

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบ
การใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

นางสาวศาลินา บุญเกื้อ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2554
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

AN ANALYSIS OF ACADEMIC ADMINISTRATION LEADERSHIP
OF ADMINISTRATORS IN MODEL SCHOOLS USING THE
BASIC EDUCATION CORE CURRICULUM B.E.2551

Miss Salina Boonkua

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Policy, Management and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2011
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551
โดย	นางสาวศาลินา บุญเกื้อ
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า)

ศาลีณา บุญเกิด : การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (AN ANALYSIS OF ACADEMIC ADMINISTRATION LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS IN MODEL SCHOOLS USING THE BASIC EDUCATION CORE CURRICULUM B.E.2551) อ.ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ศ.ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, อ.ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : รศ.ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา, 415 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (2) วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (3) นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีการวิจัยเป็นแบบผสมผสานโดยการวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยใช้แบบสอบถาม แล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยาย และวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ด้วยเทคนิค PNI^{modified} ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นกรณีศึกษาผู้บริหารที่มีการบริหารงานวิชาการที่ดี และการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์

ผลการวิจัยที่สำคัญ พบว่า

1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกงาน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมา คือ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล การประกันคุณภาพ และการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.13$) และการบริหารจัดการหลักสูตร ($\bar{X} = 4.11$) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกงาน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ($\bar{X} = 4.65$) รองลงมา คือ การบริหารจัดการหลักสูตร และการประกันคุณภาพ ($\bar{X} = 4.64$) และการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.63$) ตามลำดับ

2) ปัจจัยที่มีผลเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำ (อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในตำแหน่งผู้บริหาร ประสบการณ์การทำงาน) การพัฒนาตนเองของผู้นำ (ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ จัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้ เข้ารับการอบรมสม่ำเสมอและเป็นวิทยากรแกนนำ) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ (มนุษยสัมพันธ์ ใจกว้างรับฟังความคิดเห็น มีความยุติธรรม) ทักษะการติดต่อผู้นำ (ศรัทธา เคารพนับถือ เชื่อถือ ชื่นชม ยกย่อง ถือเป็นตัวอย่าง) บทบาทหรือพฤติกรรมที่แสดงต่อผู้นำ (ให้ความร่วมมือ แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมทุกกิจกรรม) การรับรู้ถึงคุณลักษณะของผู้นำ (มีมนุษยสัมพันธ์ ใจกว้างรับฟังความคิดเห็น ยุติธรรม) การให้ความร่วมมือกับผู้นำ (เข้าร่วมประชุม มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ร่วมระดมทุนและทรัพยากร)

3) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 กลยุทธ์หลัก คือ (1) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร (2) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล (3) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ (4) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา และ (5) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิติศ.....

สาขาวิชา บริหารการศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

ปีการศึกษา 2554 ลายมือชื่อ อ.ที่ปริกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

5084247027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : ACADEMIC ADMINISTRATION / LEADERSHIP / STRATEGY

SALINA BOONKUA : AN ANALYSIS OF ACADEMIC ADMINISTRATION LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS IN MODEL SCHOOLS USING THE BASIC EDUCATION CORE CURRICULUM B.E.2551. ADVISOR : PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., CO-ADVISOR : ASSOC.PROF.SIRIPAARN SUWONMONKHA, Ph.D., 415 pp.

This research has 3 objectives: (1) To analyze the current situation and desirable situation of academic administration leadership of administrators in model schools using basic education core curriculum B.E.2551; (2) To examine factors associating to academic administration leadership of administrators in model schools using basic education core curriculum B.E.2551; and (3) To recommend strategies for development of academic administration leadership of administrators of basic education schools. This is a mixed method research of quantitative and qualitative approaches. The quantitative approach included the population of model schools using basic education core curriculum B.E.2551. The questionnaire was used as the research instrument. The data analysis employed descriptive statistics, and the analysis to obtain priority need applied the technique called Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$). The qualitative approach was undertaken in the case study of schools with administrators possessing good practice in academic administration and the strategies were reviewed for relevancy by experts and focus group discussion.

Major results revealed that:

1) The current situation of administrators leadership in academic administration of model schools using basic education core curriculum B.E.2551, the average very level in all the work. The order is as follows; Building collaborative network in academic administration ($\bar{X} = 4.17$). Knowledge management, measurement and evaluation, and quality assurance, and Development of educational media, technologies and information ($\bar{X} = 4.13$), and curriculum management ($\bar{X} = 4.11$), respectively. The desirable situation of academic administration leadership of administrators in model schools using basic education core curriculum B.E.2551, the average in most every application. The order is follows; Knowledge management, measurement and evaluation ($\bar{X} = 4.65$). Curriculum management, and quality insurance ($\bar{X} = 4.64$), and Development of media, educational technologies and information, and building collaborative networking in academic administration ($\bar{X} = 4.63$), respectively.

2) Factors associated with effective leadership in academic administration, including the leader's personal (age, education, time position, experience), to develop their own leadership (new knowledge, documented knowledge, to be trained as trainers and leaders regularly), the personal qualities of leadership (human relations, generous comments, fairness), attitudes toward the leader (good faith, respect, admiration, as an example), the behavior of the leaders (cooperation, comment, participation in all activities), the perception of leadership attributes (relationship, generous comments, justice), to cooperate with the leaders (attendance, involved in the operation, the funding and resources).

3) Strategies for leadership development in academic administration of basic education schools comprise 5 key strategies: (1) Strategy for enhancing leadership in curriculum management, (2) Strategy for enhancing leadership in knowledge management, measurement and evaluation, (3) Strategy for enhancing leadership in quality assurance, (4) Strategy for enhancing leadership in development of educational media, technologies and information, and (5) Strategy for enhancing leadership in building collaborative network in academic administration.

Department : Educational Policy, Management and Leadership Student's Signature

Field of Study : Educational Administration Advisor's Signature

Academic Year : 2011 Co-advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงสุดในการดูแลเอาใจใส่ของศาสตราจารย์ ดร.พฤษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้สละเวลาให้ความรู้ ให้คำปรึกษา และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ยิ่งต่อผู้วิจัยด้วยความเมตตา รวมทั้งเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล ประธานและกรรมการสอบ และท่านดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรรมการภายนอก ที่ให้ความกรุณาตรวจสอบปรับปรุง และให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาบริหารการศึกษา และคณาจารย์คณะครุศาสตร์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อันมีคุณค่ายิ่ง รวมทั้งเจ้าหน้าที่สาขาวิชาบริหารการศึกษาและเจ้าหน้าที่ของคณะครุศาสตร์ทุกท่านที่คอยให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยอย่างเป็นกัลยาณมิตรด้วยดีตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ และการเข้าร่วมการสัมมนากลุ่ม ตลอดจนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณผู้ร่วมให้ข้อมูลในการวิจัยทุกท่าน ที่ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร.นันทกาญจน์ ชินประหัชฐ์ คุณสิริกร โดสดี คุณวัชรภรณ์ เชื้อนวัง และพี่น้องผองเพื่อนกัลยาณมิตรสาขาบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่คอยช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยอย่างยิ่งตลอดมา

ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้มอบทุนวิจัย 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภชในการดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีมา ณ โอกาสนี้

ด้วยคุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อกราบบูชาในพระคุณอันยิ่งใหญ่แก่ คุณพ่อบุญเรือง คุณแม่ศรีสุนันท์ บุญเกื้อ และขอบคุณคุณศรวิษฐ์ คุณชัญญ์ทัญน้องรัก ที่เป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอดจนสำเร็จการศึกษานี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ถ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	10
วัตถุประสงค์ในการวิจัย	10
ขอบเขตในการวิจัย.....	10
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	11
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	14
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	19
การนำเสนอรายงานวิจัย	20
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	21
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	22
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ.....	71
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ	83
ตอนที่ 4 หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.....	88
ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์	96
ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	103
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	113
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนด กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	117

บทที่	หน้า
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลาง พุทธศักราช 2551	118
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์โดยการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลาง พุทธศักราช 2551	128
ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	129
ขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	131
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	132
ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลาง พุทธศักราช 2551	132
ตอนที่ 2 การประเมินความต้องการจำเป็นและการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	184
ตอนที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลาง พุทธศักราช 2551	211
5 ผลการศึกษากรณีศึกษา.....	223
ตอนที่ 1 บริบทกรณีศึกษา.....	224
ตอนที่ 2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามต่อภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน	268
ตอนที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน ...	277
6 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	281
ตอนที่ 1 กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1)	281

บทที่	หน้า
ตอนที่ 2 การตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาระยะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1).....	316
ตอนที่ 3 กลยุทธ์การพัฒนาระยะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน.....	320
7 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	327
สรุปผลการวิจัย.....	328
อภิปรายผล.....	334
ข้อเสนอแนะ.....	345
รายการอ้างอิง.....	347
ภาคผนวก.....	356
ภาคผนวก ก เครื่องมือวิจัย.....	357
ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	397
ภาคผนวก ค หนังสือขอความร่วมมือ.....	402
ภาคผนวก ง ความสอดคล้องของตัวแปรและผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	406
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	415

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	คุณลักษณะเฉพาะ พฤติกรรม และการเป็นที่ยอมรับของภาวะผู้นำที่มีบาร์มี	31
2.2	สรุปแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	47
2.3	องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	49
3.1	ขั้นตอนและผลลัพธ์ในการดำเนินการวิจัย	114
3.2	จำนวนตัวอย่างจำแนกตามภูมิภาค	119
3.3	สารสนเทศเครื่องมือและผู้ให้ข้อมูล	121
3.4	กลุ่มตัวอย่างในการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย	123
3.5	ค่าความเที่ยงแบบแอลฟาของครอนบาค	124
3.6	จำนวนการส่งและจำนวนการตอบกลับของกลุ่มตัวอย่างประชากร โรงเรียน	125
3.7	จำนวนการส่งและจำนวนการตอบกลับของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล	125
3.8	เทคนิควิธีการเก็บข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	127
4.1	จำนวนและร้อยละของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามบริบทของโรงเรียน	133
4.2	จำนวนและร้อยละของผู้อำนวยการ โรงเรียนจำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน	134
4.3	จำนวนและร้อยละของรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการจำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน	136
4.4	จำนวนและร้อยละของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน	137
4.5	จำนวนและร้อยละของครูผู้สอนจำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน	138
4.6	จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียนจำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน	140
4.7	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองและรวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล	143

ตารางที่	หน้า
4.8	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ด้านงานการบริหารจัดการหลักสูตร ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน และรวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 147
4.9	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ด้านงานการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน และรวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล.... 155
4.10	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ด้านงานการประกันคุณภาพ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน และรวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล..... 162
4.11	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน และรวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล..... 169
4.12	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน และรวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 177

ตารางที่	หน้า
4.13	สรุปลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 185
4.14	ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร ตามความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน และรวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 186
4.15	ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล ตาม ความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน และ รวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 191
4.16	ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการประกันคุณภาพ ตามความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และ คณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน และรวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล..... 196
4.17	ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการ ศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน และรวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 201
4.18	ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงาน วิชาการ ตามความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน และรวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 206
4.19	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ใน คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำ ตามความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการ โรงเรียน..... 211

ตารางที่	หน้า
4.20	ปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในการพัฒนาตนเองของผู้นำตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน..... 213
4.21	ปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมต่อภาวะผู้นำตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน..... 214
4.22	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในระยะเวลาในการทำงานของผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชา ตามความคิดเห็นของ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน 215
4.23	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในทัศนคติของผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้อำนวยการ ตามความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน 216
4.24	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในบทบาทหรือพฤติกรรมของผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชาที่แสดงออกต่อ ผู้อำนวยการ ตามความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน.. 217
4.25	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในคุณลักษณะของผู้อำนวยการต่อการรับรู้ของผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชา ตามความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน 218
4.26	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในระยะเวลาในการทำงานร่วมกับผู้อำนวยการ ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน..... 219

ตารางที่	หน้า	
4.27	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในทัศนคติต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน.....	220
4.28	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในการมีส่วนร่วม หรือความร่วมมือที่มีให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน.....	221
4.29	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้อำนวยการต่อการรับรู้ ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน.....	222
5.1	ข้อมูลบุคลากรของโรงเรียนจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา อายุ และประสบการณ์	227
5.2	ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนบ้านแท่นวิทยา.....	230
5.3	ตารางแสดงกระบวนการและตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมที่มีจริยธรรม	241
5.4	แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติการและการกำหนดเป้าหมาย	242
5.5	จำนวนบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามเพศและระดับการศึกษา	252
5.6	จำนวนนักเรียนของโรงเรียน จำแนกตามชั้นและห้องเรียน.....	252
5.7	ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนสตรีศึกษา	253
5.8	ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน	260
6.1	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	282
6.2	ความสอดคล้องของการวิเคราะห์ข้อมูล.....	283
6.3	จุดแข็งของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร	284
6.4	จุดอ่อนของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร	286
6.5	โอกาสของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร	287

ตารางที่	หน้า
6.20 จุดอ่อนของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ	299
6.21 โอกาสของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ	299
6.22 ภาวะคุกคามของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ	300
6.23 กลยุทธ์รอง SO ของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร	302
6.24 กลยุทธ์รอง ST ของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร	302
6.25 กลยุทธ์รอง WO ของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร	303
6.26 กลยุทธ์รอง WT ของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร	303
6.27 กลยุทธ์รองของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร (ฉบับร่างที่ 1).....	304
6.28 กลยุทธ์รอง SO ของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัด ประเมินผล	304
6.29 กลยุทธ์รอง ST ของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัด ประเมินผล	305
6.30 กลยุทธ์รอง WO ของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัด ประเมินผล	306
6.31 กลยุทธ์รอง WT ของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัด ประเมินผล	306
6.32 กลยุทธ์รองของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัด ประเมินผล (ฉบับร่างที่ 1).....	307
6.33 กลยุทธ์รอง SO ของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ	307
6.34 กลยุทธ์รอง ST ของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ.....	308
6.35 กลยุทธ์รอง WO ของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ.....	308
6.36 กลยุทธ์รอง WT ของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ	309
6.37 กลยุทธ์รองของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ (ฉบับร่างที่ 1).....	309
6.38 กลยุทธ์รอง SO ของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และ สารสนเทศทางการศึกษา	310

ตารางที่	หน้า
6.39	กลยุทธ์รอง ST ของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและ สารสนเทศทางการศึกษา 310
6.40	กลยุทธ์รอง WO ของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและ สารสนเทศทางการศึกษา 311
6.41	กลยุทธ์รอง WT ของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและ สารสนเทศทางการศึกษา 312
6.42	กลยุทธ์รองของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและ สารสนเทศทางการศึกษา (ฉบับร่างที่ 1) 312
6.43	กลยุทธ์รอง SO ของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ในการบริหารงานวิชาการ 313
6.44	กลยุทธ์รอง ST ของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ในการบริหารงานวิชาการ 314
6.45	กลยุทธ์รอง WO ของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ในการบริหารงานวิชาการ 314
6.46	กลยุทธ์รอง WT ของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ในการบริหารงานวิชาการ 315
6.47	กลยุทธ์รองของการสร้างเสริมภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ในการบริหารงานวิชาการ (ฉบับร่างที่ 1)..... 315
6.48	จำนวนและร้อยละของการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนภาวะ ผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1) จากผู้ทรงคุณวุฒิ..... 316
6.49	กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร (ฉบับร่างที่ 2)..... 318
6.50	กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัด ประเมินผล (ฉบับร่างที่ 2)..... 318
6.51	กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ (ฉบับร่างที่ 2)..... 318
6.52	กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและ สารสนเทศทางการศึกษา (ฉบับร่างที่ 2) 319

ตารางที่		หน้า
6.53	กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองพัฒนาภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ (ฉบับร่างที่ 2)	319
6.54	กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และกิจกรรมสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร	321
6.55	กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และกิจกรรมสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล	322
6.56	กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และกิจกรรมสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ.....	323
6.57	กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และกิจกรรมสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา	324
6.58	กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และกิจกรรมสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ	325
7.1	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551	328

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	15
1.2	กรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	16
1.3	กรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	17
1.4	กรอบแนวคิดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ	18
1.5	แนวคิดกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ	18
1.6	กรอบแนวคิดในการวิจัย	19
2.1	The Additive effect of Transformational leadership	37
2.2	Leadership Factors	38
2.3	รูปแบบโครงสร้างที่ดีที่สุดของลักษณะผู้นำ.....	39
2.4	Leading in a Culture of Change	41
2.5	Tri-Level Reform	41
2.6	The Pathway Problem	42
2.7	แรงผลักดันการเปลี่ยนแปลง.....	46
2.8	The Domain of Strategic Leadership	51
2.9	การปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ	55
2.10	Three Key Interrelated Strategic Leadership Activities.....	56
2.11	A Model for Strategic Leadership.....	58
2.12	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับของข้อบังคับในหลักจริยธรรม.....	68
2.13	ปัจจัยที่มีผลต่อจริยธรรมของผู้บริหาร	70
2.14	ปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับ.....	87
2.15	ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของมาตรฐานการเรียนรู้ระดับชาติกับการพัฒนาหลักสูตร ในระดับท้องถิ่น สถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน	93
2.16	รูปแบบการวิเคราะห์กลยุทธ์.....	98
2.17	บทบาทของการวิจัยความต้องการจำเป็นที่มีต่อการวางแผนและพัฒนา.....	99
2.18	การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์	100
5.1	แผนที่โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา.....	225
5.2	ลักษณะและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนบ้านแท่นวิทยา.....	226

ภาพที่		หน้า
5.3	ผังโจทยัความทำทาย และการวางแผนกลยุทธ์.....	239
5.4	การพัฒนาการปฏิบัติงานแบบ PDCA.....	240
5.5	ลักษณะและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสตรีศึกษา	250
5.6	ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนสตรีศึกษา ระยะ 4 ปี (2552-2555)	262

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางบริบทความเปลี่ยนแปลงของโลกที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ประเทศไทยต้องเผชิญกับผลกระทบต่อโอกาสและข้อจำกัดในการพัฒนาประเทศเป็นอย่างมาก ทำให้การพัฒนาประเทศในระยะต่อไปต้องมีการเตรียมความพร้อม การทำความเข้าใจในสถานการณ์ การนำศักยภาพที่มีอยู่ และศักยภาพที่ได้รับการพัฒนามาแล้วอย่างต่อเนื่องมาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยได้ยกระดับคุณภาพของคนไทยให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ประเทศไทย ปี พ.ศ. 2570 ที่ได้กำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนาประเทศไว้ว่า “คนไทยภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีมิตรไมตรีบนวิถีชีวิตแห่งความพอเพียง ยึดมั่นในวัฒนธรรมประชาธิปไตย และหลักธรรมาภิบาล การบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานที่ทั่วถึงมีคุณภาพ สังคมมีความปลอดภัยและมั่นคง อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ดี เกื้อกูลและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ระบบการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงด้านอาหารและพลังงาน อยู่บนฐานทางเศรษฐกิจที่พึ่งตนเองและแข่งขันได้ในเวทีโลก สามารถอยู่ในประชาคมภูมิภาคและโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2551)

อีกทั้งสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงแห่งยุคโลกาภิวัตน์นี้ ก่อให้เกิดพลังการเปลี่ยนแปลงจากประชาคมโลกที่มีความซับซ้อนและโยงใยเกี่ยวข้องกันอย่างลึกซึ้งในอนาคต ทำให้เกิดมีกฎระเบียบ ข้อตกลง สนธิสัญญาต่างๆ ของโลกทั้งในระดับภูมิภาคและนานาชาติที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบาย แนวทาง และโครงการของแต่ละรัฐ/องค์กรดังกล่าว เช่น ประชาคมยุโรป (EU) สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) และองค์กรอื่นๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะต้องมีการประสานความร่วมมือในทุกสาขาที่จะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ประเทศไทยในฐานะสมาชิกของกลุ่มองค์กรชุมชนนานาชาติดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลไกของประเทศในการร่วมแข่งขันบนเวทีระหว่างประเทศมากยิ่งขึ้น (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) เพื่อนำไปสู่การวางรากฐานการศึกษาเพื่อการพัฒนาในความรอบรู้ ความเข้าใจและความเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกในด้านต่างๆ ได้อย่างครบถ้วนและก้าวไปสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาคนและสังคมไทยให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ดังกล่าวอย่างยั่งยืน และตามกรอบแนวคิดการศึกษาของ AGENDA 21(อ้างถึงใน

พททธี ศิริบรรณพิทักษ์ (2552: 168) ว่า “การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญของการเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน การศึกษาในระบบและนอกระบบโรงเรียนจะต้องมีจุดมุ่งหมายในการเปลี่ยนทัศนคติของคน เพื่อให้มีความตระหนักในปัญหาที่เกิดจากการพัฒนา มีทักษะและพฤติกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยบูรณาการในทุกสาขาวิชา” และการพัฒนาคนและสังคมให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาเศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล พัฒนาคนให้มีผลิตภาพสูงขึ้น สามารถปรับตัวรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน มีจิตสำนึก พฤติกรรมและวิถีชีวิตที่ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างมั่นคง มีระบบจัดการทางสังคมที่เสริมสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนของสังคมในการพัฒนา นำทุนทางสังคมและทุนทางธรรมชาติมาประยุกต์ให้เหมาะสม (พททธี ศิริบรรณพิทักษ์, 2552: 156) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการศึกษาไทยในปัจจุบันของไพฑูริย์ สินลารัตน์ และคณะ (2552: บทสรุปผู้บริหาร) ที่ว่า การศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบันต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาบุคคลให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรี และมีเอกลักษณ์ความเป็นไทย ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ และทิศทางการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ภายใต้หลักการเศรษฐกิจเพียงพอ

แต่เนื่องจากกระแสวิกฤตการณ์ของประเทศไทยที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นภาวะวิกฤตด้านการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา คงสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนแล้วว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ส่งผลให้ประเทศไทยอยู่ในสภาวะการณ์เช่นใด โดยเฉพาะในด้านที่สำคัญมากอย่างยิ่งอันเป็นพื้นฐานต่อการนำไปสู่การพัฒนาประเทศให้ยั่งยืน นั่นคือ ด้านการศึกษา ที่พบว่า การจัดการศึกษาของไทยที่มีมาอย่างต่อเนื่องยาวนานนั้นเกิดความอ่อนด้อยทั้งในด้านการบริหารจัดการและด้านคุณภาพการศึกษา ส่งผลให้ประเทศไทยไม่มีศักยภาพในการแข่งขันกับประเทศต่างๆ ในสังคมโลก (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544: 1) ก่อให้เกิดกระแสแห่งการปฏิรูปสังคมไทยขึ้น และการปฏิรูปการศึกษาในระยะแรก และระยะที่สองอย่างต่อเนื่องที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาวิกฤตด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นและหวังว่าการศึกษาจะเป็นเส้นทางนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต อีกทั้งจากการทบทวนผลการดำเนินงานพัฒนาการศึกษาและผลการประเมินคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จำนวน 30,010 แห่ง พบว่า ได้มาตรฐานเพียงร้อยละ 35 เท่านั้น โดยมีด้านที่ไม่ได้มาตรฐาน ได้แก่ ด้านผู้เรียน ไม่ได้มาตรฐานเกี่ยวกับความสามารถในการคิดอย่างมีระบบ ความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ทักษะการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทักษะการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ส่วนด้านผู้บริหาร ไม่ได้มาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ โดยเฉพาะการมีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น

การมีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การส่งเสริมกิจกรรมการเรียนการสอน และด้านครู ไม่ได้มาตรฐานเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และความไม่เพียงพอของครู (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 11) และจากการประเมินผลการพัฒนาที่ผ่านมาและทบทวนสถานะของประเทศไทยในประชาคมโลก และสถานะภายในประเทศ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการบริหารการปกครอง แสดงให้เห็นว่าประเทศไทยยังมีประเด็นเชิงโครงสร้างหลายประการที่ต้องพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ยังเป็นปัญหาที่ต่อเนื่องและต้องให้ความสำคัญโดยเร่งด่วน (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10: 11) ทั้งยังสอดคล้องกับ “ปฏิญญาว่าด้วยแผนงานสำหรับประชาคมอาเซียน” ที่ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการศึกษาซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการนำอาเซียนบรรลุวิสัยทัศน์อาเซียน ในปี 2020 ทั้งยังจัดทำ “แผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (พ.ศ.2552-2558)” ด้านการศึกษา ซึ่งแผนงานที่สำคัญประการหนึ่ง นั่นคือ การจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ การศึกษา (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2552) และในการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพและการพัฒนาที่ยั่งยืนของพุทธ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552: 168-169) ได้เสนอ กลยุทธ์การจัดการศึกษาว่า มีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงการศึกษาให้มีพลังในการเสริมสร้างความตระหนัก วิสัยทัศน์ และเทคนิควิธีการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ค่านิยม รวมทั้งวิถีชีวิตที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีความจำเป็น ต้องมีการเปลี่ยนแปลงการศึกษาในเรื่องสำคัญ 2 เรื่อง คือ (1) การปฏิรูปหลักสูตร โดยการทบทวนหลักสูตรทั้งหมด ตั้งแต่ด้านวัตถุประสงค์ ด้านเนื้อหาสาระการเรียนการสอนและการประเมินผล พร้อมทั้งสร้างทฤษฎีและการปฏิบัติแนวใหม่ในการจัดการศึกษาให้มีพลังในการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตของพลเมืองแบบประชาธิปไตยและแบบสันติ (2) การปฏิรูปโครงสร้าง โดยการเปลี่ยนแปลงการรวมศูนย์อำนาจในการจัดหลักสูตร โดยให้ท้องถิ่นมีอำนาจในการจัดโปรแกรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมและมีอำนาจในการตัดสินใจได้มากขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงวิธีการประเมินกระบวนการและผลลัพธ์การเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายบนหลักการของผลลัพธ์การเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

การบริหารงานวิชาการ เป็นงานหลักที่เป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษา เพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพและมาตรฐานของการศึกษาที่ต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และเป็นพันธกิจการบริหารงานที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545) ในมาตรา 39 ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545: 24) ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาในระดับพื้นที่ และสถานศึกษา และถือว่าการบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจของ

การจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษา (สมาน อัสวภูมิ, 2551: 269) สอดคล้องกับ จันทรานี สงวนนาม (2551: 148) ว่าการบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ส่วนการบริหารงานด้านอื่นๆ นั้น แม้จะมีความสำคัญเช่นเดียวกัน แต่ก็ยังเป็นเพียงส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งการบริหารงานวิชาการมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา และเป็นกระบวนการบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและจุดมุ่งหมายของการศึกษา และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2546: 2) ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพหรือคุณลักษณะอันพึงประสงค์นั้น จะต้องประกอบด้วยงานหลายๆ ด้าน ได้แก่ งานเกี่ยวกับหลักสูตร งานเกี่ยวกับการเรียนการสอน และงานอีกหลายด้าน ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญและรวมเรียกว่า “งานวิชาการ” (กมล ภู่งประเสริฐ, 2547: 6) แต่ในปัจจุบัน การบริหารงานวิชาการได้มีขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ 17 งาน ซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

นอกจากนี้ สมาน อัสวภูมิ (2551: 270) ได้สังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารงานด้านวิชาการของนักบริหารการศึกษาต่างประเทศ เช่น Knezevich (1962); Gorton (1976); John, and Reller (1982); Campbell Corbally and Nystrand (1983); Kimbrough and Nunnery (1988); Lunnenberg and Ornstein (2000); Hoy and Miskel (2001) and Everard, Morris and Wilson (2004) พบว่า การบริหารงานวิชาการจะเน้นอยู่ที่การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) การจัดแผนการเรียนและให้บริการทางการศึกษา (Program and Service Administration) ภาวะผู้นำ การจัดการเรียนการสอน (Instructional Leadership) การนิเทศการเรียนการสอน (Instructional Supervision) การประเมินผลหลักสูตรและแผนการเรียน (Evaluation of School Program) การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน (Analyzing and Improving Teaching)

ฉะนั้น การบริหารงานวิชาการจึงเป็นงานหลักที่สำคัญของสถานศึกษา และเป็นหน้าที่หลักที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งนอกจากผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้นำขององค์กรแล้วยังต้องเป็นผู้นำทางวิชาการอีกด้วย โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานวิชาการให้เป็นที่ไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาผลผลิตของสถานศึกษา คือ นักเรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ตามจุดมุ่งหมายของแผนการศึกษาชาติ และสำคัญที่สุด คือ การไปสู่การเป็นคนที่มีคุณภาพของชาติตามวิสัยทัศน์ของประเทศไทยในอนาคต

ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กำหนดให้มีการจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นกรอบในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียน มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนด เพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ และให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำสาระของหลักสูตรสถานศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2550: 1)

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) เป็นหลักสูตรที่พัฒนามาจากหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และข้อมูลจาก แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) มาใช้ในการพัฒนาหลักสูตร ให้มีความเหมาะสมชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และกระบวนการนำ หลักสูตรไปสู่การปฏิบัติในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ จุดหมายสมรรถนะสำคัญของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด โครงสร้างของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ตลอดจนเกณฑ์การวัดประเมินผลให้มีความสอดคล้อง กับมาตรฐานการเรียนรู้ และมีความชัดเจนต่อการนำไปปฏิบัติ อีกทั้งเป็นหลักสูตรที่ใช้แนวคิด หลักสูตรอิงมาตรฐาน (Standard-based Curriculum) โดยเป็นหลักสูตรที่กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ เป็นเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยในมาตรฐานการเรียนรู้ได้ระบุสิ่งที่ผู้เรียนพึงรู้และ ปฏิบัติได้ เมื่อสำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาได้ยึด เป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้บรรลุคุณภาพตามมาตรฐานการ เรียนรู้ดังกล่าว ด้วยการดำเนินการบริหารจัดการอิงมาตรฐาน (Standard-based Administration) การจัดการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานเป็นเป้าหมาย (Standard-based Instruction) การวัดและประเมินผล ที่สะท้อนมาตรฐาน (Standard-based Assessment) เพื่อให้กระบวนการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีลักษณะสำคัญของหลักสูตรอิงมาตรฐาน 5 ประการ คือ (1) มาตรฐานเป็นจุดเน้นของการพัฒนาหลักสูตรในทุกระดับ (2) องค์ประกอบของหลักสูตรเชื่อมโยง กับมาตรฐาน (3) หน่วยการเรียนรู้คือหัวใจของหลักสูตร (4) กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำหลักสูตร มีความยืดหยุ่น และ (5) การประเมินผลสะท้อนมาตรฐานอย่างชัดเจน (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนัก วิชาการและมาตรฐานการศึกษา: online)

โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เป็น โรงเรียนนำร่องที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดให้มีการใช้หลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาซึ่งมีความพร้อมที่จะเป็นศูนย์วิจัยและพัฒนาการใช้หลักสูตร

ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนทั้งสองประเภท ดังนี้ (1) เป็นโรงเรียนชั้นนำหรือเป็นโรงเรียนต้นแบบในด้านต่างๆ มีผลงานเป็นที่ปรากฏ เช่น โรงเรียนรางวัลพระราชทาน โรงเรียนที่เป็นแหล่งศึกษาครูงานในด้านต่าง ๆ โรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน โรงเรียนในโครงการนำร่องหรือโครงการวิจัยของหน่วยงานต่าง ๆ (2) มีศักยภาพที่สามารถพัฒนาเป็นศูนย์ปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา (3) มีคณะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ (4) มีคณะครูผู้สอนแกนนำที่มีคุณภาพและคณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้มแข็ง (5) เขตพื้นที่การศึกษามีศักยภาพที่จะเข้าไปร่วมสนับสนุนทางวิชาการได้อย่างต่อเนื่อง และ (6) สามารถพัฒนาให้เป็นโรงเรียนที่เป็นแหล่งเรียนรู้แก่สถานศึกษาอื่น ๆ และเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ ในด้านการใช้หลักสูตรที่เป็นรูปธรรม

ผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามาก เพราะเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 39 คือ หน้าที่ในการบริหารจัดการ 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545: 24) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารงานวิชาการอันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินงานและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Knezevich (1984: 16-18) ที่กล่าวถึงบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ถึง 17 บทบาท ซึ่งบทบาทที่สำคัญบทบาทหนึ่งก็คือ บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา โดยผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา และมีมาตรฐานเป็นตัวชี้วัดสำคัญ ดังกรณีตัวอย่างของสมาคมผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (National Association of Elementary School Principals : NAESP (1984 cited in จันทรานี สงวนนาม, 2551: 132-133) ที่ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาว่า จะต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานและดัชนีชี้วัด 7 เรื่องสำคัญ คือ (1) ความสามารถในการจัดองค์การ (2) ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา (3) ความสามารถในการบริหารจัดการและพัฒนาหลักสูตร (4) ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน (5) การได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา (6) ความสามารถในการจัดบรรยากาศของโรงเรียน (7) ความสามารถในการวัดและประเมินผล สอดคล้องกับ รุ่งนภา นุตราวงศ์ (ออนไลน์) กล่าวถึงผู้บริหารในยุคมาตรฐานว่า ในการจัดการศึกษาเพื่อให้ประชากรของ

ชาติมีความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและการทำงานในโลกยุคศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับศักยภาพสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ (1) ผู้นำทางวิชาการ (Academic leadership) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ และมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องมาตรฐานและหลักสูตร ซึ่งเป็นหัวใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้สามารถช่วยเหลือ ให้คำแนะนำแก่ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสามารถตัดสินใจในทิศทางที่ถูกต้อง (2) ผู้นำชุมชน (Community leadership) โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถเป็นผู้นำชุมชน และเป็นตัวกลางในการประสานความร่วมมือของทุกฝ่ายในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ (3) ผู้นำด้านบริหารจัดการ (Administrative leadership) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการการดำเนินงานต่างๆ ภายในสถานศึกษาให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดลำดับความสำคัญของงาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาผู้เรียนให้ บรรลุคุณภาพตามมาตรฐานเป็นสำคัญ

แต่สภาพปัญหาสำคัญในปัจจุบัน พบว่า จากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ในมาตรฐานด้าน ผู้บริหาร พบว่า ไม่ได้มาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะการจัดหลักสูตรที่ เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น การมีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การส่งเสริมกิจกรรม การเรียนการสอน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 11) และจากผลการวิเคราะห์การใช้ หลักสูตรการศึกษาขึ้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 ที่พบปัญหาในการบริหารจัดการหลักสูตร คือ การขาด งบประมาณในการดำเนินการ ขาดอัตรากำลังครูในโรงเรียน ครูมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ นอกเหนือจากงานสอน ขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ สำหรับการจัดการเรียนรู้ ขาดแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นและชุมชนไม่มีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ที่มีต่อ โรงเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2550: 2) ซึ่งสอดคล้องกับ สมาน อัสวภูมิ (2551: 269) ที่กล่าวว่า ในสภาพการปฏิบัติจริงนั้น พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญ กับการบริหารงานวิชาการไม่มากนัก ซึ่งอาจเป็นเพราะขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน

จากความสำคัญดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องมีภาวะผู้นำใน การบริหารงานวิชาการ เพื่อให้การดำเนินงานในทุกกิจกรรมเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการบริหาร และจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนมากที่สุด และเป็นไปตาม เกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ด้านบริหาร ในมาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ (1) ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน (2) ผู้บริหารมีความคิด ริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ (3) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ และ

(4) ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549) และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในมาตรฐานด้านบริหารและการจัดการศึกษา ในมาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา โดยมีตัวบ่งชี้ 4 ข้อ เช่นกัน ได้แก่ (1) มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ (2) มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ (3) มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการ และการจัดการ และ (4) มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเกี่ยวข้องพึงพอใจ

ดังนั้น บุคคลที่เป็นผู้นำขององค์กรที่เหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์จึงมีความจำเป็นต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำ (Leadership) ที่มีความสามารถนำไปสู่การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนเป็นผู้พัฒนาศักยภาพและสร้างความเจริญเติบโตและความยั่งยืนให้กับองค์กร ซึ่ง Duke (2004: 18-19) ได้กล่าวถึงธรรมชาติในสังคมของการเปลี่ยนแปลงนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงใน 4 เรื่องหลักที่สำคัญ คือ (1) เทคโนโลยี เป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกระบวนการสร้างผลผลิตทางเทคโนโลยีใหม่ขึ้นมาตลอดเวลา (2) ผลผลิตที่ได้ส่งผลกระทบต่อผลผลิตที่ดีและการบริการที่ดีเยี่ยม (3) การบริหารจัดการที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการจัดการและการดูแลที่มีประสิทธิภาพ และ (4) บุคลากรที่มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของทัศนคติ ทักษะ ความคาดหวัง และพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงสามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้สู่ความเป็นเลิศได้ ส่วน Robbins and Coulter (2007: 120-121) ได้ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารในองค์กรปัจจุบันต้องเรียนรู้ ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรมของประเทศอื่นๆ และสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั่วโลก รวมทั้งตระหนักถึงธุรกิจคู่แข่งทั่วทุกมุมโลกตลอดเวลา จึงเป็นผู้นำองค์กรไปสู่การแข่งขันในโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้ได้ และ Hoy and Miskel (2008: 417) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำและภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะพวกเขาเป็นผู้ให้บริการจัดเตรียมอำนวยความสะดวกเพื่อเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้รับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กรอีกด้วย อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550: 2)

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีจำนวนมาก และได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ที่เหมาะสมกับแนวคิดของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ดังนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มีความสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยมีความเป็นมาและพัฒนาการมาจากแนวคิดของภาวะผู้นำที่มีบารมี (Charismatic Leadership) ของ House ในปี 1976 ที่ได้อธิบายถึง ผู้นำ

ที่มีบารมีว่าเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและความสามารถพิเศษเหนือคนอื่น ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สามารถสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธา การมีอิทธิพลต่อผู้ตามที่จะให้การยอมรับและเชื่อฟังอย่างเต็มใจ พร้อมทั้งจะกระตุ้นและนำพาตนเองไปสู่จุดมุ่งหมายแห่งความสำเร็จได้ และต่อมา Burn (1978) ได้พัฒนาและเสนอเป็นแนวคิดใหม่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ Bass (1985) ได้ศึกษาตามแนวคิดของ Burns และได้เสนอแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายและพัฒนาต่อไปจากแนวคิดของ Burns ส่วนในปัจจุบัน Fullan ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนโดยมีปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้ผู้นำสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและประสิทธิภาพ

2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นแนวคิดของภาวะผู้นำที่เชื่อว่าเป็นพัฒนาการของผู้นำที่มีทักษะการบริหารจัดการที่ดี เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ อย่างสัมพันธ์กันในการไปสู่เป้าหมาย และในขณะเดียวกันก็ไม่ได้หยุดยั้งอยู่กับที่ แต่ยังมีการพัฒนาสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงขึ้น อีกทั้งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังมีความสำคัญ และเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีศักยภาพเป็นผู้มองการณ์ไกลรวมถึงวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีการวางกลยุทธ์ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การกระทำโดยต้องมีการปรับเปลี่ยนที่ชัดเจน (Senge, 1990; Davies, 2003; Glanz, 2006 cited in เอกกรินทร์ สังข์ทอง, 2552: 1-16)

3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เป็นแนวคิดของภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีจิตสำนึกและความตระหนักเพื่อยึดถือเป็นหลักสำคัญในการประพฤติปฏิบัติตน ซึ่งสอดคล้องกับนักการศึกษาทั้งหลายมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมต้องเริ่มจากตัวผู้นำที่มีคุณธรรม (moral leadership begins with moral leaders) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องไม่เพียงแต่มีความรอบรู้ด้านคุณธรรมเท่านั้น ไม่เพียงแต่สอนคนอื่นด้วยคำพูด แต่สำคัญสุดก็คือ การประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้มีคุณธรรมแก่คนทั่วไป (Lashway: online)

ฉะนั้นจึงสรุปในขั้นต้นได้ว่าภาวะผู้นำใน 3 รูปแบบเป็นแนวคิดของภาวะผู้นำที่มีกระบวนการทัศน์ใหม่ที่สามารถนำไปสู่การนำสมาชิกในองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ในเจตคติ การสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความผูกพันของสมาชิกให้มีต่อองค์กร มีความรัก ความสามัคคี การทำงานเป็นทีม ตลอดจนความร่วมมือกันที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาไทย และเกิดประโยชน์อันสูงสุดต่อคุณภาพของเยาวชนไทยอย่างยั่งยืน และด้วยเหตุผลจากข้อมูลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 อันเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ทางการบริหารการศึกษาของ

ผู้บริหารการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาตนเอง พัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา และพัฒนาองค์การทางการศึกษาที่ส่งผลให้เกิดการเตรียมความพร้อม และมีความพร้อมในการส่งเสริมศักยภาพของเด็กไทยที่จะก้าวไปสู่การเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประเทศชาติและประชาคมโลกต่อไป

คำถามการวิจัย

1. ในสภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เป็นอย่างไร และสภาพที่พึงประสงค์ควรเป็นอย่างไร
2. มีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551
3. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551
3. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบเขตในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร คือ โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหาในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยแนวคิดภาวะผู้นำในการบริหารวิชาการ 3 แนวคิด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำการโน้มน้าว และการมีอิทธิพลจูงใจจนเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชา ทีมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำ การ โน้มน้าว และการมีอิทธิพลจูงใจจนเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชา ทีมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการและนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดของงาน โดยการสร้างเป้าหมายคุณธรรม การสร้างความสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การแปลงสารสนเทศให้เป็นความรู้ การเชื่อมโยงข้อมูลให้เป็นเรื่องเดียวกัน

การสร้างเป้าหมายคุณธรรม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่เป็นตัวอย่างของผู้มีคุณธรรม และ โน้มน้าว จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ยึดถือและกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

การสร้างความสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างสัมพันธภาพ สร้างการมีส่วนร่วมระหว่าง ตัวผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน

สร้างความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่เข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมีวิธีการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการ โน้มน้าว จูงใจ ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนไปสู่การมีกระบวนการทัศน์ใหม่ และสามารถปรับตัวได้เป็นอย่างดี

การแปลงสารสนเทศให้เป็นความรู้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการประมวลความรู้ โดยการวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ และสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจตรงกัน

การเชื่อมโยงข้อมูลให้เป็นเรื่องเดียวกัน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการบูรณาการข้อมูลหรือเรื่องราวต่างๆ ให้เป็นเรื่องเดียวกัน

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่มีภูมิปัญญาด้านบุคลากร ภูมิปัญญาด้านบริหารหรือสภาพแวดล้อม และภูมิปัญญาด้านกระบวนการ

ภูมิปัญญาด้านบุคลากร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมสร้างวิสัยทัศน์ การกำหนดกระบวนการ และสร้างกลยุทธ์ขององค์กรสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการ โน้มน้าว จูงใจ ส่งเสริม สนับสนุนให้มีส่วนร่วม มีความคิดสร้างสรรค์ รับรู้ข้อมูลสารสนเทศทั่วถึง สร้างแรงจูงใจ มีประสิทธิภาพ มีความสามารถ หรือสมรรถนะ

ภูมิปัญญาด้านบริบทหรือสภาพแวดล้อม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเข้าใจในบริบท วัฒนธรรม สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร และนำมาเป็นสารสนเทศในการสร้างความเชื่อ และค่านิยมร่วมกัน

ภูมิปัญญาด้านกระบวนการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันสร้างความเข้าใจในความคิด การสนทนา การสื่อสาร การวิเคราะห์ การคิดสะท้อน และเชื่อมโยงได้ตรงกัน

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตนอยู่ในหลักคุณธรรมของผู้นำ 8 ประการ และตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารตามความคาดหวังของสังคม

คุณธรรมของผู้นำ 8 ประการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตนอยู่ในคุณธรรม 8 ประการ คือ (1) มีความอดทนต่อปัญหาอุปสรรคในการทำงาน (2) เป็นผู้นำที่เข้มแข็ง เป็นนักสู้ มุ่งฝ่าฟันอุปสรรคเพื่อความสำเร็จของงาน (3) มีการตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา (4) มีความขยันหมั่นเพียร (5) มีเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูล (6) มีความยุติธรรม (7) หมั่นตรวจตรากิจการ ติดตาม กำกับดูแลงานอย่างสม่ำเสมอ (8) มีความซื่อสัตย์สุจริต

คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคาดหวังจากสังคม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่ได้รับการคาดหวังจากสังคม 3 ประการ คือ

(1) สร้างโรงเรียนให้เป็นสถาบันศีลธรรม (Moral institute) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันสร้างเป้าหมายให้โรงเรียนเป็นตัวอย่างด้านคุณธรรมจริยธรรม

(2) การเป็นต้นแบบด้านศีลธรรมจริยธรรม (Moral agent) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเป็นที่ยอมรับในการเป็นต้นแบบด้านศีลธรรมจริยธรรม ของผู้ใต้บังคับบัญชา นักเรียน และบุคลากรอื่นๆ

(3) การสร้างค่านิยมที่ตั้งอยู่ในศีลธรรมจริยธรรม (Moral value) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเป็นที่ยอมรับในการให้การอบรม คำสั่งสอนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา นักเรียน และบุคลากรอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอจนเกิดเป็นค่านิยมในการปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรม

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ หมายถึง สิ่งที่มีผลเกี่ยวข้องต่อความสามารถในการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย ปัจจัยที่มาจากผู้นำ ปัจจัยที่มาจากผู้ตาม และปัจจัยที่มาจากสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์

ปัจจัยที่มาจากผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่มีผลเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน การพัฒนาตนเอง และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ปัจจัยที่มาจากผู้ตาม หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียนที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ รองผู้อำนวยการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระเรียนรู้ และครูผู้สอน ที่มีผลเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่ ระยะเวลาการทำงานในโรงเรียน ระยะเวลาการทำงานร่วมกับผู้บริหาร ทักษะคดีที่มีต่อผู้บริหาร พฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้บริหาร และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่แสดงออกต่อการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา

ปัจจัยที่มาจากสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ หมายถึง การมีส่วนร่วมและความร่วมมือของคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนในบริบทของโรงเรียนที่ให้การส่งเสริม สนับสนุนในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ได้แก่ ระยะเวลาในการทำงานร่วมกัน ทักษะคดีที่มีต่อผู้บริหาร การมีส่วนร่วมหรือความร่วมมือที่ให้ต่อผู้บริหาร และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่แสดงออกต่อการรับรู้ของบุคคลและชุมชน

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานวิชาการที่ครอบคลุมภาระงาน 17 งาน ตามขอบข่ายงานบริหารงานวิชาการหลัก 5 งาน คือ (1) การบริหารจัดการหลักสูตร (2) การจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล (3) การประกันคุณภาพ (4) การพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา (5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

การบริหารจัดการหลักสูตร หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในการวางแผน การจัดทำหลักสูตร การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร การนิเทศติดตาม และการนำหลักสูตรไปใช้

การจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในการวางแผน การออกแบบระบบการจัดการเรียนรู้ การนิเทศติดตาม และการวัดประเมินผลตามมาตรฐานการศึกษา

การประกันคุณภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในการนิเทศติดตามคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

การพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในการวางแผน การออกแบบจัดทำ การวิจัยและพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา การนิเทศติดตาม และการส่งเสริมการนำไปใช้

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรหรือสถาบันอื่นๆ

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 หมายถึง หลักสูตรแกนกลางที่กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศให้ใช้เป็นหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

หลักสูตรอิงมาตรฐาน หมายถึง หลักสูตรที่ยึดมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและเป็นกรอบทิศทางในการกำหนดโครงสร้าง เนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถบรรลุมาตรฐานที่กำหนด

โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 หมายถึง สถานศึกษาที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนที่ใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในรอบแรก

ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 หมายถึง ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนที่ใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในรอบแรก

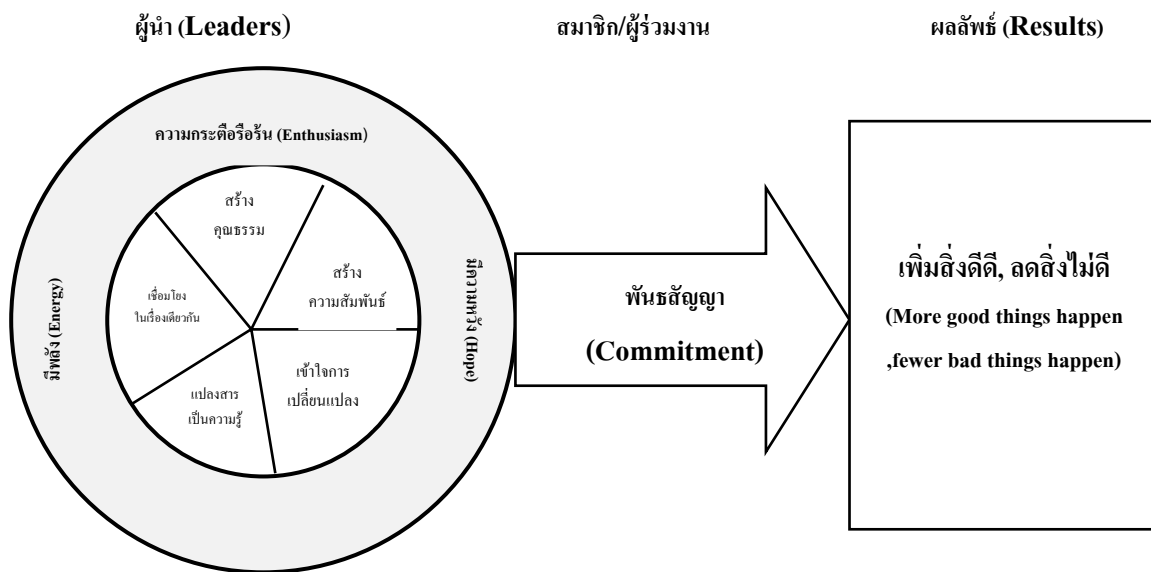
กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการเชิงรุกที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานวิชาการ แล้วเกิดการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง ควบคู่ไปกับการพัฒนาการบริหารงานวิชาการไปสู่คุณภาพที่พึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

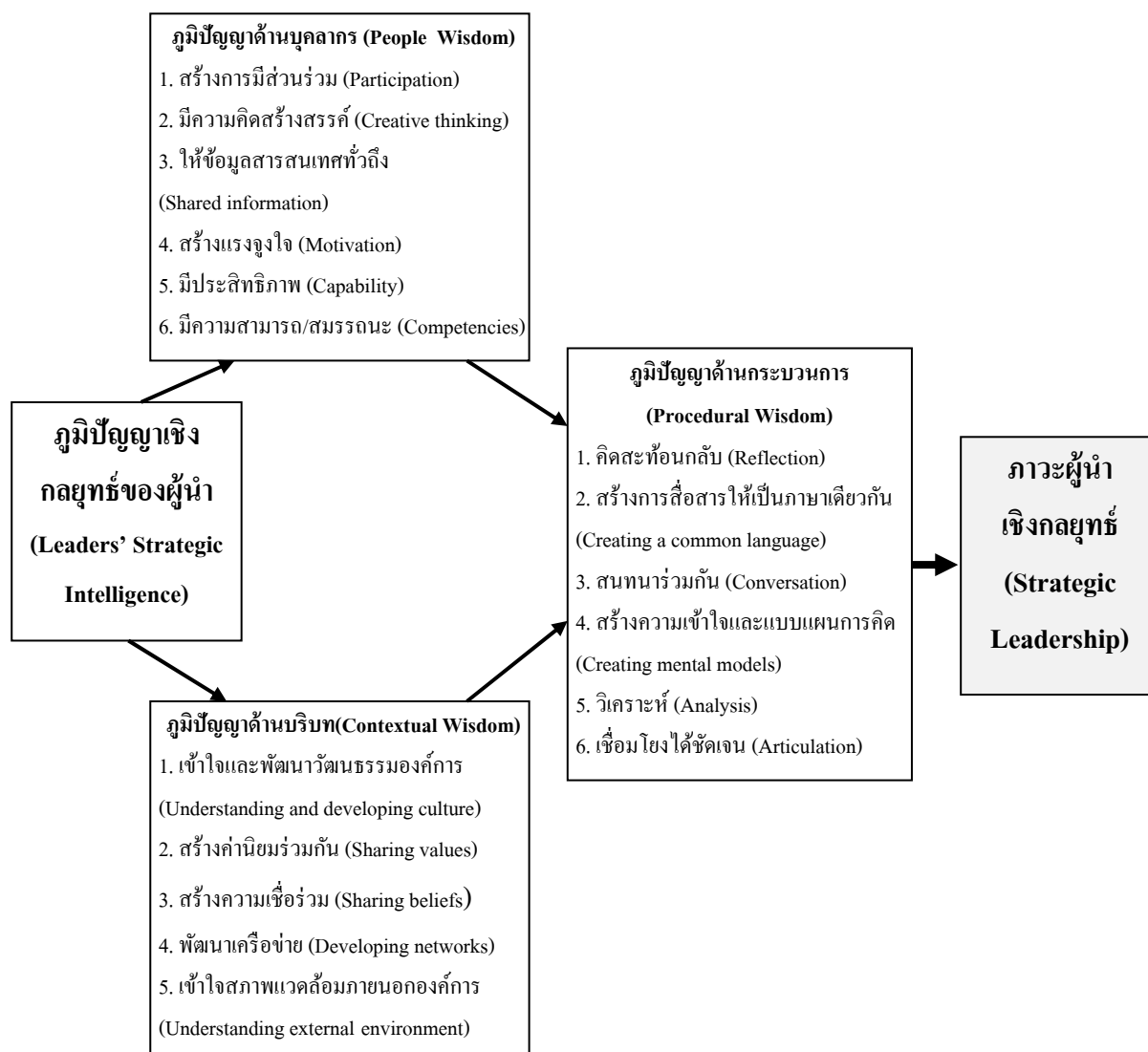
1. แนวคิดภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำ ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยใช้แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนของ Fullan ที่มีปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้ผู้นำสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและประสิทธิภาพมี 3 ปัจจัย คือ (1) ความกระตือรือร้นจากความศรัทธาอย่างแรงกล้า (2) การมีความหวัง และ (3) มีพลัง โดยปัจจัยทั้ง 3 ข้อนี้จะส่งผลได้จะต้องเกิดการกระทำที่เกิดจากความเข้าใจและเต็มใจที่ออกมาจากจิตใจและแสดงพฤติกรรมของผู้นำใน 5 องค์ประกอบคือ (1) สร้างเป้าหมายคุณธรรม (2) สร้างความสัมพันธ์ (3) มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (4) แปลงสารสนเทศให้เป็นความรู้ (5) สามารถเชื่อมโยงให้เป็นเรื่องเดียวกันอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงยั่งยืน โดยมีกรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Fullan ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Fullan (Leading in a culture of change)
ที่มา : Fullan (2003: 93)

1.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้กลยุทธ์ต่างๆอย่างสัมพันธ์กันในการไปสู่เป้าหมาย และในขณะเดียวกันก็ไม่ได้หยุดยั้งอยู่กับที่ แต่ยังมีการพัฒนาสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงขึ้น อีกทั้งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังมีความสำคัญ และเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีศักยภาพ เป็นผู้มองการณ์ไกลรวมถึงวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีการวางกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ไปสู่การกระทำโดยต้องมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน โดยใช้แนวคิดของ Davies and Davies (2005: 23-28) ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (A Model for Strategic Leadership)

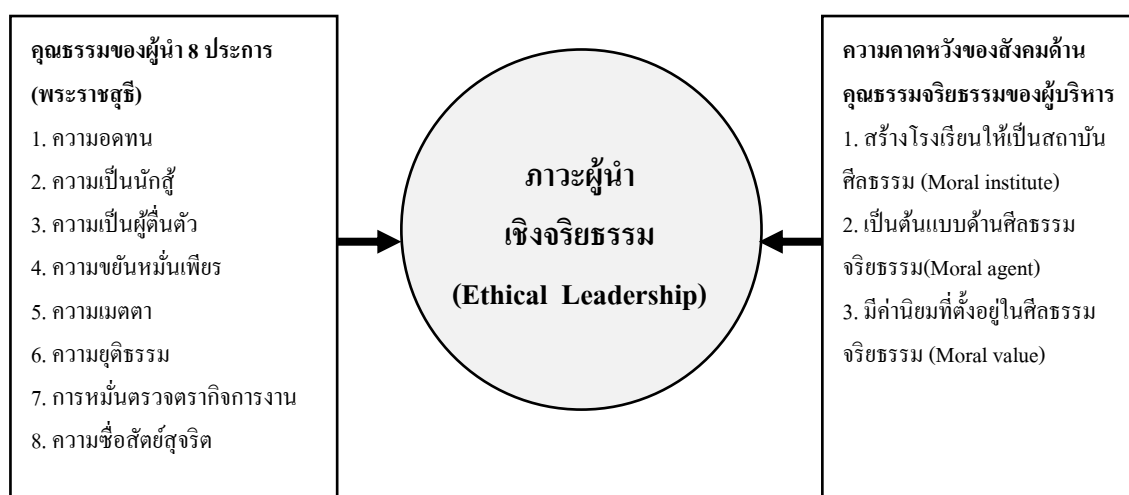
ที่มา : Devies and Devies (2005: 23-27)

1.3 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เป็นแนวคิดของภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีจิตสำนึกและความตระหนักเพื่อยึดถือเป็นหลักสำคัญในการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างอันดีงามและเหมาะสมในการเป็นต้นแบบให้แก่บุคคลอื่น โดยใช้แนวคิดของ

1. พระราชสุธี (โสภณ โสภณจิตโต) (อ้างถึงใน ปราชญา กล้าผจญ, 2549: 67) ได้กล่าวถึง คุณธรรมของผู้ผู้นำไว้ 8 ประการ คือ (1) ความอดทน (2) ความเป็นนักสู้ (3) ความเป็นผู้ต้นตัว (4) ความขยันหมั่นเพียร (5) ความเมตตา (6) ความยุติธรรม (7) การหมั่นตรวจตรากิจการงาน และ (8) ความซื่อสัตย์สุจริต

2. Greenfield (1991 cited in Lashway : online) ได้กล่าวถึง ความคาดหวังจากสังคม ที่เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 3 ประการคือ (1) Moral institute (2) Moral agent (3) Moral value

โดยสรุปเป็นกรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังภาพที่ 1.3

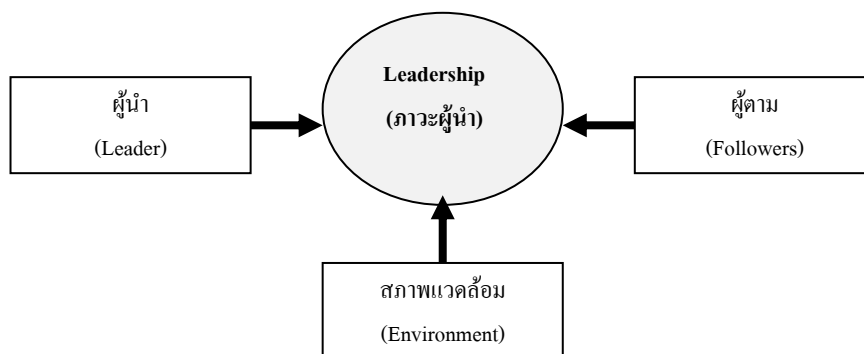


ภาพที่ 1.3 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

2. การบริหารงานวิชาการ ใช้แนวคิดตามหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ตามที่กฎหมายกำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ของตนในการบริหารงานด้านวิชาการ 17 ข้อ ซึ่งจัดตาม ขอบข่ายงานบริหารงานวิชาการหลักได้ 5 งาน คือ (1) การบริหารจัดการหลักสูตร (2) การจัดการ เรียนรู้และการวัดประเมินผล (3) การประกันคุณภาพ (4) การพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศ ทางการศึกษา และ (5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

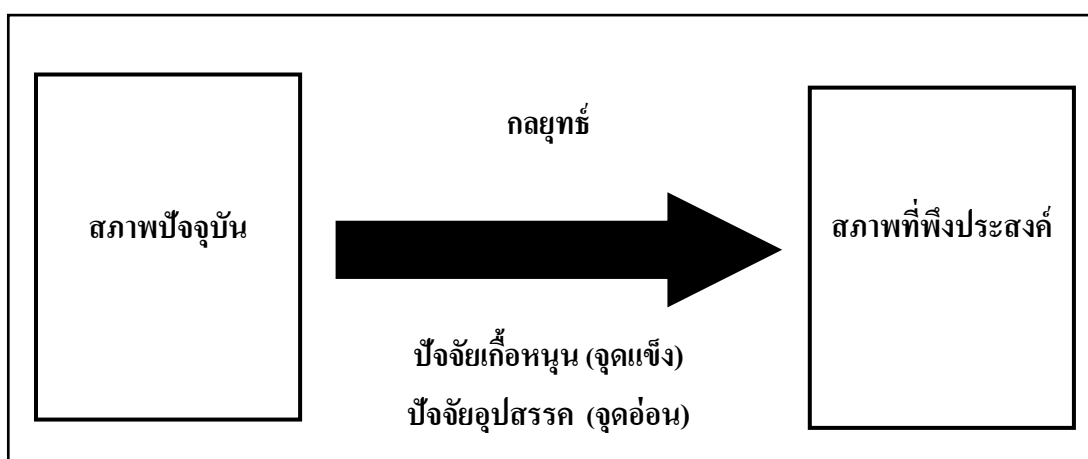
3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

Giammatteo (1981 cited in ภารติ อนันต์นาวี, 2551: 80) และ Hersey and Blanchard (1993: 93-94) ได้ให้แนวคิดที่ตรงกันว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อภาวะผู้นำที่สำคัญและมีความสัมพันธ์กันจะมี 3 ประการ คือ (1) ผู้นำ (2) ผู้ตาม (3) สภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ดังภาพที่ 1.4



ภาพที่ 1.4 กรอบแนวคิดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

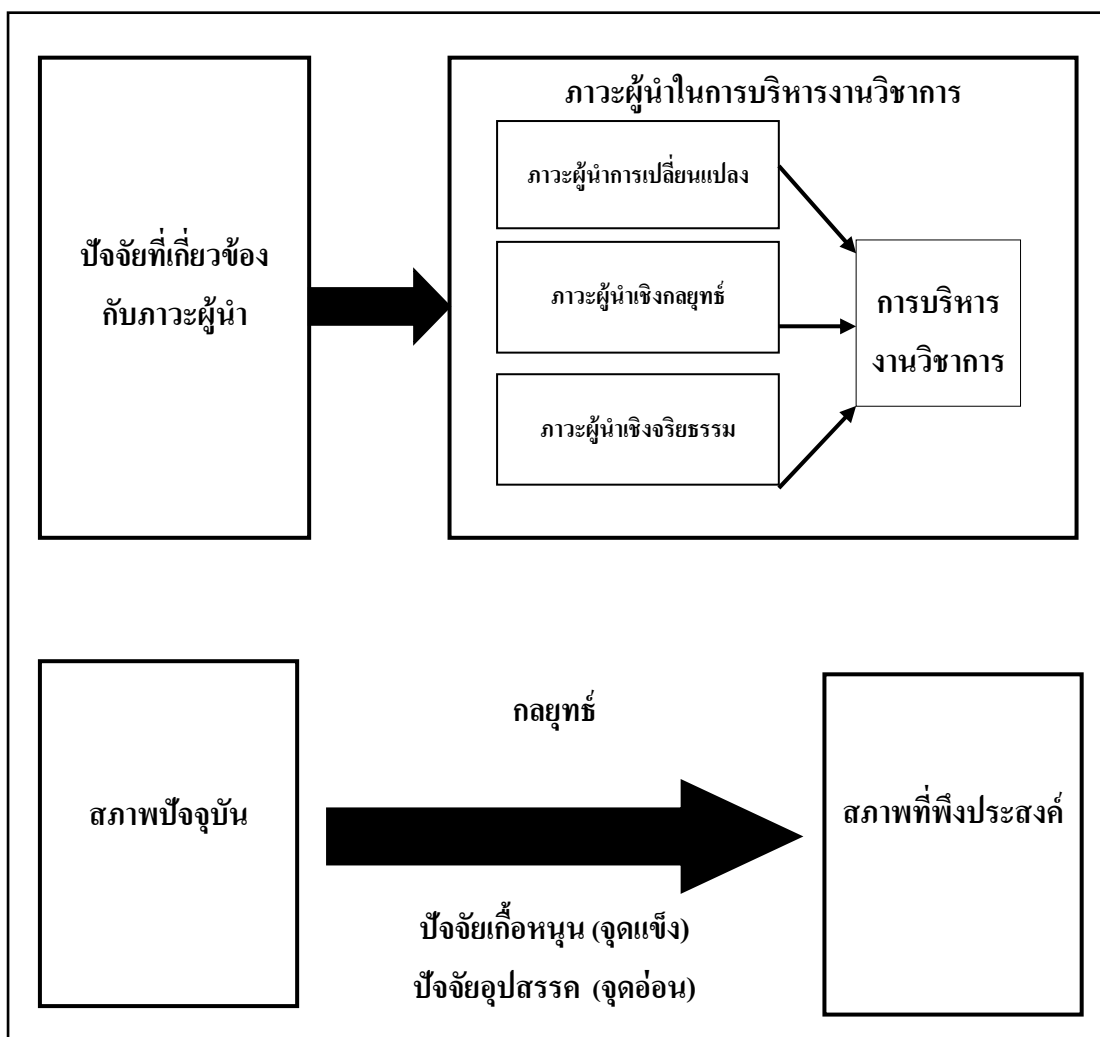
4. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้กรอบแนวคิดกลยุทธ์ของเพียเตอร์เซน (Pieterse, 2010) ดังแสดงในภาพที่ 1.5



ภาพที่ 1.5 แนวคิดกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ที่มา : Pieterse (2010: 115)

จากแนวคิดดังกล่าวที่นำเสนอมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังภาพที่ 1.6 นี้



ภาพที่ 1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ด้านวิชาการ

1.1 ได้ทราบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

1.2 ได้ทราบปัญหาก็เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

1.3 ได้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4 ข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาและเตรียมความพร้อมบุคลากรทางการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

2. ด้านการประยุกต์ใช้

2.1 เป็นประโยชน์ในเชิงนโยบายให้แก่หน่วยงานระดับสูงในวางแผนการพัฒนาบุคลากรทางการบริหารการศึกษา

2.2 องค์กร หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทางการศึกษา นำข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยไปกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการในองค์กรการศึกษาได้อย่างเหมาะสม

การนำเสนอรายงานการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอรายงานการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ในการวิจัย ขอบเขตขอบการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย และการนำเสนอรายงานการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย เป็นการนำเสนอวิธีการและขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยโดยมีเนื้อหารายละเอียด คือ วิธีการศึกษา ตัวแปรที่ศึกษา ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณที่รวบรวมได้ตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

บทที่ 5 ผลการศึกษากรณศึกษ เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษากรณศึกษาของผู้บริหารที่มีการปฏิบัติงานในการบริหารงานวิชาการที่ดี และเป็น Good Practices

บทที่ 6 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการกำหนดและเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทที่ 7 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เป็นการนำเสนอเนื้อหาโดยสรุปของการวิจัยในภาพรวม

ภาคผนวก ประกอบด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย การตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ผู้วิจัยได้ศึกษากรอบแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีสาระสำคัญที่นำเสนอเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

1.2 แนวคิดภาวะผู้นำ

1.2.1 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Trait)

1.2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

1.2.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

1.2.4 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

2.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

2.2 การบริหารงานวิชาการตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการ

การศึกษา พ.ศ. 2550

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ตอนที่ 4 หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

4.1 หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

4.2 หลักสูตรอิงมาตรฐาน

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

5.1 ความหมายของกลยุทธ์

5.2 การวางแผน และวิธีการกำหนดกลยุทธ์

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ไว้หลากหลายความหมายดังรายละเอียดต่อไปนี้

ทั้งนี้ คำว่า ผู้นำ (Leader) ได้ปรากฏอยู่ในพจนานุกรม The Oxford English Dictionary (1933 cited in Stogdill, 1974: 7) โดยได้บัญญัติเป็นคำศัพท์ขึ้นในปี 1300 ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) นั้น ได้ถูกบัญญัติเป็นคำศัพท์ขึ้นในภายหลัง ราวในปี 1800 และได้มีนักวิชาการหลายคน ที่พยายามอธิบายและให้คำนิยามคำศัพท์ทั้ง 2 คำนี้ไว้ ซึ่งมีทั้งคำนิยามที่เหมือนกัน และคำนิยามที่ หลากหลายแตกต่างกัน ดังนี้

Stephen and Coulter (2007: 518) ได้ให้นิยามไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพล ต่อผู้อื่นและสามารถใช้ศิลปะจูงใจให้ผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม ส่วนความเป็นผู้นำ หรือภาวะ ผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Yukl (1989: 2-3) ได้รวบรวมคำนิยามของภาวะผู้นำของนักวิชาการหลายท่านที่ได้ศึกษา เรื่องภาวะผู้นำในด้านคุณลักษณะ (traits) พฤติกรรม (behavior) อิทธิพล (influence) รูปแบบการ ปฏิสัมพันธ์ (interaction patterns) บทบาทความสัมพันธ์ (role relationship) และวิชาชีพในตำแหน่ง ทางการบริหาร (occupation of an administrative position) ที่ให้ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของแต่ละบุคคล เมื่อบุคคลได้อำนวยการให้กิจกรรม ต่างๆ ในองค์การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Hemphill and Coons, 1957)
2. ภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะที่พิเศษในการสร้างอำนาจหรือบารมีในการมี สัมพันธ์ภาพเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์การได้ดีเยี่ยม (Janda, 1960)
3. ภาวะผู้นำ คือ มีอิทธิพลหรืออำนาจในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้ในแต่ละสถานการณ์ มีกระบวนการและความสามารถในการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การบรรลุ เป้าหมายได้ (Tannenbaum, Weschler, and Massarik, 1961)
4. ภาวะผู้นำ คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหลายคน ซึ่งบุคคลหนึ่งได้แสดง ความรู้สึกในด้านต่างๆ และแสดงลักษณะท่าทางที่ทำให้บุคคลอื่นให้ความสนใจกับผลงานที่เกิดขึ้น (Jacobs, 1970)
5. ภาวะผู้นำ คือ เป็นการริเริ่มและการรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างในความคาดหมาย และการมีปฏิสัมพันธ์ (Stogdill, 1974)
6. ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลที่เพิ่มขึ้นเหนือระดับของการปฏิบัติงานกับการดำเนิน การกิจประจำขององค์การ (Katz and Khan, 1978)

7. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการเข้าไปมีอิทธิพลในกิจกรรมของกลุ่มเพื่อดำเนินงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย (Rauch and Behling, 1984)

Lunenburg and Ornstein (1996: 113 , 2008: 114) ได้รวบรวมคำนิยามของนักวิชาการอีกหลายท่าน เช่น Bernard M.Bass and Bruce J. Avolio (1993); Warren Bennis and Burt Nanus (1985); Chris Argyris (1976); Kenneth E.Clark, Mary B.Clark, and David P.Campbell (1999); Robert Hogan, Gordon J. Curphy, and Joyce Hogan (1994) ได้ให้นิยามไว้ว่า

- ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลของกลุ่มในการปฏิบัติงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ

- ภาวะผู้นำ คือ การเข้าไปมีอิทธิพล ชี้นำทิศทาง แนวทาง การกระทำ และการแสดงความคิดเห็น

- ภาวะผู้นำ เป็นอิทธิพลที่ก่อให้เกิดผลต่อองค์กร

- ภาวะผู้นำเป็นการสร้างทีมงานที่ร่วมมือกันอย่างเหนียวแน่น เพื่อบรรลุเป้าหมาย

- ภาวะผู้นำ เป็นการชักชวนผู้อื่น เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Frigon and Jackson (1996: 6) ให้คำนิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบของกิจกรรมในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น การสร้างเป้าหมายและนำไปสู่เป้าหมาย การดำเนินการวางแผน และการตัดสินใจ

Greenberg and Baron (2000 : 455 cited in อมรชัย ตันติเมธ : 4) ให้ความหมายว่า Leadership (ภาวะผู้นำ) คือ กระบวนการที่ใครคนหนึ่งมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม

DuBrin (1998: 2) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและให้การส่งเสริม สนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Daft (1999: 5) ได้ให้ความหมายว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะมีอิทธิพลในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการมีจุดหมายร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม

และยังมีนักวิชาการสำคัญของไทยอีกหลายท่าน ที่ได้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

อมรชัย ตันติเมธ (เอกสารประกอบการสอน: 2) ได้สรุปความหมายของ ผู้นำ ว่า ผู้นำคือ

- บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น
- บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น
- บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นๆ ให้เป็นผู้นำ
- บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน
- บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุจุดมุ่งหมาย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 10) ให้คำนิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้

นิศย์ สัมมาพันธ์ (2546: 31) ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายประสงค์

ขงยุทธ เกษสาคร (2546: 44-45) ให้นิยามไว้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ ได้ ส่วนภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2546: 1) ให้ความหมายของ ผู้นำ ว่าหมายถึงบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หรือบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ส่วนความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นๆ โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549: 296) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) คือ ผู้ที่มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม หรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีลักษณะเด่น มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และความกล้าในการตัดสินใจ ทั้งนี้ “ผู้นำ” คือ ผู้ริเริ่มและผลักดันในกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างให้เกิดขึ้นอย่างประสบความสำเร็จ

พระธรรมปิฎก (อังกิจโน ธวัช บุญยณฺณี, 2550: 1) ให้คำนิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติของบุคคล อาทิ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามโดยถูกต้องตามธรรม

ธวัช บุญยณฺณี (2550: 2) ให้คำนิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลหรือการดลบันดาลใจบุคคลหรือกลุ่มให้ทำงานด้วยความสมัครใจจนประสบความสำเร็จตามจุดหมายที่วางไว้

จากการให้คำนิยามของนักวิชาการสำคัญดังกล่าว สามารถนำมาประมวลและสรุปได้ว่า
ผู้นำ คือ ผู้ที่มีคุณสมบัติ มีคุณลักษณะ และมีความสามารถที่โดดเด่นและเป็นที่ยอมรับใน
กลุ่มมากกว่าบุคคลอื่นๆ

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของผู้นำในการนำ การโน้มน้าว การมีอิทธิพลลงใจเป็นที่
ยอมรับ ของผู้ตาม ผู้ได้บังคับบัญชา ทีมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
ไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดของงาน

ทั้งนี้ แนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีอยู่หลายแนวคิดด้วยกันซึ่งเป็นการมุ่งเน้นในการศึกษา
ภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน และสำหรับในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเฉพาะแนวคิดภาวะ
ผู้นำที่เป็นแนวคิดหลักสำคัญและได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องจนนำไปสู่แนวคิดของภาวะผู้นำ
แนวใหม่ในปัจจุบัน ดังนี้

1.2 แนวคิดภาวะผู้นำ

1.2.1 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Trait)

คุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Trait) ได้พัฒนาขึ้นมาจนเป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดี
ในช่วง ค.ศ. 1920-1930 เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยมีแนวความคิดที่
เชื่อว่า การเป็นผู้นำจะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลว่าเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำหรือไม่ เช่น
มีบุคลิกภาพดี มีสติปัญญาเฉียบแหลม วิตยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการปรับตัว
ความสามารถทางสังคม การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีนิสัยและความประพฤติดี มีมนุษยสัมพันธ์และ
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นเยี่ยม เป็นต้น (Stephen and Coulter, 2007 : 518-520)

ทั้งนี้ โดยในช่วงปี ค.ศ.1904-1947 ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกันมาก
และได้มีนักวิจัย คือ Stogdill (1974 : 63) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยดังกล่าว และสามารถจำแนก
คุณลักษณะของผู้นำได้ตามหัวข้อสำคัญ ดังนี้

1) ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ (Capacity) คือ ต้องเป็นผู้มีความฉลาด มี
ความตื่นตัว มีวาจาหรือคำพูดที่ดี สื่อสารฟังได้ง่าย มีความรอบคอบ มีเหตุผล เป็นต้นแบบที่ดี และ
มีเอกลักษณ์ในตัวเอง

2) ความสำเร็จ (Achievement) คือ ต้องเป็นผู้มีความรู้ นำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ

3) ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ มีความเชื่อถือได้ มีความริเริ่ม ความเพียร
ความพยายาม ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความปรารถนาหรือความหวังที่ดีกว่า

4) ความมีส่วนร่วม (Participation) คือ ความมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม ความ
ร่วมมือ ความเป็นมิตร ความอ่อนโยน ความสามารถในการปรับตัว มีอารมณ์ดี

5) มีสถานภาพ (Status) ที่มั่นคงเศรษฐกิจ มีฐานะในสังคม และ เป็นที่นิยมชมชอบ

6) มีความไวในการรับรู้และความเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ (Situations) ได้เป็นอย่างดี ต่อมาในช่วงปี ค.ศ.1948-1970 ยังคงมีการศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้นำเป็นจำนวนมาก และ Stogdill (1974: 72-82; ธวัช บุญยณณี (2550: 43-45) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยดังกล่าวอีกครั้ง และค้นพบลักษณะของผู้นำในช่วงปีนี้ ดังนี้

1) คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristics) โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ดีและคุณลักษณะทางร่างกาย เช่น อายุ ส่วนสูง น้ำหนัก และรูปร่าง จะให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน การมีส่วนสูง น้ำหนักที่มากกว่าไม่ได้เป็นเงื่อนไขของผู้ที่เป็นผู้นำที่ดีเสมอไป แต่กระนั้นองค์การจำนวนมากเชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างใหญ่จะจำเป็นต่อการได้รับความเชื่อฟังจากผู้ตาม แนวคิดนี้อยู่บนพื้นฐานของการใช้อำนาจบังคับ ทำให้ผู้ตามเกิดความกลัว

2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) เป็นการศึกษาภูมิหลังของผู้นำ เช่น การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเลื่อนชั้นทางสังคม โดยการศึกษาสรุปว่า (1) สถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่สูงจะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเป็นผู้นำ (2) บุคคลที่มาจากสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ต่ำสามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งระดับสูงมากกว่าในช่วงก่อนปี ค.ศ.1924 และ (3) ในช่วงปี ค.ศ. 1948-1970 ผู้นำมีการศึกษาดีกว่าในอดีต

3) สถิติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) โดยมีตัวแปรต่างๆ ที่ถูกนำมาศึกษา เช่น สถิติปัญญา ความเด็ดขาด ความรู้ความคล่องแคล่วในการใช้คำพูด และมีงานวิจัยหลายชิ้นชี้ให้เห็นว่า ผู้นำมีสติปัญญา มีความเด็ดขาด มีความรู้ และความคล่องแคล่วในการใช้คำพูดมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แม้ว่าจะพบความสัมพันธ์ค่อนข้างสม่ำเสมอ แต่ยังไม่สามารถสรุปได้อย่างเด็ดขาด ต้องพิจารณาตัวแปรอื่นๆ ประกอบด้วย

4) บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว การมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น การมีความสมดุลในอารมณ์และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความมีอิสระและเป็นตัวของตัวเอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นในตนเอง

5) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-Related Characteristics) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้นำ ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ มีความมุ่งมั่นที่จะรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค รับผิดชอบในการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และการมุ่งมั่น

6) คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) คุณลักษณะทางสังคมของผู้นำที่ถูกพิจารณาว่าเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการเป็นผู้นำ คือ ความสามารถในการประสานความร่วมมือ ความสามารถในการบริหารจัดการ ความปรารถนาที่จะร่วมมือกับผู้อื่น ความนิยมชมชอบ และมีเกียรติ มีทักษะทางสังคมและทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมกับสังคม การรู้จักกาลเทศะและมีทักษะด้านการพูด

Kirkpatrick and Locke (cited in Stephen and Coulter, 2007 : 518-520) ได้ทำการวิจัยและสรุปคุณลักษณะของผู้นำไว้ 6 ประการ ดังนี้

- 1) Drive มีพลังความพยายามและความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะฝ่าฟันอุปสรรค ทำให้งานที่รับผิดชอบประสบผลสำเร็จ
- 2) Desire to Lead มีความมุ่งมั่นที่จะมีอิทธิพลหรือนำผู้อื่น โดยการจูงใจ ให้ผู้อื่นร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ
- 3) Honesty and Integrity มีความซื่อสัตย์และความมั่นคงในความคิดและการกระทำ เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ และศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง
- 4) Self-Confident มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และพร้อมปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้นำ
- 5) Intelligence มีความเฉลียวฉลาด สามารถรวบรวมวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง
- 6) Job-Relevant Knowledge มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับองค์กร และวิธีการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

DuBrin (1998: 333-335) กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูง คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path-Goal Leadership) หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำซึ่งการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่ มีองค์ประกอบของคุณลักษณะดังกล่าวดังนี้

- 1) มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-level Cognitive Activity)
- 2) สามารถนำปัจจัยต่างๆมากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering Multiple inputs to Formulate Strategy)
- 3) มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future)
- 4) มีวิธีคิดเชิงปฏิวัติ เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง (Revolutionary Thinking)
- 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision)

Tichy and Devenna (1986 cited in สมบูรณ์ ศิริสรหรือ, 2547: 59) ได้สรุปลักษณะทั่วไปของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

- 1) เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นผู้รับผิดชอบที่จะนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่ดีกว่าเดิม

- 2) เป็นผู้กล้าและเปิดเผย กล้าเสี่ยงแต่มีความสุข มีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริงและกล้าเปิดเผยความจริง
- 3) เชื่อมั่นในคนอื่น ไม่ใช่อำนาจเผด็จการ แต่เป็นผู้มีอำนาจบารมี
- 4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
- 6) สามารถที่จะเผชิญความสลับซับซ้อน สามารถในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแก้ปัญหา
- 7) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถจะนำความหวังมาทำให้เป็นความจริงได้

Daft (1999 cited in สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ, 2547 : 56-57) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำที่ดีที่สุด 9 ประการ คือ

- 1) ความสามารถพิเศษ(Charisma) นำศรัทธา นำนับถือและน่าไว้วางใจ มีความสามารถที่จะเข้าใจความต้องการของผู้อื่น สามารถนำให้บุคคลอื่นสำนึกในจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 2) ให้ความสนใจ เอาใจใส่ในแต่ละบุคคล (Individual Consideration) เป็นพี่เลี้ยง คอยชี้แนะ รับฟังเหตุผล สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่
- 3) กระตุ้นอย่างชาญฉลาด (Intellectual Stimulation) ส่งเสริมให้ผู้อื่นคิดโดยใช้เหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่ๆ
- 4) มีความกล้าหาญ (Courage) ยืนหยัด ในความคิดและความเชื่อ ไม่กดดันให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องกับตนเอง
- 5) มีความเชื่อถือไว้วางใจได้ (Dependability) รักษาไว้ซึ่งข้อผูกพัน ยอมรับในความผิดพลาด สามารถยอมรับได้อย่างอิสระ
- 6) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์
- 7) มีความซื่อสัตย์ (Integrity) ประพฤติเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม
- 8) มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ (Judgment) ใช้การประเมินวัตถุประสงคฺ์จากหลายทางเลือกประกอบการนำข้อเท็จจริงมาพิจารณาอย่างมีเหตุผลและเป็นจริง นำประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน
- 9) ยอมรับนับถือผู้อื่น (Respect for Others) ทั้งในความคิดเห็น แนวคิด และข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นตามสถานภาพและตำแหน่ง

ชาอุชัย อาจินสมาจาร (2543: 84-86) สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับผู้ประสบความสำเร็จกับผู้นำที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมี ความเฉลียวฉลาด ปรับตัวเก่ง เปิดตัว เปิดเผย ความเพียรพยายาม ร่างกายแข็งแรง ความกระตือรือร้น เป็นคนทำงานหนัก มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไหวพริบ ความอดทน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พลังงานสูง ไฟแรง ความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาโอกาส มีความคิดริเริ่ม การออกแบบ ความรู้ ภูมิปัญญา บุรณาการส่วนบุคคล

2) ผู้นำที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง จะต้องมียุทธศาสตร์การใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้แก่ผู้อื่น เป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป กำหนดคุณธรรมและจริยธรรมภายในหน่วยงาน เชื่อมมั่น และให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน รู้จักตัวเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยงและยอมรับความสูญเสีย มีความสามารถในเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคล แปลวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง มุ่งเน้นพัฒนาการไปสู่อนาคต พัฒนาคณะอื่นให้เป็นผู้นำ คึงดูแลคนให้ทำสิ่งที่ถูกต้อง

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่จะนำไปสู่ภาวะผู้นำแนวใหม่ในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีกระบวนการทัศน์ใหม่ และมีคุณธรรมจริยธรรม ควรมีคุณลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและสติปัญญา โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้มีร่างกายแข็งแรง มีบุคลิกดี สุขภาพจิตดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความฉลาด มีปฏิภาณไหวพริบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและเป็นนักแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ มีความคิดอย่างมีวิจารณญาณ

2) คุณลักษณะด้านการบริหาร โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้มีทักษะการบริหารความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการวางแผนและกำหนดนโยบาย มีทักษะในการตัดสินใจที่ดีและเฉียบขาด มีความสามารถในการสื่อสาร มีการใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้แก่ผู้อื่น เป็นผู้สร้างและพัฒนาคณะอื่นให้เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาทีมงาน และองค์กร

3) คุณลักษณะด้านสังคม โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี เป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กรและนอกองค์กร สามารถสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติภาระงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ และส่งเสริมผู้ตามให้เป็นผู้ที่ดีขององค์กรต่อไปในอนาคตได้

4) คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเสียสละ มีความรับผิดชอบ มีความเมตตาและยุติธรรม มีน้ำใจและเอื้ออาทร

1.2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดของภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มีกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนสภาพในตัวของคนให้มีวิสัยทัศน์ มีคุณค่า มีคุณธรรมจริยธรรม มีเป้าหมายในระยะยาว โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีผลในการกระตุ้นความพึงพอใจ แรงจูงใจ และความต้องการผู้ตามให้เขาเห็นคุณค่าในศักยภาพของความเป็นมนุษย์ ซึ่งกระบวนการนี้เป็นแนวทางของภาวะผู้นำที่มีบารมีและมีวิสัยทัศน์ (Bryman, 1992 cited in Northouse, 2001: 131)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นคำศัพท์ที่ถูกกล่าวถึงเป็นครั้งแรกโดย Downton (1973 cited in Northouse, 2001: 132) จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเมืองและสังคมโดย James MacGregor Burns โดย Burns พยายามที่จะเชื่อมโยงถึงบทบาทของภาวะผู้นำกับผู้ตามที่ร่วมกันไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย และได้นำเสนอเป็นแนวคิดของภาวะผู้นำยุคใหม่ (Northouse, 2001 : 132)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ซึ่งมีความเป็นมาและพัฒนาการมาจากแนวคิดของภาวะผู้นำที่มีบารมี (Charismatic Leadership) ของ House ในปี 1976 ที่ได้อธิบายถึงผู้นำที่มีบารมีว่า เป็นผู้ที่มีความกล้าหาญและความสามารถพิเศษเหนือคนอื่น โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมาจะแสดงถึงค่านิยมและอุดมการณ์ที่มั่นคง เช่น แสวงหาการเปลี่ยนแปลงใหม่ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเสียสละ สร้างเสริมแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม เป็นต้น คุณลักษณะของผู้นำดังกล่าวจะสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธา การมีอิทธิพลต่อผู้ตามที่จะให้การยอมรับและเชื่อฟังอย่างเต็มใจ พร้อมทั้งจะกระตุ้นและนำพาตนเองไปสู่จุดมุ่งหมายแห่งความสำเร็จได้ (House, 1976 cited in Northouse, 2001: 133)

