ทฤษฎี หลักการ วิชาการที่เกี่ยวข้อง และใช้พัฒนา				
	การบริหาร แบบมี ส่วนร่วม	การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ การวางแผน	การตัดสินใจ	มนุษยสัมพันธ์	การแก้ปัญหา
8. วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการมาทำแผน/โครงการ	✓	✓	✓		✓
9. เชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล		✓	✓		✓
10. สามารถกำหนดนโยบายแผนงานและวัตถุประสงค์		✓	✓		
11. ยุติธรรมไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน	✓			✓	
12. มีนโยบายชัดเจน		✓			
13. วางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ	✓			✓	✓
14. มีมนุษยสัมพันธ์ จริงใจ ไม่เห็นแก่ตัว เข้ากับทุกคนได้ ไม่ยึดความคิดของตนเป็นใหญ่	✓			✓	✓

หลักการและองค์ประกอบที่นำมาใช้สร้างแบบจำลอง

จากการศึกษาหลักการทฤษฎีและองค์ประกอบของแบบจำลองที่ได้จากการศึกษาตามกรอบแนวความคิดของ เกทเชล แนคเลอร์ โรกอฟ และเทรนนอร์ ไลบรารี สรุปได้ว่า ผลที่ได้จากการศึกษาหลักการที่นำมาใช้ในสร้างแบบจำลองในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร เป็นแบบจำลองที่เป็นความคิดรวบยอดที่ประกอบด้วยแนวความคิดหลักที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดหลักนั้น ๆ ตามหลักการดังต่อไปนี้

1. หลักการที่นำมาใช้ในการสร้างแบบจำลองเป็นหลักการที่เป็นกระบวนการและขั้นตอนของแนวความคิด (Conceptual Models)
2. องค์ประกอบของแบบจำลองที่สร้างขึ้นจะประกอบไปด้วย
 - 1) เป็นแบบจำลองของแนวความคิดที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบนั้น ๆ
 - 2) แนวความคิดที่ประกอบขึ้นเป็นแบบจำลองจะต้องวางอยู่ในรูปขององค์การ (Organization) ที่แสดงทั้งความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ และสามารถติดตามตรวจสอบได้ทุกองค์ประกอบ
 - 3) แนวความคิดที่นำมาสร้างเป็นแบบจำลองอยู่บนพื้นฐาน หลักการในการบริหาร และก่อให้เกิดการเรียนรู้ตามทฤษฎีการเรียนรู้ใน 3 วัตถุประสงค์ คือ พุทธิพิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัย
3. องค์ประกอบ แนวคิด ทฤษฎี ที่นำมาเป็นหลักการและโครงสร้างของแบบจำลองจะต้องสามารถดำเนินการ (Treatment) ได้ด้วย กระบวนการฝึกอบรม
4. แบบจำลอง จะต้องสามารถประเมินผลได้ในทุกองค์ประกอบ ทุกกระบวนการทุกขั้นตอน และสามารถวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม

การสร้างแบบจำลอง

การดำเนินการวิจัยในขั้นที่ผ่านมาในขั้นแรก ซึ่งเป็นการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารและในขั้นที่ 2 ซึ่งเป็นการศึกษาหลักการและองค์ประกอบของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อนำมาสร้างแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งในการดำเนินการสร้างแบบจำลองมีวิธีดำเนินการรายละเอียดในการดำเนินการ ดังปรากฏในขั้นที่ 3 ซึ่งเป็นขั้นการสังเคราะห์แบบจำลองดังต่อไปนี้

จากการศึกษาหลักการและองค์ประกอบของแบบจำลองในบทที่ 3 ผู้วิจัยใช้หลักการแนวคิดและกระบวนการในการสร้างแบบจำลองตามลำดับขั้นดังนี้

1. กำหนดขั้นตอนและความคิดหลักของแบบจำลองซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้น และ 6 แนวคิดหลัก คือ

ขั้นที่ 1 เป็นขั้นของแนวคิดหลักในการเตรียมการซึ่งประกอบด้วย การปูพื้นฐาน สร้างทัศนคติ และแนวความคิดในเชิงบวกให้กับผู้ที่เข้าสู่กระบวนการในการพัฒนา หรือเป็นขั้นการสร้างความพร้อม

ขั้นที่ 2 เป็นขั้นการประเมินพฤติกรรมก่อนการดำเนินการ เป็นการประเมินความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ ทักษะและความสามารถพื้นฐาน ตลอดจนภูมิหลัง เพื่อการนำเข้าสู่การพัฒนาตามแบบจำลองได้เหมาะสมถูกต้อง

ขั้นที่ 3 เป็นการดำเนินการเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะตามแบบจำลองที่สร้างขึ้น เป็นการสร้างองค์ความรู้ พัฒนาความเข้าใจ พัฒนาทักษะและทัศนคติ เพื่อให้เกิดคุณลักษณะทั้ง 14 ประการ ตามที่ได้จากการศึกษา

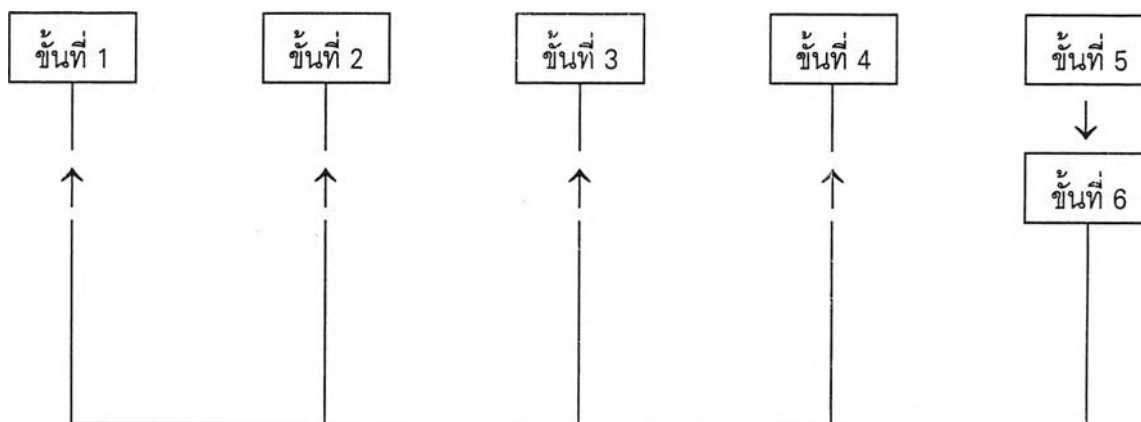
ขั้นที่ 4 เป็นขั้นการฝึกปฏิบัติ เพื่อให้เกิดทักษะในการนำความรู้ ความเข้าใจ ที่ได้จากการพัฒนาในขั้นที่ 3 มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินการให้เกิดเป็นรูปธรรม

ขั้นที่ 5 เป็นขั้นการประเมินหลังดำเนินการ เพื่อให้แน่ใจได้ว่าการพัฒนาตามขั้นที่ 3 และการฝึกปฏิบัติในขั้นที่ 4 เกิดคุณลักษณะที่เหมาะสมและพึงประสงค์จริง ในการประเมินจึงประเมินทั้ง 3 วัตถุประสงค์ คือ พุทธิพิสัย ทักษะพิสัย และเจตพิสัย

ชั้นที่ 6 เป็นชั้นการวิเคราะห์การดำเนินการ เพื่อจะได้ทราบว่าในกระบวนการ และขั้นตอนต่าง ๆ มีข้อควรปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้ ณ จุดใดบ้าง ทั้งใน โครงสร้างและรายละเอียดการดำเนินการ

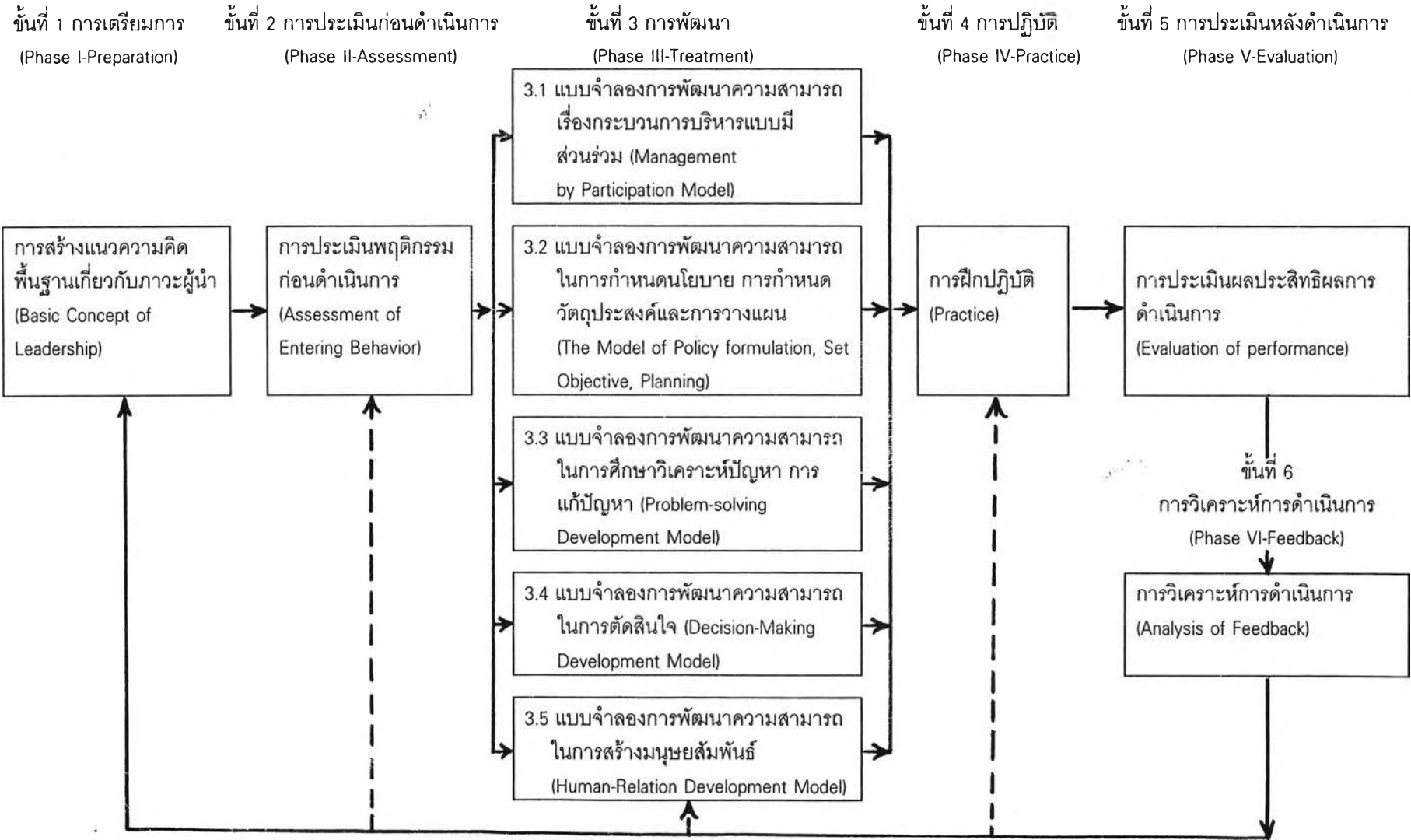
2. กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 6 แนวคิดหลักซึ่งจะได้ความสัมพันธ์ ของทั้ง 6 องค์ประกอบ ตามลำดับของความสัมพันธ์ดังนี้

แผนภูมิที่ 6 แสดงความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอน



จากการกำหนดความสัมพันธ์ของทั้ง 6 ขั้นตอน ดังกล่าวให้ความหมายของ ความสัมพันธ์กับการดำเนินการว่า จะต้องดำเนินการตามลำดับขั้นตอน จากชั้นที่ 1 ถึง ชั้นที่ 6 ตามลำดับความสัมพันธ์ที่วางไว้จะข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งซึ่งเป็นแนวความคิดหลักไม่ได้ ดัง รายละเอียดในแผนภูมิที่ 7 และรายละเอียดกิจกรรมการดำเนินการในแผนภูมิที่ 8

แผนภูมิที่ 7 แสดงความสัมพันธ์และองค์ประกอบของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน



จากเกณฑ์การพิจารณาโดยอาศัยหลักการแนวคิดทฤษฎี เพื่อจัดกลุ่มคุณลักษณะที่จะนำมาสร้างแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ในขั้นที่ 3 ซึ่งเป็นขั้นการพัฒนาที่ประกอบด้วยแบบจำลองย่อย 5 แบบจำลอง คุณลักษณะทั้ง 14 ประการ สามารถพัฒนาได้ตามแนวคิดทฤษฎีและหลักการดั่งนำเสนอในตารางที่ 24

ตารางที่ 24 แสดงคุณลักษณะของผู้บริหารที่พัฒนาด้วยแบบจำลอง

แบบจำลองในขั้นการพัฒนา	คุณลักษณะที่พัฒนา
แบบจำลองการพัฒนาความสามารถ เรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วม	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังเสียงจากผู้ร่วมงาน 2. เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน 3. ยุติธรรมที่ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน 4. มีมนุษยสัมพันธ์ ให้ความสำคัญกับบุคลากร 5. นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการตัดสินใจ 6. การตัดสินใจเลือกปัญหาแก้ไขด้วยความเห็นของผู้ร่วมงาน 7. วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการมาทำแผน/โครงการ 8. ยุติธรรมไม่เอารัดเอาเปรียบผู้รับงาน 9. วางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ 10. มีมนุษยสัมพันธ์ จิตใจ ไม่เห็นแก่ตัว เข้ากับทุกคนได้ ไม่ยึดความคิดของตนเป็นใหญ่
แบบจำลองการพัฒนาความสามารถในการกำหนดนโยบาย การกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผน	<ol style="list-style-type: none"> 1. การวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการมาทำแผน/โครงการ 2. เชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 3. สามารถกำหนดนโยบาย แผนงาน และวัตถุประสงค์ 4. มีนโยบายชัดเจน

ตารางที่ 24 แสดงคุณลักษณะของผู้บริหารที่พัฒนาด้วยแบบจำลอง (ต่อ)

แบบจำลองในขั้นการพัฒนา	คุณลักษณะที่พัฒนา
แบบจำลองการพัฒนาความสามารถในการศึกษาวิเคราะห์ปัญหา การแก้ปัญหา	<ol style="list-style-type: none"> 1. ยุติธรรมไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน 2. มีมนุษยสัมพันธ์ ให้ความสำคัญกับบุคลากร 3. ตัดสินใจเลือกปัญหามาแก้ไขด้วยความเห็นของผู้ร่วมงาน 4. วิเคราะห์ข้อมูล ความต้องการมาทำแผน/โครงการ 5. เชื่อมั่นในตัวเอง กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 6. วางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ 7. มีมนุษยสัมพันธ์ จริงใจ ไม่เห็นแก่ตัว เข้ากับทุกคนได้ ไม่ยึดความคิดของตนเป็นใหญ่
แบบจำลองการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. อารมณ์หนักแน่น มั่นคง ไม่หวั่นไหวง่าย 2. นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการตัดสินใจ 3. การตัดสินใจเลือกปัญหามาแก้ไขด้วยความเห็นของผู้ร่วมงาน 4. วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการมาทำแผน/โครงการ 5. เชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจอย่างเหตุผล 6. สามารถกำหนดนโยบาย แผนงานและวัตถุประสงค์
แบบจำลองการพัฒนาความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. อารมณ์หนักแน่น มั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย 2. เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน 3. ยุติธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน 4. มีมนุษยสัมพันธ์ ให้ความสำคัญกับบุคลากร 5. นำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาประกอบการตัดสินใจ 6. การตัดสินใจเลือกปัญหามาแก้ไขด้วยความเห็นของผู้ร่วมงาน 7. ยุติธรรมไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน 8. วางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ 9. มีมนุษยสัมพันธ์ จริงใจ ไม่เห็นแก่ตัว เข้ากับทุกคนได้ ไม่ยึดความคิดของตนเป็นใหญ่

3. กำหนดวิธีการ กิจกรรมและรายละเอียดในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนให้มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับความคิดหลักในแต่ละขั้นตอน ดังแผนภูมิที่ 8

แผนภูมิที่ 8 แสดงรายละเอียดแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

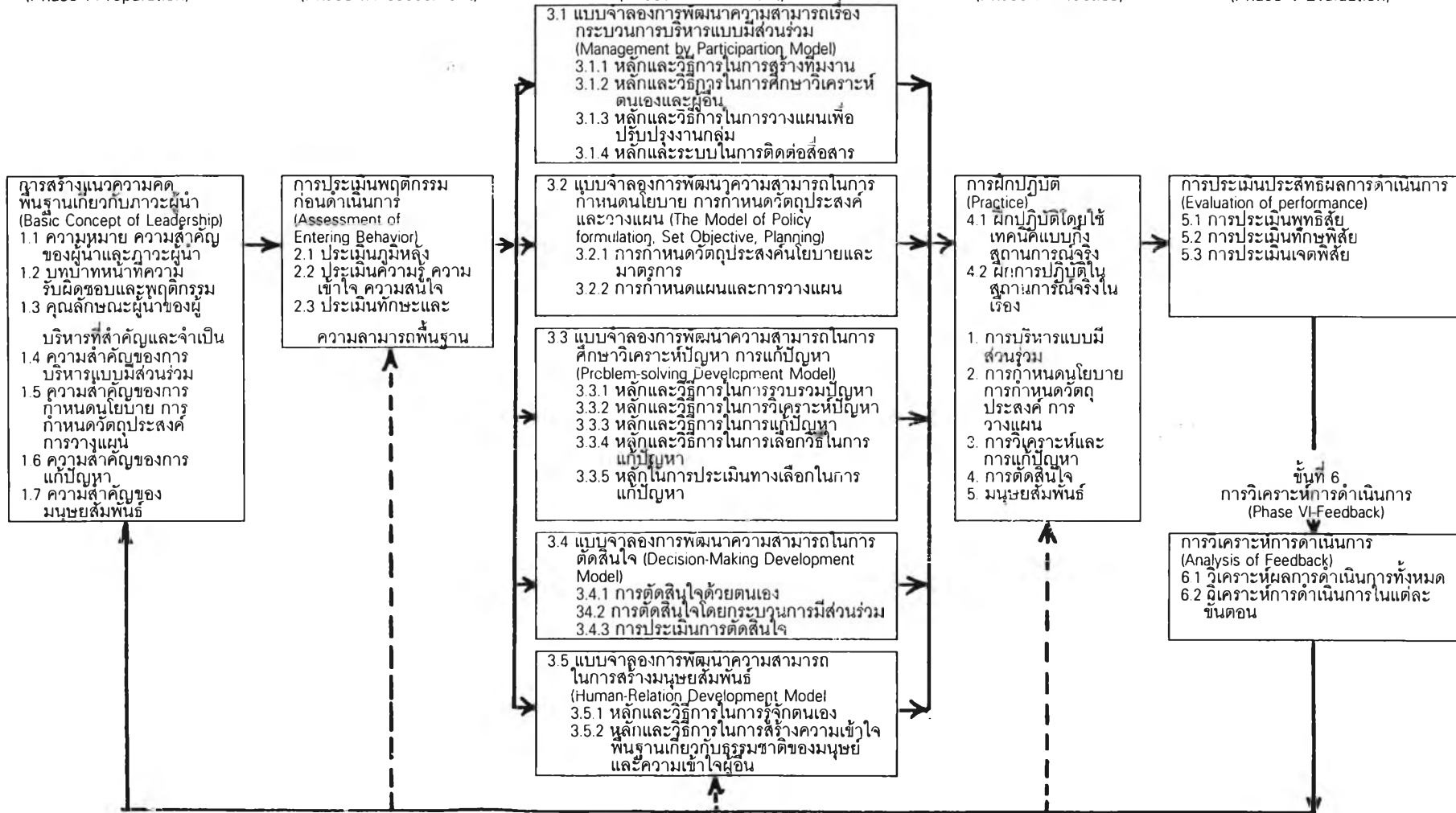
ขั้นที่ 1 การเตรียมการ
(Phase I-Preparation)

ขั้นที่ 2 การประเมินก่อนดำเนินการ
(Phase II-Assessment)

ขั้นที่ 3 การพัฒนา
(Phase III-Treatment)