House (1976 cited in Northouse, 2001: 133) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่มีบารมี ว่าเป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะเฉพาะ มีความเป็นพิเศษ ซึ่งบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบนี้จะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม ดังสรุปได้ในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 คุณลักษณะเฉพาะพฤติกรรมและการเป็นที่ยอมรับของภาวะผู้นำที่มีบารมี
(Personality Characteristics, Behaviors, and Effects on Followers of Charismatic Leadership)

คุณลักษณะเฉพาะ (Personality Characteristics)	พฤติกรรม (Behaviors)	การยอมรับของผู้ตาม (Effects on Followers)
<ul style="list-style-type: none"> ● มีอำนาจ (Dominant) ● มีอิทธิพลโน้มน้าว หรือชักจูง (Desire to influence) ● มีความมั่นใจ (Confident) ● เป็นที่ชื่นชม น่ายกย่อง (Strong values) 	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นต้นแบบที่ดี (Set strong role model) ● แสดงความสามารถ (Shows competence) ● มีเป้าหมายที่ชัดเจน (Articulates goals) ● มีทักษะในการสื่อสารสูง (Communicates high expectations) ● มีความมั่นใจสูง (Expresses confidence) ● สามารถกระตุ้นความพึงพอใจ (Arouses motives) 	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้ความเชื่อในความถูกต้องของความคิดผู้นำ (Trust in Leader' ideology) ● มีความเชื่อคล้ายกับผู้นำ (Belief similarity between leader and follower) ● ให้การยอมรับโดยปราศจากข้อสงสัยหรือเงื่อนไขใดๆ (Unquestioning acceptance) ● ให้ความเคารพรัก (Affection toward leader) ● ให้การเชื่อฟัง (Obedience) ● ขอมรับการชี้แนะ หรือคำแนะนำ (Identification with leader) ● มีเป้าหมายสูงขึ้นสูงในการปฏิบัติงาน (Heightened goals) ● สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตาม ในการปฏิบัติงานได้สำเร็จ (Increased confidence)

ที่มา : House, 1976. (cited in Northouse, 2001: 133)

อีกทั้ง Shamir, House, and Arthur (1993 cited in Northouse, 2001: 134) ได้กล่าวยืนยันว่าภาวะผู้นำที่มีบารมีจะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในตัวของผู้ตามให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นและความมั่นใจที่จะพยายามเปลี่ยนแปลงตนเอง โดยเริ่มจากตนเองและเชื่อมโยงไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1) แนวคิดของ Burns, James MacGregor

Burn (1978: 4-5) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำ ที่เป็นแนวคิดของภาวะผู้นำที่มีกระบวนการทัศน์ใหม่ ซึ่งได้รับความสนใจจากการค้นพบรูปแบบที่พิเศษและโดดเด่นของภาวะผู้นำที่สามารถระบุได้ 3 รูปแบบ คือ

(1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ รูปแบบของกระบวนการเป็นภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอย่างเป็นทางการไปในทางที่ดี ผู้นำมีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นแรงกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม นั่นคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึก และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกในการมีอุดมการณ์และยึดถือหลักคุณธรรมจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นที่นิยมชมชอบและเป็นที่ยอมรับจากผู้ตามว่าเป็นผู้มีศักยภาพที่จะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้

(2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือ รูปแบบของผู้นำและผู้ตามที่มีปฏิสัมพันธ์กันภายใต้พื้นฐานการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน เช่น ผู้นำทางธุรกิจจะมีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในการให้รางวัลหรือการขึ้นเงินเดือนให้แก่พนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จของงาน หรือ นักการเมืองจะมีภาวะผู้นำในการการจ่ายเงินเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนให้ลงคะแนนเสียงสำหรับการเลือกตั้งของนักการเมือง ทั้งนี้ ในภาวะผู้นำรูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่ทำให้ไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะผู้นำและผู้ตามไม่ได้มีเป้าหมายเดียวกัน

(3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ต แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพ ทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้ง 3 ลักษณะตามแนวคิดของเบอร์น (Burns) มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Yukl and Fleet, 1992 cited in กระทรวงศึกษาธิการ, 2550: 5)

ทั้งนี้ Burns (1978: 4-5) ได้เสนอแนวคิดว่า ภาวะผู้นำอาจเกิดขึ้นในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) โดยภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่คงที่ แต่ถ้าสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ควรใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตาม รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นแต่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการหรือมีผลประโยชน์ที่ต้องการเท่านั้น แต่ได้มีการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550: 6)

2) แนวคิดของ Bass

Bass (1985:20; 2006: 3) ศึกษาตามแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Burns และได้เสนอแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายและพัฒนาต่อไปจากแนวคิดของ Burns (1978) ในภาวะผู้นำทั้ง 2 รูปแบบ คือ Transformational Leadership และ Transactional Leadership อีกทั้ง Bass ยังได้ค้นพบภาวะผู้นำอีกเพิ่มอีก 1 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) ดังรายละเอียดนี้

(2.1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดย Bass ได้ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายมโนทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และอธิบายว่าผู้ร่วมงานจะไว้วางใจและจงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำจะเป็นผู้ที่กระตุ้นให้ทำตามการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ผู้นำจะชักจูงหรือโน้มน้าวผู้ตาม โดย

(2.1.1) ทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงความต้องการ ให้สำนึกถึงความสำคัญ และคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย

(2.1.2) ทำให้ผู้ร่วมงานไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมและองค์กร

(2.1.3) โดยยกระดับความต้องการของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านความรัก ด้านความภาคภูมิใจในตนเอง และการประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง (Maslow, 1970 cited in สุภาพร รอดถนอม, 2542: 17)

จากแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ เบส (Bass and Riggio, 2006: 5) ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกว่า มีองค์ประกอบหลายประการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ข้อ คือ (1) การสร้างบารมี (Charisma) (2) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุบุคคล (Individualized Consideration) และ (3) การกระตุ้นปัญญา (Intellectual Stimulation) และต่อมา Bass and Avolio (1994 cited in สุภาพร รอดถนอม, 2542: 17) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

ทั้งนี้ Bass and Riggio (2006: 6-7) ได้อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้นำเฉพาะ 4 ประการ (4I's) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามรายละเอียดโดยย่อดังนี้

(1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ สรรพคุณ ไหว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่า จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และ ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้น ผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเอง

เผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำได้มีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (Reforming) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหด้วยตนเอง

(4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช(Coach) เป็นที่ปรึกษา(Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เป็นผู้สนับสนุนอำนวยความสะดวก (Support) และเป็นผู้พี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ (Mentor) เพื่อการพัฒนาผู้ตาม โดยผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน ให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร้บกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมี

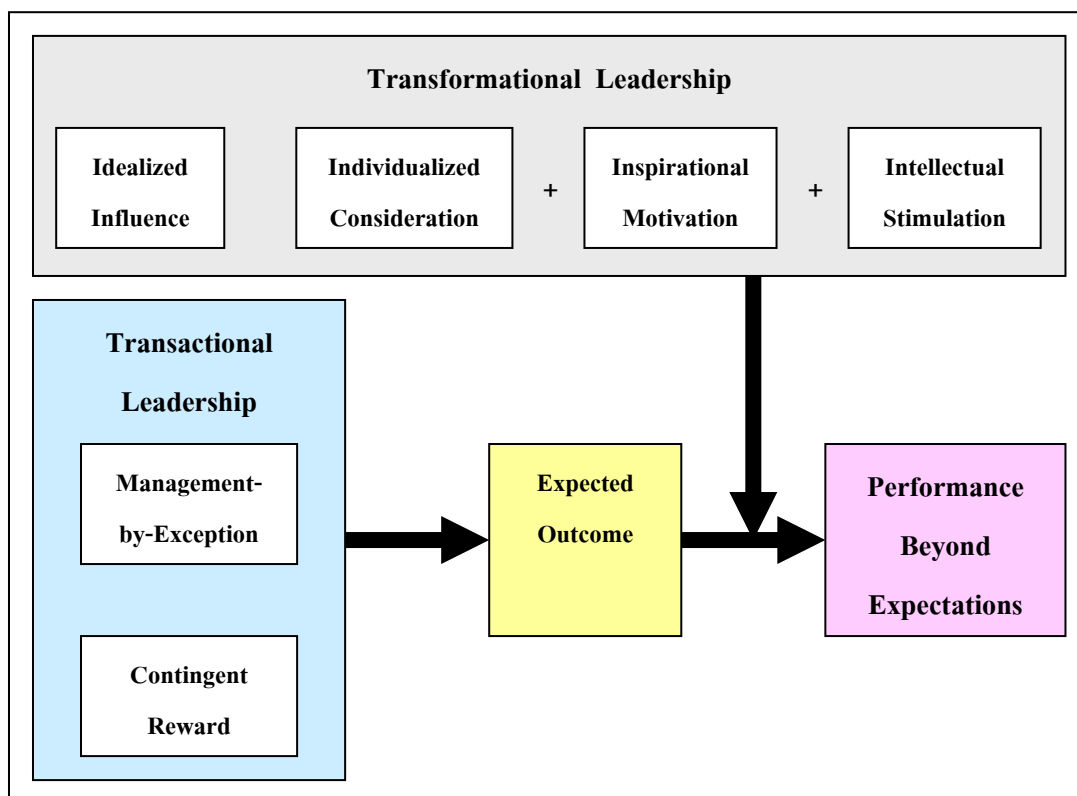
ประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550: 8-11; Northouse, 2001: 137-139; Bass and Riggio, 2006: 6-7)

(2.2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) (Bass, 1985 cited in Bass, 2006: 8) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนว่ามีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ที่เน้นความสำคัญในการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ และช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะกำหนดบทบาทให้ผู้ตามปฏิบัติตาม และจูงใจด้วยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในการให้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทนเพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้นำต้องมีความเข้าใจในความต้องการของผู้ตามและเชื่อมโยงไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วย 2 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

(2.2.1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม แล้วจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การขึ้นเงินเดือน การให้เงินโบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้ใช้แรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอกในการให้รางวัลเป็นการตอบแทนแก่ผู้ตาม

(2.2.2) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-Exception: MBE) เป็นการบริหารในแบบของผู้นำที่มีมาตรการแก้ไขผู้ตามที่ไร้ประสิทธิภาพ โดยจะเข้าไปเกี่ยวข้องต่อเมื่อผู้ตามทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานหรือเป้าหมาย โดยผู้นำจะเข้าไปแบบรุก (Active Management-by-Exception : MBE-A) เป็นแบบที่ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานโดยเข้าไปคอยสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยเหลือ แก้ไขให้ถูกต้องตามมาตรฐาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือล้มเหลว หรือแบบเชิงรับ (Passive Management-by-Exception : MBE-P) ซึ่งเป็นแบบที่ผู้นำใช้วิธีการบริหารงานแบบเดิม ผู้นำจะเข้าไปช่วยแก้สถานการณ์ต่อเมื่อผู้ตามทำงานไม่ได้มาตรฐานหรือเกิดข้อผิดพลาดขึ้น (Bass, 1997 cited in กระทรวงศึกษาธิการ, 2550: 11-12)

ซึ่งสอดคล้องกับ Northouse (2001 : 139) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบหรือปัจจัยทั้ง 4 ประการ (4Is) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีประสิทธิภาพนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร ที่ให้ผลที่มากกว่าหรือเหนือความคาดหมายที่ตั้งไว้ มากกว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ดังภาพที่ 2.1

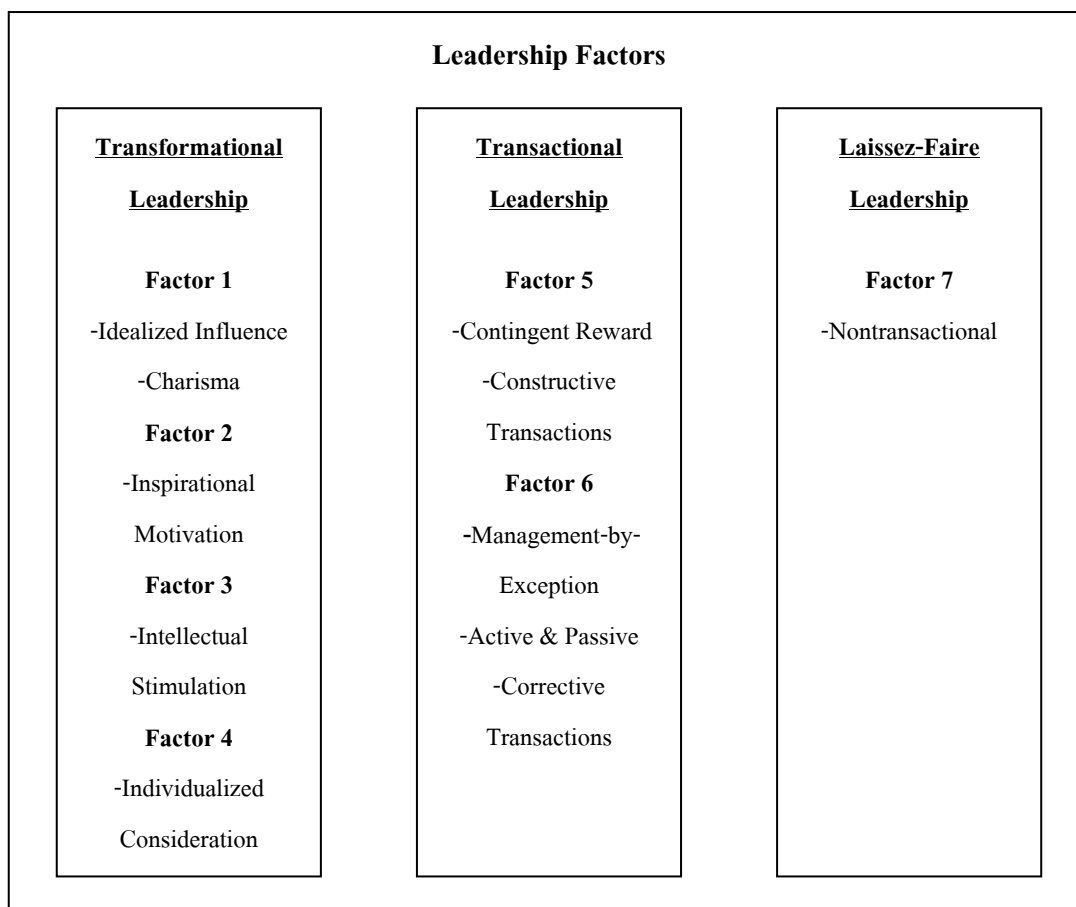


ภาพที่ 2.1 The Additive effect of Transformational leadership.

ที่มา : Adapted from Bass and Avolio (cited in Northouse, 2001: 139)

(2.3) ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leadership : LF) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ไม่มีความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วมในการทำงาน หลบเลี่ยงไม่เห็นความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ไม่มีวิสัยทัศน์และไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย (Bass and Riggio, 2006 : 9)

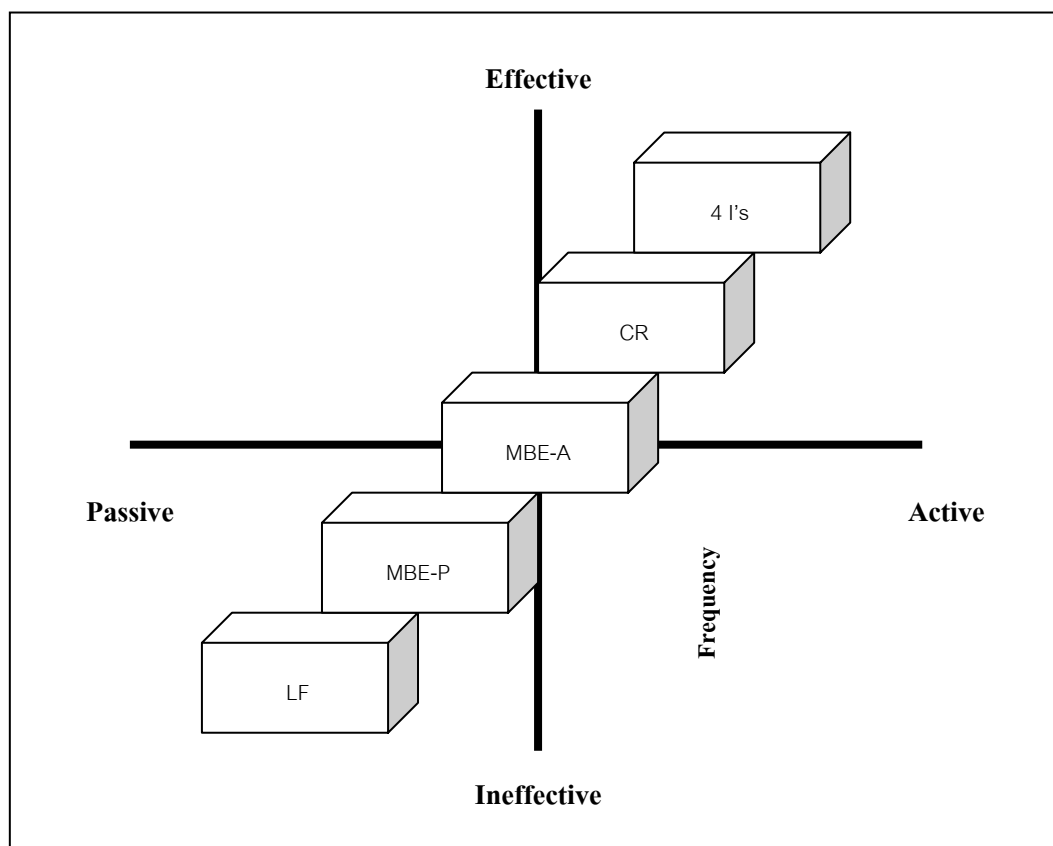
สรุปได้ว่ารูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (A Model of Transformational Leadership) มีปัจจัยสำคัญของแต่ละรูปแบบที่แตกต่างกัน ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 Leadership Factors

ที่มา : Northouse (2001: 136)

จากรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 แบบ ผู้นำจะแสดงคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลตามลำดับและช่วยให้รูปแบบภาวะผู้นำมีความชัดเจนขึ้นและนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550: 12-13 ; Bass and Riggio, 2006: 9-10) ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 รูปแบบโครงสร้างที่ดีที่สุดของลักษณะผู้นำ

ที่มา : Bass and Riggio (2006)

จากภาพที่ 2.3 มิติของรูปแบบโครงสร้างนี้แสดงความถี่ (Frequency) ที่บุคคลแสดงลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำ ในมิติของการกระทำ คือ ความกระตือรือร้น (Active) หรือไม่กระตือรือร้น (Passive) จะช่วยให้รูปแบบภาวะผู้นำมีความชัดเจนขึ้นและในมิติความมีประสิทธิภาพ (Effective) เป็นตัวแทนผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีความหมาย ดังนี้

LF คือ ภาวะผู้นำแบบตามสบายที่ไม่มีความกระตือรือร้น และการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ

MBE-P คือ ผู้นำที่มีวิธีการบริหารแบบเชิงรับ ไม่มีความกระตือรือร้น และส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ

MBE-A คือ ผู้นำที่มีวิธีการบริหารแบบเชิงรุก มีความกระตือรือร้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานของผู้ตามเริ่มมีประสิทธิภาพ

CR คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์หรือการเสริมแรงทางบวกทำให้เกิดความกระตือรือร้น และส่งผลให้การปฏิบัติงานของผู้ตามมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4 I's คือ องค์ประกอบทั้ง 4 ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความกระตือรือร้น และส่งผลให้การปฏิบัติงานของผู้ตามมีประสิทธิภาพสูงสุด เนื้อความคาดหมาย หรือเกินเป้าหมายที่ตั้งไว้

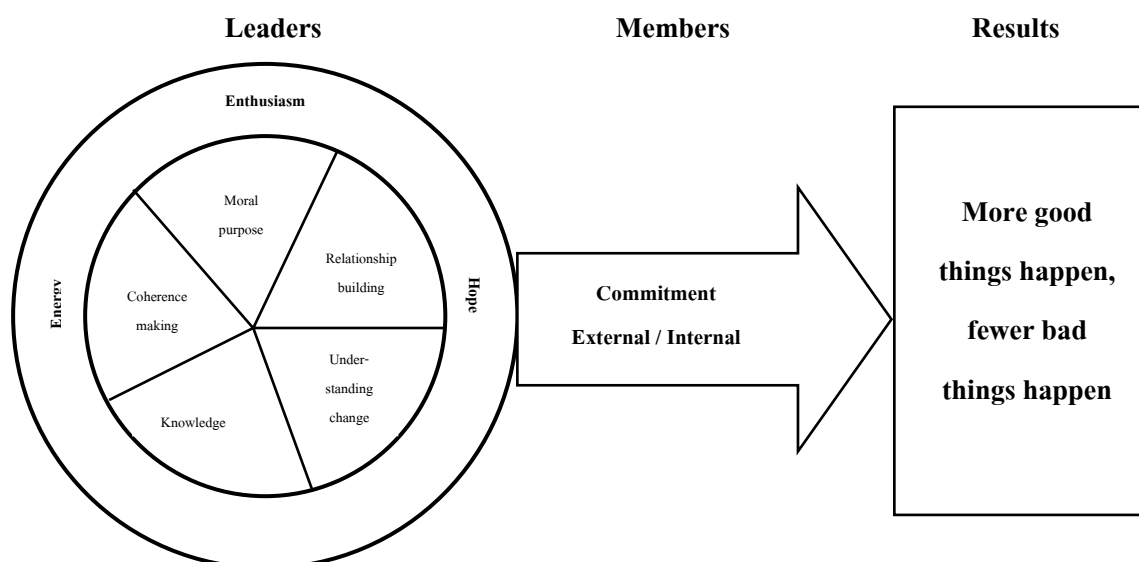
จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง การแสดงออกให้เห็นในพฤติกรรมของผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีบารมี วิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะในการสร้างอิทธิพลแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ แรงกระตุ้น อันเป็นกระบวนการที่ผู้นำแสดงออกและอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น รวมทั้งเป็นการยกระดับคุณธรรมจริยธรรม สร้างขวัญ และกำลังใจแก่ผู้ตามให้สูงขึ้น จนนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มากเกินเป้าหมายหรือเกินความคาดหวัง ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) แนวคิดการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Fullan

Fullan แห่งสถาบันการศึกษาของมหาวิทยาลัยโตรอนโต ประเทศแคนาดา เป็นศาสตราจารย์ผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา และเป็นอีกท่านหนึ่งที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Process) ผู้นำกับความยั่งยืน (Leadership & Sustainability) และการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการปฏิรูปการศึกษาอย่างยั่งยืน โดย Fullan มีแนวคิดว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่วัฒนธรรมขององค์กร จึงได้ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบระหว่างผู้นำทางองค์กรทางการศึกษากับองค์กรทางธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ผู้นำทั้งสององค์กรมีลักษณะหรือจุดแข็งที่คล้ายกัน คือ ผู้นำขององค์กรทางการศึกษา (โรงเรียน) เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม ในขณะที่ผู้นำขององค์กรทางธุรกิจจะส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ผู้ตามมีการพัฒนาความรู้ มีการแบ่งปัน มีความร่วมมือต่อกันในทีม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเป็นการนำวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร และประสบความสำเร็จตามความคาดหวังได้อย่างยอดเยี่ยม (Fullan, 2003 : 92-93)

ทั้งนี้ Fullan ยังพบว่า ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้ผู้นำนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและประสิทธิภาพมี 3 ปัจจัย คือ (1) ความกระตือรือร้นจากความศรัทธาอย่างแรงกล้า (Enthusiasm) (2) การมีความหวัง (Hope) และ (3) มีพลัง (Energy) โดยปัจจัยสำคัญทั้ง 3 นี้จะส่งผลได้จะต้องเกิดการกระทำที่เกิดจากความเข้าใจและเต็มใจที่ออกมาจากจิตใจใน 5 องค์ประกอบ คือ (1) สร้างเป้าหมายคุณธรรม (Moral Purpose) (2) สร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) (3) มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) (4) แปลงสารสนเทศให้เป็นความรู้ (Knowledge) และ

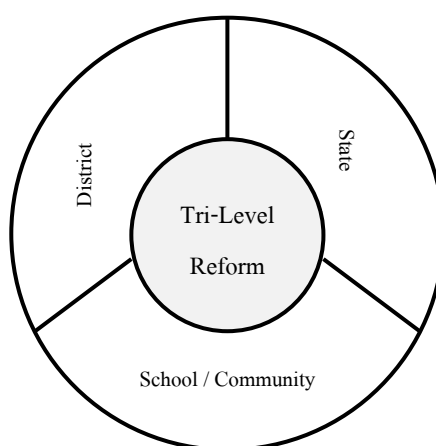
(5) สามารถเชื่อมโยงให้เป็นเรื่องเดียวกัน (Coherence Making) อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงยั่งยืน ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 Leading in a culture of change

ที่มา : Fullan (2003: 93)

และแนวการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการปฏิรูปการศึกษาของ Fullan นั้นจะต้องปฏิรูปการศึกษาใน 3 ระดับ คือ ระดับโรงเรียนและชุมชน (School/Community) ระดับเขตพื้นที่ (District) และระดับรัฐ / ประเทศ (State) ดังภาพที่ 2.5



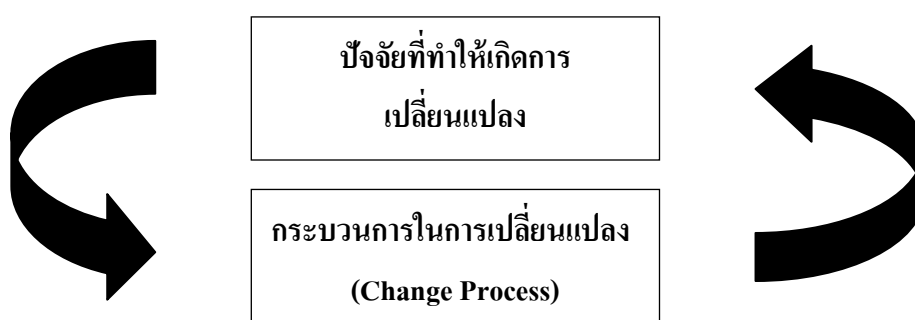
ภาพที่ 2.5 Tri-Level Reform

ที่มา : Fullan (2006: iv)

Fullan (2006 : 5) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงว่า มี 3 ปัจจัยสำคัญที่ต้องเปลี่ยนแปลง คือ

- 1) การเปลี่ยนวัสดุอุปกรณ์ (New Material)
- 2) การเปลี่ยนพฤติกรรม/การปฏิบัติ (New Behavior / Practices)
- 3) การเปลี่ยนความเชื่อ/ความเข้าใจ (New Believes Understanding)

โดยมีเส้นทางการเปลี่ยนแปลงที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและกระบวนการ ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 The Pathway Problem

ที่มา : Fullan (2006: 5)

นอกจากนี้ Fullan (2006: 6-27) ยังได้ศึกษาถึง พลังการขับเคลื่อนหรือแรงผลักดัน การเปลี่ยนแปลง (Change Knowledge Driver) ซึ่งมี 8 ประการ คือ

แรงผลักดันแรก : การสร้างเป้าหมายคุณธรรม (Engaging People's Moral Purpose) เป็นหลักการที่สำคัญที่สุดและเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก็คือเรื่องของการมีคุณธรรมนั่นเอง ในระดับพื้นฐาน คุณธรรมในการปฏิรูปการศึกษาก็คือ การพัฒนาสังคมด้วยระบบการศึกษาและการเรียนรู้ของประชาชนทุกคน

แรงผลักดันที่สอง : การสร้างศักยภาพ (Capacity Building) การสร้างศักยภาพ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย กลยุทธ์ ทรัพยากรและสิ่งต่างๆ ที่จะช่วยเพิ่มอำนาจให้คนพร้อมที่จะผลักดันระบบให้เดินหน้าต่อไป ทั้งใน (ระดับโรงเรียน ระดับเขต และระดับประเทศ) ซึ่งจะพัฒนา “ความรู้ ทักษะ และศักยภาพ” ใหม่ๆ รวมทั้งทรัพยากรใหม่ (เวลา ความคิด วัสดุอุปกรณ์) และแรงกระตุ้นและความรู้สึกร่วมกันเพื่อช่วยกันพัฒนาการเปลี่ยนแปลง

แรงผลักดันที่สาม : ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Understanding the Change Process) ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นแรงผลักดันประการใหญ่เนื่องจากส่งผลกับทุกสิ่งทุกอย่าง ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากจะเข้าถึงได้โดยง่าย จึงมีความจำเป็นต้องมีพลัง แนวคิด พันธะ

สัญญา และความเป็นเจ้าของ ซึ่งจะช่วยพัฒนาการเปลี่ยนแปลง โดยมีองค์ประกอบที่จำเป็นต้องใช้อย่างมากเพื่อเพิ่มโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ คือ

1) การวางแผนและกลยุทธ์ โดยการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้น เป็นเรื่องการวางแผนที่เป็นกระบวนการมากกว่าเรื่องกลยุทธ์ ยิ่งผู้นำฝึกฝนการวางแผนมากขึ้นเท่าไร เขาก็จะสามารถพัฒนาความรู้เรื่องกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านศาสตร์และศิลป์ได้มากขึ้นเท่านั้น

2) การกดดันและสนับสนุน โดยแรงกดดันเกิดขึ้นจากการตั้งเป้าหมายที่ยากลำบาก ส่วนแรงสนับสนุน คือ การพัฒนาศักยภาพใหม่ๆ ทั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ๆ นั้นจะต้องมีทั้ง “แรงกดดันและแรงสนับสนุน”

3) การรู้จักขาลงของการดำเนินงาน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องสร้างความเชื่อความเข้าใจใหม่ๆ ทักษะใหม่ และพฤติกรรมใหม่ ดังนั้นจึงเป็นไปได้ในช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินไปอย่างเรียบร้อย ซึ่งเป็นเรื่องปกติธรรมดาของการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปที่จะต้องมียุคที่ไปประสบความสำเร็จ ซึ่งเราสามารถเข้าใจและสามารถลดช่วงเวลาขาลงนี้ได้ เนื่องจากเรารู้ก่อนว่าจะมีปัญหาเกิดขึ้น เราจึงสามารถใช้กลยุทธ์ต่างๆ เช่น แรงสนับสนุน การอบรม และอื่นๆ เพื่อช่วยลดช่วงเวลาขาลงได้ ซึ่งเมื่อช่วงเวลาขาลงเกิดขึ้นเพียงระยะสั้นๆ ผู้คนก็จะรับมือได้มากขึ้นและเริ่มใหม่ได้ง่ายขึ้น แรงกระตุ้นก็จะเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งจะเป็นสัญญาณบ่งบอกได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ดีหรือไม่

4) ความเข้าใจความกลัวการเปลี่ยนแปลง การกลัวการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่มีมานานแล้ว สิ่งที่เราจะต้องรู้ คือ ในช่วงเริ่มต้นเราจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าการสูญเสียเป็นเรื่องที่จะต้องใช้เวลา รอรยะเวลา พยายามควบคุมเอาชนะความกลัวให้ได้ ต้องเข้าใจว่าทัศนวิสัยยิ่งชัดเจนเท่าใด คนเรายิ่งทำอะไรไม่ได้มากขึ้นเท่านั้น (เพราะไม่แน่ว่าจะมีการปฏิบัติตามหรือไม่) ยิ่งทัศนวิสัยชัดเจนมากยิ่งขึ้น คนเราจะเห็นหนทางได้ง่ายมากยิ่งขึ้น จะทำให้รู้สึกว่าคุณเองไร้ความสามารถและโง่เง่า หลายคนจึงกลับไปสู่สิ่งเก่าๆ ที่ผิดๆ มากกว่าจะรู้สึกว่าจะไร้ความสามารถกับแนวทางใหม่ๆ ที่ถูกต้อง หรืออีกนัยหนึ่ง คือ ทัศนวิสัยที่ชัดเจน / แรงบันดาลใจ ก็ยังไม่เพียงพอ ต้องมี “แรงกดดันและแรงสนับสนุน” ที่เหมาะสมด้วย จะทำให้มีการปรับตัวเข้ากับ “แนวทางใหม่ที่ถูกต้อง”

5) ความเข้าใจความแตกต่างระหว่างปัญหาทางเทคนิคและปัญหาที่ปรับเปลี่ยนได้ Heifetz and Linsky (2004 cited in Fullan, 2006: 14) ได้อธิบายความหมายของ “ปัญหาทางเทคนิค” กับ “ปัญหาที่ปรับเปลี่ยนได้” ซึ่งเป็นองค์ประกอบประการที่ 5 ไว้ดังนี้

ปัญหาทางด้านเทคนิค เป็นเรื่องที่เราจะเข้าใจได้ แม้ว่าจะเป็นปัญหาที่ยาก และคนต้องเผชิญกับช่วงเวลาที่ไม่ประสบความสำเร็จ แต่ก็ยังเป็นปัญหาที่เราพอจะรู้ว่าแก้ไขอย่างไร

ปัญหาที่ปรับเปลี่ยนได้ นั้นยุ่งยากกว่าและเกินกว่าเราจะรู้ได้ ทั้งนี้ Heifetz and Linsky ยังได้อธิบายลักษณะของปัญหาที่ปรับเปลี่ยนได้ไว้ดังนี้

- ปัญหาที่ปรับเปลี่ยนได้นั้นต้องการการแก้ไขที่เกินกว่าความสามารถของเราในปัจจุบัน
- เราต้องเรียนรู้ที่จะลดช่องว่างระหว่างความคาดหวังกับความเป็นจริง แม้ว่าจะทำได้ยากก็ตาม
- คนที่มีปัญหา จะเป็นทั้งปัญหานั้น และ เป็นทั้งวิธีแก้ไข
- ปัญหานี้ทำให้ขาดความสมดุลและเกิดการหลีกเลี่ยง
- ต้องใช้เวลาในการแก้ไข

6) ความแน่วแน่มั่นคงและฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว โดยพยายามชักชวนผู้อื่นให้มาร่วมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความพยายามเพื่อเอาชนะอุปสรรคที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อดำเนินการต่อไปแม้จะมีปัญหา อย่างไรก็ตามเราก็สามารถปรับใช้หรือแก้ไขปัญหาคด้วยความยืดหยุ่น โดยใช้ความคิดใหม่ๆ ในการวางแผน และจำเป็นต้องมีทั้งความแน่วแนและความยืดหยุ่น

แรงผลักดันที่สี่ : การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Developing Cultures for Learning) วัฒนธรรมการเรียนรู้ นับเป็นเรื่องสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะต้องมีกลยุทธ์ที่ออกแบบมาเพื่อให้ทุกคนเรียนรู้จากกันและกัน (มิติทางความรู้) และทุกคนก็จะมีความรู้ที่ร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลง (มิติทางจิตใจ)

Newmann and others (2000 cited in Fullan, 2006:22) ได้ระบุองค์ประกอบ 5 ประการของการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน คือ (1) การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ (2) การก่อตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ (3) ความชัดเจนของโครงการ (4) แหล่งความรู้ใหม่ๆ และ (5) ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ทั้งนี้ ทั้งโรงเรียน ทั้งถิ่น และชุมชนจะต้องพัฒนาวัฒนธรรมเพื่อการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

แรงผลักดันที่ห้า : การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมินผล (Developing Cultures for Evaluation) วัฒนธรรมการประเมินผลต้องทำควบคู่กับวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อค้นหาความคิดที่สอดคล้องจากความคิดธรรมดา กลยุทธ์สำคัญคือการประเมินการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การเข้าถึงและรวบรวมข้อมูลการเรียนรู้ของนักเรียน
- 2) การเก็บเพื่อให้เข้าใจในรายละเอียด

3) การพัฒนาแผนการปฏิบัติงานจากทั้ง 2 ประเด็นที่แล้วเพื่อให้เกิดการปรับปรุง

4) อธิบายถึงการปฏิบัติกับพ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน

ทั้งนี้ วัฒนธรรมการประเมินจะช่วยให้สามารถเข้าถึงปัญหาและแก้ไข ปัญหาได้ ช่วยเสริมสร้างกระบวนการจัดการข้อมูลทั้งภายในและภายนอก และได้รับข้อมูลต่อเนื่องที่นำไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติการและการหาคำตอบอย่างมีแบบแผน

แรงผลักดันที่หก : การเน้นความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Focusing on Leadership for Change) หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็คือ ความเป็นผู้นำ และความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องกระจายไปทั่วทั้งองค์กร หากต้องการการเปลี่ยนแปลง จะต้องหลีกเลี่ยงผู้นำที่แสดงให้เห็นเพียงแค่ว่าความคิดใหม่ แต่ต้องค้นหาคนที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นสิ่งใหม่ ซึ่งก็คือ สามารถที่จะพัฒนาความเป็นผู้นำในตัวคนอื่นได้อย่างต่อเนื่อง เราจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมองหาผู้นำจำนวนมากพอที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำเหล่านี้จะช่วยผลิตและส่งเสริมผู้นำรายอื่นๆ ให้เกิดขึ้น ไม่มีแรงผลักดันใดดีไปกว่าการมีผู้นำเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

Collins (2001 cited in Fullan, 2006 : 25) พบว่า ผู้นำที่ยอดเยี่ยม ขององค์กรจะมีลักษณะเด่นอย่างมาก และมีความตั้งใจสูง และ Collins ยังกล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ควรจะสร้างความยิ่งใหญ่ได้อย่างยาวนาน ให้กับองค์กรมากกว่าหวังผลแค่ระยะสั้น

แรงผลักดันที่เจ็ด : การสนับสนุนการสร้าง coherence (Fostering Coherence-Making) ความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้สิ่งที่มีมากมายชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง สิ่งสำคัญคือ ต้องศึกษาเรียนรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน ต้องลงทุนในการเสริมสร้างศักยภาพเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้และการประเมินผล ตลอดจนการเพิ่มขึ้นของผู้นำ มีการพัฒนารูปแบบที่ชัดเจนใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง มิใช่จำกัดเพียงการเพิ่มจำนวนความคิดใหม่ๆ เท่านั้น

แรงผลักดันที่แปด : การเสริมสร้างการพัฒนา Tri-Level (Cultivating Tri-Level Development) เป็นแรงผลักดันลำดับสุดท้ายที่เป็นการเปลี่ยนแปลงระบบทั้ง 3 ระดับ หรือเรียกว่า Tri-Level Model

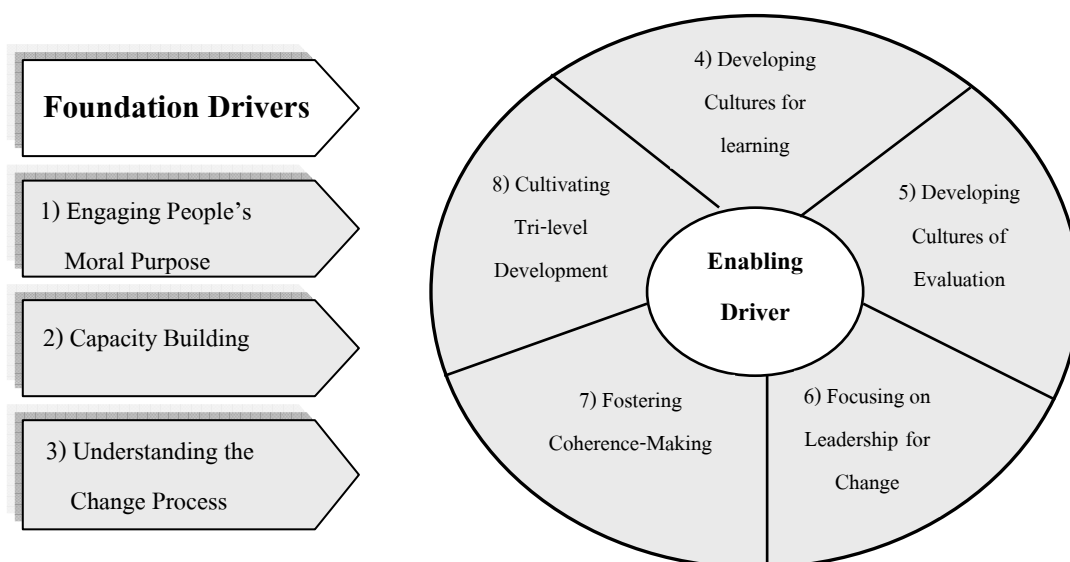
การเปลี่ยนแปลงต้องเน้นการเสริมสร้างการพัฒนาระบบทั้ง 3 ระดับ (Tri – Level Model) มิใช่คำนึงถึงตัวบุคคล ควรคำนึงถึงปัญหาต่อไปนี้

- 1) อะไรควรจะเกิดขึ้นในระดับโรงเรียนและชุมชน
- 2) อะไรควรจะเกิดขึ้นในระดับเขตพื้นที่
- 3) อะไรควรจะเกิดขึ้นในระดับประเทศ

เราต้องเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลและสิ่งที่อยู่รอบข้างด้วยเช่นกัน ในเวลาเดียวกัน เราต้องพัฒนาให้คนดียิ่งขึ้นในขณะที่เดียวกันก็ต้องพัฒนาองค์กรและระบบให้ดีขึ้น

การพัฒนา Tri – Level คือ การเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ระดับอย่างเป็นระบบสัมพันธ์กัน การเรียนรู้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร

แรงผลักดันทั้ง 8 ประการ เป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้เกิดความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า Change Knowledge Drivers โดยจัดไว้ 2 ชุด คือ แรงผลักดันที่ 1–3 เป็นแรงผลักดันที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน (Foundation Drivers) และแรงผลักดันที่ 4–8 เป็นแรงผลักดันที่เป็นปัจจัยที่ทำให้สามารถปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ (Enabling Drivers) ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 แรงผลักดันการเปลี่ยนแปลง (Change Knowledge Drivers)

ที่มา : Fullan (2006: 6)

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวคิดที่เกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรม ปัจจัยและองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

House (1976)	Burn (1978)	Bass (1985)	Fullan (2003)
<p>คุณลักษณะ</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีอำนาจ (Dominant) • มีอิทธิพลโน้มน้าว หรือ • ชักจูง (Desire to influence) • มีความมั่นใจ (Confident) • เป็นที่ชื่นชม น่ายกย่อง (Strong values) 	<p>คุณลักษณะ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ผู้นำมีคุณธรรม จริยธรรม • เป็นผู้กระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม • เป็นผู้กระตุ้นผู้ตามให้เกิดจิตสำนึก และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น • ทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกในการมีอุดมการณ์และยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม 		
<p>พฤติกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> • เป็นต้นแบบที่ดี (Set strong role model) • แสดงความสามารถ (Shows competence) • มีเป้าหมายที่ชัดเจน (Articulates goals) • มีทักษะในการสื่อสารสูง (Communicates high expectations) • มีความมั่นใจสูง (Expresses confidence) • สามารถกระตุ้นความพึงพอใจ (Arouses motives) 		<p>พฤติกรรม (4 I's)</p> <ul style="list-style-type: none"> • การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) • การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) • การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) • การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) 	
			<p>ปัจจัย</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) ความกระตือรือร้นจากความศรัทธาอย่างแรงกล้า (Enthusiasm) (2) การมีความหวัง (Hope) (3) มีพลัง (Energy)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

House (1976)	Burn (1978)	Bass (1985)	Fullan (2003)
			องค์ประกอบ (1) สร้างเป้าหมายคุณธรรม (Moral Purpose) (2) สร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) (3) มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) (4) แปลงสารสนเทศให้เป็นความรู้ (Knowledge) (5) สามารถเชื่อมโยงให้เป็นเรื่องเดียวกัน (Coherence Making)