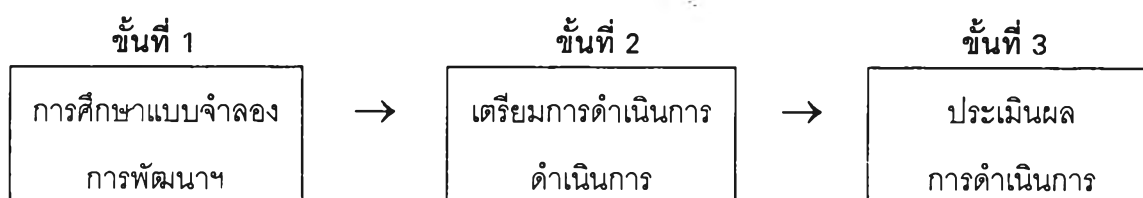
ขั้นที่ 4 การปฏิบัติ
(Phase IV-Practice)

ขั้นที่ 5 การประเมินหลังดำเนินการ
(Phase V-Evaluation)



4. กำหนดวิธีการในการนำแบบจำลองไปใช้ ในการนำแบบจำลองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น ผู้ใช้จะต้องทำความเข้าใจ 3 ขั้นตอนของการนำไปใช้ดังแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 9 แสดงขั้นตอนการนำแบบจำลองไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำ



5. กำหนดรายละเอียดของเนื้อหาสาระที่จะใช้ในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละขั้นการดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วยแนวความคิด เนื้อหาสาระที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนา ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนและในแต่ละกิจกรรม

6. กำหนดรายละเอียดของขั้นตอนในการดำเนินการตามแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย สาระ (Content) เป้าหมาย (Goal) กิจกรรม (Activities) และผลที่ต้องการ (Major Outputs)

การประเมินแบบจำลอง

ผลการประเมินแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร ในการประเมินแบบจำลองนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินเป็น 2 ขั้นตอน คือ ประเมินโดย ผู้เชี่ยวชาญและประเมินโดยผู้บริหารในระดับปฏิบัติการ ผลการประเมินและการปรับปรุงแบบจำลองดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การประเมินแบบจำลอง โดยผู้เชี่ยวชาญ ในการประเมินแบบจำลองที่สร้างขึ้น เพื่อให้พัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ มีขั้นตอนในการประเมิน โดยผู้เชี่ยวชาญ ดังมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้วิจัยนำเสนอคุณลักษณะของผู้บริหารทั้ง 14 ประการ ที่ได้จากการศึกษาวิจัย และผลการวิเคราะห์เพื่อสรุปคุณลักษณะที่จะนำมาสร้างแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ

ลำดับที่ 2 ผู้วิจัย นำเสนอกรอบแนวคิดหลักในแต่ละชั้นของกระบวนการในการสร้างแบบจำลอง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 6 ขั้นตอน และประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ

ลำดับที่ 3 ผู้วิจัยนำเสนอแบบจำลองและรายละเอียดของกระบวนการ วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน 10 ขั้นตอนการดำเนินการ และประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ

ลำดับที่ 4 ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียด เนื้อหาสาระที่จะใช้ในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ และประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ

ลำดับที่ 5 ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วยสาระ เป้าหมาย กิจกรรม และผลที่ต้องการ และประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ

ลำดับที่ 6 ผู้เชี่ยวชาญประเมินโครงสร้างแบบจำลองและรายละเอียด และการนำแบบจำลองไปใช้พัฒนาความสามารถ โดยใช้แบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ

การปรับปรุงแก้ไขแบบจำลองตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เป็นการนำข้อเสนอและข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไข แบบจำลอง จากข้อคิดเห็นในลำดับที่ 2 ถึง ลำดับที่ 6 ของการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ

ผลการประเมินและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญดังปรากฏในตารางที่ 25

ตารางที่ 25 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำเกี่ยวกับ

โครงสร้างหรือองค์ประกอบของแบบจำลองโดยผู้เชี่ยวชาญ

หัวข้อที่ประเมิน	ความถี่และค่าร้อยละของผลการประเมินความเหมาะสม								รวม	
	มากที่สุด		มาก		น้อย		น้อยที่สุด		จำ นวน	ร้อย ละ
	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ		
1.โครงสร้างหรือองค์ประกอบ ของแบบจำลองในภาพรวม ทั้ง 6 ขั้นตอน	14	100	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1 ขั้นที่ 1 การเตรียมการ	14	100	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2 ขั้นที่ 2 การประเมินก่อน ดำเนินการ	14	100	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3 ขั้นที่ 3 การดำเนินการ	12	86	2	2	-	-	-	-	-	-
1.4 ขั้นที่ 4 การฝึก ปฏิบัติ	12	86	2	2	-	-	-	-	-	-
1.5 ขั้นที่ 5 การประเมินหลัง ดำเนินการ	10	71	4	4	-	-	-	-	-	-
1.6 ขั้นที่ 6 การวิเคราะห์ การดำเนินการ	14	100	-	-	-	-	-	-	-	-
2.การจัดลำดับตาม โครงสร้างของแบบ จำลองจากขั้นที่ 1 ถึง ขั้นที่ 6	12	86	2	14	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 25 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำเกี่ยวกับ

โครงสร้างหรือองค์ประกอบของแบบจำลองโดยผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

หัวข้อที่ประเมิน	ความถี่และค่าร้อยละของผลการประเมินความเหมาะสม								รวม	
	มากที่สุด		มาก		น้อย		น้อยที่สุด		จำนวน	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
3.รายละเอียดในขั้นที่ 1 ซึ่งเป็นขั้นการเตรียมการ	12	86	2	14	-	-	-	-	-	-
4.รายละเอียดในข้อที่ 2 ซึ่งเป็นขั้นการประเมินพฤติกรรมก่อนดำเนินการ	12	86	2	14	-	-	-	-	-	-
5.รายละเอียดในขั้นที่ 3 ซึ่งเป็นขั้นการดำเนินการ	10	71	4	29	-	-	-	-	-	-
6.รายละเอียดในขั้นที่ 4 ซึ่งเป็นขั้นการฝึกปฏิบัติ	10	71	3	21	-	-	-	-	-	-
7.รายละเอียดในขั้นที่ 5 ซึ่งเป็นขั้นการประเมินหลังการดำเนินการ	11	79	2	14	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 25 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของแบบจำลองการพัฒนากภาวะผู้นำเกี่ยวกับ

โครงสร้างหรือองค์ประกอบของแบบจำลองโดยผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

หัวข้อที่ประเมิน	ความถี่และค่าร้อยละของผลการประเมินความเหมาะสม								รวม	
	มากที่สุด		มาก		น้อย		น้อยที่สุด		จำ นวน	ร้อย ละ
	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ		
8.รายละเอียดในขั้นที่ 6 ซึ่งเป็นขั้นการ วิเคราะห์การดำเนิ นการ	12	86	2	14	-	-	-	-	-	-
9.ในการนำแบบจำลอง ใช้ในการพัฒนากภาวะ ผู้นำ โดยภาพรวมทั้ง 6 ขั้นตอน	13	93	1	7	-	-	-	-	-	-
10.แบบจำลองการ พัฒนาความสามารถ เรื่องกระบวนการ บริหารแบบมีส่วนร่วม	12	86	2	14	-	-	-	-	-	-
11.แบบจำลองการ พัฒนาความสามารถ ในการกำหนด นโยบาย การกำหนด วัตถุประสงค์ การ วางแผน	9	64	5	36	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 25 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำเกี่ยวกับ
โครงสร้างหรือองค์ประกอบของแบบจำลองโดยผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

หัวข้อที่ประเมิน	ความถี่และค่าร้อยละของผลการประเมินความเหมาะสม								รวม	
	มากที่สุด		มาก		น้อย		น้อยที่สุด		จำ นวน	ร้อย ละ
	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ	จำ นวน	ร้อย ละ		
12.แบบจำลองการ พัฒนาความสามารถ ในการวิเคราะห์และ การแก้ปัญหา	9	64	5	36	-	-	-	-	-	-
13.แบบจำลองการ พัฒนาความสามารถ ในการตัดสินใจ	9	64	5	36	-	-	-	-	-	-
14.แบบจำลองการ พัฒนาความสามารถ ในการสร้าง มนุษย์สัมพันธ์	10	71	4	29	-	-	-	-	-	-
ค่าเฉลี่ย	11.55	82.5	2.35	16.78	-	-	-	-	-	-

จากการประเมินแบบจำลองผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าแบบจำลองเหมาะสมมากที่สุดและเหมาะสมมาก ทั้งโครงสร้างและองค์ประกอบของแบบจำลอง

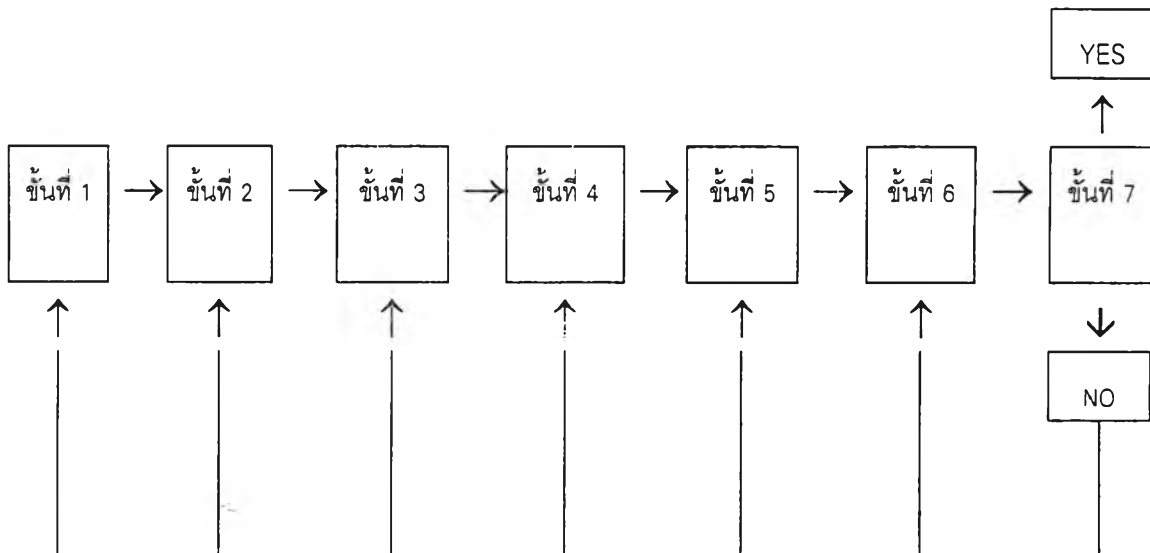


ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

เกี่ยวกับโครงสร้างของแบบจำลอง

1. ถ้าจะให้แบบจำลองนี้เป็นแบบจำลองที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (Dynamic Models) ไม่เป็นแบบจำลองที่คงที่ (Static Models) หรือเพื่อให้เกิดเป็นแบบจำลองที่ ย้อนกลับได้ (Rolling Models) ก็ควรจะเพิ่มเติมในขั้นที่ 7 โดยการนำผลการวิเคราะห์ในขั้นที่ 6 ไปปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดระบบเปิด (Opened System) ซึ่งมีกระบวนการดังแผนภูมิที่ 10 นี้

แผนภูมิที่ 10 แสดงขั้นตอนการดำเนินการในแบบจำลองที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ



2. ถ้าหากจะทำให้แบบจำลองที่สร้างขึ้นและดูกระชับอยู่แล้วเกิดความไม่เหมาะสมในโครงสร้าง อาจแทรกรายละเอียดดังกล่าวไว้ในขั้นที่ 6 ของแบบจำลองเลยก็ได้

เกี่ยวกับรายละเอียดของแบบจำลอง

1. น่าจะได้เพิ่มเติมความสำคัญของการตัดสินใจในขั้นการเตรียมการ ซึ่งเป็นการสร้างแนวความคิดพื้นฐาน
2. ในขั้นที่ 2 ซึ่งเป็นขั้นการประเมินก่อนดำเนินการ ต้องเน้นรายละเอียดและข้อควรคำนึงถึงเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายใน (Interior Changers) และภายนอก (External Changers)
3. ในขั้นการประเมิน ควรจะเน้นกระบวนการที่วัดได้ทั้ง 3 วัตถุประสงค์ อย่างเป็นรูปธรรม
4. ในการสร้างแนวความคิดพื้นฐาน ที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมต้องเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด
5. ในขั้นที่ 3 น่าจะได้เพิ่มเติม แบบจำลองการพัฒนาความรู้ความสามารถเรื่องการกำกับ ติดตาม และการนิเทศ การนิเทศภายใน และแบบจำลองการพัฒนาบุคลากรด้วย

เกี่ยวกับการนำแบบจำลองไปใช้

ในการประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนตามวัตถุประสงค์ จะต้องดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ประสานงานกับ สปช. และ กค. เพื่อนำเสนอแบบจำลองที่สร้างขึ้น
2. จัดสร้างและพัฒนาชุดดำเนินการ เพื่อการพัฒนาคุณลักษณะร่วมกับบุคลากรของ สปช. และ กค. เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการประยุกต์ใช้แบบจำลอง
3. จัดทำโครงการ นำร่องเพื่อดำเนินการและประเมินประสิทธิภาพ และขยายผลเพื่อการนำแบบจำลองไปใช้ได้ต่อไป
4. นำหนักหรือการดำเนินการในแบบจำลอง น่าจะให้ความสำคัญสูงสุดในขั้นที่ 3 และขั้นที่ 4

เกี่ยวกับหลักสูตรและรายละเอียดของกิจกรรมการดำเนินการ

ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับหลักสูตรและรายละเอียดของกิจกรรมการดำเนินการ ตามหลักสูตรที่ใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ในขั้นที่ 1 ขั้นการเตรียมการควรจัดทำคู่มือและเอกสารเนื้อหาสาระ รายละเอียดที่จะใช้สร้างความคิดพื้นฐานในเรื่องต่าง ๆ ให้เป็นชุดของการดำเนินการ จะทำให้แบบจำลองมีคุณค่ามากขึ้นในแง่ของการนำไปใช้ เช่น เอกสารเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของภาวะผู้นำ หลักการทฤษฎีภาวะผู้นำและกระบวนการทางการบริหาร เป็นต้น

ในขั้นการประเมินก่อนดำเนินการ ควรกำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์กรและกระบวนการประเมินให้ชัดเจน ผู้ที่จะนำแบบจำลองไปใช้จึงจะสามารถใช้ได้ตรงตามเป้าหมายของผู้สร้างแบบจำลอง

ในขั้นตอนการดำเนินการ ควรจัดทำคู่มือการใช้แบบจำลองในการพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นชุดสำเร็จรูปในการดำเนินการ เพื่อที่ผู้ใช้แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถเลือกชุดการพัฒนาไปใช้ได้เลย ตามความเหมาะสม ตามสภาพปัญหาและความจำเป็น

ในขั้นการฝึกปฏิบัติ ควรจัดทำโครงสร้างรายละเอียดขั้นตอนและกระบวนการในการฝึกปฏิบัติให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อช่วยให้การดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของแบบจำลองชัดเจนขึ้น

ในขั้นการประเมินผลการดำเนินการ ควรกำหนดขั้นตอนและวิธีการประเมิน รวมทั้งการจัดทำเครื่องมือประเมินรวมไว้ในแบบจำลองด้วย อาจทำเป็นชุดการประเมินสำเร็จรูป

ในขั้นการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ น่าจะได้กำหนดแนวทาง วิธีการในการนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงพัฒนาแบบจำลองไว้ให้ชัดเจนด้วย

ระยะเวลาในการใช้แบบจำลองเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำตามรายละเอียดของเนื้อหาวิชาตามโครงสร้างในหลักสูตร น่าจะกำหนดเป็นช่วงระยะเวลาเพื่อผู้ใช้แบบจำลองสามารถปรับประยุกต์ได้ตามความเหมาะสม ตามสภาพปัญหาและความจำเป็น

น้ำหนักของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำจะอยู่ที่ขั้นตอนการดำเนินการและขั้นตอนการฝึกปฏิบัติ ฉะนั้น รายละเอียดขั้นตอนและกิจกรรมในการดำเนินการของแบบจำลองสองส่วนนี้ ควรชัดเจน เป็นรูปธรรม เพื่อช่วยให้ผู้ใช้นำไปใช้ได้ทันที

ในการนำแบบจำลองไปใช้เพื่อการคัดเลือกผู้บริหาร น่าจะได้เสนอไว้ด้วยว่าสามารถนำไปใช้ได้หรือไม่ ถ้านำไปใช้จะใช้แบบจำลองในชั้นใดบ้าง

2. การประเมินแบบจำลองโดยผู้บริหารในระดับปฏิบัติการ มีขั้นตอนในการประเมินและรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้วิจัยนำเสนอคุณลักษณะของผู้บริหารทั้ง 14 ประการ ที่ได้จากการศึกษาวิจัย และการวิเคราะห์เพื่อสรุปคุณลักษณะที่จะนำมาสร้างแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ

ลำดับที่ 2 ผู้วิจัยนำเสนอกรอบแนวคิดหลัก ในแต่ละขั้นของกระบวนการในการสร้างแบบจำลอง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 6 ขั้นตอน และให้ผู้บริหารในระดับปฏิบัติการประเมิน

ลำดับที่ 3 ผู้วิจัยนำเสนอแบบจำลองและรายละเอียดของกระบวนการ วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน 10 ขั้นตอนการดำเนินการ และประเมินโดยผู้บริหารในระดับปฏิบัติการ

ลำดับที่ 4 ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียด เนื้อหาสาระที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละขั้นการดำเนินการ และประเมินโดยผู้บริหารระดับปฏิบัติการ

ลำดับที่ 5 ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วยสาระ เป้าหมาย กิจกรรม และผลที่ต้องการ และประเมินโดยผู้บริหารในระดับปฏิบัติการ

ลำดับที่ 6 ผู้บริหารในระดับปฏิบัติการประเมินแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้ และการบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนา

ตารางที่ 26 แสดงผลการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำแบบจำลองไปใช้ในการพัฒนา
ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร โดยผู้บริหารในระดับปฏิบัติการ (ต่อ)

หัวข้อที่ประเมิน	ความถี่และค่าร้อยละของผลการประเมินความเหมาะสม								รวม	
	มากที่สุด		มาก		น้อย		น้อยที่สุด		จำนวน	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ข. การบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ										
7. กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม	40	86.95	6	13.04						
8. การกำหนดนโยบาย	40	86.95	6	13.04						
9. การกำหนดวัตถุประสงค์	38	82.60	8	17.39						
10. การวางแผน	40	86.95	6	13.04						
11. การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหา	36	78.26	10	21.73						
12. การตัดสินใจ	39	84.78	7	15.21						
13. การสร้างมนุษยสัมพันธ์	40	86.95	6	13.04						
ค่าเฉลี่ย	39	84.78	7	15.21						

จากการประเมินแบบจำลองของผู้บริหาร ในระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่เห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดและเหมาะสมมาก ทั้งการนำไปใช้และการบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารในระดับปฏิบัติการ

1. การนำไปใช้

ในการนำแบบจำลองไปใช้ผู้บริหารในระดับปฏิบัติการ มีข้อเสนอแนะในการนำแบบจำลองไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำดังต่อไปนี้ คือ

1.1 การนำแบบจำลองทั้งระบบไปใช้ จะต้องดำเนินการ ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจทุกระดับ จากระดับนโยบายจนกระทั่งระดับปฏิบัติการ และผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

1.2 จะต้องศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อการแบ่งกลุ่มผู้บริหารให้ชัดเจนก่อนนำเข้าสู่กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

1.3 ในการใช้แบบจำลอง เพื่อการพัฒนาผู้บริหาร จะต้องมียุทธศาสตร์หลักที่มีบทบาทหน้าที่ตามกฎหมายรองรับผลการประเมิน จึงจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้บริหารได้

1.4 การนำแบบจำลองไปใช้ จะมีข้อจำกัดถ้าเป็นการใช้พัฒนาในภาวะปกติ คือ การอบรมพัฒนาผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งแล้ว จะทำให้ขาดเงื่อนไขและแรงจูงใจในการพัฒนาอย่างจริงจัง

1.5 การดำเนินการพัฒนาโดยใช้แบบจำลองจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ถ้าสามารถเชื่อมโยงกับการจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น

1.6 แบบจำลองนี้จะนำไปใช้ได้ต้องมีประสิทธิภาพ ในกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารหรือการปรับตำแหน่งผู้บริหาร

1.7 ในขั้นการฝึกปฏิบัติควรจะให้หัวหน้ามากเป็นพิเศษ ในการดำเนินการ เพราะเป็นขั้นที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม

2. การนำรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนในการดำเนินการไปปฏิบัติ

การนำรายละเอียดของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนไปปฏิบัติ ผู้บริหารในระดับปฏิบัติการได้ให้ข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

2.1 ควรเพิ่มแบบจำลอง การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ด้วย

2.2 ควรเพิ่มเติมการกำกับ ติดตาม ดูแล เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ด้วย