1.2.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นแนวคิดของภาวะผู้นำที่เชื่อว่าเป็นพัฒนาการของผู้นำที่มีทักษะการบริหารจัดการที่ดี เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ อย่างสัมพันธ์กันในการไปสู่เป้าหมาย และในขณะเดียวกันก็ไม่ได้หยุดยั้งอยู่กับที่ แต่ยังมีพัฒนาสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงขึ้น อีกทั้งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังมีความสำคัญ และเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีศักยภาพ เป็นผู้มองการณ์ไกลรวมถึงวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีการวางกลยุทธ์ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ไปสู่การกระทำโดยต้องมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ซึ่งจะเห็นว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไม่ได้แยกออกจากภาวะผู้นำในแนวคิดอื่นๆ แต่มีความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ และภาวะผู้นำทางวิชาการ (Senge, 1990 ; Davies, 2003 ; Glanz, 2006 cited in เอกรินทร์ สังข์ทอง, 2552 : 1-16) ซึ่งสอดคล้องกับ รัสเซอร์ค์ ประเสริฐศรี (2544 : 206) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่ามีลักษณะคล้ายกับการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path-goal Leadership) ซึ่งเป็นผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นกระบวนการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่

DuBrin (1998: 333) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ขึ้นมา เพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้

นอกจากนี้ DuBrin (1998: 334-342) ยังได้ให้แนวทางการศึกษาเรื่องคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะเฉพาะ (Characteristics) พฤติกรรม (Behaviors) และแนวทางการปฏิบัติ (Practices) ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ผสมผสานกัน ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Components of Strategic Leadership)

Components of Strategic Leadership
1) มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-level cognitive activity)
2) สามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering multiple inputs to formulate strategy)
3) มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and creating a future)
4) มีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติหรือเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง (Revolutionary thinking)
5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision)

ที่มา : DuBrin (1998: 335)

ทั้งนี้ DuBrin (1998: 341) และ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 209) ได้อธิบายไว้ว่า

1) มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-level cognitive activity) การคิดเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลเพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่างๆ และเข้าใจในผลลัพธ์ที่ตามมา ซึ่งเป็นวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ หรือวิธีการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

2) สามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering multiple inputs to formulate strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานอย่างมีอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำจะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ

แต่ข้อควรระวังอย่างหนึ่ง คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมเป็นแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย (Incrementalism) ซึ่งหมายถึง แนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้วๆมาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมาเคยทำอะไร ก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป ทำให้ขาดการพิจารณาข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ซึ่งแตกต่างจากในอดีตไปแล้ว

3) มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and creating a future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต

4) มีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติหรือเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง (Revolutionary thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า “การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-inventing the future) ซึ่ง Hamel ได้อธิบายไว้ว่า “กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถทำลายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์” หลายองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะ กลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

โดยแนวความคิดนี้ เป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้า บริการ ตลาด และแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย

5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision) หมายถึง สภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยมีองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ 7 ข้อดังนี้

5.1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision formulation) เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคตในลักษณะกว้างในระยะยาว

5.2) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementation) เป็นการปฏิบัติตามภารกิจ (Mission) ที่กำหนดเอาไว้เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถและความเต็มใจจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5.3) นวัตกรรมที่เป็นจริง (Innovation realism) วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่และเป็นจริงได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

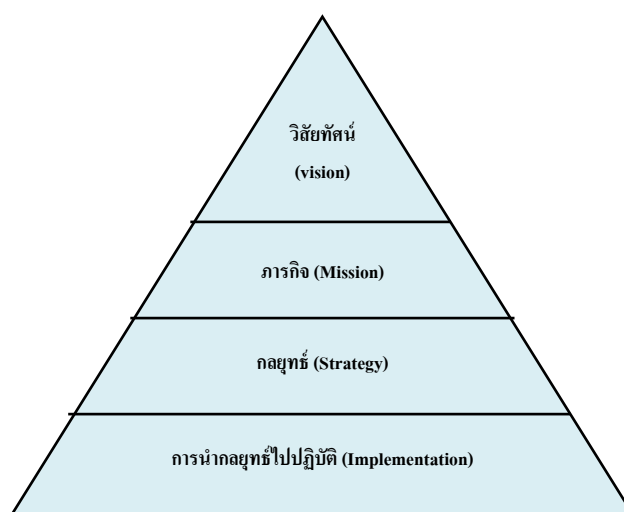
5.4) แบบกว้างๆไม่จำกัดเฉพาะสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (General) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวาง ไม่จำกัดเฉพาะสิ่งใดสิ่งหนึ่งเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต

5.5) แบบเจาะลึกในรายละเอียด (Detailed) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็นลักษณะที่เจาะจงในรายละเอียดของเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้

5.6) การเผชิญความเสี่ยง (Risk taking) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะมีลักษณะที่ต้องเผชิญความเสี่ยง เพราะสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้นไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้โดยง่ายเลย ซึ่งใครจะทำได้ในลักษณะนี้จึงถือว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

5.7) การมุ่งกำไร (Profit-oriented) โดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์ในองค์กรเอกชนจะมุ่งในการสร้างกำไร (DuBrin, 1998: 341 ; รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 209)

นอกจากนี้ Daft (1999: 124-125) ได้กล่าวว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไป “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดหนึ่งที่น่าความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ซึ่งผู้นำขององค์กรที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ทั้งนี้ ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญ คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างประสบผลสำเร็จตามขั้นตอนตามรูปแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 The Domain of Strategic Leadership

ที่มา : Daft (1999: 125)

อีกทั้งยังได้เสนอลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าจะต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งหมายถึงเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรในระยะยาว 5-10 ปีข้างหน้า และวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ทั้งนี้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเป็นผู้ที่มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์ด้วย (Daft, 1999: 127-138) ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ มีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์การมาก เพราะวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันในวันนี้และอนาคตได้อย่างดี ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่ต้องการความก้าวหน้าไปสู่อนาคต มีการทำงานอย่างมีมาตรฐานเพื่อความเป็นเลิศขององค์การ

1) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคต (Vision Link the Present to the Future) คือ การทำให้องค์การดำเนินไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องที่จะสร้างความกระตือรือร้นให้แก่คนในองค์การ วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับอนาคตเสมอ ตั้งแต่เริ่มต้นและขณะนี้ ซึ่งองค์การอาจประสบปัญหาเกี่ยวกับการสร้างยอดขายให้ทะลุเป้าหมายมากขึ้น หรือการแก้ปัญหาในการดำเนินโครงการต่างๆ ให้ลุล่วงไป ปัญหาเหล่านี้คือ ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้ผู้นำต้องเสียเวลาในการแก้ไขปัญหาที่เป็นปัจจุบันจนทำให้ไม่มีเวลาไปคิดถึงเรื่องของอนาคต จึงทำให้ผู้นำต้องคิดถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ที่ต้องมุ่งเน้นดำเนินการ ไปทั้งสองทาง (Bifocal Vision) หมายถึง ความสามารถที่จะบริหารงานในวันนี้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และในขณะเดียวกันก็สามารถทำให้เกิดความสำเร็จในอนาคตได้ด้วย ฉะนั้น ผู้นำจึงต้องมีความสามารถบริหารงานได้ทั้งสองอย่างในเวลาเดียวกัน ทั้งปัจจุบันและอนาคต

2) วิสัยทัศน์เป็นพลังของคนในองค์การ (Vision Energizes People and Garners Commitment) คือ เป็นพลังทำให้คนในองค์การทำงานได้และมีข้อผูกพันหรือพันธสัญญาที่จะทำงานที่ท้าทายความสามารถให้สำเร็จได้ เพราะมีสิ่งที่มากระตุ้นให้ผู้ตามหรือลูกจ้างทำงานด้วยความสามารถและท้าทาย ผู้ตามมีความเต็มใจในการทำงานและคิดหาหนทางที่จะทำงานให้สำเร็จได้ด้วยดี อันจะทำให้้องค์การได้รับผลกำไรมากขึ้นและผลตอบแทนสูงขึ้นด้วย วิสัยทัศน์ต้องมีการส่งผ่านไปยังสายงานระดับล่างด้วย เพราะผู้ตามซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติจะมีความเต็มใจและมีข้อผูกพันในสัญญาที่ต้องทำให้สำเร็จ

3) วิสัยทัศน์ทำให้งานมีความหมาย (Vision Give Meaning to work) ผู้ตาม ที่เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์การจะทำงานด้วยความตั้งใจ เพราะเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความหมายต่อพวกเขา ซึ่งพวกเขาจะมีความรักที่จะทำงานและมีความรู้สึกภาคภูมิใจในงานและมีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การ

4) วิสัยทัศน์ทำให้เกิดมาตรฐานการทำงานอย่างดีเยี่ยม (Vision Establishes a Standard of Excellence) หมายถึง วิสัยทัศน์ทำให้เกิดมาตรฐานในการวัดคุณภาพของการทำงาน ซึ่งผู้ตามต้องการทำงานที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด เพราะสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนในปัจจุบันทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนเป็นเครื่องนำทางที่ยึดถือร่วมกันและเป็นมาตรฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ดีจะนำมาซึ่งการรับรู้ได้ด้วยใจของผู้ตาม

5) วิสัยทัศน์เป็นภาพรวมที่มองเห็นได้ทุกคน (Vision Has Broad Appeal) วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องกว้างและรับรู้ทั่วกัน จะช่วยให้เกิดการเกิดการเปลี่ยนแปลงและทำให้มีความหวังในความสำเร็จในอนาคต เพราะผู้นำขององค์กรจะต้องทราบจุดหมายที่ต้องการในอนาคตอันเป็นพื้นฐานของวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะเน้นที่คน วิสัยทัศน์ที่ไม่สามารถจะสำเร็จได้ด้วยตัวผู้นำเพียงคนเดียว แต่วิสัยทัศน์จะสำเร็จได้ด้วยคนทั้งหมดในองค์กร และไม่ใช่ว่าเฉพาะผู้นำระดับสูงเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับคนทุกระดับ เพราะวิสัยทัศน์เป็นเครื่องกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ไปสู่อนาคตในทิศทางเดียวกัน

6) วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง (Vision Deals With Change) วิสัยทัศน์ทำให้เกิดการปฏิบัติและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมเพื่ออนาคตที่ดีกว่าเดิม การเปลี่ยนแปลงนี้ คือ การมีทิศทางที่ชัดเจนขึ้นและผู้ตามจะพบกับความซับซ้อนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นซึ่งจะไม่ใช้รูปแบบเดิมอีกต่อไป

7) วิสัยทัศน์ทำให้เกิดความหวัง (Vision Encourages Faith and Hope) วิสัยทัศน์หมายถึง การที่ผู้นำสร้างจินตนาการสำหรับอนาคต เป็นภาพในอนาคตที่เชื่อว่านำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร และเป็นพลังให้ผู้ตามมีความเชื่อว่าตนเองสามารถทำให้สำเร็จ

8) วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นถึงความคิดในขั้นสูง (Vision Reflect High Ideals) หมายถึง การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์เป็นอุดมคติในขั้นที่สูงที่สามารถเป็นไปได้ เป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานให้เป็นจริงตามอุดมคตินั้นได้

9) วิสัยทัศน์ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ (Vision Defines the Destination and the Journey) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ที่ดีจะทำให้ทราบว่าองค์กรจะดำเนินไปในทิศทางใด ซึ่งจะทำให้ทุกคนในองค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะร่วมทางไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างชัดเจนและสำเร็จตามเป้าหมายนั้น

เมื่อทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ก็จะเกิดการปรับตัว (Self-adapting) แม้ว่าผู้ตามแต่ละคนจะทำงานอย่างเป็นอิสระในตนเอง แต่ผู้ตามก็รับรู้ว่าจะต้องทำงานเพื่อเป้าหมายและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเรียกว่า เป็นแนวคิดที่เป็นหลักการของตนเอง (Self-reference) หมายถึง แต่ละองค์ประกอบในระบบการทำงานจะสนองตอบต่อวิสัยทัศน์เดียวกันทั้งหมดทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้นำนำให้ผู้ตามได้เกิดความร่วมมือกันในการความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ในอนาคต

ภารกิจ (Mission)

ภารกิจ คือ วัตถุประสงค์และเหตุผลหลักอันสำคัญของการดำรงอยู่ขององค์กร นำไปสู่การสร้างสรรคและการมีวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มองไปยังอนาคต นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนโดยทั่วไปในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว ซึ่งกลยุทธ์ขององค์กรนั้นสามารถทำได้หลายอย่าง ซึ่งผู้นำจะต้องเป็นผู้รู้จักองค์กรของตนเองดี และต้องตั้งคำถามอยู่เสมอว่า “องค์กรกำลังจะไปทิศทางไหน” “องค์กรต้องการอะไร” “จะสร้างวิสัยทัศน์อย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานนี้” ทั้งนี้ ผู้นำจะต้องวางแผนและพัฒนาประสิทธิภาพของกลยุทธ์โดยการฟังบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร อันนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ที่เป็นคู่แข่งกลยุทธ์ใหม่และความเห็นที่แตกต่าง

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation) จากการสร้างกลยุทธ์ (Strategy formulation) ที่ต้องมีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ และภารกิจที่สำคัญอันเป็นองค์ประกอบสำคัญเหล่านี้มาผสมผสานกัน องค์กรก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นสิ่งที่ยากที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ และเป็นงานที่มีขั้นตอนสลับซับซ้อนในการปฏิบัติที่ต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันในส่วนต่างๆขององค์กรซึ่งจะต้องปรับกลยุทธ์ในการปฏิบัติเข้าหากัน ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการเป็นผู้นำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพราะเป็นผู้กระตุ้น เป็นผู้มีอิทธิพล สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ตามที่ต้องการ อีกทั้ง ผู้นำยังเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบระเบียบ นโยบายและวิธีการปฏิบัติขององค์กรที่จะเป็นการส่งเสริมให้เป็นไปตามกลยุทธ์

อิทท์, มิเชล เอ; ไอร์แลนด์, คูแอง อาร์; และ ฮอสคิสสัน, โรเบิร์ต อี. (2549: 340) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการทำนายอนาคต มีสายตาที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่น และให้อำนาจบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น

อีกทั้ง อิทท์, มิเชล เอ; ไอร์แลนด์, คูแอง อาร์; และ ฮอสคิสสัน, โรเบิร์ต อี. (2549: 352-365) ยังได้กล่าวถึงคุณแจ่งความเป็นผู้นำกลยุทธ์ (Key Strategic Leadership Action) ในการปฏิบัติ ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ (Exercise of Effective Strategic Leadership) ไว้ว่า การกระทำหลายอย่างที่พิสูจน์ได้ถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนการใช้กลยุทธ์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการกระทำหลายอย่างเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 การปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล (Exercise of Effective Strategic Leadership)

ที่มา : Michael, Duane, and Robert (2549: 353)

การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของเจตนาทางกลยุทธ์ขององค์กร โดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์ระยะยาวควรมีขนาดอย่างน้อยที่สุด 5-10 ปี วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายกว้างๆ ประกอบด้วยภาพลักษณ์และลักษณะที่องค์กรต้องการจะเป็น วิสัยทัศน์ระยะยาวในอุดมคติประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ลักษณะหลักและภาพมิติในอนาคต ในขณะที่ลักษณะหลักกระตุ้นพนักงานหรือผู้ตามผ่านทางตำนานองค์กร ภาพมิติในอนาคตสนับสนุนให้ผู้ตามถึงความคาดหวังความสำเร็จและความต้องการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและความก้าวหน้าเพื่อที่จะได้รับการยอมรับ ภาพมิติในอนาคตช่วยชี้แนะกระบวนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรหลายแง่มุมรวมถึงการกระตุ้นความเป็นผู้นำ การมอบอำนาจให้ผู้ตาม และการออกแบบขององค์กร

การบริหารจัดการกลุ่มทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectively Managing the Firm's Resource Portfolio) งานหนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารจัดการกลุ่มทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ หลายองค์กรมีทรัพยากรจำนวนมากที่สามารถจัดแยกประเภทได้ เช่น ทุนด้านการเงิน ทรัพยากรบุคคล ทุนทางสังคม และทุนทางองค์กร (รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องใช้เวลาความสามารถในการจัดการโครงสร้างพัฒนาและนำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด

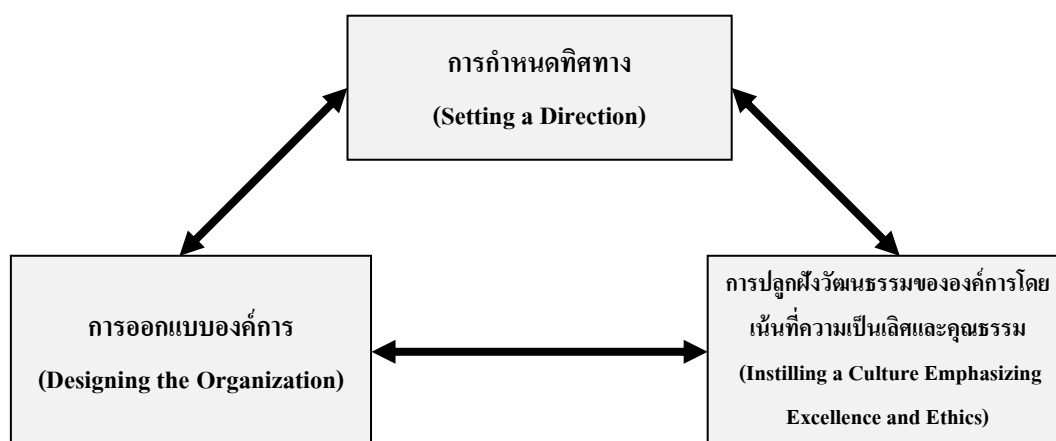
การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Sustaining an Effective Organizational Culture) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ซึ่งเป็นการรวมตัวของสัญลักษณ์ และค่านิยมหลักที่ใช้ร่วมกันในองค์กรและมีอิทธิพลต่อวิถีทางการทำธุรกิจ ซึ่งเป็นหลักฐานชี้ให้เห็นว่าองค์กรสามารถพัฒนาความสามารถหลักในรูปของทั้งความสามารถในตัวและ

วิธีการที่ความสามารถนั้นๆ ถูกใช้ประโยชน์โดยกลยุทธ์เพื่อให้ได้ผลงานที่ต้องการ หรืออีกนัยหนึ่ง เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อวิธีการทำธุรกิจขององค์กรและเป็นตัวช่วยวางระเบียบและควบคุมพฤติกรรมของผู้ตาม ดังนั้น การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นงานสำคัญอีกงานของผู้นำเชิงกลยุทธ์

การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing Ethical Practices) ประสิทธิผลของกระบวนการใช้กลยุทธ์ขององค์กรมาปฏิบัติเพิ่มขึ้น เมื่อผู้นำและผู้ตามปฏิบัติภายใต้พื้นฐานทางจริยธรรม องค์กรที่มีคุณธรรมสนับสนุนทุกคนที่มีความสามารถทุกระดับในองค์กรให้ปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์

การจัดตั้งการควบคุมองค์กรที่สมดุล (Establishing Balanced Organizational Controls) การควบคุมองค์กร คือ พื้นฐานระบบนายทุนและได้ถูกจับตามองมานานแล้วว่าเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การควบคุมเป็นสิ่งจำเป็นในการช่วยสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุถึงผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่ต้องการ อันเป็นกระบวนการที่เป็นทางการอิงข้อมูลเป็นฐาน ถูกใช้โดยกลุ่มผู้นำเพื่อเป็นรูปแบบทางเลือกในกิจกรรมองค์กร การควบคุมช่วยให้ผู้นำเชิงกลยุทธ์สร้างความน่าเชื่อถือ และส่งเสริมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ การควบคุมให้ข้อจำกัดต่างๆ ในกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้ โดยเฉพาะการเน้นถึงการควบคุมเชิงกลยุทธ์และการเงิน เพราะว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาและใช้ให้เกิดประสิทธิผล

ทั้งนี้ คุญแจสู่ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล ของอิทท์, มิเชล เอ; ไอร์แลนด์, คูแอง อาร์; และ ฮอสคิสสัน, โรเบิร์ต อี.(2549) ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Dess and Miller, 1993 cited in ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542: 287-292) ในเรื่องของกุญแจสู่ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน และมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องด้วยกัน 3 ประการ ดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 Three Key Interrelated Strategic Leadership Activities

ที่มา : Dess and Miller (1993 cited in ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542: 287)

การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction) การกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญประการหนึ่งของภาวะความเป็นผู้นำและจะมีความหมายนอกเหนือออกไปจากการวางแผน เพราะ การวางแผนเป็นกระบวนการหนึ่งในการจัดการ ซึ่งจะถูกรื้อแบบเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามลำดับขั้นตอน โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้น การกำหนดทิศนี้จำเป็นที่ผู้นำต้องใช้ข้อมูลต่างๆ มากมายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พร้อมทั้งหารูปแบบความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของข้อมูลเหล่านั้น เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่างๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยี หรือวัฒนธรรมองค์กร ในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต

การออกแบบองค์กร (Designing the Organization) มีหลายครั้งที่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ประสบกับความยากลำบากในการนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของตนเองไปปฏิบัติให้ได้ผลสำเร็จ ปัญหาเช่นนี้อาจจะเกิดมาจากสาเหตุที่สำคัญหลายประการ ได้แก่ (1) การขาดความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำทั้งหลาย (2) ระบบรางวัลซึ่งไม่มีประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลแต่ละคนเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (3) ระบบควบคุมและระบบงบประมาณที่ไม่เหมาะสมเพียงพอ (4) กลไกที่ไม่เพียงพอในการสร้างความร่วมมือและร่วมกิจกรรมต่างๆ ทัวทั้งองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว

ดังนั้น ผู้นำจึงจำเป็นที่จะต้องมีส่วนร่วมโดยตรงกับการกำหนดโครงสร้าง ทีมงาน ระบบ และกระบวนการทางองค์กรต่างๆ ซึ่งจะช่วยเสริมการนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต่างๆ มาปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ

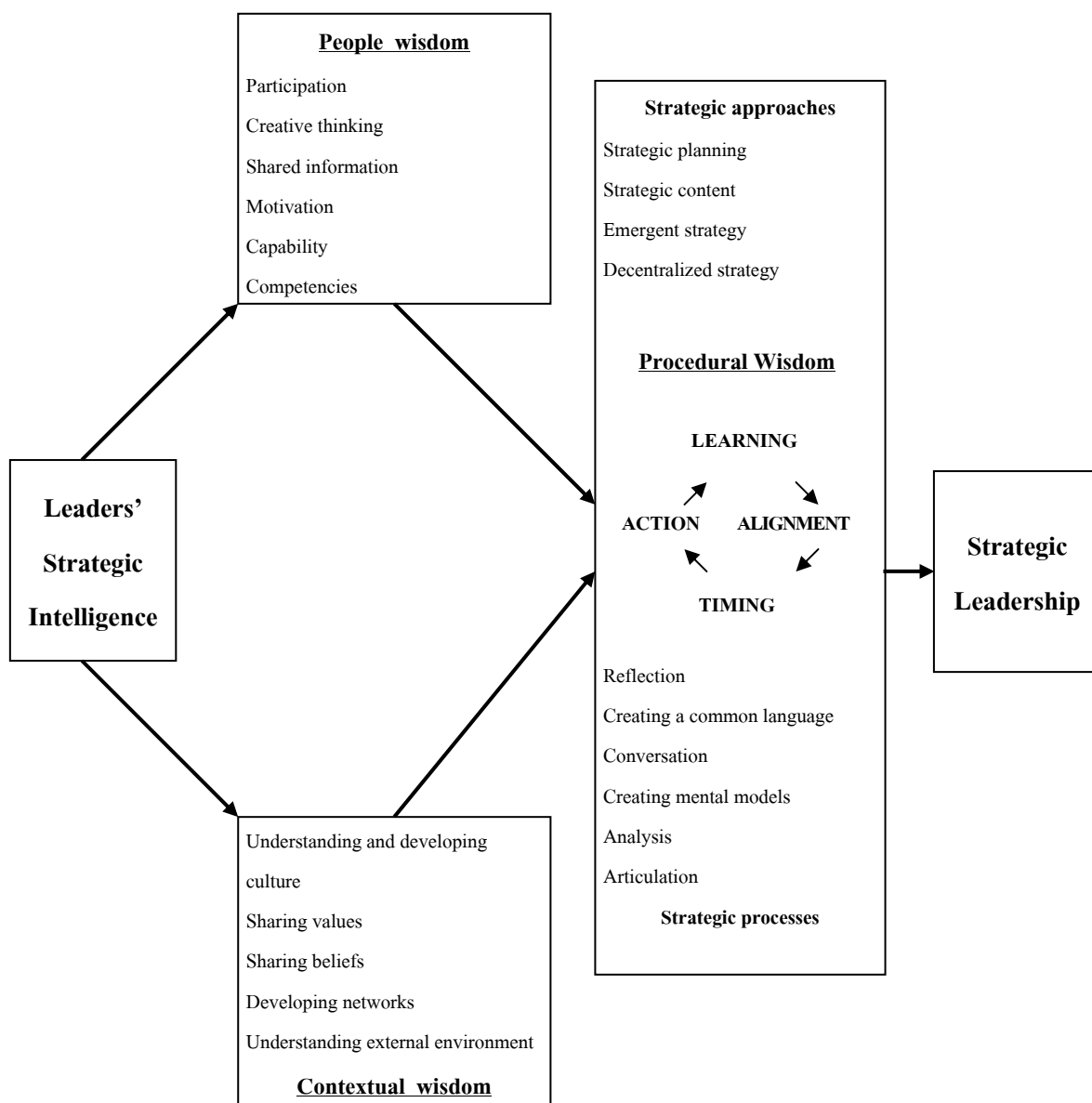
การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรโดยเน้นที่ความเป็นเลิศและคุณธรรม (Instilling a Culture Emphasizing Excellence and Ethics) องค์กรทุกองค์กรมีวัฒนธรรมเป็นของตนเอง สิ่งนั้นก็คือน ค่านิยมความเชื่อต่างๆ ที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมกันเป็นตัวกำหนดแนวทางว่า ผู้นำจะแก้ปัญหาและตอบสนองโอกาสที่เอื้ออำนวย อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมจะเป็นผู้นำสืบช่วงมาจากอดีตจะเป็นกิจกรรมที่สำคัญมากกิจกรรมหนึ่ง

Davies and Davies (2005:11-12) ได้กล่าวถึง แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องมีคุณสมบัติหรือการกระทำที่นำไปสู่เป้าหมาย 5 ประการสำคัญ คือ

- (1) กำหนดทิศทางเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน (Direction setting)
- (2) นำกลยุทธ์มาปฏิบัติได้จริง (Translating strategy into action)
- (3) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารบุคลากรและองค์กร (Aligning the people and the organization to the strategy)
- (4) กำหนดจุดหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Determining effective intervention point)

(5) พัฒนากลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Developing strategic capabilities)

นอกจากนี้ Davies and Davies (2005:23-28) ยังได้เสนอรูปแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยได้รวบรวมและสรุปจากแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากนักวิชาการสำคัญ ได้แก่ Barth (1990), Gardner's (1999), Davies (2004), Senge (1996), Korac-Kakabadse and Kakabadse (1998), Mintzberg (1994) and De Pree (1993) เพื่อเป็นการสร้างคุณลักษณะและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความจำเป็นและเป็นที่ต้องการในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรหรือโรงเรียน ดังภาพที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 A Model for Strategic Leadership

ที่มา : Davies and Davies (2005: 23-27)

โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะต้องเป็นผู้มีภูมิปัญญาเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ (Leaders' Strategic Intelligence) ใน 3 แบบ คือ

1) ภูมิปัญญาด้านบุคลากร (People Wisdom) โดยที่ผู้นำจะนำบุคลากรไปสู่การพัฒนาทักษะใหม่ ความสามารถ และความเข้าใจในทุกภาคส่วนภายในองค์กร ทั้งยังมีวิสัยทัศน์ คำนึงถึงความต้องการที่จะดำเนินการในวันข้างหน้าอย่างไร ซึ่งวิสัยทัศน์หรือการมองภาพข้างหน้า เป็นกระบวนการสำคัญของบุคคลที่มีสติปัญญาอันฉลาด และเป็นผู้มีอิทธิพลหรืออำนาจในการสร้างกลยุทธ์ของบุคคลดังนี้

- 1.1) เป็นผู้สร้างการมีส่วนร่วม (Participation)
- 1.2) เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)
- 1.3) เป็นผู้ให้ข้อมูลสารสนเทศอย่างทั่วถึง (Shared information)
- 1.4) เป็นผู้สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นแรงบันดาลใจ (Motivation)
- 1.5) เป็นผู้มีความประสิทธิภาพ (Capability)
- 1.6) เป็นผู้มีความสามารถ (Competencies)

2) ภูมิปัญญาด้านบริบทหรือสภาพแวดล้อม (Contextual Wisdom) โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจในองค์กรและสภาพแวดล้อม เช่น ประวัติของโรงเรียน ความมั่นคงหรือความคงอยู่ขององค์กรหรือโรงเรียน ความสัมพันธ์ของชุมชนที่อยู่ สภาพแวดล้อมหรือบริบทเฉพาะของโรงเรียน ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีภูมิปัญญาด้านบริบทหรือสภาพแวดล้อม ดังนี้

- 2.1) มีความเข้าใจและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Understanding and developing culture)
- 2.2) มีความสามารถในการสร้างค่านิยมร่วม (Sharing values)
- 2.3) มีความสามารถในการสร้างความเชื่อร่วม (Sharing beliefs)
- 2.4) มีความสามารถในการพัฒนาเครือข่าย (Developing networks)
- 2.5) มีความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Understanding external environment)

3) ภูมิปัญญาด้านกระบวนการ (Procedural Wisdom) คือ เป็นผู้ที่มีการเรียนรู้ (Learning) การวางกลยุทธ์ (Alignment) ระยะเวลา (Timing) และการดำเนินการปฏิบัติ (Action) เพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

โดยมี จุดเริ่มต้นของกลยุทธ์ (Strategic approaches) ในการปฏิบัติในองค์กร คือ

- (1) การวางกลยุทธ์ (Strategic planning)
- (2) การกำหนดเนื้อหาสาระของกลยุทธ์ (Strategic content)

(3) การเริ่มต้นในการดำเนินกลยุทธ์ (Emergent strategy)

(4) การกระจายอำนาจในการปฏิบัติกลยุทธ์ไปยังส่วนต่างๆ ขององค์การ
(Decentralized strategy)

และมีกระบวนการของกลยุทธ์ (Strategic process) คือ

(1) มีการรับรู้และคิดสะท้อนย้อนกลับ (Reflection)
(2) ร่วมกันสร้างสรรค์และสื่อสารเป็นภาษาเดียวกัน (Creating a common language)

(3) สนทนาหรือพูดคุยกัน (Conversation)

(4) สร้างความเข้าใจและแบบแผนความคิด (Creating mental models)

(5) วิเคราะห์ (Analysis)

(6) สามารถเชื่อมโยงได้ (Articulation)

จากแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว สามารถสรุปสาระสำคัญของแนวคิดที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ

1) ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีภูมิปัญญาเชิงกลยุทธ์ (Leaders' Strategic Intelligence) คือ (1) People Wisdom (2) Contextual Wisdom (3) Procedural Wisdom

2) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) เช่น มีความหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางเป้าหมายขององค์การเชิงกลยุทธ์

3) เป็นผู้มีความสามารถในการสร้างกลยุทธ์ (Strategic) ซึ่งมีทั้งการริเริ่มหรือเริ่มต้น (Strategic approaches) และกระบวนการของกลยุทธ์ (Strategic process)

4) สามารถนำกลยุทธ์ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Implementation)

1.2.4 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เป็นแนวคิดของภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีจิตสำนึกและความตระหนักเพื่อยึดถือเป็นหลักสำคัญในการประพฤติปฏิบัติตน ทั้งนี้ ได้มีนักวิชาการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายและศึกษาค้นคว้าในแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ดังนี้

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของคำว่า “จริยธรรม” หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ, ศีลธรรม, กฎศีลธรรม (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542: ออนไลน์

พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ) (อ้างถึงใน ปราชญา กล้าผจญ, 2549: 67) ได้ให้ความหมายว่า จริยธรรม หมายถึง สิ่งที่พึงประพฤติ จะต้องประพฤติ

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2551: 2) ได้ให้ความหมายว่า จริยธรรม หมายถึง สิ่งที่สามารถในทางวินัยจนเกิดความเคยชินขึ้นมา มีพลังใจ มีความตั้งใจแน่วแน่ มีความประทับใจ เรื่องจริยธรรมต้องอาศัยปัญญา ในทางพุทธศาสนาสอนว่า จริยธรรม คือการนำเอาความรู้ในความจริงหรือกฎธรรมชาติมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตที่ดีงาม ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม นอกจากนี้ จริยธรรม ยังหมายถึง การกระทำที่ดีงาม การรู้ว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ บางสถานการณ์ต้องใคร่ครวญให้ถ่องแท้ก่อนตัดสินใจ

สาโรช บัวศรี (อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2551: 2,24) ได้ให้ความหมายของคำว่า จริยธรรม ว่า เป็นแนวทางในการประพฤติตนเพื่ออยู่ได้อย่างร่วมเย็นในสังคม ซึ่งจริยธรรมจะต้องมีโครงสร้างสำคัญอย่างน้อย 2 ข้อคือ

1) ศีลธรรม (Moral Value) คือ หลักธรรมที่ใช้เป็นหลักในการดำเนินชีวิตมีข้อกำหนดถึงสิ่งที่ดีเว้น ไม่ควรปฏิบัติ

2) คุณธรรม (Ethical Value) คือ สิ่งที่ดีงาม เสริมสร้างความเป็นมนุษย์ สมควรปฏิบัติ “คุณธรรม” หมายถึง สภาพคุณงามความดีทางความประพฤติและจิตใจจริยธรรมตามแนวทางศาสนาต่างๆ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2551: 6-7) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของจริยธรรมไว้ 3 ประการ คือ

1) องค์ประกอบทางด้านความรู้เหตุผล (Moral reasoning) หมายถึง ความเข้าใจในความถูกต้อง คือ รู้ว่าอะไรถูกต้อง สามารถตัดสินใจแยกแยะความถูกต้องออกจากความไม่ถูกต้องได้ด้วยความคิด

2) องค์ประกอบทางด้านอารมณ์ความรู้สึกสำนึกผิดชอบชั่วดี ความเชื่อ (Moral attitude and belief) คือ ความพอใจ ศรัทธา ความเลื่อมใส ความรู้สึกชื่นชมยินดี ความนิยมที่จะรับมาเป็นแนวทางปฏิบัติ

3) องค์ประกอบทางด้านพฤติกรรมการแสดงออก (Moral conduct) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลตัดสินใจได้ว่ากระทำถูกหรือผิดในสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ

พระราชสุธี (โสภณ โสภณจิตโต) (อ้างถึงใน ปราชญา กล้าผจญ, 2549: 67) ได้กล่าวถึงคุณธรรมของผู้นำไว้ 8 ประการ คือ

1) ความอดทน หมายถึง การห้ามจิตใจ เมื่อได้พบเหตุการณ์อันจะก่อให้เกิดเรื่องหรือแสดงกิริยาที่ไม่ดีออกมา ต้องมีความอดทน ไม่หุนหันพลันแล่น เช่น อดทนต่อความยากลำบากในขณะที่ทำงาน ไม่เห็นแก่ความหนาวความร้อน เข้าส่ายบายค่า อดทนต่อความเจ็บไข้ได้ป่วย ไม่ทรมนทรมายจนเกินไป และอดทนต่อความเจ็บใจ ในเมื่อคนอื่นทำสิ่งที่ไม่น่าพึงพอใจให้แก่ตน ไม่ด่วนโมโหโกรธา

2) ความเป็นนักสู้ เป็นผู้นำที่เข้มแข็ง กล้าหาญ หนักเอาเบา ผู้ มุ่งสำเร็จของ กิจการงานเป็นที่ตั้ง ไม่หลงคำยำ ไม่ท้อคำติ มุ่งมั่นฝ่าฟันอุปสรรคปัญหาต่างๆ ปฏิบัติงานทุก อย่างให้บรรลุเป้าหมาย

3) ความเป็นผู้ตื่น เป็นคนตื่นตัว ว่องไวต่อปัญหาตลอดเวลา มีความคิดก้าวหน้า ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดยืดหยุ่น มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถที่จะนำความคิดออกมาใช้ให้ ทันต่อสถานการณ์และเหตุการณ์เฉพาะหน้า

4) ความขยันหมั่นเพียร มีความวิริยะอุตสาหะ มีความจริงใจในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่เป็นทาสของความเกียจคร้าน มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา

5) ความเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูล โอบอ้อมอารีในลักษณะ สงเคราะห์ อนุเคราะห์ หรือบูชาคุณความดี แล้วแต่เวลา สถานที่ และบุคคล มีความรักและ ความหวังดีเป็นที่ตั้ง

6) ความยุติธรรม มีความเที่ยงธรรม เสมอภาคในคนทุกประเภท ไม่แบ่งแยก พวกเขาพวกเรา ไม่มีอคติ คือ ความลำเอียง ซึ่งความลำเอียงนี้ พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่ามี 4 อย่าง คือ ลำเอียงเพราะรัก เพราะโกรธ เพราะกลัว และเพราะหลง การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ก็ พิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมความดี ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่เลือกเฉพาะคนที่ เป็นพวกของตน เพื่อนร่วมรุ่นของตน ทั้งๆที่เป็นการแข่งขันผู้ที่มีความอาวุโส หรือมีความ เหมาะสมในลำดับที่สูงกว่า ผู้นำสามารถปฏิบัติได้ดังนี้ ย่อมเป็นที่รักของหมู่ชน ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรมดีมาเป็นบริวารอยู่เสมอ

7) การหมั่นตรวจตรากิจการงาน หมายถึง การสอดส่องดูแลงานอยู่เสมอ เมื่อพบ ข้อบกพร่องก็รีบแก้ไข ไม่ปล่อยไว้หมักหมมสะสมให้เกิดความยากลำบากในการแก้ไขภายหลัง ต้องตรวจตราดูลำดับความสำคัญของงานว่า งานไหนควรจะทำก่อน ทำหลัง ถ้างานไหนสำคัญ มาก เร่งด่วนมากหรือวิกฤตมากก็เร่งทำงานนั้นก่อน งานไหนควรทำเอง งานไหนควรมอบหมาย ให้ผู้อื่นรับผิดชอบไปทำ ต้องมอบหมายให้ถูกคน ใครมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญพิเศษ และมีคุณลักษณะเฉพาะ ที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาเรื่องใด ก็มอบหมายงานเรื่องนั้นๆ ให้ทำ

8) ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง มีความซื่อตรง มั่นคงในศีลธรรม มีความ ซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อผู้อื่น มีความสุจริตถึงพร้อมด้วยกาย วาจา และใจ

ผู้นำ มีความสำคัญ เพราะจะต้องเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้อื่นด้วย พระพุทธเจ้าทรง ตรัสไว้ว่า “บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้ว่า ถ้าประพฤติไม่เป็นธรรม คนทั้งหมดก็ทำตามอย่าง ประเทศชาติก็เดือดร้อน แต่ถ้าประพฤติเป็นธรรม คนทั้งหมดก็ประพฤติตาม ประเทศชาติก็จะมีแต่ ความเจริญรุ่งเรือง”

พระเทพโศภณ (ประยูร ธรรมจิตโต) (2548: คำนำ, 27) กล่าวถึง คุณธรรมสำหรับนักบริหารที่ใช้เป็นหลักในการบริหาร คือ พละ 4 ประการ คือ

- 1) ปัญญาพละ - ต้องฉลาด คือ มีวิสัยทัศน์ว่าจะวางแผนไปในทิศทางใด และต้องรู้ความสามารถของลูกน้องว่าควรจะให้แต่ละคนทำงานอะไร เพื่อความเหมาะสมทั้งคนและงาน
- 2) วิริยพละ - ต้องขยันเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น
- 3) อนวัชพละ - ต้องสุจริต คือ ต้องเป็นคนซื่อสัตย์ ซื่อตรง และขณะเดียวกันก็มุ่งสร้างสรรค์งานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม นั่นคือคิดถึงส่วนรวมมากกว่าตนเอง
- 4) สังคหพละ - ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ เพราะต้องประสานงานกับลูกน้อง และคู่ค้าธุรกิจอยู่เสมอ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้ลูกน้องยินดีทำงานร่วมกัน และคู่ค้ายินดีร่วมทำธุรกิจด้วย

เนตร์พัฒนา ยาวีราษ (2551: 67-69) ได้กล่าวถึงหลักธรรมและจริยธรรมของผู้นำหรือผู้บริหารที่ควรยึดถือ มีดังนี้

1) พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักประพฤติกิเลสที่ประเสริฐ บริสุทธิใช้กำกับความประพฤติ ประกอบด้วย

- 1.1) เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาให้เป็นสุข มีจิตแผ่ไมตรีและประโยชน์ต่อผู้อื่น
- 1.2) กรุณา คือ ความสงสารคิดช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ บำบัดความทุกข์ยาก
- 1.3) มุทิตา คือ มีความยินดี เมื่อผู้อื่นเป็นสุข ไม่อิจฉาริษยาผู้อื่น
- 1.4) อุเบกขา คือ ความวางใจเป็นกลาง มีจิตใจเที่ยงธรรม ไม่เอนเอียงด้วยความรักหรือชัง

2) อิทธิบาท 4 คือ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จตามความมุ่งหมาย ได้แก่

- 2.1) ฉันทะ คือ ความพอใจ ความต้องการที่จะกระทำ ใฝ่ใจรักในสิ่งนั้น เห็นคุณค่าในสิ่งนั้น
- 2.2) วิริยะ คือ ความเพียรพยายาม เข้มแข็ง อดทน ไม่ท้อถอยแม้เผชิญอุปสรรค
- 2.3) จิตตะ คือ การตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยใจจดจ่อไม่ปล่อยให้เลื่อนลอยไป ถือว่างานสำคัญเป็นชีวิตจิตใจ
- 2.4) วิมังสา คือ ความไตร่ตรอง หรือทดลองหมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ

3) สัมปยุตธรรม 7 คือ ธรรมของสัตบุรุษ หรือคนดี

- 3.1) ความเป็นผู้รู้จักเหตุ คือ ทุกอย่างมีสาเหตุ

3.2) ความเป็นผู้รู้จักผล คือ ผลที่เกิดขึ้นจากเหตุ
 3.3) ความเป็นผู้รู้จักตน คือ รู้จักตนเองว่ามีความถนัดทางด้านใด สนใจเรื่องอะไร

3.4) ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือ จะคิดจะทำงานอะไรให้รู้จักประมาณว่าทำได้หรือไม่ ไม่ทะเยอทะยานในสิ่งที่เกินกำลัง

3.5) ความเป็นผู้รู้จักกาล คือ คำนึงถึงเวลาที่เหมาะสมต่อการกระทำนั้น

3.6) ความเป็นผู้รู้จักชุมชน คือ รู้จักวิถีชีวิตของชุมชนที่อยู่ เพื่อปรับตัวให้คล้อยตาม

3.7) ความเป็นผู้รู้จักเลือกบุคคล คือ รู้จักบุคคลากรในสถานที่ทำงานพิจารณาได้ว่าควรมอบหมายงานให้ใครปฏิบัติ

4) สังคหวัตถุ 4 คือ ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ให้สามัคคีกัน ประกอบด้วย

4.1) ทาน คือ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยสิ่งของ ตลอดจนการให้ความรู้และคำแนะนำสั่งสอน

4.2) ปิยวาจา คือ วาจาเป็นที่รัก ฟังแล้วคิดดีมีปลื้มปิติ เป็นคำกล่าวที่สุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน สมานสามัคคี เกิดมิตรไมตรี และความรักใคร่นับถือ

4.3) อัตถจริยา คือ การประพฤติประโยชน์ชวนช่วยช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ระมัดระวังให้กระทำแต่สิ่งที่ดีงามเป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น

4.4) สมานัตตา คือ การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย การวางตัวให้เหมาะสมกับฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม

5) หลักธรรมในการควบคุมการใช้อำนาจของผู้นำหรือผู้บริหาร

ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา การพิจารณาความดี ความชอบ ปลด ย้าย ให้ออก การเลื่อนตำแหน่ง ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารไม่มีอคติ ตั้งมั่นในความถูกต้องตามหลักธรรมดังต่อไปนี้