2.3 การประเมินพฤติกรรมก่อนดำเนินการ ควรอิงกฎหมายและคุณสมบัติการเข้าสู่ตำแหน่งที่กำหนดโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย แต่ควรดำเนินการด้วยความชัดเจนและเป็นรูปธรรม

2.4 ควรเพิ่มเติมเรื่องความสำคัญของการตัดสินใจในขั้นการเตรียมการด้วย

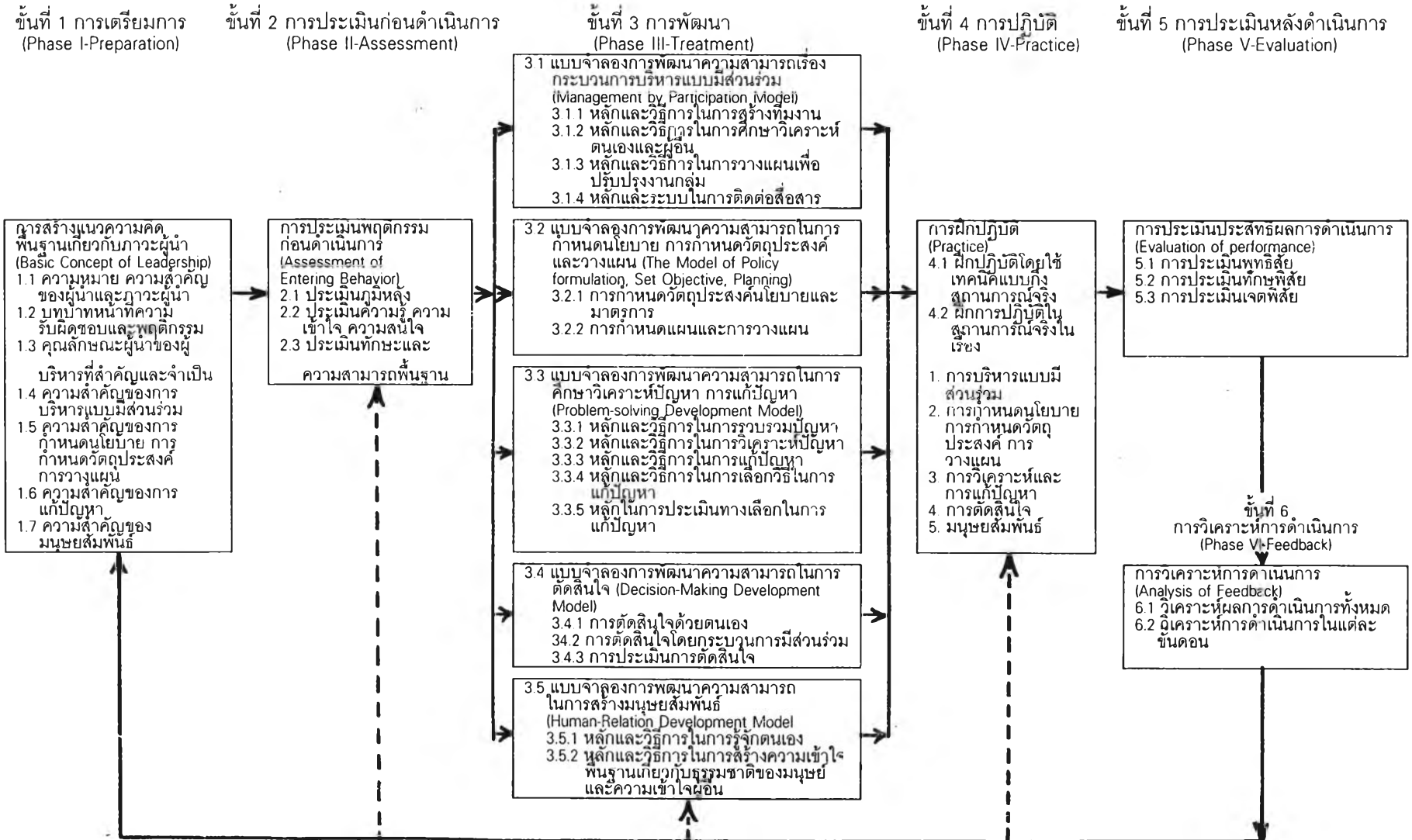
2.5 ควรมีแบบจำลองในการพัฒนาความรู้ความสามารถและเทคนิคทางการบริหารใหม่ ๆ ด้วย

2.6 ในการดำเนินการพัฒนาโดยใช้แบบจำลองน่าจะมีหลายหลักสูตรที่แยกเป็นอิสระ เพื่อให้สอดคล้องกับผลการประเมินพฤติกรรมก่อนดำเนินการ

การนำเสนอแบบจำลอง

เมื่อนำแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินและให้ข้อเสนอแนะแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปให้ผู้บริหารในระดับปฏิบัติการประเมินหลังจากการดำเนินการดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดังมีรายละเอียดปรากฏในแผนภูมิที่ 11 และตามรายละเอียดโครงสร้างหลักสูตรในแผนภูมิที่ 12 และกิจกรรมการดำเนินการตามหลักสูตรในแผนภูมิที่ 13

แผนภูมิที่ 11 แสดงรายละเอียดแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นรูปแบบของแบบจำลอง



แผนภูมิที่ 12 แสดงโครงสร้างของหลักสูตรในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบจำลอง

ขั้นการดำเนินการ	แนวความคิด	เนื้อหาสาระที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาหรือกิจกรรมการดำเนินการพัฒนา	ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาเป็นชั่วโมง	ระยะเวลารวมที่ใช้ในการพัฒนาในแต่ละ Phase
ขั้นที่ 1 การเตรียมการ (Phase I Preparation)	การสร้างแนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Basic Concept of Leadership)	<ul style="list-style-type: none"> - ความหมาย ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ - บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและพฤติกรรมของผู้นำ - คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้บริหาร - ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมและความสำคัญของการตัดสินใจ - ความสำคัญของการกำหนดนโยบาย การกำหนดวัตถุประสงค์ และการวางแผน - ความสำคัญของการแก้ปัญหา - ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ 	<p>27</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>6</p> <p>6</p> <p>3</p> <p>3</p>	27

แผนภูมิที่ 12 แสดงโครงสร้างของหลักสูตรในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบจำลอง (ต่อ)

ขั้นการดำเนินการ	แนวความคิด	เนื้อหาสาระที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาหรือกิจกรรมการดำเนินการพัฒนา	ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาเป็นชั่วโมง	ระยะเวลารวมที่ใช้ในการพัฒนาในแต่ละ Phase
<p>ขั้นที่ 2 การประเมินก่อนการดำเนินการ (Phase II Assessment)</p>	<p>การประเมินพฤติกรรมก่อนดำเนินการ (Assessment of Entering Behavior)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การประเมินภูมิหลังส่วนบุคคล - การประเมินความรู้ความเข้าใจ ความสนใจในการพัฒนาภาวะผู้นำ - การประเมินทักษะและความสามารถพื้นฐานของผู้นำ - การประเมินความรู้ ความเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม - การประเมินความรู้ ความเข้าใจ การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ การกำหนดแผนและการวางแผน - การประเมินความรู้ ความเข้าใจ หลักและวิธีการในการแก้ปัญหา - การประเมินความรู้ ความเข้าใจ หลักและทฤษฎีการตัดสินใจ - การประเมินความรู้ความเข้าใจ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 	<p>21</p> <p>6</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p>	<p>21</p>



แผนภูมิที่ 12 แสดงโครงสร้างของหลักสูตรในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบจำลอง (ต่อ)

ขั้นการดำเนินการ	แนวความคิด	เนื้อหาสาระที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาหรือกิจกรรมการดำเนินการพัฒนา	ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาเป็นชั่วโมง	ระยะเวลารวมที่ใช้ในการพัฒนาในแต่ละ Phase
<p>ขั้นที่ 3 การดำเนินการ (Phase III Treatment)</p>	<p>กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Management by Participation)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - หลักการในการสร้างทีมงาน - ความเข้าใจตนเอง - ความเข้าใจสมาชิกกลุ่ม - ความเข้าใจกลุ่มทั้งหมด - หลักการวางแผนเพื่อปรับปรุงงานของกลุ่ม - หลักการพัฒนาการติดต่อสื่อสารในกลุ่ม 	<p>30</p> <p>12</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>6</p> <p>3</p>	<p>141</p>

แผนภูมิที่ 12 แสดงโครงสร้างของหลักสูตรในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบจำลอง (ต่อ)

ขั้นการดำเนินการ	แนวความคิด	เนื้อหาสาระที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาหรือกิจกรรมการดำเนินการพัฒนา	ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาเป็นชั่วโมง	ระยะเวลารวมที่ใช้ในการพัฒนาในแต่ละ Phase
	<p>การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและมาตรการ การกำหนดแผนและการวางแผน</p> <p>(Policy Formulation, Set Objective, Planning)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - หลักการในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และมาตรการ - หลักการเตรียมการวางแผนการจัดทำแผน - หลักการกำกับและประเมินผลการปฏิบัติตามแผน - การปรับแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ - การประเมินแผน 	<p style="text-align: center;">48</p> <p style="text-align: center;">12</p> <p style="text-align: center;">12</p> <p style="text-align: center;">6</p> <p style="text-align: center;">6</p> <p style="text-align: center;">12</p>	

แผนภูมิที่ 12 แสดงโครงสร้างของหลักสูตรในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบจำลอง (ต่อ)

ขั้นการดำเนินการ	แนวความคิด	เนื้อหาสาระที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาหรือกิจกรรมการดำเนินการพัฒนา	ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาเป็นชั่วโมง	ระยะเวลารวมที่ใช้ในการพัฒนาในแต่ละ Phase
	<p>การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหา (Problem Solving)</p> <p>การตัดสินใจ (Decision Making)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - หลักการและทฤษฎีในการแก้ปัญหา - สถานการณ์จำลองในการแก้ปัญหา - กรณีตัวอย่างในการแก้ปัญหา - การตัดสินใจด้วยตนเอง - การตัดสินใจโดยกระบวนการมีส่วนร่วม - การประเมินการตัดสินใจ - ทฤษฎีและหลักการในการตัดสินใจ 	<p>27</p> <p>3</p> <p>12</p> <p>12</p> <p>18</p> <p>3</p> <p>6</p> <p>3</p> <p>6</p>	

แผนภูมิที่ 12 แสดงโครงสร้างของหลักสูตรในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบจำลอง (ต่อ)

ขั้นการดำเนินการ	แนวความคิด	เนื้อหาสาระที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาหรือกิจกรรมการดำเนินการพัฒนา	ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาเป็นชั่วโมง	ระยะเวลารวมที่ใช้ในการพัฒนาในแต่ละ Phase
	การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ (Human - Relation)	<ul style="list-style-type: none"> - การรู้จักตนเอง - พื้นฐานและธรรมชาติของมนุษย์ - ความเข้าใจผู้อื่น 	18 6 16 16	

แผนภูมิที่ 12 แสดงโครงสร้างของหลักสูตรในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบจำลอง (ต่อ)

ขั้นการดำเนินการ	แนวความคิด	เนื้อหาสาระที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาหรือกิจกรรมการดำเนินการพัฒนา	ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาเป็นชั่วโมง	ระยะเวลารวมที่ใช้ในการพัฒนาในแต่ละ Phase
<p>ขั้นที่4 การฝึกปฏิบัติ (Phase IV Practice)</p>	<p>การสร้างประสบการณ์ตรง (Direct Experience) และประสบการณ์จำลอง (Simulation) ในการพัฒนาภาวะผู้นำ</p>	<p>- การใช้สถานการณ์จริงและสถานการณ์จำลองในการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ และมาตรการ และการวางแผน การวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การสร้างมนุษยสัมพันธ์</p>	<p>60</p>	<p>60</p>

แผนภูมิที่ 12 แสดงโครงสร้างของหลักสูตรในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้แบบจำลอง (ต่อ)

ขั้นการดำเนินการ	แนวความคิด	เนื้อหาสาระที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาหรือกิจกรรมการดำเนินการพัฒนา	ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาเป็นชั่วโมง	ระยะเวลารวมที่ใช้ในการพัฒนาในแต่ละ Phase
<p>ขั้นที่ 6 การวิเคราะห์การดำเนินการ (Phase VI Analysis of Feedback)</p>	<p>การวิเคราะห์ผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน</p> <p>การวิเคราะห์ผลการดำเนินการทั้งหมดของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ</p>	<p>- การศึกษาวิเคราะห์และประเมินการดำเนินการ ในขั้นที่ 1-5</p> <p>- การศึกษาวิเคราะห์และประเมินการดำเนินการทั้งหมดของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ</p>	<p>24</p> <p>12</p> <p>12</p>	<p>24</p>



หลักสูตรและรายละเอียดการดำเนินการ

หลักสูตรการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของแบบจำลอง ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาสาระ เป้าหมายกิจกรรมและผลที่ต้องการ ตามรายละเอียดในแผนภูมิที่ 13

แผนภูมิที่ 13 แสดงรายละเอียดของการ กำหนดเป้าหมาย กิจกรรม และผลที่ต้องการ
ขั้นที่ 1 (Phase I) การเตรียมการ (Preparation)

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
1.1 ความหมายความ สำคัญของผู้นำ และภาวะผู้นำ	1. ให้เกิดความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับ ความหมายของ ผู้นำและภาวะผู้นำ	1. โดยการบรรยาย 2. โดยการอภิปราย 3. การศึกษาจาก เอกสาร	1. มีความรู้และความ เข้าใจในความ หมายของผู้นำและ ภาวะผู้นำ 2. ตระหนักถึงความ สำคัญของผู้นำต่อ ประสิทธิภาพของ องค์การ
1.2 บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และพฤติกรรม ผู้นำ	1. ให้รู้บทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมของ ผู้นำ 2. ให้รู้ถึงขอบเขตที่จะ ต้องปฏิบัติ 3. รู้ถึงภารกิจต่าง ๆ ที่ต้องรับผิดชอบ ในฐานะผู้นำใน องค์การ		1. รู้และเข้าใจในบท บาทหน้าที่และ พฤติกรรมของผู้นำ 2. ตระหนักถึงภารกิจ ที่สำคัญ และขอบ เขตที่ต้องปฏิบัติ ของผู้นำ 3. ตระหนักในภารกิจ และรับผิดชอบใน ภารกิจ

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
1.3 คุณลักษณะของ ผู้นำที่สำคัญและ จำเป็นในการ บริหาร	1. ให้เกิดความรู้และ เข้าใจเกี่ยวกับคุณ ลักษณะผู้นำของผู้ บริหารที่สำคัญและ จำเป็น		1. เข้าใจและตระหนัก เกี่ยวกับคุณลักษณะ ของผู้นำเห็นความ สำคัญและความ จำเป็นที่จะต้องพัฒนา คุณลักษณะผู้นำ
1.4 ความสำคัญของ การบริหารแบบมี ส่วนร่วม	1. ให้เกิดความรู้และ ตระหนักถึงความ สำคัญในกระบวนการ การบริหารแบบมี ส่วนร่วม		1. ตระหนักถึงความ สำคัญในการบริหาร แบบมีส่วนร่วม 2. เข้าใจถึงหลักการและ ขั้นตอนในการบริหาร แบบมีส่วนร่วม 3. เข้าใจลำดับและ ขั้นตอนการดำเนินการ ให้เกิดกระบวนการ บริหารแบบมีส่วนร่วม

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
1.5 ความสำคัญ ของการกำหนด นโยบาย การ กำหนดวัตถุประสงค์- การวางแผน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้เกิดความรู้เข้าใจ และตระหนักถึง ความสำคัญของ การกำหนด นโยบาย 2. ให้เกิดความรู้เข้าใจ และตระหนักถึง ความสำคัญของ การกำหนดวัตถุประสงค์- ประสงค์ 3. ให้เกิดความรู้เข้าใจ และตระหนักถึง ความสำคัญของ การวางแผน 		<ol style="list-style-type: none"> 1. เห็นความสำคัญใน การกำหนดนโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์ และการวางแผน 2. รู้แนวทางและวิธีการ ในการกำหนดวัตถุประสงค์- ประสงค์และการวางแผน
1.6 ความสำคัญของการแก้ปัญหา	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้เกิดความรู้เข้าใจ และตระหนักถึง ความสำคัญใน กระบวนการของ การแก้ปัญหา 2. ให้เกิดความรู้ใน ขั้นตอนของกระบวนการ แก้ปัญหา 		<ol style="list-style-type: none"> 1. การตระหนักถึงความ สำคัญของบทบาทการ แก้ปัญหาของผู้นำ 2. รู้ขั้นตอนกระบวนการ ในการแก้ปัญหา

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
1.7 ความสำคัญของ มนุษยสัมพันธ์	1. ให้เกิดความรู้ความ เข้าใจและตระหนัก ถึงความสำคัญของ มนุษยสัมพันธ์ 2. ให้รู้ขั้นตอน กระบวนการในการ สร้างมนุษยสัมพันธ์		1. การตระหนักถึงความ สำคัญของมนุษย์ สัมพันธ์ 2. รู้ถึงกระบวนการใน การสร้างมนุษย- สัมพันธ์

ขั้นที่ 2 (Phase II) การประเมินพฤติกรรมก่อนการดำเนินการ (Assessment of Entering Behavior)

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
2.1 ประเมินภูมิหลัง	<p>1. ประเมินภูมิหลังอันเป็นลักษณะส่วนบุคคล</p> <p>2. ประเมินภาพรวมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และประสบการณ์ของแต่ละคน</p> <p>3. ความคาดหวังและความมุ่งหวังในอนาคตของแต่ละคน จุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงพัฒนาของแต่ละคน</p> <p>4. เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพให้ตรงตามความถนัดความสามารถและความต้องการของแต่ละบุคคล</p>	<p>1. การเขียนรายงานประวัติการบริหารของตนเอง</p> <p>2. เขียนรายงานความสามารถในการแก้ปัญหาของตนเองทั้งที่สามารถแก้ไขได้และแก้ไขไม่ได้</p> <p>3. การเขียนรายงานลักษณะนิสัยและพฤติกรรมของตนเอง</p>	<p>1. รู้ความเป็นมาในอดีต</p> <p>2. รู้ประสบการณ์และความสามารถ</p> <p>3. รู้ทิศทางและมวลประสบการณ์ที่จะพัฒนา</p> <p>4. รู้พฤติกรรมและคุณลักษณะที่จะต้องพัฒนา</p>

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
2.2 ประเมินความรู้ ความเข้าใจและ ความสนใจในการ พัฒนาภาวะผู้นำ	1. ประเมินความรู้ ความเข้าใจและ ความสนใจ 2. จัดกลุ่มตามความ สนใจและความ สามารถ 3. จัดลำดับความต้อง การพัฒนา ความ จำเป็น ความเร่ง ด่วนและความ สำคัญในการ พัฒนา	1. การทำแบบ ทดสอบเรื่อง ภาวะผู้นำ 2. การเลือกกลุ่ม และการจัดกลุ่ม เพื่อการพัฒนา ตามความสนใจ 3. การจัดลำดับ ความต้องการ พัฒนาของ ตนเอง	1. รู้พื้นฐานทางความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ 2. รู้ลำดับขั้นและความ ต้องการในการพัฒนา
2.3 การประเมินทักษะ และความ สามารถพื้นฐาน	1. ประเมินทักษะและ ความสามารถ พื้นฐานในบทบาท หน้าที่ด้านต่าง ๆ	1. การทดลองแก้ ปัญหาในสถาน- การณ์จำลอง	1. รู้ความสามารถและ ทักษะพื้นฐานภาวะ ผู้นำตลอดจนกระบวน การในการคิดและการ วิเคราะห์

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
	<p>2. ตระหนักในศักยภาพและความรู้ความสามารถของตนเองตามบทบาทหน้าที่ในด้านต่าง ๆ</p> <p>3. ได้รับความสนใจในการพัฒนาภาวะผู้นำ</p>	<p>2. การวิเคราะห์และประเมินระดับความรู้ความสามารถและทักษะของตนเองในผลการแก้ปัญหาในสถานการณ์จำลอง</p> <p>3. การคาดการณ์การสร้างความมุ่งมั่นและการกำหนดเป้าหมายและความคาดหวังในตำแหน่งผู้บริหารในอนาคต</p>	<p>2. รู้เป้าหมายและความคาดหวังและความมุ่งมั่นในอนาคต</p>

ขั้นที่ 3 (Phase III) การดำเนินการ (Treatment)