5.1) หิริ ได้แก่ ความละอายใจ ละอายต่อการกระทำชั่ว

5.2) โอตตปปะ ความเกรงกลัวต่อบาป ความชั่ว

5.3) ขันติ ความอดทน อดกลั้นที่จะไม่กระทำสิ่งที่ไม่ดีทั้งหลาย

5.4) โสรัจจะ ความสงบเสงี่ยม รักษาอากัปกริยาให้เหมาะสม

6) จริยธรรมของผู้บริหาร

6.1) มุ่งมั่นทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ

- 6.2) มีเมตตากรุณา ยึดพรหมวิหาร 4
- 6.3) ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ตรงเวลา ไม่ยกยอกน้อ โกง แต่งกายเรียบร้อย
- 6.4) ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคต่อผู้ได้บังคับบัญชา
- 6.5) พึงหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอเพื่อเป็นผู้ที่ทันสมัย
- 6.6) ไม่ใช่กลวิธีหรืออิทธิพลเพื่อหาผลประโยชน์ส่วนตัว
- 6.7) พึงรักษาความลับของผู้ได้บังคับบัญชา
- 6.8) พึงรับผิดชอบทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ไม่ปิดความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น
- 6.9) พึงอดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
- 6.10) พึงเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ
- 6.11) พึงระมัดระวังคำพูด ไม่ดูค่าคนอื่นต่อหน้าคนทั้งหลาย
- 6.12) พึงงดเว้นอบายมุขทั้งปวง อันจะทำให้สังคมรังเกียจ
- 6.13) พึงสุภาพอ่อนโยนกับผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป
- 6.14) ต้องมีความซื่อสัตย์ไม่สร้างความสะดวกหรือแค้นตนเองหรือผู้อื่น

อีกทั้ง เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2551: 11-13) ยังได้สรุปถึง คุณลักษณะจริยธรรมในสังคมไทยที่ดีและควรเป็นหลักในการยึดถือปฏิบัติ ดังนี้

- 1) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะกระทำกิจการหรือปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันสำนึกในการทำให้สำเร็จด้วยความพยายาม ความเพียร ความละเอียดรอบคอบเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย และปรับปรุงแก้ไขหากมีข้อผิดพลาด ยอมรับผลดีผลเสียที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง
- 2) ความซื่อสัตย์ หมายถึง การประพฤติตนอย่างเหมาะสมและซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่น ประพฤติตนอย่างตรงไปตรงมา ใฝ่หาใจได้ทั้งกาย วาจา ใจ มีจิตใจดีไม่คิดคดหรือยกยอก น้อ โกง หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเพื่อผลประโยชน์ของตน
- 3) ความมีเหตุผล หมายถึง ความสามารถในการใช้ปัญญาในการประพฤติปฏิบัติ รู้จักไตร่ตรอง พิสูจน์ให้เห็นที่ประจักษ์แก่ตน ไม่หลงงมงายในสิ่งมั่วเมาหรือสิ่งไร้สาระ มีความขยันขันแข็ง ไม่ยึดมั่นความคิดของตนเองจนไม่ฟังผู้อื่น
- 4) ความกตัญญูกตเวที หมายถึง ความรู้สึกในอุปการคุณหรือบุญคุณที่ผู้อื่นมีต่อเรา กตเวที หมายถึง การแสดงออกและการตอบแทนบุญคุณ ดังนั้น ความกตัญญูกตเวที จึงหมายถึง ความรู้บุญคุณและตอบแทนคุณต่อผู้อื่นที่มีบุญคุณต่อเรา

5) การรักษาระเบียบวินัย หมายถึง การควบคุมความประพฤติปฏิบัติได้ถูกต้อง และเหมาะสมกับจรรยาบรรณ ข้อยับคับ ข้อตกลง ของสถานที่นั้นๆ

6) ความเสียสละ หมายถึง การสละเพื่อละความเห็นแก่ตัว การแบ่งปันแก่ผู้อื่นไม่ว่าจะด้วยกำลังกาย กำลังใจ กำลังสติปัญญา หรือกำลังทรัพย์ตามสมควรแก่ฐานะ

7) ความสามัคคี หมายถึง ความพร้อมเพรียงเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน กระทำการสิ่งต่างๆ สำเร็จลุล่วงโดยอาศัยบุคคลหลายคนร่วมมือให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

8) ความประหยัด หมายถึง การใช้สิ่งของเงินทองอย่างเหมาะสมแก่อัตภาพ ไม่มากเกินไป ไม่สุรุ่ยสุร่าย เพราะจะนำมาซึ่งความสิ้นเนื้อประดาตัว

9) ความยุติธรรม หมายถึง การปฏิบัติด้วยความเที่ยงตรงเป็นธรรม ไม่ลำเอียงด้วยความรักความชัง พิจารณาอย่างมีเหตุผล

10) ความอดุสาหะ หมายถึง ความพยายาม อดทนพากเพียรไม่ท้อถอยแม้มีอุปสรรค พยายามต่อสู้เพื่อเอาชนะอุปสรรค กระตือรือร้น มีความพยายาม

11) ความเมตตา กรุณา หมายถึง มีจิตใจดีต่อผู้อื่น มีความรักใคร่ ปรารถนาดีต่อผู้อื่น ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข มีความคิดช่วยเหลือเกื้อกูลหรือช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

ทั้งนี้ ยังมีนักวิชาการต่างประเทศหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและได้ให้แนวคิดที่สำคัญ ดังนี้

Greenfield (1991 Cited in Lashway, L.: online) ได้กล่าวถึงความคาดหวังจากสังคมที่เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 3 ประการ คือ

(1) โรงเรียนต้องเป็นสถาบันแห่งศีลธรรม (moral institute) ที่ช่วยกำหนดค่านิยมทางศีลธรรมของสังคม (social norm)

(2) ผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบ ด้านศีลธรรม (moral agent)

(3) การตัดสินใจเรื่องใดๆ ของผู้บริหารต้องอยู่บนเหตุผลค่านิยมทางศีลธรรม (moral value) เป็นหลักมากกว่าหลักการอื่นใด และการบริหารโรงเรียนจะต้องยึดหลักการทุ่มเทเพื่อให้เกิดบรรยากาศให้นักเรียนได้เจริญงอกงาม ได้เรียนรู้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข

Rushworth (1995 cited in Lashway, L.: online) มีความเห็นว่า ในการที่ผู้บริหารโรงเรียนที่ยึดถือหลักพื้นฐานของจริยธรรม จะต้องพบกับปัญหาและสถานการณ์ความอึดอัดใจที่จะต้องตัดสินใจในการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง ที่เห็นว่าดีกว่าอีกทางเลือกหนึ่งตามเกณฑ์หรือหลักเชิงจริยธรรม ทั้งนี้เพราะ บางครั้งประเด็นเชิงจริยธรรมไม่ใช่การเลือกระหว่างผิดหรือถูก แต่เป็นเรื่องของอย่างไร้หนที่เหมาะสมกว่ากัน ตัวอย่างเช่น การใช้งบประมาณที่มีจำกัดของโรงเรียน ระหว่างโครงการส่งเสริมนักเรียนปัญญาเลิศกับ โครงการสอนเสริมเพื่อลดการตกซ้ำชั้นของ

นักเรียน หรือกรณีที่ผู้บริหารเน้นนโยบายการให้ความอิสระแก่ครู (Teacher autonomy) แต่ในขณะเดียวกันเรื่องผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (Student achievement) ก็เป็นเรื่องสำคัญมากเช่นกัน ปรากฏว่าคณะครูได้ใช้อำนาจที่ได้รับไปจัดทำเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการของนักเรียนต่ำลงเพื่อทำตัวเลขของจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาเพิ่มขึ้นเป็นต้น หรือผู้บริหารควรปกป้องครูที่ทำงานสอนดี แต่ล่วงละเมิดทางเพศต่อนักเรียนหรือไม่ ผู้บริหารควรมีหลักในการปฏิบัติหรือการตัดสินใจอย่างไร เพื่อความถูกต้อง นั้นหมายถึง การตัดสินใจปัญหาทางจริยธรรม (Moral Dilemmas)

และยังได้ให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารในการแก้ไขหรือตัดสินใจปัญหาทางเลือกเชิงจริยธรรม (How can leaders resolve ethical dilemmas) โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1) ตัวผู้นำเองจะต้องมีมาตรฐานด้านจริยธรรม (Ethical standards) และต้องประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับมาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

2) เมื่อจำเป็นต้องหาทางออกของปัญหาเชิงจริยธรรม ผู้นำควรยึดถือหลักเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

(1) คุณผลที่เกิดขึ้นตามมาถ้าตัดสินใจเลือกวิธีนั้น และให้พยายามวิเคราะห์ว่า ใครบ้างที่จะถูกผลกระทบและผลที่เกิดกับคนเหล่านี้เป็นอย่างไร

(2) ตัดสินใจเลือกทางเลือกโดยอิงหลักเกณฑ์ทางศีลธรรม (moral rules) โดยมีความเชื่อว่าโลกของเราจะน่าอยู่ยิ่งขึ้น ถ้าทุกคนยอมรับและประพฤติตามหลักเกณฑ์ของศีลธรรม จริยธรรมพื้นฐาน

(3) พยายามยึดแนวทางเอื้ออาทร (caring) เอาใจเขามาใส่ใจเราเช่น พยายามคิดว่า ถ้าคนที่อยู่ในเหตุการณ์นั้นเป็นตัวเรา เราอยากให้คนอื่นปฏิบัติกับเราอย่างไร เป็นต้น

3) ผู้นำจะต้องพิจารณาปัญหาทางจริยธรรม และหาตัวเลือกที่เป็นทางออกได้มากกว่าสองทาง (dilemmas) คือ ไม่ถูกก็ต้องผิด แต่ควรมีทางเลือกที่สาม (trilemmas) ซึ่งเป็นทางออกที่ดีกว่า

4) ผู้นำเอง ต้องยึดถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในการประพฤติปฏิบัติตามหลักจริยธรรม และตระหนักถึงปัญหาทางจริยธรรม และเป็นผู้นำที่เป็นต้นแบบที่ดี (Leaders should have the habit of conscious reflection)

นักการศึกษาทั้งหลายมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต้องเริ่มจากตัวผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม (moral leadership begins with moral leaders) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องไม่เพียงแต่มีความรอบรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรมเท่านั้น ไม่เพียงแต่สอนคนอื่นด้วยคำพูด แต่สำคัญสุดก็คือ การประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้มีคุณธรรมแก่คนทั่วไป (Lashway,L.: online)

Robert (2005: 61-67) กล่าวถึง หลักจริยธรรมของผู้นำทางการศึกษาที่ต้องยึดถือ โดยพิจารณาจากมิติของระดับการแสดงออก มี 5 ระดับ คือ

1) มิติของมนุษย์หรือคนธรรมดา (As a Human being) ในระดับนี้ผู้นำทางการศึกษาจะต้องพิจารณาว่าอะไรคือหลักจริยธรรมที่เกี่ยวกับมนุษย์ที่ควรทำ

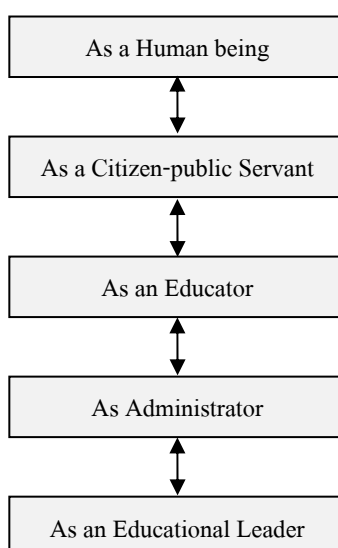
2) มิติผู้ให้บริการแก่สาธารณชน (As a Citizen-public Servant) ในระดับนี้ ผู้นำทางการศึกษาจะอยู่ในฐานะผู้ให้บริการแก่สาธารณชน ซึ่งจะเป็นบุคคลที่ผู้คนยกย่องนับถือและให้ความไว้วางใจ จึงจะต้องยึดหลักความรับผิดชอบในการให้บริการต่อสาธารณชน ซึ่งจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษาในการบริหาร โรงเรียนเพื่อเป็นสถานที่ให้บริการแก่บุคคลสาธารณ

3) มิตินักการศึกษา (As an Educator) ในระดับนี้ ผู้นำทางการศึกษาจะอยู่ในฐานะผู้ที่มีหน้าที่เฉพาะซึ่งต้องเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องอย่างแม่นยำเช่น เชี่ยวชาญในหลักสูตรอย่างลึกซึ้ง

4) มิติผู้บริหาร (As Administrator) ในระดับนี้ผู้นำทางการศึกษาจะต้องมีความสามารถในการบริหาร โดยต้องมีวิธีการในการเข้าถึงโครงสร้างขององค์กร และกระบวนการที่ส่งผลต่อการทำงานของทีมนัก และการเรียนรู้

5) มิติผู้นำทางการศึกษา (As an Educational Leader) เป็นระดับของผู้นำทางการศึกษาที่จะต้องยึดหลักจริยธรรมทั้ง 4 หลักในระดับที่ผ่านมา

ผังแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างมิติและระดับของข้อบังคับในหลักจริยธรรม (The Mutual Relationship Among The Level Of Ethical Enactment) ดังภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับของข้อบังคับในหลักจริยธรรม
ที่มา : Robert (2005: 67)

นอกจากนี้ Robert (2005:68-72) ยังได้เสนอคุณธรรมพื้นฐานจำนวน 3 ข้อ ที่เป็นข้อควรปฏิบัติของผู้นำทางการศึกษา ได้แก่

1) คุณธรรมในความรับผิดชอบ (Virtue of Responsibility) โดยผู้นำทางการศึกษาจะต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของมิตทุกมิตที่ตนเองมีบทบาท

2) คุณธรรมในความประพฤดิหรือพฤติกรรม (Virtue of Presence) โดยผู้นำทางการศึกษาจะต้องยึดหลักคุณธรรมในการปฏิบัติตน

3) คุณธรรมในการใช้อำนาจ (Virtue of Authenticity) โดยผู้นำทางการศึกษาจะต้องมีคุณธรรมต่อการใช้อำนาจ โดยต้องเป็นการใช้อำนาจที่เที่ยงตรง มีความเสมอภาค ยุติธรรม

Stephen and Coulter (2007: 159-162) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อจริยธรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารจะมีจริยธรรมหรือไม่ เกิดจากตัวของผู้บริหารเองว่ามีระดับของการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม (Stage of Moral Development) ของตนเองอยู่ในระดับขั้นใด ทั้งนี้เพราะมีปัจจัยที่เป็นตัวแปรสำคัญ ได้แก่

1) ลักษณะส่วนบุคคล (Individual Characteristics) ซึ่งเป็นผลมาจากพื้นฐานครอบครัว การอบรมเลี้ยงดู ศาสนา ประสบการณ์ของแต่ละบุคคล พื้นฐานที่ดีย่อมมีผลต่อความมีจริยธรรมของผู้บริหาร บุคคลที่มีความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ (Ego Strength) ที่ดีจะเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการใช้เหตุผลเป็นตัวของตัวเอง ไม่เอนเอียงหรือคล้อยตามผู้อื่น สามารถควบคุมและรู้ว่าตนเองมีบทบาทในตำแหน่งหน้าที่ได้ (Internal Locus of Control) จะมีแนวโน้มที่มีจริยธรรมสูง

2) โครงสร้างขององค์การ (Structural Variables) โครงสร้างองค์การที่ดี กำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน แบ่งภาระงานอย่างยุติธรรม กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างถูกต้อง กำหนดแนวทางปฏิบัติของผู้บริหารอย่างสอดคล้องกับหลักจริยธรรม จะช่วยให้ผู้บริหารองค์การนั้นมีจริยธรรมด้วย

3) วัฒนธรรมขององค์การ (Organization's Culture) องค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมีอิทธิพลต่อการประพฤติดนอย่างมีจริยธรรมและมีแนวทางกำหนดการตัดสินใจและการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับหลักจริยธรรมที่ดี มีวิธีการตรวจสอบและควบคุม ไม่เปิดโอกาสให้มีการละเมิด หรือปฏิบัติงานในทางมิชอบ จะช่วยให้ผู้บริหารมีจริยธรรมที่ดี

4) ความเข้มข้นของประเด็นทางจริยธรรม (Intensity of Ethical Issue) ทั้งนี้การตัดสินใจของผู้บริหารในแต่ละเรื่อง ย่อมมีผลต่อผู้เกี่ยวข้องรุนแรงมากน้อย หรือให้คุณให้โทษ หรือมีผลกระทบช้าหรือเร็วแตกต่างกัน การตัดสินใจที่จะส่งผลกระทบในทางลบต่อบุคคลจำนวนมากและรุนแรงรวดเร็ว ถือว่าเป็นประเด็นที่มีความเข้มข้นหรือมีความสำคัญมาก ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความรอบคอบและพิจารณาโดยค้ำนึ่งถึงหลักจริยธรรมค่อนข้างมาก

สำหรับระดับของการพัฒนาจริยธรรม (Stage of Moral Development) นั้น Stephen and Coulter ได้แบ่งระดับไว้ 3 ระดับ แต่ละระดับแบ่งเป็น 2 ชั้น ดังนี้

- ระดับ Preconventional (ก่อนจะเป็นจารีตประเพณี) ซึ่งบุคคลจะมองถึงความถูกต้อง หรือ ความผิด จากตนเองและสิ่งที่ตนเองได้รับ เช่น ได้รับการลงโทษ ได้รับรางวัล

ชั้นที่ 1 ยึดกับกฎเกณฑ์ที่จะไม่ถูกลงโทษ (เอาตัวรอด)

ชั้นที่ 2 ถือกฎเกณฑ์ว่าทำสิ่งใดจะได้รับสิ่งนั้น (เริ่มแยกแยะการกระทำ และผลที่จะตามมา)

- ระดับ Conventional (จารีตประเพณี) จริยธรรมขึ้นอยู่กับความเห็นและการปฏิบัติ ของคนส่วนใหญ่ หรือตามที่คนอื่นคาดหวัง

ชั้นที่ 3 ยึดถือจริยธรรมตามแบบอย่างคนใกล้ชิด

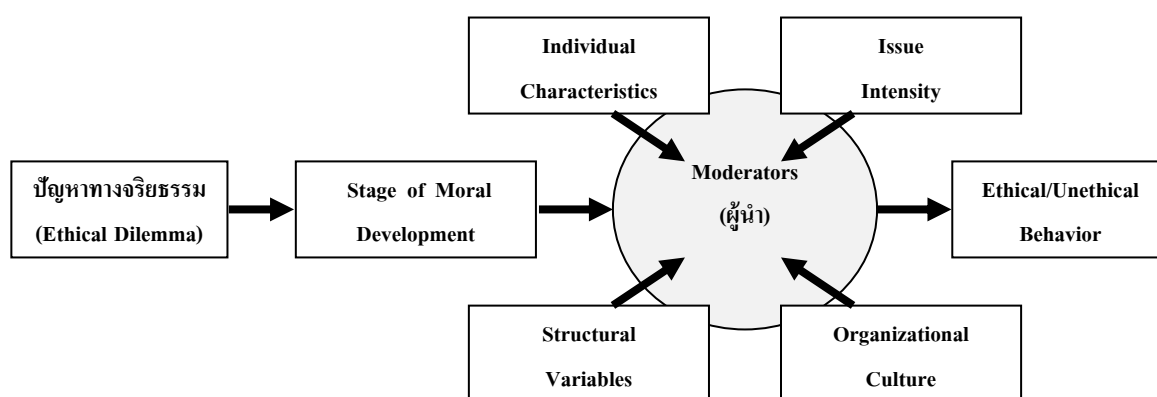
ชั้นที่ 4 ยึดถือจริยธรรมตามพันธะที่เป็นข้อตกลงไว้

- ระดับ Principled (เป็นหลักการ) บุคคลจะกำหนดจริยธรรมขึ้นเป็นกฎเกณฑ์ โดยไม่คำนึงถึงอิทธิพลของสังคม

ชั้นที่ 5 พิจารณาคูณค่าต่างๆ แล้วยึดถือโดยไม่คำนึงถึงความเห็นของคน ส่วนใหญ่

ชั้นที่ 6 ยึดหลักจริยธรรมที่ตนเองเลือกและปฏิบัติแม้จะละเมิดกฎหมาย

ทั้งนี้ ปัจจัยที่มีผลต่อจริยธรรมของผู้บริหาร (Factor That Affect Ethics and Unethical Behavior) สรุปได้ดังภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13 ปัจจัยที่มีผลต่อจริยธรรมของผู้บริหาร

ที่มา : Stephen and Coulter (2007: 159)

จากแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมดังกล่าว สามารถสรุปสาระสำคัญของแนวคิดได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีการปฏิบัติตนให้อยู่ในหลักคุณธรรมจริยธรรมอันดีงามและเหมาะสมในการเป็นต้นแบบแก่บุคคลอื่น

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

2.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ เป็นงานหลักที่เป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษา เพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพและมาตรฐานของการศึกษาที่ต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และเป็นพันธกิจการบริหารงานที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545) ในมาตรา 39 ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545: 24) ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาในระดับพื้นที่ และสถานศึกษา และถือว่าการบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจของการจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษา (สมาน อัสวภูมิ, 2551: 269) ซึ่งสอดคล้องกับ จันทรานี สงวนนาม (2551 : 148) ว่าการบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ส่วนการบริหารงานด้านอื่นๆ นั้น แม้จะมีความสำคัญเช่นเดียวกัน แต่ก็เพียงเป็นส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ มีนักการศึกษาหลายท่านที่ได้ให้ความหมาย ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ และขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการไว้ตามกฎกระทรวงหรือตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ในขณะนั้น ไว้ดังนี้

ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

อุทัย บุญประเสริฐ (2540: 26-27) ได้ให้ความสำคัญของงานวิชาการไว้ว่า งานวิชาการของโรงเรียนจะมีหลักสูตรเป็นแกนกลางในกิจกรรมหลักของโรงเรียน ซึ่งเป็นงานการเรียนการสอน หลักสูตรจะเป็นตัวกำกับในเรื่องเนื้อหาความรู้ เรื่องทักษะ เรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และภาวะสุขภาพของผู้เรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546: 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการ ไว้ว่า หมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

กมล ภูประเสริฐ (2547: 6) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจสถานศึกษา

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550: 30) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมการดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลให้ดีขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

จันทร์ณี สงวนนาม (2551: 148) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วน สมาน อัสวภูมิ (2551: 270) ได้สังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารงานด้านวิชาการของนักบริหารการศึกษาต่างประเทศที่ได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการเป็นหลัก เช่น Campbell Corbally and Nystrand (1983); Morphet, John, and Reller (1982); Knezevich (1962); Gorton (1976); Kimbrough and Nunnery (1988); Hoy and Miskel (2001); Lunnenberg and Ornstein (2000) และ Everard, Morris, and Wilson (2004) พบว่า การบริหารงานวิชาการจะเน้นอยู่ที่การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) การจัดแผนการเรียนและให้บริการทางการศึกษา (Program and Service Administration) ภาวะผู้นำการจัดการเรียนการสอน (Instructional Leadership) การนิเทศการเรียนการสอน (Instructional Supervision) การประเมินผลหลักสูตรและแผนการเรียน (Evaluation of School Program) การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน (Analyzing and Improving Teaching)

ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ

อุทัย บุญประเสริฐ (2540: 34) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่ได้กำหนดไว้ในขณะนั้น ได้แก่ (1) งานด้านหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ (2) งานด้านการเรียนการสอน (3) งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน (4) งานวัดและประเมินผล (5) งานห้องสมุด (6) งานนิเทศภายใน และ (7) งานอบรมทางวิชาการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546: 3-4) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ 4 งาน ดังนี้ (1) การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ (2) การดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน (3) การจัดการบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน (4) การวัดและประเมินผล

กมล ภูประเสริฐ (2547: 9-17) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ 9 งาน ดังนี้ (1) การบริหารหลักสูตร (2) การบริหารการเรียนการสอน (3) การบริหารการประเมินผลการเรียน (4) การบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา (5) การบริหารการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ

(6) การบริหารการวิจัยและพัฒนา (7) การบริหารโครงการทางวิชาการอื่นๆ (8) การบริหารระบบข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการ (9) การบริหารการประเมินผลงานทางวิชาการของสถานศึกษา

และ ชัชดาพร เวหะชาติ (2550: 30) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และหลักสูตร 2544 ซึ่งมี 12 งาน ดังนี้ (1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (3) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน (4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (6) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ (7) การนิเทศการศึกษา (8) การแนะแนวการศึกษา (9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (10) การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน (11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น (12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นๆ

ทั้งนี้ ในการบริหารงานวิชาการดังกล่าว จะมีขอบข่ายของงานวิชาการที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสาระสำคัญของหลักสูตร หรือเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ หรือตามกฎกระทรวงที่เป็นปัจจุบันในขณะนั้นเป็นหลัก

2.2 การบริหารงานวิชาการตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการการศึกษา พ.ศ. 2550

การบริหารงานวิชาการตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการการศึกษา พ.ศ. 2550 (กระทรวงศึกษาธิการ: online; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550: 28-51) อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เพื่อให้การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการดำเนินการในบางเรื่องต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา หรือคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี ทั้งนี้เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีความเป็นอิสระ ความคล่องตัว และสามารถรับผิดชอบในการดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ หรือมติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวกับการกระจายอำนาจ

ทั้งนี้ การบริหารงานวิชาการตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการการศึกษา พ.ศ. 2550 มีรายละเอียดดังนี้

1. หลักการและแนวคิดสำคัญ

- 1) ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม
- 2) มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด
- 3) มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้
- 4) มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่และสถานศึกษา
- 5) มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. ขอบข่ายและภารกิจงาน ตามที่กำหนดในกฎกระทรวงฯ

- 1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
- 2) การวางแผนงานด้านวิชาการ
- 3) การจัดการเรียน การสอนในสถานศึกษา
- 4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 9) การนิเทศการศึกษา
- 10) การแนะแนว
- 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและ

องค์กรอื่น

14) การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

3. การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ดำเนินการได้ทุกรายการตามภาระงานที่ถูกระทรวงฯ และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

4. การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้านวิชาการ โดยภาระงานด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาต้องขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

1) การวางแผนงานด้านวิชาการ

2) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

3) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

5. ขอบข่ายการดำเนินงานและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา

1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

(1) วิเคราะห์กรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำไว้

(2) วิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาเพื่อกำหนดจุดเน้นหรือประเด็นที่สถานศึกษาให้ความสำคัญ

(3) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาและชุมชนเพื่อนำมาเป็นข้อมูลจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

(4) จัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษา เพื่อนำไปจัดทำรายวิชาพื้นฐานหรือรายวิชาเพิ่มเติม จัดทำคำอธิบายรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้เพื่อจัดประสบการณ์และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนประเมินผลและปรับปรุง

(5) ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติ

2) การวางแผนงานด้านวิชาการ

(1) วางแผนงานด้านวิชาการโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลและกำกับ ดูแล นิเทศและติดตามเกี่ยวกับงานวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การ

พัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน การประกันคุณภาพ ภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาและ ส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการส่งเสริมชุมชนให้มีความ เข้มแข็งทางวิชาการ

(2) ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) การจัดการเรียน การสอนในสถานศึกษา

- (1) จัดทำแผนการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
- (2) จัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกช่วงชั้น ตาม แนวปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญพัฒนาคุณธรรมนำความรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- (3) ใช้สื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้
- (4) จัดกิจกรรมพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่างๆ ให้เอื้อต่อ การเรียนรู้
- (5) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้
- (6) ส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศของนักเรียนและช่วยเหลือ นักเรียนพิการ ด้อยโอกาส และมีความสามารถพิเศษ

4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

- (1) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง โดย
 - (1.1) จัดให้มีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เองให้ ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมและต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่น
 - (1.2) จัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ อย่างมีความสุข
 - (1.3) จัดให้มีวิชาต่างๆ ครอบคลุมตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษา
 - (1.4) เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ้ง มากขึ้นสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ดนตรีนาฏศิลป์ กีฬา อาชีวศึกษา การศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศ ผู้บกพร่อง พิการ และการศึกษาทางเลือก

(1.5) เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาที่สอดคล้องสภาพ

ปัญหา ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และโลก

(2) สถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนรู้ การสอนและอื่นๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนตามกลุ่มเป้าหมายพิเศษ

(3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบหลักสูตรสถานศึกษา

(4) นิเทศ ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา และรายงานผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

(1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

(2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

(3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

(4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในวิชา

(5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ

(6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดาและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

(7) ศึกษาค้นคว้าพัฒนา รูปแบบหรือการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ก้าวหน้า เพื่อเป็นการนำการจัดการกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่น

6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

(1) กำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ

- (2) จัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา
- (3) วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ผลการเรียนและอนุมัติผลการเรียน
- (4) จัดให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้นและจัดให้มีการซ่อมเสริมกรณีที่มีผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน
- (5) จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล
- (6) จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบและใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน
- (7) ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติผลการประเมินการเรียนด้านต่างๆ รายปี/รายภาค และตัดสินผลการเรียนการผ่านช่วงชั้น และจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (8) การเทียบโอนผลการเรียนเป็นอำนาจของสถานศึกษาที่จะแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการได้แก่ คณะกรรมการเทียบระดับการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียน และเสนอคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการพร้อมทั้งให้ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติการเทียบโอน

7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

- (1) กำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของนักเรียน ครู และผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- (2) พัฒนาครูและนักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น ทำให้ผู้เรียนได้ฝึกการคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ
- (3) พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย
- (4) รวบรวม และเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนา การเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

- (1) จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้พอเพียงเพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองกับการจัดกระบวนการเรียนรู้

(2) จัดระบบแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น การพัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ จัดให้มีห้องสมุดหมวดวิชา ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑ์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ Resource Center สวนสุขภาพ สวนวรรณคดี สวนหนังสือ สวนธรรมะ เป็นต้น

(3) จัดระบบข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่นให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนของสถานศึกษาของตนเอง เช่น จัดเส้นทาง/แผนที่และระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดสถาบันการศึกษา พิพิธภัณฑ์ พิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

(4) ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอกสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(5) ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนใช้แหล่งเรียนรู้ในต่างประเทศ

9) การนิเทศการศึกษา

(1) สร้างความตระหนักให้แก่ครู และผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผล การนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นว่าได้ปฏิบัติถูกต้อง ก้าวหน้าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและตัวครูเอง

(2) จัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึงและต่อเนื่องเป็นระบบและกระบวนการ

(3) จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

10) การแนะแนว

(1) กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาที่มีการแนะแนวเป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยให้ทุกคนในสถานศึกษาตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการแนะแนวและการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

(2) จัดระบบงานและโครงสร้างองค์กรแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาให้ชัดเจน

(3) สร้างความตระหนักให้ครูทุกคนเห็นคุณค่าของการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียน

(4) ส่งเสริมและพัฒนาให้ครูได้รับความรู้เพิ่มเติมในเรื่องจิตวิทยา และการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อให้สามารถบูรณาการในการจัดการเรียนรู้และ เชื่อมโยงสู่การดำรงชีวิตประจำวัน

(5) คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและบุคลิกภาพที่ เหมาะสมทำหน้าที่ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษา ครูประจำชั้น และอนุกรรมการแนะแนว

(6) ดูแล กำกับ นิเทศ ติดตามและสนับสนุนการดำเนินงานแนะ แนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ

(7) ส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างครู ผู้ปกครองและชุมชน

(8) ประสานงานด้านการแนะแนวระหว่างสถานศึกษา องค์กร ภาครัฐและเอกชน บ้าน ศาสนสถาน ชุมชน ในลักษณะเครือข่ายการแนะแนว

(9) เชื่อมโยงระบบการแนะแนวและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

(1) กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้ สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และความต้องการของชุมชน

(2) จัดระบบบริหารและสารสนเทศ โดยจัดโครงสร้างการบริหาร ที่เอื้อต่อการพัฒนางานและการสร้างระบบประกันคุณภาพภายใน จัดระบบสารสนเทศให้เป็น หมดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์เรียกใช้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

(3) จัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (แผนกล ยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์)

(4) ดำเนินการตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนินโครงการ /กิจกรรมสถานศึกษา ต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็ง เน้นการมีส่วนร่วมและวงจรการพัฒนา คุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Cycle) หรือที่รู้จักกันว่าวงจร PDCA

(5) ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาโดยดำเนินการอย่าง จริงจังต่อเนื่องด้วยการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

(6) ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่ กำหนดเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก

(7) จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุปรายงานประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

(1) จัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุทธ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น

(2) ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน

(3) ส่งเสริมให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ

(4) พัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน

13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

(1) ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอก และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น

(2) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิชาการของชุมชนและมีส่วนในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

(3) ให้บริการด้านวิชาการที่สามารถเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการในที่อื่นๆ

(4) จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรม การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับศิษย์เก่า การประชุมผู้ปกครองนักเรียน การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน การร่วมกิจกรรมกับสถาบันการศึกษาอื่น เป็นต้น

14) การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธ องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

(1) ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจต่อบุคคล ครอบครัวยุทธ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา

สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ในเรื่องเกี่ยวกับสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษา

(2) จัดให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจ การเพิ่มความพร้อมให้กับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่ร่วมจัดการศึกษา

(3) ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นร่วมกันจัดการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

(4) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

(5) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นได้รับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการตามความเหมาะสมและจำเป็น

(6) ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

(1) ศึกษาและวิเคราะห์ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

(2) จัดทำร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

(3) ตรวจสอบร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาและแก้ไขปรับปรุง

(4) นำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ

(5) ตรวจสอบและประเมินผลการใช้ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา และนำไปแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

(1) ศึกษา วิเคราะห์ คัดเลือกหนังสือเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อเป็นหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในการจัดการเรียน การสอน

(2) จัดทำหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบ แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน

(3) ตรวจสอบพิจารณาคุณภาพหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบ แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน

17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(1) จัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัดการและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

(2) พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการ เพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

(3) พัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้ข้อเท็จจริงเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

(4) พัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน

(5) นิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในการจัดหา ผลิต ใช้และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา

ดังนั้น จึงสรุปความหมายของ “การบริหารงานวิชาการ” ได้ว่า เป็นกระบวนการดำเนินงานในการวางแผน การออกแบบจัดทำ การดำเนินการหรือนำไปใช้ นิเทศติดตาม และพัฒนาในงานวิชาการทั้ง 17 งาน เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

Tannenbaum and Warren (1963 cited in สุเมธ เดียววิเศษ, 2530 : 56-58) ที่ได้กล่าวถึงสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำมีปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

(1) ปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของผู้นำ โดยผู้นำแต่ละคนย่อมมีทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวแตกต่างกันออกไป ทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งๆ จะส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้นำในแบบต่างๆ กัน ทัศนคติเหล่านี้ ได้แก่

(1.1) ทัศนคติต่อตนเอง ถ้าผู้นำมีทัศนคติต่อตนเองอย่างหนึ่งจะส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำอย่างหนึ่ง เช่น ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นว่าตนเองเท่านั้นจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการที่จะวินิจฉัยสั่งการใดๆ ได้ถูกต้อง เพราะเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และมีประสบการณ์มาแล้วเป็นอย่างดี ทัศนคติแบบนี้ย่อมทำให้ผู้นำเช่นนี้มีลักษณะเป็นผู้นำแบบเผด็จการ

(1.2) ทัศนคติต่อผู้ร่วมงาน ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงาน จะทำให้มีทัศนคติต่อผู้ร่วมงานนั้น และยอมทำให้ผู้นำเช่นนี้แสดงพฤติกรรมผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจได้

(1.3) ทัศนคติต่อหน้าที่การงาน ถ้าผู้นำมีความเชื่อว่าตนเองรับผิดชอบงานทั้งหมดของหน่วยงาน ก็จะพยายามควบคุมการปฏิบัติงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อลดความผิดพลาด และจะไม่ยอมให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีทัศนคติเช่นนี้จะเป็ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบอึดตายปไต

(2) ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน โดยผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนสำคัญที่จะสร้างสรรค์ให้ผู้นำเกิดบุคลิกภาพการนำแบบต่างๆ สาเหตุที่ผู้ร่วมงานจะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะต่างๆ มีดังนี้

(2.1) ผู้ร่วมงานต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ความเข้มข้นของความต้อการนี้จะมีผลต่อแบบของผู้นำ สามารถทำให้ผู้นำมีพฤติกรรมเป็นแบบประชาธิปไตยหรือแบบอึดตายปไตได้

(2.2) ความพร้อมของผู้ร่วมงานที่จะเข้าร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจก็เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อแบบของผู้นำ กรณีที่ผู้ร่วมงานยินยอมพร้อมใจที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ผู้นำย่อมจะไม่ต้องทำการควบคุมอย่างใกล้ชิด ปล่อยให้ผู้ร่วมงานทำงานกันไป เพราะสามารถไว้วางใจได้ เช่นนี้ยอมทำให้ผู้นำมีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยได้ แต่ถ้ามีผู้ร่วมงานจะคอยรับแต่ชอบไม่ยอมรับผิดชอบ คือ พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้หรือพยายามผลักดันความรับผิดชอบกลับคืนไปยังผู้บังคับบัญชา เช่นนี้ผู้นำก็ไม่อาจแสดงพฤติกรรมในลักษณะที่เป็นแบบประชาธิปไตย เพราะอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงานได้

(2.3) ความเข้าใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ถ้าผู้ร่วมงานไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การ ก็ย่อมจะเกิดความรู้สึกไม่ปรารถนาที่จะเข้ามามีส่วนร่วม

ร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจในการบริหารงานขององค์กร ผู้ร่วมงานที่ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรเช่นนี้จะก่อให้เกิดแนวโน้มในการสร้างผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการ

(2.4) ความรู้และความสามารถของผู้ร่วมงาน กรณีที่ผู้ร่วมงานขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือขาดการฝึกฝนให้เป็นคนกล้าแสดงความคิดเห็น จะมีส่วนช่วยผลักดันให้ผู้บังคับตัดสินใจเองแต่ผู้เดียว ผู้นำจึงอยู่ในฐานะขาดคนที่จะมาปรึกษาหรือให้ข้อคิดเห็น ผู้นำย่อมต้องทำการตัดสินใจด้วยการอาศัยความคิดเห็นของตน ทำให้กลายเป็นผู้นำแบบเผด็จการ

(3) ปัจจัยที่เกิดจากสภาพการณ์แวดล้อม สภาพการณ์แวดล้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำมาก เพราะเหตุว่าองค์กรจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดขององค์กรเอง อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำมีหลายประการ เช่น

(3.1) ลักษณะของหน่วยงาน หน่วยงานต่างๆ ย่อมมีลักษณะและรูปแบบของตนเอง ธรรมชาติและลักษณะของหน่วยงานย่อมสร้างทัศนคติและค่านิยมให้ปรากฏแก่คนโดยทั่วไป ซึ่งจะมีผลต่อการสร้างบุคลิกภาพของผู้นำในองค์กรด้วย

(3.2) อิทธิพลของกลุ่มในองค์กร การปฏิบัติงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพเกิดจากพลังร่วมของกลุ่ม ดังนั้น ความสำเร็จของงานจึงขึ้นอยู่กับความผูกพันและความร่วมมือร่วมใจของบุคคลในกลุ่มเป็นสำคัญ ความผูกพันนั้นเกิดมาจากประสบการณ์ การยอมรับนับถือ และการมีจุดประสงค์ร่วมกันของกลุ่ม กลุ่มใดเคยปฏิบัติงานร่วมกันมาด้วยดี กลุ่มนั้นจะมีสมรรถภาพในการทำงานของกลุ่มสูง ในทางตรงกันข้าม ถ้ากลุ่มใดมีความผูกพันร่วมกันยอมรับนับถือซึ่งกันและกันน้อย กลุ่มนั้นจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ยาก ดังนั้น อิทธิพลของกลุ่มจึงมีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำเป็นอย่างมาก

(3.3) สภาพปัญหาและการบริหารงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานใดก็ตามปัญหาย่อมจะต้องเกิดขึ้น บางครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเรื่องปกติธรรมดา แต่บางครั้งปัญหานั้นเป็นเรื่องเร่งด่วน กรณีหลังนี้ ผู้นำจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถของตนเองในการวินิจฉัยปัญหาโดยลำพัง ลักษณะเช่นนี้ย่อมจะมีอิทธิพลผลักดันให้ผู้นำมีพฤติกรรมแบบเผด็จการได้ง่าย

สอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546: 11) ได้กล่าวว่า การเป็นผู้นำประกอบด้วยปัจจัยหลายๆ ด้านที่ทำให้บุคคลหนึ่งมีความเป็นผู้นำขึ้นมาจนเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลต่างๆ ได้ ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย ปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของตัวผู้นำเอง ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน และปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ซึ่งปัจจัยดังกล่าวช่วยส่งเสริมความเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) ปัจจัยที่เกิดจากทัศนคติของตัวผู้นำเอง หมายถึง ตัวผู้นำเองมีทัศนคติต่อตนเองในความสามารถในการนำ เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ในการพิจารณาสิ่งต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน มีความไว้วางใจในผู้ร่วมงาน มีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพและกิจการงานที่รับผิดชอบอยู่ มีความภาคภูมิใจในงานที่ตนเองปฏิบัติหน้าที่ เห็นคุณค่าของงานที่ทำ

(2) ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน หมายถึง ผู้ร่วมงานมีพฤติกรรมที่ดีในการสนับสนุนการทำงานของผู้นำ สามารถนำเอาความคิด ความต้องการของผู้นำมาปฏิบัติได้อย่างบังเกิดผลตามที่ผู้นำต้องการ สามารถทำงานร่วมกันได้ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานและมีความรับผิดชอบในงาน สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ อันเกิดจากการทำงานได้ สามารถใช้ประสบการณ์ในการทำงานได้เป็นอย่างดี มีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำ มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำ

(3) ปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์การมีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำ หากผู้นำสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การได้ก็จะทำให้ผู้นำอยู่ในสภาวะการณ์ที่ดี สภาพแวดล้อมต่างๆ ในองค์การที่มีผลกระทบต่อผู้นำ ได้แก่ ลักษณะขององค์การ โครงสร้างขององค์การ ระบบการทำงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติ อิทธิพลของกลุ่มในองค์การในการให้ความร่วมมือ สนับสนุนหรือขัดขวางการทำงานของผู้นำ หากกลุ่มมีความผูกพันและยอมรับนับถือในตัวผู้นำก็จะทำให้ผู้นำได้รับความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น อีกทั้งความสัมพันธ์กับภายนอกก็เป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ ซึ่งการที่ผู้นำมีความสัมพันธ์กับกลุ่มหรือบุคคลภายนอกอันมีอิทธิพลต่อการทำงานก็จะมีผลต่อความเป็นผู้นำที่กว้างขวางในทางสังคม ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกเพื่อที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การได้

Hersey and Blanchard (1993:93-94) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่สำคัญและมีบทบาทความสัมพันธ์ต่อกันมี 3 ประการ คือ (1) ตัวผู้นำ(Leader) (2) ผู้ตาม (Followers) และ (3) สภาพแวดล้อม (Environment) หรือสถานการณ์ (Situation) หรือสมการความสัมพันธ์ ดังนี้

$$L = f(I, f, s)$$

L แทน Leadership	คือ ภาวะผู้นำ
f แทน Function	คือ บทบาท / ความสัมพันธ์ / ความเกี่ยวข้อง
I แทน leader	คือ ตัวผู้นำ
f แทน followers	คือ ผู้ตาม
s แทน situation	คือ สถานการณ์ / สิ่งแวดล้อม