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
3.1 การบริหารแบบมี ส่วนร่วม	<ol style="list-style-type: none"> 1. รู้หลักการในการสร้างทีมงาน 2. เข้าใจตนเอง 3. เข้าใจสมาชิกของกลุ่ม 4. เข้าใจกลุ่มทั้งหมด 5. รู้การวางแผนเพื่อปรับปรุงงานของกลุ่ม 6. รู้การพัฒนาการติดต่อสื่อสารในกลุ่ม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษาหลักในการสร้างทีมงาน 2. ศึกษาหลักการและฝึกการวิเคราะห์ตนเอง 3. ศึกษาหลักการและฝึกการวิเคราะห์สมาชิกกลุ่ม 4. ศึกษาวิเคราะห์ประสบการณ์ของกลุ่มวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถนำเทคนิคในการสร้างทีมงานไปใช้ในองค์กร 2. สามารถนำหลักการวิธีการในการศึกษาวิเคราะห์ตนเองและผู้อื่นไปใช้ได้ 3. สามารถนำหลักการวางแผนเพื่อปรับปรุงกลุ่มไปใช้ได้ 4. สามารถวางระบบวิเคราะห์ระบบการติดต่อสื่อสารได้

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
		5. ศึกษาวิเคราะห์ แนวทางการวางแผนพัฒนา แผนพัฒนา การกำหนด บทบาทหน้าที่ ในแต่ละงาน คุณสมบัติ เป้า หมายและการ ประเมิน 6. ศึกษาวิเคราะห์ ระบบการติดต่อ สื่อสารประสิทธิ ภาพการติดต่อ สื่อสารองค์- ประกอบที่จะ ช่วยให้การติด ต่อสื่อสารเกิด ประสิทธิภาพ	

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
<p>3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และมาตรการ การกำหนดแผน และการวางแผน</p> <p>3.2.1 การกำหนด วัตถุประสงค์ นโยบายและ มาตรการ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. รู้หลักการประมวล ข้อมูลและความ ต้องการตลอดจน การจัดลำดับความ สำคัญ 2. รู้หลักการวิเคราะห์ ปัญหาและ พิจารณาทางเลือก 3. นำทางเลือกมา พิจารณากำหนด เป็นนโยบายได้ อย่างชัดเจนทั้ง นโยบายแบบ จำเพาะเจาะจงและ นโยบายหลัก 4. รู้หลักและวิธีการใน การกำหนดมาตรการ หรือแนวปฏิบัติ เพื่อสนองต่อนโยบายและการ บรรลุวัตถุประสงค์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ฝึกการประมวล ข้อมูลกำหนด ความต้องการ และจัดลำดับ ความสำคัญ 2. ฝึกการวิเคราะห์ ทางทางเลือกและ พิจารณาเลือก ทางเลือก 3. ฝึกการกำหนด นโยบายจากผล การวิเคราะห์ ปัญหาและ กำหนดมาตรการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. รู้การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและ มาตรการ



สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
3.2.2 การกำหนด แผนและการ วางแผน	1. รู้การเตรียมการวางแผน 2. รู้การจัดทำแผน 3. รู้การกำกับและประเมินผลการปฏิบัติตามแผน 4. รู้การปรับแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ 5. รู้การประเมินแผน	1. ฝึกการเตรียมข้อมูลและข้อเสนอแนะที่จำเป็นในการใช้วางแผน 2. ฝึกการจัดทำแผน 3. กำหนดวิธีการกำกับและประเมินผลการปฏิบัติตามแผน 4. ฝึกการปรับแผนและทดลองการจัดทำแผนใหม่ 5. ฝึกการประเมินแผน	1. รู้กำหนดแผนและการวางแผน
3.3 การแก้ปัญหา 3.3.1 หลักการและ ทฤษฎีในการ แก้ปัญหา	1. รู้หลักการในการแก้ปัญหา 2. รู้ทฤษฎีในการแก้ปัญหา 3. รู้วิธีการในการแก้ปัญหา	1. ศึกษาสภาพการณ์ที่เป็นปัญหาขององค์การ 2. ฝึกการวิเคราะห์ปัญหามูลเหตุของปัญหา	1. รู้หลักการ ทฤษฎีและวิธีการในการดำเนินการแก้ปัญหา 2. สามารถกำหนดหลักการทฤษฎีวิธีการในการแก้ปัญหาได้

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
	4. สามารถประยุกต์หลักการทฤษฎีวิธีการ เพื่อแก้ปัญหาในสภาพความเป็นจริงได้	3. ฝึกการประเมินสถานการณ์การวางแผนแก้ปัญหาและการรวบรวมทรัพยากรในการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหา	3. สามารถระบุทรัพยากรที่สำคัญและจำเป็นในการแก้ปัญหาได้ 4. เขียนแผนและเขียนขั้นตอนในการดำเนินการแก้ปัญหาได้
3.3.2 สถานการณ์จำลองปัญหา	1. ประยุกต์หลักการทฤษฎีวิธีการ เพื่อสร้างประสบการณ์รองในการแก้ปัญหาได้ 2. เชื่อมโยงหลักการทฤษฎีวิธีการเพื่อแก้ปัญหาได้เหมาะสมหลายรูปแบบ	1. ฝึกแก้ปัญหาในสถานการณ์จำลองโดยใช้หลักการ ทฤษฎี และวิธีการในการแก้ปัญหา	1. เกิดประสบการณ์รองในการดำเนินการแก้ปัญหาได้ 2. สามารถบูรณาการความรู้ทฤษฎี วิธีการในการแก้ปัญหาได้ 3. สามารถแยกแนวทางในการดำเนินการแก้ปัญหาที่แท้จริง
3.3.3 กรณีตัวอย่างในการแก้ปัญหา	1. เชื่อมโยงหลักการทฤษฎี วิธีการและเปรียบเทียบกับการดำเนินการในสถานการณ์ที่เป็นจริง	1. ฝึกการศึกษาวิเคราะห์กรณีตัวอย่างของปัญหา	1. เกิดแนวคิดอย่างเป็นรูปธรรมในการแก้ปัญหา 2. สามารถสร้างรูปแบบและแนวคิดในการแก้ปัญหาของตนเองได้

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
	2. สร้างแนวคิดและวิธีการเพื่อการแก้ปัญหาของตนเองในสภาพการณ์ของปัญหาที่ตนเองต้องเผชิญ	2. ฝึกการวิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินการแก้ปัญหาในรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ 3. ฝึกการวิเคราะห์วิจารณ์เพื่อสร้างแนวความคิดในกรณีตัวอย่างของการแก้ปัญหา	3. สามารถวิเคราะห์ประเมินจุดเด่นจุดด้อยในกระบวนการแก้ปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ ได้
3.4 การตัดสินใจ			
3.4.1 การตัดสินใจด้วยตนเอง	1. ให้รู้วิธีการตัดสินใจด้วยตนเอง 2. ให้รู้จักประกอบที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ 3. ให้รู้ขั้นตอนการพิจารณาตัดสินใจ 4. สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ	1. ฝึกการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ 2. ฝึกการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	1. รู้เทคนิคการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล 2. รู้จักแยกประเภทและจัดกลุ่มข้อมูลตามลำดับความสำคัญ 3. รู้จักการตัดสินใจภายใต้แนวทางและผลกระทบของแต่ละวิธีการที่แตกต่างกัน

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
		3. ฝึกการศึกษา ปัญหาวิเคราะห์ สาเหตุของ ปัญหา ศึกษา ทางเลือกในการ แก้ปัญหาศึกษา ผลกระทบใน แต่ละวิธีการแก้ ปัญหาและ พิจารณาตัดสินใจ แก่ปัญหา 4. ฝึกวิเคราะห์องค์ ประกอบการ ตัดสินใจจาก ปัญหากรณี 5. ฝึกการตัดสินใจ ตามขั้นตอนใน สถานการณ์ จำลอง 6. ฝึกการตัดสินใจ ในสถานการณ์ จำลอง	4. สามารถตัดสินใจใน สถานการณ์จำลอง ได้อย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพ

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
3.4.2 การตัดสินใจ โดยกระบวนการ การมีส่วนร่วม	1. รู้หลักการและวิธี การตัดสินใจ โดย กระบวนการมี ส่วนร่วม 2. รู้องค์ประกอบที่ใช้ ประกอบในการ ตัดสินใจ 3. รู้ขั้นตอนในการ พิจารณาตัดสินใจ 4. ตัดสินใจโดย กระบวนการมีส่วน ร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง เหมาะสมทันต่อ เหตุการณ์	1. ฝึกการรวบรวม ข้อมูลจากทุก ระดับเพื่อใช้ ประกอบการ พิจารณา ตัดสินใจ 2. ฝึกการร่วม วิเคราะห์วิพากษ์ วิจารณ์และรับรู้ ถึงทัศนความคิด เห็นที่แตกต่างกัน 3. ฝึกการร่วม พิจารณาและหา ทางเลือกร่วมกัน 4. ฝึกการพิจารณา และตัดสินใจ ร่วมกัน 5. ฝึกการตัดสินใจ ร่วมกันในแต่ละ ขั้นตอนของ สถานการณ์	1. รู้จักขั้นตอนการรวม กันในการพิจารณา ตัดสินใจ 2. รู้จักพิจารณาตัดสินใจ ร่วมกัน

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
3.4.3 การประเมิน ตัดสินใจ	1. สามารถเปรียบเทียบผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจดำเนินการ 2. สามารถประเมินความเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมได้	1. ให้การศึกษาเกี่ยวกับหลักการวิธีการในการประเมินผลการตัดสินใจ 2. ฝึกฝนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาวิเคราะห์วิธีการที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนของการตัดสินใจ 3. ฝึกในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ	1. รู้หลักการและวิธีการในการประเมินผลการตัดสินใจ 2. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลอันเป็นผลกระทบต่อการตัดสินใจเพื่อการประเมินผลการตัดสินใจแต่ละขั้นตอน 3. สามารถสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินผลการตัดสินใจ

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
<p>3.5 การสร้างมนุษยสัมพันธ์</p> <p>3.5.1 การรู้จักตนเอง</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถวิเคราะห์ตนเอง 2. ยอมรับสภาพหรือความเป็นจริงในตนเอง 3. มีความคิดรวบยอดเกี่ยวกับตนเองและความเป็นจริงในตนเองใกล้เคียงกัน 	<p>4. ทดลองสร้างเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อันเป็นผลจากการตัดสินใจทั้งที่เกี่ยวกับคน งาน และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษากระบวนการและวิธีการในการวิเคราะห์ตนเอง 2. ศึกษากระบวนการและวิธีการในการประเมินตนเอง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความรู้จักตนเอง 2. ยอมรับความเป็นจริงในตนเอง 3. มีความคิดรวบยอดเกี่ยวกับตนเอง 4. ปรับความคิดรวบยอดเกี่ยวกับตนเองได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงในตนเอง

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
3.5.2 การสร้าง ความเข้าใจ พื้นฐานเกี่ยว กับธรรมชาติ ของมนุษย์ และความเข้าใจ ผู้อื่น	<p>4. สามารถประเมิน ตนเองได้ใกล้เคียง กับสภาพความเป็น จริง</p> <p>1. รู้จักธรรมชาติของ มนุษย์</p> <p>2. รู้จักความต้องการ ของมนุษย์</p> <p>3. รู้จักความแตกต่าง ของมนุษย์</p> <p>4. รู้วิธีการในการจูงใจ</p>	<p>3. ศึกษากระบวนการ การและวิธีการ ในการสร้าง ความคิดรวบ ยอดที่ถูกต้อง เกี่ยวกับตนเอง</p> <p>4. ศึกษากระบวนการ การและวิธีการ ในการปรับความ คิดเกี่ยวกับตน เองให้ใกล้เคียง กับความเป็นจริง ในตนเอง</p> <p>1. ศึกษาพื้นฐาน ของมนุษย์ตาม หลักการของ มนุษย์สัมพันธ์</p> <p>2. ศึกษาความต้อง การของมนุษย์ ที่เน้นในด้าน มนุษย์สัมพันธ์</p> <p>3. ศึกษาความแตก ต่างของมนุษย์</p> <p>4. ศึกษาวิธีการใน การจูงใจ</p>	<p>1. เข้าใจธรรมชาติของ มนุษย์</p> <p>2. รู้และเข้าใจถึงความ ต้องการของมนุษย์</p> <p>3. รู้และเข้าใจถึงความ แตกต่างของมนุษย์</p> <p>4. รู้และเข้าใจถึงวิธีการ ในการจูงใจ</p>

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
<p>4.1 ฝึกการปฏิบัติโดย การปฏิบัติจริงและ การใช้สถานการณ์ จำลอง เกี่ยวกับ</p> <p>4.1.1 การบริหาร แบบมีส่วนร่วม</p> <p>4.1.2 การกำหนด นโยบาย การ กำหนดวัตถุประสงค์การ วางแผน</p> <p>4.1.3 การวิเคราะห์ ปัญหาและ การแก้ปัญหา</p> <p>4.1.4 การตัดสินใจ</p> <p>4.1.5 มนุษย- สัมพันธ์</p>	<p>1. เพื่อสร้างประสพ- การณ์เกี่ยวกับ เทคนิควิธีการและ กระบวนการบริหาร แบบมีส่วนร่วม</p> <p>2. เพื่อสร้างประสพ- การณ์ในการ กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และ การวางแผน</p> <p>3. เพื่อสร้างประสพ- การณ์ในการ วิเคราะห์ปัญหา และการแก้ปัญหา</p> <p>4. เพื่อสร้างประสพ- การณ์ในการตัด สินใจ</p> <p>5. เพื่อสร้างประสพ- การณ์ในการสร้าง มนุษยสัมพันธ์</p>	<p>1. ฝึกปฏิบัติเกี่ยว กับการใช้เทคนิค วิธีการและกระ บวนการบริหาร แบบมีส่วนร่วม</p> <p>2. ฝึกปฏิบัติเกี่ยว กับการกำหนด นโยบายการ กำหนดวัตถุประสงค์และ การวางแผน</p> <p>3. ฝึกปฏิบัติการ วิเคราะห์ปัญหา และการแก้ ปัญหา</p> <p>4. ฝึกปฏิบัติการ ตัดสินใจ</p> <p>5. ฝึกปฏิบัติการ สร้างมนุษย- สัมพันธ์</p>	<p>1. สามารถใช้เทคนิควิธี การและกระบวนการ บริหารแบบมีส่วนร่วม ได้</p> <p>2. สามารถกำหนด นโยบาย วัตถุประสงค์ และวางแผนได้</p> <p>3. สามารถวิเคราะห์ ปัญหาและแก้ปัญหา ได้</p> <p>4. สามารถตัดสินใจได้</p> <p>5. สามารถสร้างมนุษย- สัมพันธ์ได้</p>

ขั้นที่ 5 (Phase V) การประเมินประสิทธิผลการดำเนินการ (Assessment of Performance)

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
5.1 การประเมินพุทธิ- พิสัย (Cognitive evaluation)	ประเมินความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับความรู้ พื้นฐานของการเป็นผู้ นำ (Basic Concept) และในคุณลักษณะ ของผู้ที่นำมาสร้าง รูปแบบการพัฒนา ได้แก่ - การบริหารแบบมี ส่วนร่วม - การกำหนดนโยบาย - การกำหนดวัตถุประสงค์และ - การวางแผน - การวิเคราะห์ปัญหา และ - การแก้ปัญหา - การตัดสินใจ - มนุษยสัมพันธ์	1. ทดสอบโดยแบบ ทดสอบ 2. สังเกตพฤติกรรม ตามแบบบันทึก เพื่อการประเมิน การนำความรู้ และหลักการไป ใช้ในการฝึก ปฏิบัติในกิจกรรม ต่าง ๆ ที่จัดขึ้น 3. การร่วมอภิปราย แสดงความคิด เห็น	ทราบผลการฝึกอบรมใน ด้านความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับความรู้พื้นฐาน ของการเป็นผู้นำและ หลักการและวิธีการใน การพัฒนาความสามารถ ในด้าน - การบริหารแบบมีส่วน ร่วม - การกำหนดนโยบาย - การกำหนดวัตถุประสงค์ ประสงค์และการ วางแผน - การวิเคราะห์ปัญหา และการแก้ปัญหา - การตัดสินใจ - มนุษยสัมพันธ์



สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
5.2 การประเมินทักษะ พิสัย (Psychomotor evaluation)	ประเมินทักษะความ สามารถในด้านต่าง ๆ ได้แก่ - การบริหารแบบมี ส่วนร่วม - การกำหนดนโยบาย - การกำหนดวัตถุประสงค์ ประสงค์ และ - การวางแผน - การวิเคราะห์ปัญหา และ - การแก้ปัญหา - การตัดสินใจ - มนุษยสัมพันธ์	1. ประเมินผล สมรรถนะในการ ฝึกปฏิบัติตาม แบบประเมินผล สมรรถนะ 2. ติดตามสังเกต พฤติกรรมการ แสดงออกในการ ปฏิบัติงานใน หน่วยงาน	ทราบผลการฝึกอบรมใน ด้านทักษะการปฏิบัติ ตลอดจนความสามารถ ในการนำไปใช้เกี่ยวกับ ความสามารถใน - การบริหารแบบมี ส่วนร่วม - การกำหนดนโยบาย - การกำหนดวัตถุประสงค์ ประสงค์และการ วางแผน - การวิเคราะห์ปัญหา และการแก้ปัญหา - การตัดสินใจ - มนุษยสัมพันธ์

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
5.3 การประเมินเจต พินัย (Affective evaluation)	รู้ถึงทัศนคติการมอง เห็นความสำคัญ (Affective domain) ที่มี ต่อสาระสำคัญทั้งใน ส่วนของความรู้ พื้นฐานเกี่ยวกับการ เป็นผู้นำ (Basic concept) และในส่วนของ คุณลักษณะของ ผู้นำเกี่ยวกับการ บริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดวัตถุประสงค์ ประสงค์และการวางแผนการวิเคราะห์ ปัญหาและการแก้ปัญหา การตัดสินใจ และมนุษยสัมพันธ์	1. ทดสอบโดยแบบ ทดสอบ 2. การสังเกตพฤติกรรม การแสดง ออกในขณะร่วม กิจกรรม 3. การร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็น	ทราบผลการฝึกอบรมใน ด้านทัศนคติและการ ตระหนักถึงความสำคัญ ของผู้นำที่มีต่อองค์การ และเห็นความสำคัญของ คุณลักษณะผู้นำที่ควร พัฒนา

ขั้นที่ 6 (Phase VI) การวิเคราะห์การดำเนินการ (Analysis of Feedback)

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
6.1 วิเคราะห์ผลการ ดำเนินการทั้งหมด	<ol style="list-style-type: none"> 1. รู้ถึงผลการดำเนินการตามรูปแบบว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ 2. รู้กระบวนการต่างๆ ที่ได้จัดขึ้นในแต่ละขั้นตอนว่ามีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด 3. จากผลการประเมินจะทราบว่าควรปรับปรุงแก้ไขในส่วนใดอย่างไร 4. ประเมินการดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องและนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการเพียงใด 	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิเคราะห์เป้าหมายรวมในการดำเนินการว่าสัมฤทธิ์ผลเพียงไร 2. วิเคราะห์เป้าหมายของแต่ละขั้นตอนว่าสัมฤทธิ์ผลเพียงใด 3. วิเคราะห์ความสำเร็จและข้อผิดพลาดทั้งระบบและในแต่ละขั้นตอน 4. วิเคราะห์ความสอดคล้องความเหมาะสมในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวมว่าดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด 	<ol style="list-style-type: none"> 1. รู้ระดับผลสัมฤทธิ์การดำเนินการพัฒนาตามแบบจำลอง 2. รู้ระดับผลสัมฤทธิ์การดำเนินการพัฒนาในแต่ละขั้นตอน 3. รู้ข้อบกพร่องในการดำเนินการและสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข 4. รู้สถานะของบูรณาการในกระบวนการพัฒนาทุกขั้นตอนของแบบจำลอง

สาระ (Content)	เป้าหมาย (Goal)	กิจกรรม (Activities)	ผลที่ต้องการ (Major outputs)
6.2 วิเคราะห์การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน	<ol style="list-style-type: none"> 1. รู้ถึงผลการดำเนินการในภาพรวมของขั้นตอน 2. รู้ความสอดคล้องของกิจกรรมการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน 3. รู้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในแต่ละขั้นตอน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิเคราะห์เป้าหมายรวมในการดำเนินการของขั้นตอนต่าง ๆ ว่าสัมฤทธิ์ผลเพียงใด 2. วิเคราะห์ความสอดคล้องของกิจกรรมที่ดำเนินการภายในขั้นตอน 3. วิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของขั้นตอนต่าง ๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. รู้ระดับผลสัมฤทธิ์การดำเนินการพัฒนาภายในขั้นตอนต่าง ๆ 2. รู้ข้อบกพร่องข้อควรปรับปรุงแก้ไขภายในขั้นตอนต่าง ๆ 3. รู้ความสอดคล้องและความกลมกลืนในการดำเนินกิจกรรมไปสู่เป้าหมายของแต่ละขั้นตอน