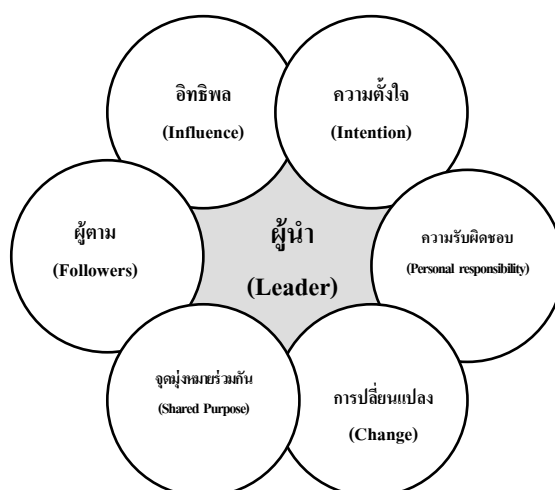
สอดคล้องกับแนวคิดของ Giammatteo (1981 cited in ภาวดี ออนันต์นารี, 2551: 80) ว่าภาวะผู้นำมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลัก 3 ประการ คือ

(1) พลังในตัวผู้นำเอง (Force within the Leader) เป็นคุณลักษณะประจำของตัวผู้นำ เช่น พฤติกรรมส่วนตัวที่แสดงออกมา

(2) พลังในตัวผู้ตาม (Force within those being led) ได้แก่ บทบาทของสมาชิกในกลุ่มที่แสดงออก บทบาทของผู้นำมักจะสอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่ม

(3) พลังจากสภาพแวดล้อม ((Force within the Environment) เป็นพลังที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น นโยบาย แนวคิดของกลุ่มนักวิชาการ เศรษฐกิจ การเมือง การปกครองที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ส่วน Daft (1999 :5-6) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับ (What Leader Involves) โดยภาวะผู้นำจะมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังภาพที่ 2.14



ภาพที่ 2.14 ปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับ (What Leader Involves)

ที่มา : Daft (1999: 125)

(1) อิทธิพล (Influence) คือ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มหรือผู้ตาม
 (2) ความตั้งใจ (Intention) คือ ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

(3) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal responsibility) คือ ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบต่อภาระงานในหน้าที่ของตนเองและต่อองค์กร

(4) การเปลี่ยนแปลง (Change) คือ ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลง

(5) มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purpose) คือ ผู้นำและผู้ตามต้องมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน

(6) ผู้ตาม (Followers) คือ ผู้ตามจะเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผู้นำ ดังนั้น จากการศึกษาแนวคิดของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ทำให้สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมี 3 ประการ คือ

(1) ตัวผู้นำ (Leader) ได้แก่

(1.1) คุณลักษณะหรือคุณสมบัติส่วนตัวของตัวผู้นำ เช่น ระดับการศึกษา ความรู้ ความสามารถ ความมั่นใจในตนเอง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ ทักษะคิด ความรับผิดชอบ ประสิทธิภาพการทำงาน เป็นต้น

(1.2) พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมามีต่อผู้ตาม เช่น การมีอิทธิพล การใช้อำนาจ การสร้างแรงจูงใจ การเป็นที่ยกย่องและนับถือ การส่งเสริมสนับสนุน การให้คำแนะนำการสอนงาน เป็นต้น

(2) ผู้ตาม (Followers) ซึ่ง ได้แก่ พฤติกรรมของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ เช่น การให้ความเคารพ ยกย่อง ศรัทธา การตั้งใจปฏิบัติงาน การมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน การแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

(3) สภาพแวดล้อม (Environment) หรือสถานการณ์ (Situation) ได้แก่ นโยบาย กฎระเบียบขององค์การ บริบทชุมชน การมีส่วนร่วมของบุคคลในชุมชน สังคม เทคโนโลยีสารสนเทศ เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง เป็นต้น

ตอนที่ 4 หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

4.1 หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

จากคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ ที่ สพฐ. 293/2551 เรื่อง ให้ใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) เพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ เป็นการสร้างกลยุทธ์ใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลสังคมไทย ผู้เรียนมีศักยภาพในการแข่งขันและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในสังคมโลก ปลุกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกในความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นไปตามเจตนารมณ์มาตรา 80 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีมติเห็นชอบให้ใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 แทนหลักสูตรการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยมีสาระสำคัญของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ดังนี้

วิสัยทัศน์

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคน ซึ่งเป็นกำลังของชาติให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทย และเป็นพลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษาต่อ การประกอบอาชีพ และการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ

หลักการ

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อความเป็นเอกภาพของชาติ มีจุดหมายและมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายสำหรับพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณธรรมบนพื้นฐานของความเป็นไทยควบคู่กับความเป็นสากล
2. เป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อปวงชน ที่ประชาชนทุกคนมีโอกาสได้รับการศึกษาอย่างเสมอภาค และมีคุณภาพ
3. เป็นหลักสูตรการศึกษาที่สนองการกระจายอำนาจ ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น
4. เป็นหลักสูตรการศึกษาที่มีโครงสร้างยืดหยุ่นทั้งด้านสาระการเรียนรู้ เวลาและการจัดการเรียนรู้
5. เป็นหลักสูตรการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
6. เป็นหลักสูตรการศึกษาสำหรับการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย สามารถเทียบโอนผลการเรียนรู้ และประสบการณ์

จุดหมาย

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ จึงกำหนดเป็นจุดหมายเพื่อให้เกิดกับผู้เรียน เมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยและปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2. มีความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต
3. มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีสุขนิสัย และรักการออกกำลังกาย
4. มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
5. มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะที่มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามในสังคม และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดนั้น จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร เป็นความสามารถในการรับและส่งสาร มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาถ่ายทอดความคิด ความรู้ความเข้าใจ ความรู้สึก และทัศนะของตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม รวมทั้งการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่างๆ การเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง ตลอดจนการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและสังคม
2. ความสามารถในการคิด เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้หรือสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเองและสังคมได้อย่างเหมาะสม
3. ความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญได้อย่างถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของหลักเหตุผล คุณธรรมและข้อมูลสารสนเทศ เข้าใจความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่างๆ ในสังคม แสวงหาความรู้ ประยุกต์ความรู้มาใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาและมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น ต่อตนเอง สังคมและสิ่งแวดล้อม
4. ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต เป็นความสามารถในการนำกระบวนการต่างๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงาน และการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่างๆ อย่างเหมาะสม การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อม และการรู้จักหลีกเลี่ยงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น

5. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นความสามารถในการเลือกและใช้เทคโนโลยีด้านต่างๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ถูกต้องเหมาะสมและมีคุณธรรม

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุขในฐานะเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ดังนี้

1. รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์
2. ซื่อสัตย์สุจริต
3. มีวินัย
4. ใฝ่เรียนรู้
5. อยู่อย่างพอเพียง
6. มุ่งมั่นในการทำงาน
7. รักความเป็นไทย
8. มีจิตสาธารณะ

สาระการเรียนรู้

การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความสมดุล ต้องคำนึงถึงหลักพัฒนาการทางสมองและพหุปัญญา หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดให้ผู้เรียนเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ความรู้ ทักษะหรือกระบวนการเรียนรู้ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งกำหนดให้ผู้เรียนทุกคนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องเรียนรู้ ดังนี้

1. ภาษาไทย ให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ และวัฒนธรรมการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร ความชื่นชม การเห็นคุณค่าภูมิปัญญาไทยและภูมิใจในภาษาประจำชาติ
2. คณิตศาสตร์ ให้ผู้เรียนนำความรู้ ทักษะและกระบวนการทางคณิตศาสตร์ไปใช้ในการแก้ปัญหาการดำเนินชีวิต และศึกษาต่อ การมีเหตุผล มีเจตคติที่ดีต่อคณิตศาสตร์ พัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์
3. วิทยาศาสตร์ ให้ผู้เรียนนำความรู้และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ไปใช้ในการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และจิตวิทยาศาสตร์
4. สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม การอยู่ร่วมกันในสังคมไทยและสังคมโลกอย่างสันติสุข การเป็นพลเมืองดี ศรัทธาในหลักธรรมของศาสนา การเห็นคุณค่าของทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม ความรักชาติ และภูมิใจในความเป็นไทย

5. สุขศึกษาและพลศึกษา ให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะและเจตคติในการส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของตนเองและผู้อื่น การป้องกันและปฏิบัติต่อสิ่งต่างๆ ที่มีผลต่อสุขภาพอย่างถูกวิธีและทักษะในการดำเนินชีวิต
6. ศิลปะ ให้ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะในการคิดริเริ่ม จินตนาการ สร้างสรรค์งานศิลปะ สุนทรียภาพและการเห็นคุณค่าทางศิลปะ
7. การงานอาชีพและเทคโนโลยี ให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ และเจตคติในการทำงาน การจัดการ การดำรงชีวิต การประกอบอาชีพ และการใช้เทคโนโลยี
8. ภาษาต่างประเทศ ให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ เจตคติ และวัฒนธรรมการใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร การแสวงหาความรู้และการประกอบอาชีพ

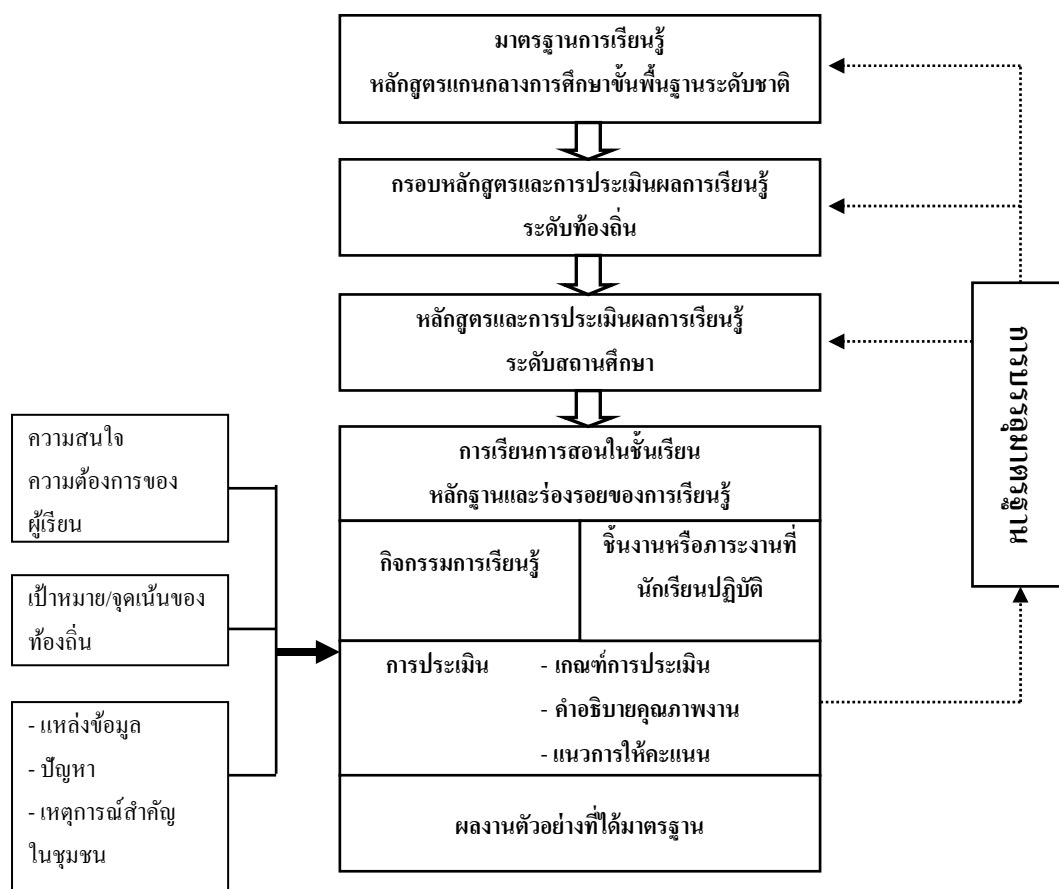
4.2 หลักสูตรอิงมาตรฐาน

ลักษณะสำคัญของหลักสูตรอิงมาตรฐาน

การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้เพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาเป็นเรื่องสำคัญแต่มาตรฐานการเรียนรู้จะไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ได้เลย หากไม่มีการเชื่อมโยงมาตรฐานไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง การสร้างหลักสูตรที่สัมพันธ์หรืออิงกับมาตรฐานการเรียนรู้อย่างชัดเจนจะช่วยพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็น ในการจัดทำหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนไปสู่มาตรฐาน ครูผู้สอนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำหลักสูตร จำเป็นต้องเข้าใจแนวคิด หลักการ และแนวปฏิบัติของหลักสูตรอิงมาตรฐานซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2550: online) คือ

1. มาตรฐานเป็นจุดเน้นของการพัฒนาหลักสูตรในทุกระดับ

ในระบบการศึกษาที่มีมาตรฐานเป็นเป้าหมายนั้น กระบวนการพัฒนาหลักสูตรตลอดแนว ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับท้องถิ่น ระดับสถานศึกษา ตลอดจนถึงระดับชั้นเรียนจะต้องเน้นและยึดมาตรฐานการเรียนรู้ เป็นหลักและเป้าหมายสำคัญ นักการศึกษา และนักพัฒนาหลักสูตรในยุคปัจจุบันเชื่อว่า การนำมาตรฐานการเรียนรู้ไปสู่หลักสูตรสถานศึกษา และการเรียนการสอนในชั้นเรียนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นขั้นตอนของการนำสิ่งที่คาดหวังในระดับชาติ ไปก่อให้เกิดผลในการพัฒนาผู้เรียน ดังนั้นการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนให้เชื่อมโยงกับมาตรฐานจึงเป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายควรให้ความสนใจอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอนใน ชั้นเรียนนั้นมีผลโดยตรงต่อผู้เรียน จำเป็นที่ครูผู้สอนต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษว่า เป้าหมาย กิจกรรมการเรียนการสอนสื่อการเรียนการสอน หรือวิธีการประเมินผล เชื่อมโยงสัมพันธ์กับมาตรฐานการเรียนรู้หรือไม่เพียงไร ดังภาพที่ 2.15



แผนภาพที่ 2.15 ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของมาตรฐานการเรียนรู้ระดับชาติกับการพัฒนาหลักสูตร
ในระดับท้องถิ่น สถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน
ที่มา : ศึกษาธิการ, กระทรวง, สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (ออนไลน์)

2. องค์ประกอบของหลักสูตรเชื่อมโยงกับมาตรฐาน

นักการศึกษาและนักพัฒนาหลักสูตรในยุคปัจจุบันเชื่อว่า การนำมาตรฐานการเรียนรู้ไปสู่หลักสูตร สถานศึกษาและการเรียนการสอนในชั้นเรียนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นขั้นตอนของการนำสิ่งที่คาดหวังในระดับชาติ ไปก่อให้เกิดผลในการพัฒนาผู้เรียน ดังนั้นการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนให้เชื่อมโยงกับมาตรฐาน ทุกองค์ประกอบของหลักสูตร ไม่ว่าจะเป็นเนื้อหาสาระที่สอน กิจกรรมการเรียนรู้ ชิ้นงาน/ภาระงานที่ผู้เรียนต้องปฏิบัติ เกณฑ์การวัดและประเมินผล สื่อการเรียนรู้ ต้องเชื่อมโยงสะท้อนสิ่งที่ต้องการพัฒนาผู้เรียนที่ระบุไว้ในมาตรฐานการเรียนรู้ ในการออกแบบหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ผู้เกี่ยวข้องและครูผู้สอนต้องวิเคราะห์คำสำคัญ (Key word) ว่ามาตรฐานและตัวชี้วัดนั้นระบุว่าคุณเรียนควรรู้อะไร และทำอะไรได้ หรือ

ต้องการให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะ เจตคติ คุณธรรม จริยธรรมอะไร ข้อมูลจากการวิเคราะห์นั้นจะเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดองค์ประกอบของหลักสูตรดังกล่าวต่อไป

3. หน่วยการเรียนรู้คือหัวใจของหลักสูตร

การออกแบบหน่วยการเรียนรู้ (Unit of learning) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการจัดทำหลักสูตรอิงมาตรฐาน เพราะหน่วยการเรียนรู้จะมีรายละเอียดของเนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการเรียนการวัดและประเมินผล ซึ่งจะนำมาตรฐานไปสู่การปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนใน ชั้นเรียนอย่างแท้จริง ปรัชญาการศึกษาในยุคที่ผ่านมานั้นมักจะเน้นการสอนเนื้อหาสาระ ดังนั้นรูปแบบหลักสูตรการเรียนการสอนในยุคก่อนจึงมีลักษณะเป็นหลักสูตรอิงเนื้อหา (Content-based curriculum) การวัดประเมินผลในหลักสูตรรูปแบบนี้ก็เน้นที่การจดจำเนื้อหาให้ได้มากที่สุด และเกณฑ์การวัดประเมินผลที่กำหนดเป็นจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objectives) การจัดทำหลักสูตรลักษณะนี้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เนื้อหา และการท่องจำ

หลักสูตรแบบอิงมาตรฐานเน้นการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานเป็นเป้าหมาย (Standards-based unit) มีการกำหนดแก่นเรื่องของหน่วย (Theme) ซึ่งเอื้อต่อการหลอมรวมเนื้อหาของศาสตร์สาขาต่างๆ เข้าด้วยกันเป็นหน่วยการเรียนรู้บูรณาการ และกำหนดงานให้ผู้เรียนปฏิบัติเพื่อฝึกฝนและเป็นร่องรอยสำหรับประเมินว่าผู้เรียนมีความรู้ความสามารถถึงระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานหรือไม่ ดังนั้นมาตรฐานที่เป็นเป้าหมายในแต่ละหน่วยการเรียนรู้อาจมีได้หลายมาตรฐาน และอาจมาจากหลากหลายสาขาวิชา และอาจมีทั้งมาตรฐานที่เป็นเนื้อหา มาตรฐานที่เน้นทักษะกระบวนการ (Carr and Harris, 2001) การจัดการเรียนรู้เป็นหน่วยลักษณะนี้ เนื้อหาสาระ และกิจกรรมจึงเป็นเพียงหนทาง (means) ที่จะนำพาผู้เรียนไปถึงหลักชัย (Ends) คือมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด ผู้เรียนอาจบรรลุถึงมาตรฐานเดียวกันด้วยเนื้อหาและวิธีการที่แตกต่างกันได้ นักวิชาการและนักพัฒนาหลักสูตรในยุคปัจจุบันเชื่อว่าหลักสูตรลักษณะนี้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นอย่างแท้จริง

4. กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำหลักสูตรมีความยืดหยุ่น

ในการออกแบบหลักสูตรการเรียนการสอนอิงมาตรฐานนั้น สามารถทำได้หลายรูปแบบ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุถึงเป้าหมายเดียวกัน มิได้มีการกำหนดหรือจัดลำดับขั้นตอนที่แน่นอนตายตัวขึ้นอยู่กับเหตุผล วัตถุประสงค์ และความจำเป็นของแต่ละบริบท (Carr and Harris, 2001; Solomon, 1998) เช่น อาจเริ่มต้นจากการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ หรืออาจเริ่มจากการกำหนดหัวข้อ/ประเด็นปัญหาที่น่าสนใจ หรือเริ่มจากบทเรียนที่มีอยู่เดิมแล้ว โดยเชื่อมโยงหัวข้อหรือบทเรียนนั้นๆ ว่าสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ใดบ้าง อย่างไรก็ตาม รูปแบบที่เป็นที่รู้จักและใช้อย่างแพร่หลายที่สุดคือ การออกแบบย้อนกลับ (Backward design) ซึ่งเป็นรูปแบบที่สมพันธ์

ทางการนิเทศและพัฒนาหลักสูตร (Association for Supervision and Curriculum Development) ของสหรัฐอเมริกาและผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรจำนวนมากเสนอแนะ ว่าเป็นการออกแบบหลักสูตร ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาผู้เรียนไปสู่มาตรฐาน โดยการเอาผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการคือคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดเป็นตัวตั้งการออกแบบหลักสูตรลักษณะนี้จะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดที่กำหนดเป็นเป้าหมายของหน่วยการเรียนการสอนแล้วจึงกำหนดชิ้นงานหรือภาระงานที่ต้องการให้ผู้เรียนปฏิบัติและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินงานก่อนการกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน การเริ่มต้นแต่ละวิธีมีทั้งข้อดีและข้อจำกัด ครูผู้สอนจึงควรใช้วิธีการที่หลากหลายและพิจารณาตามความเหมาะสม

5. การประเมินผลสะท้อนมาตรฐานอย่างชัดเจน

มาตรฐานและการประเมินผลมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด การวัดและประเมินผลถือว่าเป็นจุดที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งของการจัดทำหลักสูตรแบบอิงมาตรฐาน แนวคิดด้านการศึกษาในยุคปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนจากยุคที่เน้นพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) ซึ่งวัดประเมินผลการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ย่อยเป็นยุคที่ให้ความสำคัญแก่การประเมินในองค์รวมโดยเทียบเคียงกับมาตรฐานเป็นสำคัญ นักวิชาการในยุคของการปฏิรูปการศึกษาที่มีมาตรฐานเป็นเป้าหมาย ต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่าการจะพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น มาตรฐานต้องเป็นตัวเทียบเคียงที่สำคัญในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในทุกระดับ ไม่ว่าจะในระดับชาติ ระดับท้องถิ่นหรือเขตพื้นที่การศึกษา และที่สำคัญที่สุดคือ ระดับสถานศึกษา และระดับชั้นเรียน (Solomon, 1998; Newmann, Secada, and Wehlage, 1995) ดังนั้นเกณฑ์ต่างๆ หรือร่องรอยหลักฐานในการประเมินผลการเรียนจะต้องเชื่อมโยงและสะท้อนมาตรฐานการเรียนรู้อย่างชัดเจน และมีความชัดเจนในการที่จะบ่งชี้ได้ว่าผู้เรียนบรรลุถึงมาตรฐานหรือไม่ เพียงใด หากยังไม่บรรลุมีจุดใดบ้างที่จะต้องพัฒนาข้อมูลจากการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนนี้ นับเป็นข้อมูลสำคัญมากในการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาเยาวชนของชาติให้มีคุณภาพตามที่มุ่งหวังต่อไป

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

การพัฒนาและใช้หลักสูตรในระบบการศึกษาที่มีมาตรฐานเป็นเป้าหมาย จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ที่สำคัญได้แก่

1. **การมีส่วนร่วม** พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๕๒ ได้มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยให้หน่วยงานต่างๆ ทุกระดับ ทั้งระดับชาติเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ตลอดจนชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการพัฒนาหลักสูตร ดังนั้นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาหลักสูตรทุกระดับ ต้องมีการประสานสัมพันธ์และความร่วมมือ

กับภาคส่วนต่าง ๆ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งรวมถึงภาคธุรกิจเอกชน บิคารมารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาและใช้หลักสูตรเป็นไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

2. มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน มาตรฐานการเรียนรู้เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงเป้าหมาย หรือความคาดหวังทางการศึกษาที่ต้องการให้เกิดในตัวผู้เรียนทุกคน ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องยึดเป้าหมายเดียวกัน คือ การพัฒนาผู้เรียน ไปสู่มาตรฐานการเรียนรู้ ดังนั้น การกำหนดนโยบาย และการดำเนินงานต่างๆ ของหน่วยงานทางการศึกษาทั้งในระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และระดับสถานศึกษาต้องตระหนักและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ในการที่จะพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามมาตรฐานซึ่งเป็นเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การจัดการศึกษามีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การจัดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานจะประสบความสำเร็จต้องมีบริหารจัดการที่ดี มีการวางแผน และดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และมีการส่งเสริม สนับสนุน ทั้งด้านงบประมาณ ทรัพยากร บุคลากร ตลอดจนมีการพัฒนาศักยภาพผู้เกี่ยวข้อง เพราะสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานในการพัฒนาเยาวชนของชาติไปสู่คุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดไว้

4. การมีระบบกำกับตรวจสอบคุณภาพที่ดี การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรากฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ จึงนับเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่ง จำเป็นต้องมีระบบกำกับติดตามคุณภาพของการจัดการศึกษา เพื่อให้มั่นใจว่าผู้เรียนมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้และบรรลุคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งต้องมีกิจกรรมที่ชัดเจนถึงการดำรงรักษามาตรฐานอย่างต่อเนื่องในทุกๆระดับ จะต้องมีการรายงานผลการตรวจสอบคุณภาพสู่สาธารณะและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ ตลอดจนมีการนำผลการตรวจสอบประเมินคุณภาพไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่คาดหวังไว้ต่อไป

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

5.1 ความหมายของกลยุทธ์

“กลยุทธ์” หรือ “Strategy” มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก คือ Strategos ที่เกิดจากคำ 2 คำมาผสมกัน คือ “stratus” ที่หมายถึง กองทัพ (army) และ “agein” ที่หมายถึง การนำหน้า หรือนำทาง (lead) นำมารวมกันจึงได้ความหมายว่า การนำทางให้องค์กรโดยรวม (Geocities, 2009 : online)

Certo and Peter (1991) นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึง

วัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ และยังได้กล่าวถึงกลยุทธ์ที่ดีว่า ต้องอยู่ในกรอบการคิดและวิเคราะห์ที่ดีและถูกต้อง คือ (1) กลยุทธ์ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน (2) กลยุทธ์ จะต้องมีการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ และ (3) กลยุทธ์ จะต้องมีความคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

ต่อตระกูล อุบลวัตร (2550) ได้สังเคราะห์ความหมายของกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์จากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Cope (1978); Greenly (1989); Certo and Peter (1991); สุรชาติ บำรุงสุข (2537); ศรีวงศ์ สุมิตร (2537); อุทัย บุญประเสริฐ (2537); ธงชัย สันติวงษ์ (2537); และ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542) สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือมาตรการเชิงรุกที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้จัดทำขึ้นหรือนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อต้องการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ หรือเป็นไปตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

จากการให้ความหมายของนักวิชาการต่างๆ สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการวางแผนการดำเนินงานที่นำไปใช้ปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 การวางแผน และวิธีการกำหนดกลยุทธ์

5.2.1 การวางแผนกลยุทธ์

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2542) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม โดยเริ่มจากกระบวนการบริหารและวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
- 2) พิจารณา Corporate Analysis จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threat)
- 3) เลือกลยุทธ์ และจัดวางกลยุทธ์ (Generating Strategic Alternatives)
- 4) กำหนดนโยบาย และแผนงานโครงการตามกลยุทธ์ (Action Plan)
- 5) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Implementation)

โดยมีขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนปฏิบัติการโดยใช้คำย่อว่า “MVOSA” คือ

M = Mission พันธกิจ

V = Vision วิสัยทัศน์

O = Obstacle อุปสรรค

S = Strategy กลยุทธ์

A = Action Plan แผนปฏิบัติการ

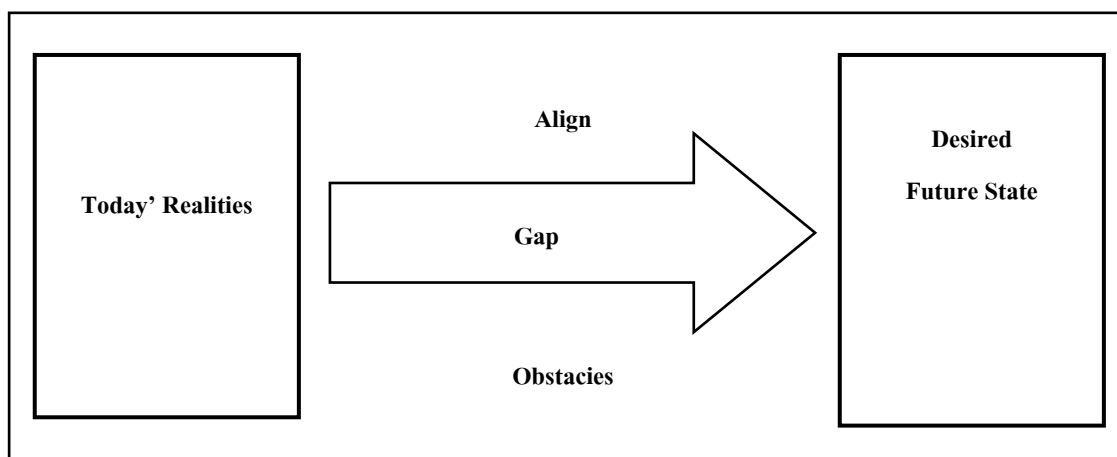
และ พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2553) ยังได้กล่าวถึงการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ (Strategic Analysis) มีหลักสำคัญ คือ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Insight) ในปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย

- 1) สภาพแวดล้อมมหภาค (Broader environment)
- 2) ผู้รับบริการ หรือลูกค้า (Customers)
- 3) คู่แข่ง (Competitors)
- 4) ความเป็นพลวัตของอุตสาหกรรม (Industry dynamics)
- 5) สภาพเป็นจริงขององค์กร (Own realities)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เป็นการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threat)

และการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เป็นการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งมีสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต ปัจจัยที่เกื้อหนุน หรือจุดแข็ง และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค หรือจุดอ่อน

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการวิเคราะห์กลยุทธ์ของเพียร์เซ่น (Pieterse, 2010) เพื่อค้นหาความแตกต่างของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ปัจจัยเกื้อหนุน และปัจจัยอุปสรรค เพื่อนำไปสู่การกำหนดและจัดทำกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายร่วมกัน ร่วมดังแสดงในภาพที่ 2.16



ภาพที่ 2.16 รูปแบบการวิเคราะห์กลยุทธ์

ที่มา : Pieterse (2010 : 115)

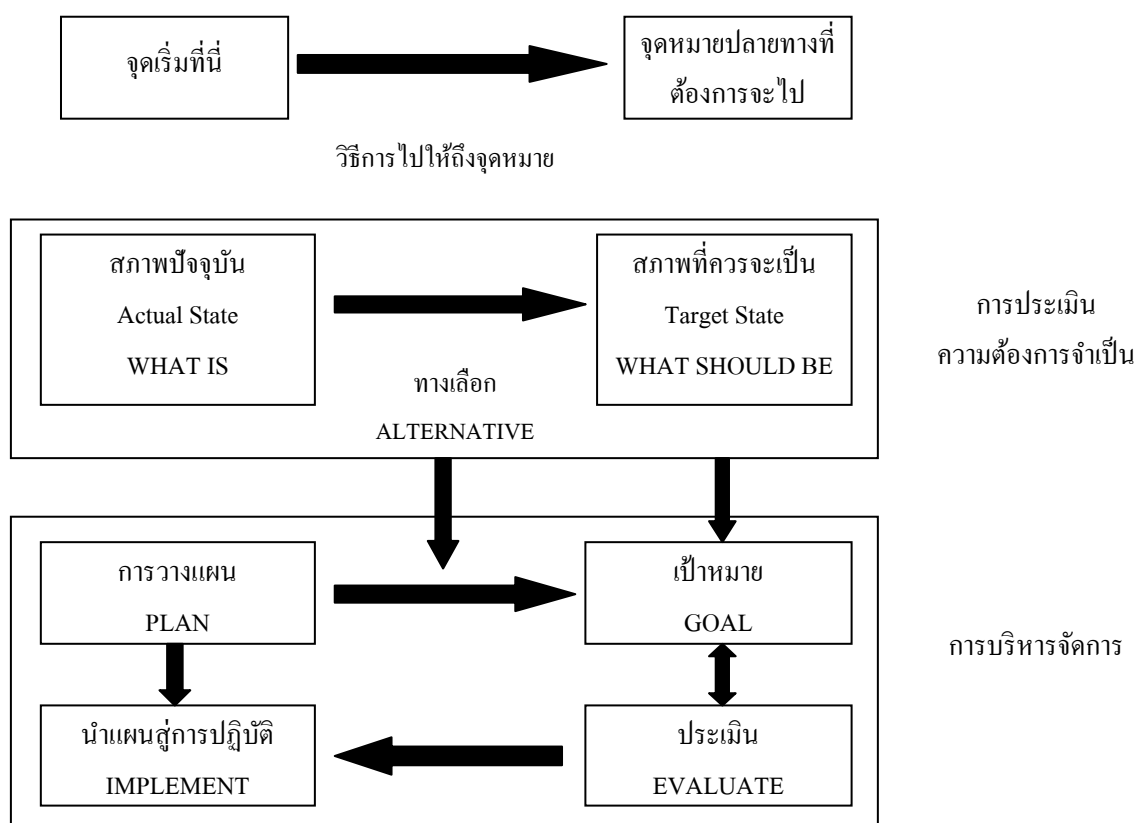
5.2.2 วิธีการกำหนดกลยุทธ์

วิธีการกำหนดกลยุทธ์เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน องค์กรเพื่อนำมาดำเนินการในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบ และหลากหลาย

เทคนิควิธี ซึ่งเป็นที่นิยมของนักกลยุทธ์ แต่เทคนิค หรือวิธีการที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่

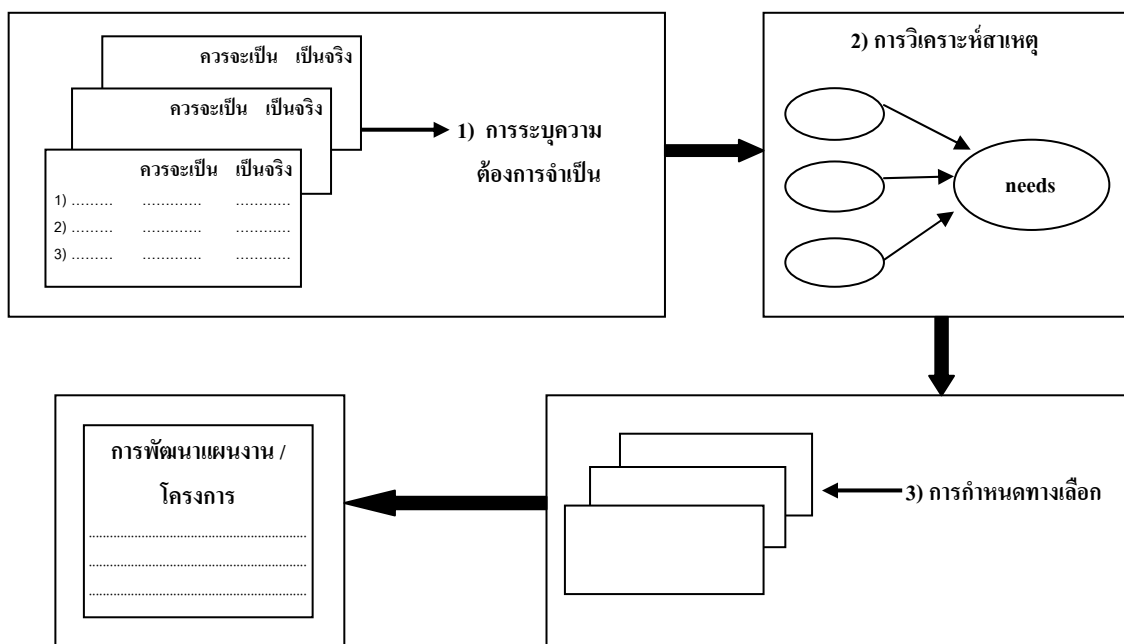
1) การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นเทคนิควิธีการวิจัยที่มีความสำคัญต่อ การวางแผน และพัฒนาองค์กร การจัดกิจกรรมการวางแผนและการพัฒนาองค์กรมี 2 ส่วน คือ (1) กิจกรรมการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น และ (2) กิจกรรมการบริหารจัดการ ซึ่งทั้งสองกิจกรรมมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน กิจกรรมส่วนแรก คือ การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น โดยเป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็น และกำหนดวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร และในกิจกรรมส่วนที่สอง คือ การบริหารจัดการ ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนงาน การนำแผนสู่การปฏิบัติและการประเมินผล (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) ดังแสดงในภาพที่ 2.17 ดังนี้



ภาพที่ 2.17 บทบาทของการวิจัยความต้องการจำเป็นที่มีต่อการวางแผนและพัฒนา
ที่มา : สุวิมล ว่องวานิช (2550: 27)

สุวิมล ว่องวานิช (2548: 36) ยังกล่าวอีกว่า การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (Complete needs assessment) เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นที่ทำให้ได้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา เพื่อตอบสนองความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้น โดยมีกิจกรรมดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ การระบุความต้องการจำเป็น (needs identification) การวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็น (need analysis) และการกำหนดวิธีการแก้ปัญหา (needs solution) ดังแสดงในภาพที่ 2.18



ภาพที่ 2.18 การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์
ที่มา : สุวิมล ว่องวานิช (2548: 36)

และผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลความต้องการจำเป็นด้วยวิธีการต่างๆ จะต้องนำมาจัดลำดับความสำคัญก่อนเพื่อหาความต้องการจำเป็นที่แท้จริงทุกครั้ง กระบวนการกำหนดความต้องการจำเป็นจึงมีความสมบูรณ์ครบถ้วน ได้ความต้องการจำเป็นที่แท้จริง และสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจเพื่อดำเนินการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นต่อไป

ทั้งนี้ สุวิมล ว่องวานิช (2548: 37-40) ได้เสนอการจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) ของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น ว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์สาเหตุ และการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งจะทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้วิเคราะห์สาเหตุและวิธีการแก้ไขต่อไป การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเป็นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น

จากนั้นจึงนำความต้องการจำเป็นมาจัดลำดับ (Sort) ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ควรจะใช้วิธีการหลายๆ แบบ วิธีการที่ดีควรจะเป็นวิธีการเชิงระบบ สามารถเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นทั้งในระยะยาวและระยะสั้น เทคนิควิธีที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสำหรับรูปแบบการตอบสนองแบบเดี่ยว และรูปแบบการตอบสนองแบบคู่ ทุกวิธีมีการดำเนินการคล้ายคลึงกัน ประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการสำคัญ คือ การให้คะแนนความสำคัญตามวิธีการที่กำหนด การจัดเรียงลำดับตามความสำคัญ และการสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญ โดยเทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองแบบเดี่ยวมีวิธีการจัดลำดับ 4 วิธี ได้แก่ (1) วิธีการจัดเรียงลำดับตามมาตรฐานสำหรับมาตรแบบกลุ่ม (Category Scales) (2) วิธีการสร้างมาตรประมาณช่วงขนาด (Magnitude Estimation Scaling) (3) วิธีการกำหนดน้ำหนักคะแนนรายคู่ (Paired-Weighting Procedure) และ (4) วิธีการจัดเรียงลำดับด้วยการ์ด (Card Sort) และสำหรับเทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ มีวิธีการจัดลำดับ 3 วิธี ได้แก่ (1) กลุ่มวิธีที่ใช้หลักประเมินความแตกต่าง ประกอบด้วย (1.1) วิธี Mean Difference Method (MDF) (1.2) วิธี Priority Needs Index (PNI) (1.3) วิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง (PNI_{modified}) และวิธีการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Metrix Analysis) 2) กลุ่มวิธีใช้หลักการของการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีหลายส่วนประกอบ ประกอบด้วยวิธีใช้สูตรระดับความต้องการจำเป็น เช่น สูตร (Del-Na), (Del-Nb), (Del-Nc), (Del-Nd) และ (Del-Ne) และ 3) กลุ่มวิธีกำหนดน้ำหนักความต้องการจำเป็น (Weighted Needs Index: WNI)

ทั้งนี้ การวิจัยนี้ใช้เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่โดยใช้วิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง (PNI_{modified}) มาใช้ในการจัดลำดับ สูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ $PNI_{\text{modified}} = (I-D) / D$ โดย I (Importance) หมายถึง ระดับความคาดหวังที่ต้องการให้เกิด และ D (Degree of Success) หมายถึงระดับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ซึ่งในการวิจัยนี้กำหนดความคาดหวัง มีค่าสูงสุดเท่ากับ 5 ส่วนการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นใช้การเรียงค่าดัชนีจากมากไปหาน้อย ดัชนีที่มีค่ามากแปลว่ามีความต้องการจำเป็นสูงที่ต้องได้รับความสนใจต้องพัฒนามากกว่าดัชนีที่มีค่าน้อยกว่า และการตั้งเกณฑ์การตัดสินใจระดับความวิกฤติของดัชนีความต้องการจำเป็นโดยใช้จุดค่าเฉลี่ยของค่าดัชนี PNI_{modified} ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่ได้จากค่า PNI_{modified} ของข้อรายการต่างๆ ที่ใช้ในการกำหนดความต้องการจำเป็น เช่น เมื่อค่าดัชนี PNI_{modified} มีค่าเท่ากับ 0.35 ดังนั้นถ้าค่าดัชนี PNI_{modified} ของข้อรายการใดมีค่าตั้งแต่ 0.35 ขึ้นไป หมายความว่าข้อรายการนั้นเป็นความต้องการจำเป็นที่มีความวิกฤติสูง จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข โดยเร่งด่วน (สุวิมล ว่องวานิช, 2548: 58)

2) การวิเคราะห์โดยเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นเทคนิคหนึ่งที่มีความนิยม เพราะสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร (Certo and Peter , 1991) และจุดประสงค์ของการวิเคราะห์นี้เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) สามารถนำผลการวิเคราะห์ไปใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ (สมยศ นาวิกร, 2546) นำมาสู่การพิจารณาคัดเลือกหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาส และอุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ ควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งโดยทั่วไปผู้บริหารจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539)

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง – โอกาส = SO) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงประสงค์มากที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์กรในหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้าง และปรับใช้ และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดแข็ง – อุปสรรค = ST) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นแทนที่ผู้บริหารขององค์กรจะรอนจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารขององค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือกระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในด้านอื่นๆ แทน

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส = WO) สถานการณ์นี้ องค์กรมีโอกาสได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์กร คือ กลยุทธ์พลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ และพร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดอ่อน – อุปสรรค = WT) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์กร คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลด หรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนมีมาตรการป้องกันที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด รวมทั้งการแก้ไขปัญหาลักษณะต่างๆ ด้วย

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

Bennis and Nanus (1985 cited in Northouse, 2001:142-143) ได้ศึกษาวิจัย โดยได้ สอบถาม จากผู้นำจำนวน 90 คน ในเรื่องต่อไปนี้ (1) จุดแข็งและจุดอ่อนของพวกเขาคืออะไร (2) มีเหตุการณ์ สำคัญอะไรที่พวกเขาใช้อิทธิพลหรืออำนาจ (3) จุดประสงค์ที่สำคัญในวิชาชีพของพวกเขาคืออะไร และจากคำตอบของผู้นำทั้งหมด Bennis and Nanus ได้ค้นพบประเด็นสำคัญ 4 ประเด็นที่เป็น กลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร คือ

1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (vision) เกี่ยวกับองค์กรในอนาคตที่เป็น องค์กรอันมีภาพลักษณ์ที่ดึงดูด มีความเป็นไปได้จริง และน่าเชื่อถือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ปกติ ธรรมดาสามารถเข้าใจได้ เป็นประโยชน์ และมีพลังในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และสิ่งที่ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จ พวกเขาต้องมีความต้องการที่จะให้องค์กรเติบโตและมีความ สมบูรณ์เกินความคาดหมาย ทั้งนี้ ผู้นำจะต้องมีบทบาทที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างวิสัยทัศน์ สร้าง ปรากฏการณ์ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามและสร้างแรงจูงใจ สนับสนุนให้พวกเขาไปสู่ เป้าหมายแห่งความสำเร็จขององค์กร ได้อย่างเหนือความคาดหมาย

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นสถาปนิกทางสังคม (social architects) ในองค์กร โดยพวกเขาจะต้องสร้างรูปแบบสำหรับการมีส่วนร่วมหรือความเป็นหุ้นส่วนในองค์กร ผู้นำต้อง สื่อสารให้ผู้ตามเห็นถึงคุณค่าหรือค่านิยม และมาตรฐานที่เป็นบรรทัดฐานขององค์กร ซึ่งจาก งานวิจัยนี้ ได้พบว่า มีผู้นำหลายคนมีความสามารถในการระดมพลผู้ตามให้ยอมรับความโดดเด่น หรือความสามารถของสมาชิกในกลุ่มได้ นั่นคือ หลักคิดใหม่ที่เป็นพื้นฐานในองค์กรของพวกเขา

3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้สร้างความเชื่อถือหรือความไว้วางใจ (created trust) ในองค์กร

4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้สร้างค่านิยมเป็นแบบอย่างที่ดี น่าเชื่อถือ และ ความเด็ดขาด (creative deployment of self through positive self-regard) ทั้งนี้ Bennis and Nanus ยังพบว่า บทบาทของผู้นำนี้จะมีผลต่อผู้ตาม ซึ่งทำให้พวกเขาเกิดความมั่นใจ และมีความคาดหวัง สูง และมีการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างสม่ำเสมอ

Tichy and Devanna (1986, 1990 cited in Northouse, 2001 :143-144) ได้ทำการศึกษา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 12 คน ในตำแหน่ง CEOs ของบริษัทขนาดใหญ่ ทั้งนี้ Tichy and Devanna มีความสนใจที่จะศึกษาการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และผู้นำมีความเปลี่ยนแปลงอย่างไร ซึ่งพวกเขาพบว่า มี 3 การกระทำที่เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงของผู้นำและองค์กร คือ

1) ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์การของผู้นำจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงผลการเปลี่ยนแปลงในองค์การว่าจะเป็นไปได้ในทางบวกหรือลบ

โดย Tichy and Devanna ยังได้เสนอแนะถึงวิธีการต่างๆที่จะเป็นการช่วยเหลือองค์การในการเพิ่มความตั้งใจที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (1) การให้กำลังใจทั้งผู้คัดค้านและผู้ยินยอมที่ไม่สามารถตกลงกันได้อย่างเท่าเทียมกันอย่างจริงจัง (2) ส่งเสริมให้มีการประเมินวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ (3) ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การไปศึกษาดูงานหรือเยี่ยมชมองค์การอื่นๆ เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ และเลือกนำเอาสิ่งใหม่ๆ มาปรับใช้กับองค์การของตนเอง และ (4) ส่งเสริมการประเมินผลงานภายใต้ตัวชี้วัดในมาตรฐานเดียวกันกับบริษัทอื่นๆ

2) ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างวิสัยทัศน์และแนวความคิดที่มีต่ออนาคต การมีวิสัยทัศน์จะมีไม่ได้ในผู้นำเพียงคนเดียว แต่จะต้องร่วมกันสร้างมุมมองร่วมกันภายในองค์การ และนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีคุณค่า

3) ในการเปลี่ยนแปลงองค์การซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในจารีตประเพณีในองค์การ ผู้นำต้องทำลายโครงสร้างเก่า และสร้างโครงสร้างใหม่ขึ้นมา พวกเขาต้องค้นหาผู้ตามที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติตามแนวคิดใหม่นี้ โดยการทำลายโครงสร้างในระบบเก่านี้เองจะเป็นสาเหตุที่จะส่งผลทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจหรือผนึกกำลังของผู้ตามให้มีมุมมองหรือวิสัยทัศน์ใหม่ๆ ซึ่งในกระบวนการนี้ แต่ละบุคคลจะต้องช่วยกันค้นหาบทบาทตนเองใหม่ในองค์การที่แตกต่างไปจากโครงสร้างเดิม เพื่อยกระดับเพิ่มคุณค่าไปในทิศทางใหม่ขององค์การ

Hater and Bass (1988 cited in สุภาพร รอดดอนอม, 2542 : 46) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร จากการประเมินของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาในผู้บริหารที่ผ่านการประเมินว่ามีผลงานยอดเยี่ยม 28 คน และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนจำนวน 306 เป็นผู้ประเมิน ผลการศึกษาพบว่า

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ยอดเยี่ยม ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะในด้านการสร้างบารมี และการคำนึงถึงความ เป็นเอกบุคลิก

2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยพยากรณ์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

Felton (1995 cited in สุภาพร รอดดอนอม, 2542: 47) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่ง ของมลรัฐมิส

จิตชิปปี โดยใช้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

Dong, Chee Chow and Anne Wu (2003) ได้ตั้งสมมติฐานเบื้องต้นในการสำรวจเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถยกระดับองค์การให้เข้าไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม โดยการสำรวจข้อมูลจากบริษัทในไต้หวัน จำนวน 32 บริษัท เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถนำองค์การให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้ โดยได้ศึกษาจากสมมติฐานที่ตั้งไว้เกี่ยวกับบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 4 ข้อ คือ บทบาททางตรงของผู้นำ บทบาททางอ้อมของผู้นำ พลังอำนาจ และความคิดของบุคคลขององค์การ พบว่าบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยตรงมีความสัมพันธ์กับการมีพลังอำนาจและความคิดของบุคคลขององค์การที่จะนำไปสู่การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

Kinkead (2006) ได้ประเมินผลโปรแกรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ โดยการฝึกปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จในระยะเวลา 1 ปี ซึ่งผู้วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของนักศึกษาในระดับอุดมศึกษา ที่มีวิสัยทัศน์ และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความจริงจัง จะนำไปสู่ความสำเร็จของนักศึกษาได้อย่างมาก และที่สำคัญที่สุดจะต้องเป็นผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ จะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้

Freeman and Stewart (2006) ได้ศึกษาและพัฒนาเรื่องของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยศึกษาจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งบริหารที่จบการศึกษามาแล้วเกิน 25 ปี และได้เคยอ่านนิตยสาร Popular และ Scholar business โดยมีส่วนร่วมในการสังเกตและร่วมสนทนา และให้พวกเขาได้พูดถึงผู้นำที่พึงประสงค์ โดยให้บอกถึงคุณลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนา พบว่า คุณลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมี 10 ข้อคือ

1) มีความชัดเจนในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และสามารถทำให้เกิดเห็นเป็นรูปธรรมได้ (Articulate and embody the purpose and values of the organization)

2) มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การมากกว่ามุ่งความสำเร็จอยู่คนเดียว (Focus on organizational success rather than on personal ego)

3) ค้นหาศักยภาพของบุคคลและพัฒนาต่อยอดให้พวกเขา (Find the best people and develop them)

4) ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการสนทนากับผู้อื่นเกี่ยวกับเรื่องจริยธรรม ค่านิยม และการสร้างสรรค์คุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Create a living conversation about ethics, values and creation of value for stakeholders)

- 5) สร้างระบบกลไกที่ป้องกันการทะเลาะหรือขัดแย้ง (Create mechanisms of dissent)
- 6) มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเข้าใจในคุณค่าของบุคคลอื่น (Take a charitable understanding of others' values)
- 7) สร้างมโนทัศน์ขององค์การให้แข็งแรง (Make tough calls while being imaginative)
- 8) รู้ในข้อจำกัดของค่านิยมและหลักการของจริยธรรม (Know the limit of the values and ethical principles they live)
- 9) กำหนดหลักจริยธรรมในการปฏิบัติ (Frame action in ethical terms)
- 10) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและสนับสนุนความถูกต้องชอบธรรม (Connect the basic value proposition to stakeholder support and societal legitimacy)

Chin (2007) ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนกับประสิทธิผลของผลลัพธ์ที่ตามมาของโรงเรียนในไต้หวันและสหรัฐอเมริกา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับและนำไปสู่ประสิทธิผลในการทำงานของครู ประสิทธิผลของผลลัพธ์ของโรงเรียน โดยการรับรู้ของครู และความสำนึกของนักเรียน

Lale Gumusluoglu and Arzu Ilsev (2007) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ของผู้ตามและนวัตกรรมขององค์การ เพื่อศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อระดับความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ของผู้ตามแต่ละบุคคลและระดับของนวัตกรรมขององค์การ โดยศึกษาจากตัวอย่างประชากร คือ พนักงาน 163 คน และผู้จัดการ 43 คน ของบริษัทที่พัฒนาซอฟต์แวร์ ในประเทศตุรกี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญทำให้มีผลต่อระดับความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ของผู้ตามแต่ละบุคคลและระดับขององค์การ ซึ่งระดับของผู้ตามแต่ละบุคคล พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ของผู้ตามเป็นไปในทางบวก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ของผู้ตาม โดยผู้นำใช้วิธีการให้หรือมอบอำนาจให้แก่ผู้ตาม ส่วนระดับขององค์การ พบว่า จากการวิเคราะห์ค่าการถดถอยแสดงให้เห็นว่าและยืนยันได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมกับการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์การ โดยการวัดจากเกณฑ์การส่งออกทางการตลาดไปสู่ประเทศต่างๆ และการพัฒนาทางอุตสาหกรรม

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2537) ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของศึกษานิเทศก์จังหวัดกับประสิทธิผลของสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด ผลการวิจัยพบว่า

1) ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำตามรูปแบบที่มีพิสัยเต็ม โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ปรากฏว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และภาวะผู้นำแต่ละแบบตามการรับรู้ของบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดไม่แตกต่างกัน

2) ประสิทธิภาพองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดผ่านเกณฑ์การประเมิน 2 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อสำนักงาน ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน 3 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการผลิตและบริการ และความสามารถในการประสานงาน และประสิทธิภาพองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดด้านความพึงพอใจในการทำงานของหัวหน้าฝ่ายสูงกว่าเจ้าหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพิ่มจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และตัวทำนายประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยรวมที่ดี ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

สุมาลี ขุนจันดี (2541) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาองค์ความรู้ของแนวคิดการเสริมสร้างพลังในองค์กร ศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังในองค์กรทางการศึกษาที่เน้นในเรื่องการบริหารจัดการในองค์กร โดยเฉพาะการเสริมสร้างพลังครู และศึกษาคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดการเสริมสร้างพลังเป็นแนวคิดที่นำมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการทำงาน/การบริหารงานในองค์กร และมีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้องค์กรมีผลงาน/ผลผลิตที่ดีขึ้น และแนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา และควรมีการปรับโครงสร้างระบบบริหารในองค์กร โดยมีการวางแผนให้มีการกระจายอำนาจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม และควรมีการเสริมสร้างพลังให้กับบุคคลทุกระดับในองค์กร และยังพบว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการวางแผนงาน ด้านความปราดเปรื่องในเชิงความคิด ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน/การบริหารงาน ด้านการมองผู้อื่นในแง่ดี ด้านจริยธรรมและคุณธรรมในการทำงาน ด้าน

ความสามารถในการบริหารคนและบริหารงาน ด้านการมีทัศนคติที่ดีตนเองและต่องาน ด้านความประพฤติที่เป็นแบบอย่างที่ดี และด้านความสามารถในการชี้นำผู้อื่น

สุวัฒนา สุวรรณเขตนิคม และคณะ (2547) ได้วิจัยและพัฒนาโปรแกรมวิจัยปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาฝีมืออาชีพและความเข้มแข็งสิ่งแวดล้อมศึกษา หรือ โครงการ AR-SEET เพิ่มพลังการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง โดยมีจุดประเน้นที่จะมุ่งเน้นให้บุคลากรทางการศึกษา คือ ครู ผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์ หรือเรียกว่าอาสาสมัครนักวิจัย ให้มีการวิจัยโดยการคิดสะท้อนตนเองและพัฒนาตนเองให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตนเอง โดยมีกระบวนการหรือวิธีการที่สำคัญ คือ การโค้ช (Coaching) หรือเรียกว่า กัลยาณมิตรคู่คิด โดยมีนักวิจัยของโครงการทำหน้าที่เป็นโค้ช และมีหน้าที่พาอาสาสมัครนักวิจัย (ครู ผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์) ทำการวิจัยและพัฒนาตนเอง โดยให้การส่งเสริม สนับสนุนการคิดสะท้อนไตร่ตรอง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และโค้ช คือเพื่อนผู้ร่วมวิเคราะห์ (Critical Friend) ทั้งนี้ บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการจะต้องได้รับการพัฒนาในโปรแกรมอย่างต่อเนื่อง และพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงตนเองของอาสาสมัครนักวิจัย ประกอบด้วย

- 1) ความสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรม
- 2) การมีเพื่อนร่วมเรียนรู้ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน
- 3) การมีกิจกรรมประชุมปฏิบัติการแบบร่วมมือรวมพลัง เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจในเป้าหมาย โครงสร้าง ยุทธวิธี แผนงาน และผลงานการวิจัย เพื่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพของตนในการจัดสิ่งแวดล้อมศึกษา
- 4) การมีกัลยาณมิตร (โค้ช) มาส่งเสริมการสะท้อนคิดการปฏิบัติงานของตนเอง และการสร้างเครือข่าย และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียน
- 5) การมีบุคลากรของโครงการที่ช่วยสร้างสรรค์ สนับสนุน และกำกับการใช้ประโยชน์ฐานข้อมูลและระบบการสื่อสาร รวมทั้งพัฒนาสื่อ และกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบทั้งในพื้นที่และทางไกล

6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ และภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ

Andrews and Sader (cited in กิติมา ปริศิติกุล, 2545 : 157) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นผู้นำการบริหารงานวิชาการในการสอนของผู้บริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติตัวของนักเรียน โดยเน้นองค์ประกอบ 4 ตัว คือ 1) ผู้บริหารเปรียบเสมือนผู้บริการจัดหาให้ 2) ผู้บริหารเปรียบเสมือนผู้นำทางการสอน 3) ผู้บริหารเปรียบเสมือนผู้สื่อสาร และ 4) ผู้บริหารเปรียบเสมือนผู้รู้กระจำง โดยผลการวิจัย พบว่า การเป็นผู้นำทางการสอนมีความสำคัญมากที่สุด ปัญหาที่ได้มาคือ ทำ

อย่างไร จะได้ผู้นำทางการสอนที่เข้มแข็ง จึงเป็นปัญหาจนถึงปัจจุบันนี้ว่า ผู้บริหารสามารถที่จะเป็นผู้นำทางการสอนได้หรือไม่

ปราโมทย์ เบลูจากาญจน์ และคณะ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ สร้างและนำเสนอ รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย (1) หลักการพื้นฐาน (2) วัตถุประสงค์ (3) การประเมิน (4) การปฏิบัติงาน (5) การเข้ารับการพัฒนา (6) การให้รางวัล และ (7) การให้ความช่วยเหลือ-ฟื้นฟู โดยรูปแบบการพัฒนานี้ เสนอว่า ควรดำเนินการพัฒนาเฉพาะหลักสูตรที่ผลการประเมินบ่งชี้ว่าจำเป็น ได้แก่ (1) หลักสูตรการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารจัดการโรงเรียน (2) หลักสูตรการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (3) หลักสูตรการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารตนเอง ทีมงาน และชุมชน สำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ค้นพบจากการวิจัยมี 3 ด้าน 23 ข้อ ได้แก่

ด้านที่ 1 การบริหารจัดการโรงเรียน ประกอบด้วย (1) การวางแผนยุทธศาสตร์ (2) การวางแผนปฏิบัติการ (3) การจัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ (4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (5) การระดมทรัพยากร (6) การสร้างช่องทางที่มีส่วนร่วมตัดสินใจของฝ่ายต่างๆ

ด้านที่ 2 การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย (7) การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (8) การพัฒนาความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู (9) การนิเทศการสอนของครู (10) การประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน (11) การออกแบบ สร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (12) การประสานงานหลักสูตร (13) การกำกับดูแลการใช้หลักสูตร (14) การกระตุ้นให้กำลังใจครู และนักเรียนในการเรียนการสอน (15) การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (16) การบริหารเวลา พิกัดระยะเวลาการเรียนการสอนโดยทำตัวให้พบเห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน

ด้านที่ 3 การบริหารตนเอง ทีมงานและชุมชน ประกอบด้วย (17) การเป็นแบบอย่างทางคุณธรรมจริยธรรม (18) การเป็นแบบอย่างในทางการเรียนการสอน (19) การยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น (20) การคิดนอกกรอบ (21) การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ (22) การสื่อสาร และ (23) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน

มณฑา วิญญูโสภิต (2547) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์

(1) เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร (2) เพื่อเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร โดยใช้แนวคิดพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของ Hallinger and Murphy ผลการวิจัยพบว่า (1) ตามการรับรู้ของทั้งครูและผู้บริหาร พบว่า ในภาพรวมผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการทุกด้านอยู่ในระดับมาก (2) เมื่อเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร พบว่า มีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในพฤติกรรมทุกด้าน โดยผู้บริหารรับรู้ว่าคุณสมบัติพฤติกรรมในทุกด้านสูงกว่าที่ครูรับรู้ และ (3) ผลการวิจัยตามวิธีการจัดลำดับค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมในแต่ละด้าน พบว่า ผู้บริหารรับรู้ว่าคุณสมบัติพฤติกรรมด้านการอยู่พร้อมในโรงเรียนเพื่อเป็นหลักแก่ครูและนักเรียนสูงที่สุด ในขณะที่ครูมีการรับรู้ว่าคุณสมบัติด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนสูงที่สุด และทั้งสองกลุ่มมีการรับรู้ตรงกันว่า ผู้บริหารปฏิบัติพฤติกรรมด้านการบริหารเวลาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนต่ำที่สุด

6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

พรศรี นิยมแก้ว (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า (1) ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 ด้านหลัก คือ คุณลักษณะ สมรรถนะ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และผลการปฏิบัติงาน โดยแต่ละด้านหลักมีด้านย่อยรวมทั้งสิ้น 24 รายการ (2) ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินสภาพความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีความสำคัญ/ความจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด และมีการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากทุกด้าน (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (3.1) การกำหนดในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพเป็นวาระแห่งชาติ (3.2) การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อพัฒนาผู้เรียน และ (3.3) การสะท้อนการพัฒนาวิชาชีพจากผลการปฏิบัติงาน

รพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การเสริมสร้างจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการส่งเสริมจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาจากต้นสังกัดในปัจจุบัน พบว่า ได้ดำเนินงานตามโครงการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม แก่ผู้บริหารสถานศึกษาที่สนใจเข้ารับการพัฒนา ไม่เป็นการบังคับ (2) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหาร

สถานศึกษาที่เหมาะสม และใช้ได้จริง คือ ยุทธศาสตร์ชุมชนนักบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ 17 มาตรการ 60 กิจกรรม ดังนี้ (2.1) ยุทธศาสตร์การสร้างและพัฒนางานองค์ความรู้ด้านจิตวิญญาณของผู้บริหารสถานศึกษา (2.2) ยุทธศาสตร์การร่วมเสริมสร้างและพัฒนางานองค์การทางการศึกษา (2.3) ยุทธศาสตร์การสื่อสารสร้างความเข้าใจในการพัฒนาจิตเพื่อสุขภาวะที่ดี และ(2.4) ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายและระบบบริการที่คำนึงถึงคุณค่าและสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้รับบริการ

6.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการบริหารงานวิชาการ

อศรายุทธ ศรีใจอินทร์ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กแบบรวมเรียน ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กแบบรวมเรียนค่อนข้างจะเป็นปัจจัยเอื้อและเป็นโอกาสเฉพาะด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี และด้านการเมืองและกฎหมาย มีความสอดคล้องเชื่อมโยงของการมีส่วนร่วมในชุมชน และการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น โดยมีกฎหมายทางการศึกษาหลายฉบับที่เป็นเครื่องมือสนับสนุนแต่ก็มีปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ในด้านเศรษฐกิจที่ทุกภาคส่วนยังไม่สามารถที่จะสนับสนุนงบประมาณด้านการศึกษาแก่นักเรียนทุกด้านอย่างเพียงพอได้ สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นจุดแข็ง แต่ก็ยังมีจุดอ่อนเกี่ยวกับการขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความถนัดในวิชาเอก กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กแบบรวมเรียน มี 7 ด้าน (1) ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามี 1 กลยุทธ์ (2) ด้านพัฒนากระบวนการเรียนการสอน มี 7 กลยุทธ์ (3) ด้านพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษามี 2 กลยุทธ์ (4) ด้านการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา มี 10 กลยุทธ์ (5) ด้านการส่งเสริมองค์กรเอกชนชุมชนมีความเข้มแข็งทางวิชาการ มี 2 กลยุทธ์ (6) ด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน มี 2 กลยุทธ์ และ (7) ด้านอื่นๆที่สนับสนุนการบริหารงานวิชาการและการจัดการเรียนการสอนแบบรวมเรียนมี 8 กลยุทธ์

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวคิดต่างๆ ในการนำมาสู่การวางกรอบแนวคิดในการวิจัย ตามที่ได้นำเสนอในภาพที่ 1.6 ดังนี้

1. แนวคิดภาวะผู้นำที่มีความชัดเจนและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการมี 3 แนวคิด คือ

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ที่สามารพัฒนาผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตนเองได้ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นต่อองค์กร

1.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้กลยุทธ์ต่างๆอย่างสัมพันธ์กันในการไปสู่เป้าหมาย และในขณะเดียวกันก็ไม่ได้

หยุดยั้งอยู่กับที่ แต่ยังมีการพัฒนาสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงขึ้น

1.3 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นแนวคิดของภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีจิตสำนึกและความตระหนักเพื่อยึดถือเป็นหลักสำคัญในการประพฤติปฏิบัติตน

2. แนวคิดการบริหารงานวิชาการ ซึ่งจัดตามขอบข่ายงานบริหารงานวิชาการหลักได้ 5 งาน คือ (1) การบริหารจัดการหลักสูตร (2) การจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล (3) การประกันคุณภาพ (4) การพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา และ (5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

3. แนวคิดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ โดยมีเหตุผลว่าการเกิดภาวะผู้นำดังกล่าวควรมีปัจจัยที่นำมาสู่เส้นทางการมีภาวะผู้นำ ซึ่งควรมาจากปัจจัยที่มาจากตัวผู้นำ ปัจจัยที่มาจากตัวผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม และปัจจัยที่มาจากสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์

4. แนวคิดกลยุทธ์ที่จะต้องวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร และนำมาสู่การสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 2) วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และ 3) นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยในรูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเข้าไปศึกษาภาคสนามในกรณีศึกษาของผู้บริหารที่มีการปฏิบัติงานในการบริหารงานวิชาการที่ดีและเป็น Good Practices และเป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากกรณีศึกษาและการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลาง พุทธศักราช 2551

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบการจัดลำดับการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลาง พุทธศักราช 2551 และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในรูปแบบ SWOT Matrix

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ซึ่งการวิจัยในแต่ละขั้นตอนสามารถสรุปวัตถุประสงค์ กิจกรรม และผลลัพธ์ในการ
ดำเนินการวิจัยได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ขั้นตอนและผลลัพธ์ในการดำเนินการวิจัย

วัตถุประสงค์	ขั้นตอน	กิจกรรม	ผลลัพธ์ / คำตอบ
กำหนดกรอบแนวคิด ในการวิจัย	<u>ขั้นตอนที่ 1</u> ศึกษาเอกสาร แนวคิด คิด ทฤษฎี และองค์ ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อ กำหนดกรอบแนวคิด	1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย	กรอบแนวคิดในการ วิจัย
1. วิเคราะห์สภาพ ปัจจุบันและสภาพที่ พึงประสงค์ของภาวะ ผู้นำในการบริหารงาน วิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการ ใช้หลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 2. วิเคราะห์ปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ในการบริหารงาน วิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการ ใช้หลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551	<u>ขั้นตอนที่ 2</u> ศึกษาและวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่ พึงประสงค์ และปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ในการบริหารงาน วิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการ ใช้หลักสูตรแกนกลาง 2551	<u>ส่วนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ</u> โดย 1.1 สํารวจและสอบถามความคิดเห็น ของผู้อํานวยการ รอง ผอ. ฝ่าย วิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระฯ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครอง จำนวน 570 คน 1.2 นำข้อมูลจากแบบสอบถามมา วิเคราะห์ โดยหาค่าเฉลี่ยและแปล ความหมายของสภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์ และหาค่า ร้อยละของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง <u>ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ</u> โดยการเข้าไปศึกษาภาคสนาม ในโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาที่ ผู้อํานวยการมีการปฏิบัติงานในการ บริหารงานวิชาการที่ดี (Good Practices) จำนวน 2 คน 2.1 ศึกษาเอกสารและเก็บข้อมูล พื้นฐานของโรงเรียน 2.2 สัมภาษณ์ ผอ. / รอง ผอ. / ครู หัวหน้ากลุ่มสาระฯ และครูผู้สอน 2.3 วิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ เป็น Good Practice ในการบริหารงาน วิชาการ	สภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำในการ บริหารงานวิชาการ ของผู้บริหาร โรงเรียน ต้นแบบการใช้หลักสูตร แกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำในการ บริหารงานวิชาการ ของผู้บริหาร โรงเรียน ต้นแบบการใช้หลักสูตร แกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ขั้นตอน	กิจกรรม	ผลลัพธ์ / คำตอบ
3. นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	<p>ขั้นตอนที่ 3</p> <p>กำหนดกลยุทธ์</p> <p>โดยการจัดลำดับการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลาง 2551 และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ในรูปแบบ SWOT Matrix</p>	<p><u>ส่วนที่ 1 ข้อมูลเชิงปริมาณ</u></p> <p>1. ประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น</p> <p>2. จัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจำแนกตามมุมมองของผู้ให้ข้อมูล 5 กลุ่ม โดยนำผลการประเมินความต้องการจำเป็นมาจัดลำดับความสำคัญที่มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยของค่าดัชนี PNI_{modified}</p> <p><u>ส่วนที่ 2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ</u></p> <p>1. ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่เป็น Good Practice ในการบริหารงานวิชาการ</p> <p>2. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 2 ส่วน มากำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1)</p>	<p>กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1)</p>

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ขั้นตอน	กิจกรรม	ผลลัพธ์ / คำตอบ
	<p>ขั้นตอนที่ 4</p> <p>ตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1)</p>	<p>1. นำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน ดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ โดยนำส่งทางไปรษณีย์ และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) และดำเนินการส่งเอกสารด้วยตนเอง ซึ่งเมื่อได้รับกลับคืน ผู้วิจัยนำผลการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่และร้อยละ</p> <p>2. จัดการประชุมแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและได้รับการตอบรับจำนวน 11 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพิจารณาการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 2)</p>	<p>กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 2 และ 3)</p>
	<p>ขั้นตอนที่ 5</p> <p>นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>	<p>นำข้อเสนอแนะที่ได้จากการสนทนากลุ่ม มาปรับปรุงแก้ไข และนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับสมบูรณ์)</p>	<p>กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับสมบูรณ์)</p>

โดยการดำเนินการวิจัยแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีดำเนินการในขั้นตอนนี้ ดังนี้

1. ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการรวบรวมเอกสาร บทความ งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การบริหารงานวิชาการ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำ โดยผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนของ Fullan (2003) ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญที่เกิดจากความเข้าใจและเต็มใจที่ออกมาจากจิตใจและแสดงออกเป็นความสามารถของผู้นำใน 5 องค์ประกอบ คือ (1) สร้างเป้าหมายคุณธรรม (2) สร้างความสัมพันธ์ (3) มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (4) แปลงสารสนเทศให้เป็นความรู้ (5) สามารถเชื่อมโยงให้เป็นเรื่องเดียวกัน

2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ อย่างสัมพันธ์กันในการไปสู่เป้าหมาย และในขณะเดียวกันก็ไม่ได้หยุดยั้งอยู่กับที่ แต่ยังมีการพัฒนาสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงขึ้น โดยใช้แนวคิดของ Devies, B. and Devies, B.J. (2005)

3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เป็นแนวคิดของภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีจิตสำนึกและความตระหนักเพื่อยึดถือเป็นหลักสำคัญในการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างอันดีงามและเหมาะสมในการเป็นต้นแบบให้แก่บุคคลอื่น โดยใช้แนวคิดของ พระราชสุธี (โสภณ โสภณจิตโต) (อ้างถึงใน ปราชญา กล้าผจญ, 2549) ได้กล่าวถึง คุณธรรมของผู้นำไว้ 8 ประการ คือ (1) ความอดทน (2) ความเป็นนักสู้ (3) ความเป็นผู้ต้นตัว (4) ความขยันหมั่นเพียร (5) ความเมตตา (6) ความยุติธรรม (7) การหมั่นตรวจตรากิจการงาน (8) ความซื่อสัตย์สุจริต และ Greenfield (1991 cited in Lashway, L.) ได้กล่าวถึง ความคาดหวังจากสังคมที่เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 3 ประการ คือ (1) Moral institute (2) Moral agent (3) Moral value

2.2 การบริหารงานวิชาการ ใช้แนวคิดตามกฎกระทรวงศึกษาธิการในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจ

บริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ของตนในการบริหารงานด้านวิชาการ 17 ข้อ ซึ่งจัดตามขอบข่ายงานบริหารงานวิชาการหลักได้ 5 งาน คือ (1) การบริหารจัดการหลักสูตร (2) การจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล (3) การประกันคุณภาพ (4) การพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา และ (5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ในการบริหารงานวิชาการ

2.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ใช้แนวคิดของ Giammatteo (1981) และ Hersey and Blanchard (1993) คือ (1) ผู้นำ (2) ผู้ตาม (3) สภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์

2.4 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ใช้แนวคิดของ Pieteron, W. (2010) โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และนำมาวิเคราะห์จุดแข็งที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุน และจุดอ่อนที่เป็นปัจจัยอุปสรรค แล้วนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลาง พุทธศักราช 2551

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลาง 2551 โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร ของการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลาง 2551 ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 555 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลาง 2551 ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 111 โรงเรียน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ 2 ขั้นตอน (Two-stage Random Sampling) คือ

ขั้นที่ 1 สุ่มตัวอย่างจังหวัดตามภูมิภาคจาก 5 ภูมิภาค คือ ภาคกลาง ภาคใต้ ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ และกรุงเทพมหานคร ทำให้ได้ทั้งหมด 47 จังหวัด

ขั้นที่ 2 สุ่มตัวอย่างโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกจังหวัด เพื่อให้ได้ระดับโรงเรียนใน 3 ระดับ คือ ระดับประถมศึกษา 37 โรงเรียน ระดับมัธยมศึกษาโอกาส 37 โรงเรียน และระดับมัธยมศึกษา 37 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 111 โรงเรียน ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนตัวอย่าง จำแนกตามภูมิภาค

ภูมิภาค (77 จังหวัด)	กลุ่มตัวอย่าง 47 จังหวัด	กลุ่มโรงเรียน 111 โรงเรียน		
		ประถม	ขยายโอกาส	มัธยม
1. ภาคกลาง มีทั้งหมด 21 จังหวัด	นนทบุรี ปทุมธานี สิงห์บุรี ลพบุรี สมุทรปราการ ฉะเชิงเทรา นครปฐม ราชบุรี สมุทรสาคร เพชรบุรี สระบุรี นครนายก	10	10	10
2. ภาคใต้ มีทั้งหมด 14 จังหวัด	นครศรีธรรมราช พัทลุง ภูเก็ต กระบี่ สงขลา สตูล สุราษฎร์ธานี พังงา	6	6	6
3. ภาคตะวันออก มีทั้งหมด 4 จังหวัด	ชลบุรี ตราด	2	2	2
4. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีทั้งหมด 20 จังหวัด	อุดรธานี หนองบัวลำภู นครพนม มุกดาหาร ขอนแก่น กาฬสินธุ์ อุบลราชธานี อำนาจเจริญ นครราชสีมา ชัยภูมิ ร้อยเอ็ด มหาสารคาม หนองคาย เลย สกลนคร	11	11	11
5. ภาคเหนือ มีทั้งหมด 17 จังหวัด	เชียงใหม่ ลำปาง พะเยา เชียงราย พิชญ โลก เพชรบูรณ์ อุทัยธานี นครสวรรค์ ตาก	7	7	7
6. กรุงเทพมหานคร	กรุงเทพมหานคร	1	1	1
รวม	47 จังหวัด	37	37	37

โดยแต่ละโรงเรียนจะทำการเก็บข้อมูลจากบุคลากร จำนวน 5 คน คือ 1) ผู้บริหารโรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 3) ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 4) ครูผู้สอน และ 5) กรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยแบบสอบถามมี 6 ชุด (รายละเอียดแสดงไว้ในภาคผนวก ก) ประกอบด้วย

ชุดที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลโรงเรียน มีข้อคำถามจำนวน 3 ข้อ

ชุดที่ 2 แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน มีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ มีลักษณะเป็นแบบมาตรฐานค่า 5 ระดับ ในรูปแบบของการให้ตอบ ข้อมูลแบบตอบสนองคู่ (Dual-response format) ที่มีข้อความให้ตอบโดยให้ระบุข้อมูลทั้งสองชุด คือ ระดับของสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็นหรือสภาพพึงประสงค์

ชุดที่ 3 แบบสอบถามสำหรับรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน มีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ มีลักษณะเป็นแบบมาตรฐานค่า 5 ระดับ ในรูปแบบของการให้ตอบ ข้อมูลแบบตอบสนองคู่ (Dual-response format) ที่มีข้อความให้ตอบโดยให้ระบุข้อมูลทั้งสองชุด คือ ระดับของสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็นหรือสภาพพึงประสงค์

ชุดที่ 4 แบบสอบถามสำหรับครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน มีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ มีลักษณะเป็นแบบมาตรฐานค่า 5 ระดับ ในรูปแบบของการให้ตอบ ข้อมูลแบบตอบสนองคู่ (Dual-response format) ที่มีข้อความให้ตอบโดยให้ระบุข้อมูลทั้งสองชุด คือ ระดับของสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็นหรือสภาพพึงประสงค์

ชุดที่ 5 แบบสอบถามสำหรับครูผู้สอน แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน มีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ มีลักษณะเป็นแบบมาตรฐานค่า 5 ระดับ ในรูปแบบของการให้ตอบ ข้อมูลแบบตอบสนองคู่ (Dual-response format) ที่มีข้อความให้ตอบโดยให้ระบุข้อมูลทั้งสองชุด คือ ระดับของสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็นหรือสภาพพึงประสงค์

ชุดที่ 6 แบบสอบถามสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน มีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ในรูปแบบของการให้ตอบ ข้อมูลแบบตอบสนองคู่ (Dual-response format) ที่มีข้อความให้ตอบโดยให้ระบุข้อมูลทั้งสองชุด คือ ระดับของสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็นหรือสภาพที่พึงประสงค์ โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 สารสนเทศเครื่องมือและผู้ให้ข้อมูล

ข้อมูลที่ต้องการ	ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5	ชุดที่ 6
1. ข้อมูล โรงเรียน	✓					
2. ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม		✓	✓	✓	✓	✓
3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน		✓	✓	✓	✓	✓
4. ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์		✓	✓	✓	✓	✓
ผู้ให้ข้อมูล	ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5	ชุดที่ 6
1. ผู้อำนวยการโรงเรียน		✓				
2. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ	✓		✓			
3. ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้				✓		
4. ครูผู้สอน					✓	
5. คณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครอง						✓

3. การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.1 การสร้างเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามจากหนังสือและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครื่องมือเพื่อวัดตัวแปรในการวิจัย โดยดำเนินการต่อไปนี้

- 1) ศึกษาและทบทวนทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ต้องการสร้างข้อคำถาม ได้แก่ แนวคิดภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดการบริหารงานวิชาการ
- 2) กำหนดนิยามปฏิบัติการของตัวแปร และโครงสร้างเครื่องมือให้ชัดเจน

- 3) นำรายละเอียดของลักษณะตัวบ่งชี้ของตัวแปร มาสร้างเป็นข้อคำถามของแบบสอบถาม
- 4) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ได้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความครบถ้วนครอบคลุมของข้อคำถาม และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแบบสอบถามให้ดีขึ้น

3.2 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยการนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน คือ (ภาคผนวก ข)

1. ผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จำนวน 2 ท่าน
2. อาจารย์สอนสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องเกี่ยวกับการบริหาร จำนวน 2 ท่าน
3. อาจารย์สอนสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องเกี่ยวกับงานวิชาการและหลักสูตร จำนวน 1 ท่าน

เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ตลอดจนความครอบคลุมของคำถามและความชัดเจนของการใช้ภาษา โดยการตรวจสอบพิจารณาตามแบบประเมินดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญนี้ มีมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตัดสินว่าประเด็นต่างๆ ที่พิจารณามีความเหมาะสมไม่แน่ใจ หรือไม่เหมาะสม และใช้สูตรการคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (Item-Objective Congruence Index: IOC) ของ สุมิวิล ดิรกันันท์ (2550: 165)

$$\text{ดัชนี สูตรที่ใช้} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ $\text{IOC} =$ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการตรวจสอบ

$R =$ ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

$n =$ จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

เกณฑ์การให้คะแนน

+1 = แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสม

0 = ไม่แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบมีความเหมาะสม

-1 = แน่ใจว่าประเด็นที่ตรวจสอบไม่มีความเหมาะสม

โดยค่า IOC ของแบบสอบถามในเรื่องของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในงานแต่ละด้านทั้ง 5 ด้าน ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมสำหรับผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 ฉบับเป็นที่ยอมรับและมีความเหมาะสม โดยข้อคำถามมีค่า IOC ที่มีค่า 0.8 ขึ้นไป (ภาคผนวก ง)

2) ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามที่สร้างผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามการพิจารณาความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญ โดยปรับสำนวนภาษาของข้อคำถามให้เหมาะสมและเป็นที่น่าสนใจของผู้ตอบ แล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับโรงเรียนให้ครอบคลุมทั้งในระดับประถมศึกษา ขยายโอกาส และมัธยมศึกษา จำนวน 10 โรงเรียน (ภาคผนวก ข) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยมีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 50 คน ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 กลุ่มตัวอย่างในการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

โรงเรียน	ระดับ	ผู้ให้ข้อมูล				
		ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ	ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ครูผู้สอน	ก.สถานศึกษาหรือผู้ปกครอง
ศึกษานารี	มัธยมศึกษา	1	1	1	1	1
ท่ามะกาวิทยาคม	มัธยมศึกษา	1	1	1	1	1
สตรีวัดอัมพรสวรรค์	มัธยมศึกษา	1	1	1	1	1
ดอนเมืองจาตุรจินดา	มัธยมศึกษา	1	1	1	1	1
บ้านตากประถมวิทยา	ขยายโอกาส	1	1	1	1	1
วัดเวตวันธรรมवास	ประถมศึกษา	1	1	1	1	1
อนุบาลบ้านแพ้ว	ประถมศึกษา	1	1	1	1	1
วัดหนัง	ประถมศึกษา	1	1	1	1	1
วัดศรีสำราญราษฎร์บำรุง	ประถมศึกษา	1	1	1	1	1
บ้านชอยสอง	ประถมศึกษา	1	1	1	1	1

โดยนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ของสุวิมล ติรกันันท์ (2550: 175) ดังนี้

$$\text{สูตรที่ใช้} \quad \alpha = \left[\frac{n}{n-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ α = สัมประสิทธิ์ความเที่ยงของเครื่องมือ
 n = จำนวนข้อคำถามในเครื่องมือ
 S_i^2 = ความแปรปรวนของคะแนนคำถามแต่ละข้อ
 S_t^2 = ความแปรปรวนของคะแนนรวมของผู้ตอบทั้งหมด

โดยถือเกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.70 ขึ้นไป จึงยอมรับว่า แบบสอบถามมีความเที่ยง โดยแบบสอบถามนี้ มีค่าพิสัยความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.816 – 0.988 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 กลุ่ม โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแต่ละตัวแปร ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 ค่าความเที่ยงแบบแอลฟาของครอนบาค

เครื่องมือวิจัย (แบบสอบถาม)	จำนวนข้อ	ความเที่ยง
แบบสอบถามสำหรับผู้อำนวยการ	50	0.816
แบบสอบถามสำหรับรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ	50	0.988
แบบสอบถามสำหรับครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	50	0.988
แบบสอบถามสำหรับครูผู้สอน	50	0.988
แบบสอบถามสำหรับกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครอง	50	0.962

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1) ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการ โรงเรียนที่เป็นตัวอย่างประชากรทั้ง 111 โรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2) ผู้วิจัยได้นำหนังสือขอความร่วมมือพร้อมแบบสอบถามทั้ง 6 ชุด ใส่ซองติดแสตมป์เพื่อส่งให้โรงเรียนที่เป็นตัวอย่างประชากรทั้ง 111 โรงเรียน (เป็นจำนวนทั้งสิ้น 666 ฉบับ) ทางไปรษณีย์ และได้แนบซองติดแสตมป์เพื่อให้ทางโรงเรียน ได้จัดส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้วิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้โทรศัพท์ติดต่อประสานงานขอความร่วมมือกับทางโรงเรียนในการเก็บข้อมูลและขอความอนุเคราะห์ให้รวบรวมชุดแบบสอบถามในการนำส่งกลับมายังผู้วิจัย โดยมีการประสานงานติดต่อทางโทรศัพท์ จำนวน 3 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 เป็นการประสานเพื่อติดตามให้ทางโรงเรียนส่งกลับมาระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งได้รับกลับคืนมาจำนวน 39 โรงเรียน ครั้งที่ 2 เป็นการประสานเพื่อติดตามให้ทางโรงเรียนส่งกลับในระยะเวลาที่กำหนดแล้วภายใน 1 สัปดาห์ ซึ่งได้รับกลับคืนมาอีกจำนวน 37 โรงเรียน และครั้งที่ 3 เป็นการประสานครั้งสุดท้ายในการติดตามให้โรงเรียนส่งกลับมายังผู้วิจัย ซึ่งได้รับกลับคืนมาอีกจำนวน 19 โรงเรียน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากโรงเรียนที่เป็นตัวอย่างประชากร จำนวน 95 โรงเรียน จำนวน 570 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับคืน ร้อยละ 85.58 ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.6 – 3.7

ตารางที่ 3.6 จำนวนการส่งและจำนวนการตอบกลับของกลุ่มตัวอย่างประชากร โรงเรียน

ภูมิภาค	จำนวนการส่งให้โรงเรียน			รวม ทั้งสิ้น	จำนวนการตอบกลับคืน			รวม ทั้งสิ้น	อัตราการ ตอบกลับ
	ประอม	ขยาย โอกาส	มัธยม		ประอม	ขยาย โอกาส	มัธยม		
1) ภาคกลาง	10	10	10	30	8	10	9	27	90
2) ภาคใต้	6	6	6	18	5	6	4	15	83.33
3) ภาคตะวันออก	2	2	2	6	1	2	2	5	83.33
4) ภาคตะวันออก เฉียงเหนือ	11	11	11	33	10	9	10	29	87.87
5) ภาคเหนือ	7	7	7	21	7	6	5	18	85.71
6) กรุงเทพมหานคร	1	1	1	3	-	1	-	1	33.33
รวม	37	37	37	111	31	34	30	95	85.58

ตารางที่ 3.7 จำนวนการส่งและจำนวนการตอบกลับของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ภูมิภาค	จำนวนการส่งให้ผู้ให้ข้อมูล						รวม ทั้งสิ้น	จำนวนการตอบกลับคืน						รวม ทั้งสิ้น	อัตราการ ตอบกลับ
	ชุด ที่ 1	ชุด ที่ 2	ชุด ที่ 3	ชุด ที่ 4	ชุด ที่ 5	ชุด ที่ 6		ชุด ที่ 1	ชุด ที่ 2	ชุด ที่ 3	ชุด ที่ 4	ชุด ที่ 5	ชุด ที่ 6		
1) ภาคกลาง	30	30	30	30	30	30	180	27	27	27	27	27	27	162	90
2) ภาคใต้	18	18	18	18	18	18	108	15	15	15	15	15	15	90	83.33
3) ภาคตะวันออก	6	6	6	6	6	6	36	5	5	5	5	5	5	30	83.33
4) ภาคตะวันออก เฉียงเหนือ	33	33	33	33	33	33	198	29	29	29	29	29	29	174	87.87
5) ภาคเหนือ	21	21	21	21	21	21	126	18	18	18	18	18	18	108	85.71
6) กรุงเทพฯ	3	3	3	3	3	3	18	1	1	1	1	1	1	6	33.33
รวม	111	111	111	111	111	111	666	95	95	95	95	95	95	570	85.58

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามบริบทของโรงเรียน และจำแนกตามผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ

การเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลที่เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

ทั้งนี้ในส่วนของตอนที่ 3 ผู้วิจัยแปลความหมายค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยซึ่งวัดด้วยมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 5 ช่วง (สุวิมล ว่องวานิช, 2548: 64) โดยมีความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49	หมายถึง	ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49	หมายถึง	ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49	หมายถึง	ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

การวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการศึกษาแบบพหุกรณี (Multicase Studies) ซึ่งผู้วิจัยต้องเข้าไปศึกษาข้อมูลภาคสนามในโรงเรียนที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีวิธีการบริหารที่ดี (Good Practice)

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นการเจาะจงเลือกกรณีศึกษาโรงเรียนต้นแบบที่มีการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) จำนวน 2 โรงเรียน

ทั้งนี้ เนื่องจากโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้มีการโยกย้ายผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2551- ปัจจุบัน จึงได้เรียนปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ตลอดจนคณะกรรมการในการพิจารณาการสอบ วิทยานิพนธ์ ซึ่งมีมติให้ผู้วิจัยได้ลงศึกษาภาคสนามในโรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นต้นแบบการปฏิบัติ ที่ดี (Good Practice) ในการบริหารวิชาการซึ่งไม่ต้องเป็นโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 จำนวน 2 กรณีศึกษาโดยมีเกณฑ์การคัดเลือกกรณีศึกษา คือ

1. เป็นผู้บริหารที่ได้รับรางวัลผู้บริหารต้นแบบ หรือผู้บริหารดีเด่นของระดับเขต ระดับจังหวัด หรือระดับประเทศ
2. เป็นผู้บริหารที่บริหารโรงเรียนจนได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทานของ กระทรวงศึกษาธิการ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ ตัวผู้วิจัย และผู้วิจัยได้จัดทำเป็นคู่มือการจับเก็บข้อมูล ภาคสนามในกรณีศึกษา (Good Practice) (ภาคผนวก ก)

ทั้งนี้ การจับเก็บข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยที่สำคัญ คือ ตัวผู้วิจัย โดยใช้เทคนิค วิธีการเก็บข้อมูล ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.8 เทคนิควิธีการเก็บข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เทคนิควิธีการเก็บข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
1. ศึกษาเอกสารสำคัญของโรงเรียน หรือแผนกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียน	<ul style="list-style-type: none"> ● แบบวิเคราะห์เอกสาร
2. การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) เช่น บริบททั้งโรงเรียน และนอกโรงเรียน	<ul style="list-style-type: none"> ● แบบบันทึกการสังเกต ● กล้องถ่ายรูป
3. การสัมภาษณ์บุคคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ การศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครู คณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครอง หรือ บุคคลในชุมชน หรือเครือข่ายต่างๆ (ถ้ามี)	<ul style="list-style-type: none"> ● แนวคำถามสัมภาษณ์ ● แบบบันทึกการสัมภาษณ์ ● เทปบันทึกเสียง ● กล้องถ่ายรูป

3. การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้จัดทำเป็นคู่มือการจับเก็บข้อมูลภาคสนามในกรณีศึกษา (Good Practice) ขึ้น (รายละเอียดแสดงไว้ในภาคผนวก ข) และได้เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ที่ปรึกษา

ร่วมได้ตรวจสอบความครบถ้วนของเทคนิควิธีการและแนวทางในการจัดเก็บข้อมูลภาคสนาม และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงให้ดีขึ้น

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการตรวจสอบข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1) ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนกรณีศึกษาทั้ง 2 โรงเรียน

2) ผู้วิจัยได้โทรศัพท์ติดต่อประสานงานขอความร่วมมือกับทางโรงเรียนกรณีศึกษา และขออนุญาตผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อขออนุญาตวันและเวลาในการเข้าภาคสนามเพื่อเก็บข้อมูล และสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ และบุคลากรอื่นๆ

การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยมีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้ โดยพิจารณาถึงความถูกต้อง ความเพียงพอ และความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้ ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) คือ การได้ข้อมูลจากหลายฝ่ายหรือหลายวิธีในเรื่องเดียวกัน เช่น การสอบถาม หรือสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายคน ในเรื่องหรือประเด็นเดียวกัน เช่น ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน หลากๆ คน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์โดยการจัดลำดับการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลาง พุทธศักราช 2551

ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยการจัดลำดับการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลาง พุทธศักราช 2551 โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพมาจัดลำดับการประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อกำหนดกลยุทธ์

1. ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยจำแนกตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะ

ผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลาง 2551 เพื่อแสดงระดับความต้องการจำเป็นในด้านต่างๆ โดยใช้ค่าดัชนี PNI_{modified} ซึ่งมีสูตรการคำนวณ คือ

$$PNI_{\text{modified}} = (I - D)/D$$

โดย I (Importance) หมายถึง ระดับความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดหรือสภาพที่ควรจะเป็น

และ D (Degree of Success) หมายถึง ระดับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ส่วนการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นใช้วิธีการเรียงค่าดัชนี PNI_{modified} จากมากไปหาน้อย โดยผู้วิจัยตั้งเกณฑ์การประเมินไว้ว่า ความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} มากกว่าค่าดัชนีเฉลี่ย PNI_{modified} ของแต่ละกลุ่มผู้ระบุความต้องการจำเป็นถือว่ามีความจำเป็นที่ต้องพัฒนา นั่นหมายความว่า ค่าดัชนีที่มีค่ามากกว่าค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย ถือเป็นจุดอ่อน ซึ่งมีความต้องการจำเป็นสูงมากที่ต้องได้รับการพัฒนามากกว่า เพื่อเป็นการนำไปลดและขจัดจุดอ่อนให้เกิดความแข็งแกร่งขึ้นมา ส่วนค่าดัชนีที่มีค่าน้อยกว่า ถือเป็นจุดแข็งและมีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อนำไปเสริมจุดแข็งให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

2. ข้อมูลเชิงคุณภาพในการศึกษากรณีศึกษา ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีการปฏิบัติดี (Good Practice) ที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองในการบริหารจนประสบความสำเร็จ โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ศึกษาจากเอกสารสำคัญต่างๆของโรงเรียน และข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่ดีของผู้บริหาร รวมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และจุดแข็ง จุดอ่อน ในการบริหารของผู้บริหาร มาร่วมวิเคราะห์ประเด็นของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามเพื่อสามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่เสริมและสนับสนุนให้เกิดจุดแข็ง และขจัดจุดอ่อนเพื่อเป็นการลดจุดอ่อน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลการวิจัยทั้ง 2 ส่วน มาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ในรูปแบบ SWOT Matrix เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์พัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1)

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบกลยุทธ์ 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1) จากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1.1 ผู้วิจัยนำแบบตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1) ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาเป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความตรงและความสอดคล้องกับงานวิจัย และปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

1.2 ผู้วิจัยนำรายชื่อ และคุณสมบัติความเชี่ยวชาญของผู้ทรงคุณวุฒิ ขอคำปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา และได้ติดต่อประสานทางโทรศัพท์กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1)

1.3 ผู้วิจัยดำเนินการทำหนังสือขอความร่วมมือในการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์จากประธานสาขาบริหารการศึกษาถึงผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน (ภาคผนวก ข) และดำเนินการส่งหนังสือเชิญและแบบตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1) ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยส่งเอกสารทางไปรษณีย์ ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) และดำเนินการส่งเอกสารด้วยตนเอง

1.4 ผู้วิจัยได้รับข้อมูลตอบกลับคืนทั้งทางไปรษณีย์ ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์และผู้วิจัยรับกลับคืนด้วยตนเอง จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นจึงนำผลการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ได้รับจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

1.5 ผู้วิจัยนำข้อพิจารณา ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไข และจัดทำเป็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 2)

วิธีที่ 2 การจัดประชุมสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 2) โดยผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.1 ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 2) ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาทั้ง 2 ท่าน ตรวจสอบความตรงและความสอดคล้องกับงานวิจัยและปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2 ผู้วิจัยนำรายชื่อ และคุณสมบัติความเชี่ยวชาญของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา และได้ติดต่อประสานทางโทรศัพท์กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน เพื่อเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม เพื่อให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 2)

2.3 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือเชิญจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน และได้รับการตอบรับเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม จำนวน 11 คน (ภาคผนวก ข)

2.4 ผู้วิจัยดำเนินการส่งเอกสารกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 2) ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ศึกษาข้อมูลก่อนโดยการส่งเอกสารทางไปรษณีย์ ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และนำส่งด้วยตนเอง

2.5 ผู้วิจัยดำเนินการประชุมสนทนากลุ่มในวันศุกร์ที่ 9 มีนาคม 2555 เวลา 13.00 – 16.00 น. ณ ห้องนานาชาติ 405 อาคารประชุมสุข คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.6 ผู้วิจัยนำข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่ได้จากการประชุมสนทนากลุ่ม มาปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.7 ผู้วิจัยได้กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 3)

ขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 3) มานำเสนอเป็นกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นฉบับสมบูรณ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ (1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (2) วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และ (3) นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถแบ่งได้เป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

ตอนที่ 2 การประเมินความต้องการจำเป็นและการจัดอันดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 แบ่งได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลบริบทโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน

ส่วนที่ 3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ตามความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน

โดยมีรายละเอียดของแต่ละส่วนสำคัญ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลบริบทโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบริบทของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 95 โรงเรียน จำแนกตามภูมิภาค ระดับที่เปิดการสอน และขนาดของโรงเรียน รายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามบริบทของโรงเรียน (n = 95)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
ภูมิภาค		
ภาคกลาง	27	28.40
ภาคใต้	15	15.80
ภาคตะวันออก	5	5.30
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	29	30.50
ภาคเหนือ	18	18.90
กรุงเทพมหานคร	1	1.10
ระดับที่เปิดการสอน		
ประถมศึกษา	31	32.60
ขยายโอกาส	34	35.80
มัธยมศึกษา	30	31.60
ขนาดโรงเรียน		
ขนาดเล็ก	19	20.00
ขนาดกลาง	31	32.60
ขนาดใหญ่	24	25.30
ขนาดใหญ่พิเศษ	21	22.10

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างการวิจัยผู้ให้ข้อมูลเป็นโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เป็นจำนวนทั้งสิ้น 95 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด (ร้อยละ 30.50) รองลงมา คือ ภาคกลาง (ร้อยละ 28.40) และภาคเหนือ (ร้อยละ 18.90) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามระดับที่เปิดสอน พบว่า เป็นโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับขยายโอกาสมากที่สุด (ร้อยละ 35.80) รองลงมา คือ ระดับประถมศึกษา (ร้อยละ 32.60) และระดับมัธยมศึกษา

(ร้อยละ 31.60) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดกลาง (ร้อยละ 32.60) รองลงมา คือ โรงเรียนขนาดใหญ่ (ร้อยละ 25.30) และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (ร้อยละ 22.10) ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน รายละเอียดดังตารางที่ 4.2-4.6

2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้อำนวยการโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้อำนวยการโรงเรียน แสดงดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้อำนวยการโรงเรียนจำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน (n = 95)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	83	87.40
หญิง	10	10.50
ไม่ระบุ	2	2.10
อายุ		
30 – 39 ปี	2	2.10
40 – 49 ปี	8	8.40
50 – 60 ปี	85	89.50
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	5	5.30
ปริญญาโท	84	88.40
ปริญญาเอก	5	5.30
ไม่ระบุ	1	1.10

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
วิทยฐานะ		
ผู้อำนวยการชำนาญการ	3	3.20
ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ	78	82.10
ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ	14	14.70
อายุราชการ (ตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการจนถึงปัจจุบัน)		
11 – 20 ปี	3	3.20
21 – 30 ปี	14	14.70
31 – 40 ปี	70	73.70
41 ปีขึ้นไป	8	8.40
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา		
น้อยกว่า 5 ปี	4	4.20
5 – 10 ปี	7	7.40
11 – 15 ปี	22	23.20
16 – 20 ปี	25	26.30
21 ปีขึ้นไป	36	37.90
ไม่ระบุ	1	1.10

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 87.40) มีอายุระหว่าง 50-60 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 89.50) มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด (ร้อยละ 88.40) และส่วนใหญ่เป็นผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ (ร้อยละ 82.10) รองลงมาเป็นผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ (ร้อยละ 14.70) และเป็นผู้อำนวยการชำนาญการ (ร้อยละ 3.20) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาอายุราชการตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการจนถึงปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีอายุราชการระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 73.70) รองลงมา คือ ระหว่าง 21-30 ปี (ร้อยละ 14.70) และ 41 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 8.40) ตามลำดับ และมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป มากที่สุด (ร้อยละ 37.90) รองลงมา คือระยะเวลา 16-20 ปี (ร้อยละ 26.30) และระยะเวลา 11-15 ปี (ร้อยละ 23.20) ตามลำดับ

2.2 ข้อมูลพื้นฐานของรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ แสดงดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการจำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน (n = 95)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	50	52.60
หญิง	44	46.30
ไม่ระบุ	1	1.10
อายุ		
30 – 39 ปี	11	11.60
40 – 49 ปี	17	17.90
50 – 60 ปี	67	70.50
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	23	24.20
ปริญญาโท	71	74.70
อื่นๆ	1	1.10
วิทยฐานะ		
ชำนาญการ	25	26.30
ชำนาญการพิเศษ	66	69.50
เชี่ยวชาญ	1	1.10
อื่นๆ	2	2.10
ไม่ระบุ	1	1.10
อายุราชการ (ตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการจนถึงปัจจุบัน)		
น้อยกว่า 10 ปี	5	5.30
11 – 20 ปี	16	16.80
21 – 30 ปี	28	29.50
31 – 40 ปี	42	44.20
41 ปีขึ้นไป	4	4.20

จากตารางที่ 4.3 พบว่า รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 52.60) รองลงมาเป็นเพศหญิง (ร้อยละ 46.30) ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 50-60 ปี (ร้อยละ 70.50) รองลงมา

อายุระหว่าง 40-49 ปี (ร้อยละ 17.90) และอายุระหว่าง 30-39 ปี (ร้อยละ 11.60) ตามลำดับ ส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 74.70) รองลงมาคือระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 24.20) มีวิทยฐานะเป็นรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษมากที่สุด (ร้อยละ 69.50) รองลงมาเป็นรองผู้อำนวยการชำนาญการ (ร้อยละ 26.30) และเป็นรองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ (ร้อยละ 1.10) ตามลำดับ โดยมีอายุราชการตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการจนถึงปัจจุบัน ระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 44.20) รองลงมาคือ ระหว่าง 21-30 ปี (ร้อยละ 29.50) และระหว่าง 11-20 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 16.80) ตามลำดับ

2.3 ข้อมูลพื้นฐานของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แสดงดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน (n = 95)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	14	14.70
หญิง	80	84.20
ไม่ระบุ	1	1.10
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	1	1.10
30 – 39 ปี	9	9.50
40 – 49 ปี	20	21.10
50 – 60 ปี	63	66.30
ไม่ระบุ	2	2.10
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	69	72.60
ปริญญาโท	26	27.40
วิทยฐานะ		
ชำนาญการ	33	34.70
ชำนาญการพิเศษ	57	60.00
เชี่ยวชาญ	2	2.10
อื่นๆ	2	2.10
ไม่ระบุ	1	1.10

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
อายุราชการ (ตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการจนถึงปัจจุบัน)		
น้อยกว่า 10 ปี	5	5.30
11 – 20 ปี	13	13.70
21 – 30 ปี	28	29.50
31 – 40 ปี	46	48.40
41 ปีขึ้นไป	1	1.10
ไม่ระบุ	2	2.10

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 84.20) รองลงมาเป็นเพศชาย (ร้อยละ 14.70) มีอายุระหว่าง 50-60 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 66.30) รองลงมา มีอายุระหว่าง 40-49 ปี (ร้อยละ 21.10) และอายุระหว่าง 30-39 ปี (ร้อยละ 9.50) ตามลำดับ มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 72.60) รองลงมาคือระดับปริญญาโท (ร้อยละ 27.40) ส่วนใหญ่เป็นครูชำนาญการพิเศษ (ร้อยละ 60.00) รองลงมาเป็นครูชำนาญการ (ร้อยละ 34.70) และเป็นครูเชี่ยวชาญและอื่นๆ (ร้อยละ 2.10) ตามลำดับ มีอายุราชการตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการจนถึงปัจจุบัน ระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 48.40) รองลงมา คือ ระหว่าง 21-30 ปี (ร้อยละ 29.50) และระหว่าง 11-20 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 13.70) ตามลำดับ

2.4 ข้อมูลพื้นฐานของครูผู้สอน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของครูผู้สอน แสดงดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของครูผู้สอนจำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน (n = 95)

ข้อมูลพื้นฐาน (N = 95)	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	16	16.80
หญิง	76	80.00
ไม่ระบุ	3	3.20

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	7	7.40
30 – 39 ปี	16	16.80
40 – 49 ปี	24	25.30
50 – 60 ปี	47	49.50
ไม่ระบุ	1	1.10
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	67	70.50
ปริญญาโท	27	28.40
ไม่ระบุ	1	1.10
วิทยฐานะ		
ชำนาญการ	34	35.80
ชำนาญการพิเศษ	49	51.60
เชี่ยวชาญ	3	3.20
อื่นๆ เช่น ครู คศ. 1 , คศ. 2 , ครูอัตราจ้าง	9	9.50
อายุราชการ (ตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการจนถึงปัจจุบัน)		
น้อยกว่า 10 ปี	12	12.60
11 – 20 ปี	23	24.20
21 – 30 ปี	25	26.30
31 – 40 ปี	32	33.70
41 ปีขึ้นไป	2	2.10
ไม่ระบุ	1	1.10

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 80.00) รองลงมาเป็นเพศชาย (ร้อยละ 16.80) มีอายุระหว่าง 50-60 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 49.50) รองลงมามีอายุระหว่าง 40-49 ปี (ร้อยละ 25.30) และอายุระหว่าง 30-39 ปี (ร้อยละ 16.80) ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 70.50) รองลงมาก็คือระดับปริญญาโท (ร้อยละ 28.40) มีวิทยฐานะเป็นครูชำนาญการพิเศษมากที่สุด (ร้อยละ 51.60) รองลงมาเป็นครูชำนาญการ (ร้อยละ 35.80) และอื่นๆ (ร้อยละ 9.50) ตามลำดับ มีอายุราชการตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการจนถึงปัจจุบัน ระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด (ร้อยละ

48.40) รองลงมา คือ ระหว่าง 21-30 ปี (ร้อยละ 29.50) และระหว่าง 11-20 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 13.70) ตามลำดับ

2.5 ข้อมูลพื้นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน แสดงดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียนจำแนกตาม ข้อมูลพื้นฐาน (n = 95)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	39	41.10
หญิง	56	58.90
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	4	4.20
30 – 39 ปี	12	12.60
40 – 49 ปี	37	38.90
50 – 60 ปี	35	36.80
61 ปีขึ้นไป	7	7.40
ระดับการศึกษา		
ระดับประถมศึกษา	9	9.50
ระดับมัธยมศึกษา	10	10.50
ระดับ ปวช.	2	2.10
ระดับ ปวส.	3	3.20
ระดับปริญญาตรี	56	58.90
ระดับปริญญาโท	15	15.80
อาชีพ		
รับราชการ	54	56.80
พนักงานรัฐวิสาหกิจ	4	4.20
พนักงานบริษัทเอกชน	1	1.10
ธุรกิจส่วนตัว	8	8.40
ค้าขาย	7	7.40
เกษตรกร	9	9.50
รับจ้างทั่วไป	5	5.30
อื่นๆ	7	7.40

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
บทบาทหรือสถานภาพที่มีความสัมพันธ์กับโรงเรียน		
ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองนักเรียน	7	7.40
คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองนักเรียน	34	35.80
ผู้ปกครองนักเรียน	50	52.60
บุคคลในชุมชน	3	3.20
ไม่ระบุ	1	1.10
เหตุผลที่ส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนนี้		
โรงเรียนตั้งอยู่ใกล้บ้านมากที่สุด	28	29.50
โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนที่อาศัยอยู่	19	20.00
โรงเรียนมีคุณภาพทางการศึกษาดี	37	38.90
โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียง	7	7.40
โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่ผู้ปกครองเคยเป็นศิษย์เก่า	4	4.20

จากตารางที่ 4.6 พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียนที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 58.90) รองลงมาเป็นเพศชาย (ร้อยละ 41.10) มีอายุระหว่าง 40-49 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 38.90) รองลงมามีอายุระหว่าง 50-60 ปี (ร้อยละ 36.80) และอายุระหว่าง 30-39 ปี (ร้อยละ 12.60) ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 58.90) รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท (ร้อยละ 15.80) และระดับมัธยมศึกษา (ร้อยละ 10.50) ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีอาชีพรับราชการ (ร้อยละ 56.80) รองลงมาคือ อาชีพเกษตรกร (ร้อยละ 9.50) และทำธุรกิจส่วนตัว (ร้อยละ 8.40) ตามลำดับ โดยมีบทบาทหรือสถานภาพที่มีความสัมพันธ์กับโรงเรียน คือ เป็นผู้ปกครองนักเรียนมากที่สุด (ร้อยละ 52.60) รองลงมาคือ เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองนักเรียน (ร้อยละ 35.80) และเป็นประธานคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองนักเรียน (ร้อยละ 7.40) ตามลำดับ และมีเหตุผลในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียน คือ โรงเรียนมีคุณภาพทางการศึกษาดีมีมากที่สุด (ร้อยละ 38.90) รองลงมา คือ โรงเรียนตั้งอยู่ใกล้บ้านมากที่สุด (ร้อยละ 29.50) และโรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนที่อาศัย (ร้อยละ 20.00) ตามลำดับ

**ส่วนที่ 3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ
ของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551**

เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน และรวมทุกกลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.7 – 4.12

ตารางที่ 4.7 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ตามความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน และรวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ภาวะผู้นำในการบริหารงาน วิชาการ	ผู้อำนวยการโรงเรียน				รองผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการ				ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้				ครูผู้สอน				กรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน				รวม			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์	
	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ
1. ด้านงานการบริหารจัดการ หลักสูตร	4.09 (0.52)	มาก	4.70 (0.40)	มากที่สุด	4.08 (0.60)	มาก	4.67 (0.49)	มากที่สุด	4.15 (0.57)	มาก	4.60 (0.47)	มากที่สุด	4.13 (0.64)	มาก	4.65 (0.47)	มากที่สุด	4.08 (0.58)	มาก	4.58 (0.48)	มากที่สุด	4.11 (0.58)	มาก	4.64 (0.46)	มากที่สุด
3. ด้านงานการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล	4.13 (0.48)	มาก	4.70 (0.41)	มากที่สุด	4.11 (0.59)	มาก	4.68 (0.47)	มากที่สุด	4.19 (0.58)	มาก	4.61 (0.47)	มากที่สุด	4.12 (0.62)	มาก	4.65 (0.49)	มากที่สุด	4.12 (0.57)	มาก	4.63 (0.46)	มากที่สุด	4.13 (0.57)	มาก	4.65 (0.46)	มากที่สุด
3. ด้านงานการประกัน คุณภาพ	4.15 (0.60)	มาก	4.70 (0.44)	มากที่สุด	4.08 (0.60)	มาก	4.70 (0.45)	มากที่สุด	4.20 (0.56)	มาก	4.60 (0.48)	มากที่สุด	4.16 (0.60)	มาก	4.61 (0.51)	มากที่สุด	4.06 (0.62)	มาก	4.60 (0.49)	มากที่สุด	4.13 (0.60)	มาก	4.64 (0.48)	มากที่สุด
4. ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศ ทางการศึกษา	4.07 (0.50)	มาก	4.71 (0.44)	มากที่สุด	4.12 (0.54)	มาก	4.68 (0.45)	มากที่สุด	4.21 (0.56)	มาก	4.62 (0.51)	มากที่สุด	4.17 (0.57)	มาก	4.61 (0.53)	มากที่สุด	4.08 (0.57)	มาก	4.57 (0.49)	มากที่สุด	4.13 (0.55)	มาก	4.63 (0.48)	มากที่สุด
5. ด้านงานการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือในการ บริหารงานวิชาการ	4.18 (0.51)	มาก	4.67 (0.45)	มากที่สุด	4.16 (0.61)	มาก	4.68 (0.47)	มากที่สุด	4.26 (0.58)	มาก	4.63 (0.49)	มากที่สุด	4.17 (0.56)	มาก	4.61 (0.47)	มากที่สุด	4.09 (0.60)	มาก	4.57 (0.48)	มากที่สุด	4.17 (0.58)	มาก	4.63 (0.49)	มากที่สุด
รวม	4.12 (0.47)	มาก	4.69 (0.39)	มากที่สุด	4.11 (0.55)	มาก	4.68 (0.44)	มากที่สุด	4.20 (0.53)	มาก	4.61 (0.45)	มากที่สุด	4.15 (0.56)	มาก	4.63 (0.47)	มากที่สุด	4.09 (0.55)	มาก	4.59 (0.46)	มากที่สุด	4.13 (0.53)	มาก	4.64 (0.44)	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.7 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยการวิเคราะห์จากความคิดเห็นรวมทุกกลุ่ม พบว่า

ในสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{X} = 4.13$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมา คือ ด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล ด้านงานประกันคุณภาพ และด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.13$) ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร ($\bar{X} = 4.11$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ($\bar{X} = 4.64$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล ($\bar{X} = 4.65$) รองลงมา คือ ด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร และด้านงานประกันคุณภาพ ($\bar{X} = 4.64$) ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา และด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.63$)

และจากการวิเคราะห์แยกตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้อำนวยการโรงเรียน พบว่า ในสภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{X} = 4.12$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.18$) รองลงมา คือ ด้านงานประกันคุณภาพ ($\bar{X} = 4.15$) และด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล ($\bar{X} = 4.13$) ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.07$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ($\bar{X} = 4.70$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.71$) รองลงมา คือ ด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร ด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล และด้านงานประกันคุณภาพ ($\bar{X} = 4.70$) ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.67$)

2. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ พบว่า ในสภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{X} = 4.11$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.16$) รองลงมา คือ ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา

($\bar{X} = 4.12$) และด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล ($\bar{X} = 4.11$) ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร และด้านงานประกันคุณภาพ ($\bar{X} = 4.08$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ($\bar{X} = 4.68$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านงานประกันคุณภาพ ($\bar{X} = 4.70$) รองลงมา คือ ด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา และด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.68$) ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร ($\bar{X} = 4.67$)

3. ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า ในสภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ($\bar{X} = 4.20$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.26$) รองลงมา คือ ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.21$) และด้านงานการประกันคุณภาพ ($\bar{X} = 4.20$) ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร ($\bar{X} = 4.15$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ($\bar{X} = 4.61$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.63$) รองลงมา คือ ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.62$) และด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล ($\bar{X} = 4.61$) ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร และ ด้านงานประกันคุณภาพ ($\bar{X} = 4.60$)

4. ครูผู้สอน พบว่า ในสภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ($\bar{X} = 4.15$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา และด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมา คือ ด้านงานประกันคุณภาพ ($\bar{X} = 4.16$) และด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร ($\bar{X} = 4.13$) ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล ($\bar{X} = 4.12$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ($\bar{X} = 4.63$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร และด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล ($\bar{X} = 4.65$) รองลงมา คือ ด้านงานประกันคุณภาพ ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา และด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.61$)

5. กรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน พบว่า ในสภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ($\bar{X} = 4.09$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล ($\bar{X} = 4.12$) รองลงมา คือ ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงาน

วิชาการ ($\bar{X} = 4.09$) และด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร และด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.08$) ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านงานประกันคุณภาพ ($\bar{X} = 4.06$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ($\bar{X} = 4.59$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล ($\bar{X} = 4.63$) รองลงมา คือ ด้านงานประกันคุณภาพ ($\bar{X} = 4.60$) และด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร ($\bar{X} = 4.58$) ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา และด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.57$)

ตารางที่ 4.8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ด้านงานการบริหารจัดการหลักสูตร ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน กรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน และรวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ภาวะผู้นำ ด้านงานการบริหารจัดการ หลักสูตร	ผู้อำนวยการโรงเรียน				รองผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการ				ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้				ครูผู้สอน				กรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน				รวม			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์	
	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ
1. นำและเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจในหลักสูตรแกนกลางการศึกษา หลักสูตรอิงมาตรฐานและตัวชี้วัด หลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตร สถานศึกษา	4.14 (0.58)	มาก	4.77 (0.47)	มากที่สุด	4.16 (0.66)	มาก	4.70 (0.50)	มากที่สุด	4.26 (0.64)	มาก	4.80 (0.40)	มากที่สุด	4.15 (0.74)	มาก	4.68 (0.53)	มากที่สุด	4.17 (0.66)	มาก	4.66 (0.52)	มากที่สุด	4.18 (0.66)	มาก	4.72 (0.49)	มากที่สุด
2. นำและมีอิทธิพลจูงใจให้ครูสามารถประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำ และพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา	4.04 (0.58)	มาก	4.68 (0.49)	มากที่สุด	4.07 (0.72)	มาก	4.65 (0.56)	มากที่สุด	4.12 (0.65)	มาก	4.65 (0.48)	มากที่สุด	4.09 (0.74)	มาก	4.65 (0.52)	มากที่สุด	4.03 (0.71)	มาก	4.53 (0.60)	มากที่สุด	4.07 (0.68)	มาก	4.63 (0.53)	มากที่สุด
3. นำและโน้มน้าวให้ครูกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.17 (0.60)	มาก	4.77 (0.45)	มากที่สุด	4.23 (0.64)	มาก	4.73 (0.51)	มากที่สุด	4.29 (0.70)	มาก	4.71 (0.50)	มากที่สุด	4.27 (0.72)	มาก	4.72 (0.50)	มากที่สุด	4.11 (0.73)	มาก	4.62 (0.55)	มากที่สุด	4.21 (0.68)	มาก	4.71 (0.50)	มากที่สุด
4. มีอิทธิพลจูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนให้เข้ามา มีส่วนร่วมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	4.15 (0.70)	มาก	4.73 (0.51)	มากที่สุด	4.22 (0.72)	มาก	4.71 (0.54)	มากที่สุด	4.13 (0.78)	มาก	4.65 (0.56)	มากที่สุด	4.15 (0.76)	มาก	4.65 (0.56)	มากที่สุด	4.12 (0.78)	มาก	4.57 (0.58)	มากที่สุด	4.15 (0.75)	มาก	4.66 (0.55)	มากที่สุด

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการ หลักสูตร	ผู้อำนวยการโรงเรียน				รองผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการ				ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้				ครูผู้สอน				กรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน				รวม			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์	
	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ
5. นำและมีอิทธิพลจูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทศนใหม่โดยการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	4.03 (0.74)	มาก	4.71 (0.48)	มากที่สุด	3.98 (0.79)	มาก	4.65 (0.60)	มากที่สุด	4.09 (0.73)	มาก	4.56 (0.60)	มากที่สุด	4.09 (0.83)	มาก	4.64 (0.56)	มากที่สุด	3.99 (0.76)	มาก	4.58 (0.56)	มากที่สุด	4.04 (0.77)	มาก	4.63 (0.56)	มากที่สุด
6. นำและมีอิทธิพลจูงใจเป็นที่ยอมรับให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดแผนงาน และสร้างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหลักสูตรระดับท้องถิ่นและสถานศึกษา	4.20 (0.61)	มาก	4.69 (0.51)	มากที่สุด	4.12 (0.73)	มาก	4.69 (0.58)	มากที่สุด	4.25 (0.67)	มาก	4.59 (0.61)	มากที่สุด	4.17 (0.76)	มาก	4.63 (0.55)	มากที่สุด	4.08 (0.77)	มาก	4.58 (0.59)	มากที่สุด	4.16 (0.71)	มาก	4.64 (0.57)	มากที่สุด
7. นำและมีอิทธิพลจูงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็งและความต้องการของชุมชนมาพัฒนาเป็นเนื้อหาสาระของหลักสูตรสถานศึกษา	3.96 (0.65)	มาก	4.67 (0.51)	มากที่สุด	3.98 (0.74)	มาก	4.62 (0.57)	มากที่สุด	4.09 (0.74)	มาก	4.54 (0.60)	มากที่สุด	4.07 (0.79)	มาก	4.66 (0.52)	มากที่สุด	3.98 (0.76)	มาก	4.52 (0.58)	มากที่สุด	4.02 (0.74)	มาก	4.60 (0.56)	มากที่สุด
8. นำและเป็นที่ยอมรับในความรู้ และสนใจค้นหาแนวคิดและแนวทางใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาแผน และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหลักสูตร	4.21 (0.60)	มาก	4.71 (0.48)	มากที่สุด	4.13 (0.76)	มาก	4.69 (0.57)	มากที่สุด	4.15 (0.67)	มาก	4.57 (0.58)	มากที่สุด	4.14 (0.80)	มาก	4.65 (0.54)	มากที่สุด	4.18 (0.73)	มาก	4.60 (0.55)	มากที่สุด	4.16 (0.71)	มาก	4.64 (0.55)	มากที่สุด

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ ด้านงานการบริหารจัดการ หลักสูตร	ผู้อำนวยการโรงเรียน				รองผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการ				ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้				ครูผู้สอน				กรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน				รวม			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพที่ พึงประสงค์	
	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ
9. นำและมีอิทธิพลจูงใจให้ครูมีความมุ่งมั่น ขยันและอดทนในการวิจัย พัฒนาและบริหารจัดการหลักสูตร และการติดตาม กำกับ ดูแลคุณภาพหลักสูตร	4.02 (0.77)	มาก	4.64 (0.52)	มากที่สุด	3.96 (0.76)	มาก	4.64 (0.58)	มากที่สุด	4.02 (0.70)	มาก	4.49 (0.63)	มาก	4.07 (0.73)	มาก	4.64 (0.56)	มากที่สุด	4.03 (0.73)	มาก	4.53 (0.63)	มากที่สุด	4.02 (0.74)	มาก	4.59 (0.59)	มากที่สุด
10. นำและมีอิทธิพลจูงใจให้ครูเกิดการพัฒนาด้านตนเองใน การวิจัยและพัฒนาหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอจนเกิดค่านิยม และสามารถเป็นผู้นำหรือแกนนำให้แก่โรงเรียนอื่น	3.98 (0.82)	มาก	4.64 (0.56)	มากที่สุด	3.99 (0.76)	มาก	4.65 (0.60)	มากที่สุด	4.07 (0.67)	มาก	4.49 (0.62)	มาก	4.12 (0.77)	มาก	4.63 (0.58)	มากที่สุด	4.10 (0.72)	มาก	4.63 (0.59)	มากที่สุด	4.05 (0.75)	มาก	4.61 (0.59)	มากที่สุด
รวม	4.09 (0.52)	มาก	4.70 (0.40)	มากที่สุด	4.08 (0.60)	มาก	4.67 (0.49)	มากที่สุด	4.15 (0.57)	มาก	4.60 (0.47)	มากที่สุด	4.13 (0.64)	มาก	4.65 (0.47)	มากที่สุด	4.08 (0.58)	มาก	4.58 (0.48)	มากที่สุด	4.11 (0.58)	มาก	4.64 (0.46)	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในด้านงานการบริหารจัดการหลักสูตร โดยการวิเคราะห์จากความคิดเห็นรวมทุกกลุ่ม พบว่า

ในสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการบริหารจัดการหลักสูตรมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.11$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และ โน้มโน้มให้ครูกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.21$) รองลงมา คือ นำและเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจหลักสูตรแกนกลางการศึกษา หลักสูตรอิงมาตรฐานและตัวชี้วัด หลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.18$) และนำและมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดแผนงานและสร้างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหลักสูตรระดับท้องถิ่นและสถานศึกษา และนำและเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ และสนใจค้นหาแนวคิดและแนวทางใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาแผนและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหลักสูตร ($\bar{X} = 4.16$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาเป็นเนื้อหาสาระของหลักสูตรสถานศึกษา และ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้ครูมีความมุ่งมั่น ขยันและอดทนในการวิจัย พัฒนาและบริหารจัดการหลักสูตร และติดตาม กำกับ ดูแลคุณภาพหลักสูตร ($\bar{X} = 4.02$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านงานการบริหารจัดการหลักสูตรมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.64$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำและเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจหลักสูตรแกนกลางการศึกษา หลักสูตรอิงมาตรฐานและตัวชี้วัด หลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.72$) รองลงมา คือ นำ และ โน้มโน้มให้ครูกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.71$) และ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.66$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้ครูมีความมุ่งมั่น ขยันและอดทนในการวิจัย พัฒนาและบริหารจัดการหลักสูตรและติดตาม กำกับ ดูแลคุณภาพหลักสูตร ($\bar{X} = 4.59$)

และจากการวิเคราะห์แยกตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครอง นักเรียน มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้อำนวยการโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการบริหารจัดการหลักสูตร มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.09$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และเป็นที่ยอมรับในความ

รอบรู้ และสนใจค้นหาแนวคิดและแนวทางใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาแผนและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหลักสูตร ($\bar{X} = 4.21$) รองลงมาคือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดแผนงาน และสร้างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหลักสูตรระดับท้องถิ่น และสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.20$) และนำ และ โน้มน้าวให้ครูกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.17$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาเป็นเนื้อหาสาระของหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.96$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านงานการบริหารจัดการหลักสูตรมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.70$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจหลักสูตรแกนกลางการศึกษา หลักสูตรอิงมาตรฐานและตัวชี้วัด หลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา และนำ และ โน้มน้าวให้ครูกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.77$) รองลงมา คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.73$) และ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่โดยการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ นำและเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ และสนใจค้นหาแนวคิดและแนวทางใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาแผนและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหลักสูตร ($\bar{X} = 4.71$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูมีความมุ่งมั่น ขยัน และอดทนในการวิจัย พัฒนาและบริหารจัดการหลักสูตร และการติดตาม กำกับ ดูแลคุณภาพหลักสูตร และนำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูเกิดการพัฒนาตนเองในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอจนเกิดค่านิยม และสามารถเป็นผู้นำหรือแกนนำให้แก่โรงเรียนอื่น ($\bar{X} = 4.64$)

2. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการบริหารจัดการหลักสูตรมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.08$) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.67$)

โดยในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สอดคล้องกัน คือ นำ และ โน้มน้าวให้ครูกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.23$ และ 4.73 ตามลำดับ) รองลงมาคือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.22$ และ 4.71) ตามลำดับ

และนำและเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจหลักสูตรแกนกลาง การศึกษา หลักสูตรอิงมาตรฐานและตัวชี้วัด หลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา (\bar{X} = 4.16 และ 4.70) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในสภาพปัจจุบัน คือ นำและมีอิทธิพลจงใจให้ครูมีความ มุ่งมั่น ขยันและอดทนในการวิจัย พัฒนาและบริหารจัดการหลักสูตร และการติดตาม กำกับ ดูแล คุณภาพหลักสูตร (\bar{X} = 3.96) และในสภาพที่พึงประสงค์ คือ นำและมีอิทธิพลจงใจให้ครูได้นำ สารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาเป็นเนื้อหาสาระของ หลักสูตรสถานศึกษา (\bar{X} = 4.62)

3. ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการ บริหารจัดการหลักสูตรมีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 4.15) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และโน้มน้าว ให้ครูกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ในทุก กลุ่มสาระการเรียนรู้ (\bar{X} = 4.29) รองลงมา คือ นำและเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณา การความรู้ และความเข้าใจหลักสูตรแกนกลางการศึกษา หลักสูตรอิงมาตรฐานและตัวชี้วัด หลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา (\bar{X} = 4.26) และ นำและมีอิทธิพลจงใจเป็นที่ยอมรับให้ ครูมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดแผนงาน และสร้างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ หลักสูตรระดับท้องถิ่นและสถานศึกษา (\bar{X} = 4.25) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำและมีอิทธิพลจงใจให้ครูมีความมุ่งมั่น ขยันและ อดทนในการวิจัย พัฒนาและบริหารจัดการหลักสูตร และการติดตาม กำกับ ดูแลคุณภาพหลักสูตร (\bar{X} = 4.02)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านงานการบริหารจัดการหลักสูตรมีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 4.60) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำและเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการ ความรู้ และความเข้าใจหลักสูตรแกนกลางการศึกษา หลักสูตรอิงมาตรฐานและตัวชี้วัด หลักสูตร ท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา (\bar{X} = 4.80) รองลงมา คือ นำ และโน้มน้าวให้ครูกำหนดแนวทาง คุณธรรมและจริยธรรมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ (\bar{X} = 4.71) และ นำและมีอิทธิพลจงใจให้ครูสามารถประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำ และพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่นและหลักสูตรสถานศึกษา มีอิทธิพลจงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้าง สัมพันธภาพที่ดีระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการ จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (\bar{X} = 4.65) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำและมีอิทธิพลจงใจให้ครูมีความมุ่งมั่น ขยันและ อดทนในการวิจัย พัฒนาและบริหารจัดการหลักสูตร และการติดตาม กำกับ ดูแลคุณภาพหลักสูตร

และ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูเกิดการพัฒนาตนเองในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอจนเกิดค่านิยม และสามารถเป็นผู้นำหรือแกนนำให้แก่โรงเรียนอื่น ($\bar{X} = 4.49$)

4. ครูผู้สอน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านการบริหารจัดการหลักสูตรมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.13$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และ โน้ม น้ำวให้ครูกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.27$) รองลงมา คือ นำและมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดแผนงาน และสร้างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหลักสูตรระดับท้องถิ่นและสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.17$) และนำและเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจหลักสูตรแกนกลางการศึกษา หลักสูตรอิงมาตรฐานและตัวชี้วัด หลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.15$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาเป็นเนื้อหาสาระของหลักสูตรสถานศึกษา และนำและมีอิทธิพลสูงใจให้ครูมีความมุ่งมั่น ขยันและอดทนในการวิจัย พัฒนาและบริหารจัดการหลักสูตร และการติดตาม กำกับ ดูแลคุณภาพหลักสูตร ($\bar{X} = 4.07$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านการบริหารจัดการหลักสูตรมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.65$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และ โน้ม น้ำวให้ครูกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.72$) รองลงมา คือ นำและเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจหลักสูตรแกนกลางการศึกษา หลักสูตรอิงมาตรฐานและตัวชี้วัด หลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.68$) และนำและมีอิทธิพลสูงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาเป็นเนื้อหาสาระของหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.66$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำและมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดแผนงาน และสร้างกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหลักสูตรระดับท้องถิ่นและสถานศึกษา และ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้ครูเกิดการพัฒนาตนเองในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอจนเกิดค่านิยม และสามารถเป็นผู้นำหรือแกนนำให้แก่โรงเรียนอื่น ($\bar{X} = 4.63$)

5. คณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครอง พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านการบริหารจัดการหลักสูตรมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.08$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำและเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ และสนใจค้นหาแนวคิดและแนวทางใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาแผนและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหลักสูตร ($\bar{X} = 4.18$) รองลงมา คือ นำและเป็นที่ยอมรับในความ

รอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจหลักสูตรแกนกลางการศึกษา หลักสูตรอิงมาตรฐาน และตัวชี้วัด หลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.17$) และมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับ ในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนให้เข้ามามีส่วน ร่วมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.12$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้ครูได้นำสารสนเทศ เกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาเป็นเนื้อหาสาระของหลักสูตร สถานศึกษา ($\bar{X} = 3.98$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านการบริหารจัดการหลักสูตรมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.58$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำและเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการ ความรู้ และความเข้าใจหลักสูตรแกนกลางการศึกษา หลักสูตรอิงมาตรฐานและตัวชี้วัด หลักสูตร ท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.66$) รองลงมา คือ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้ครูเกิดการพัฒนา ตนเองในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอจนเกิดค่านิยม และสามารถเป็นผู้นำหรือแกน นำให้แก่โรงเรียนอื่น ($\bar{X} = 4.63$) และ นำ และโน้มน้าวให้ครูกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรม ในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.62$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้ครูได้นำสารสนเทศ เกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาเป็นเนื้อหาสาระของหลักสูตร สถานศึกษา ($\bar{X} = 4.52$)

ตารางที่ 4.9 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน และรวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ภาวะผู้นำ ด้านงานการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล	ผู้อำนวยการโรงเรียน				รองผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการ				ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้				ครูผู้สอน				กรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน				รวม			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์	
	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ
	(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)	
1. นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจ ในการจัดการเรียนรู้ และการวัด ประเมินผล ได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้	4.14	มาก	4.73	มาก	4.15	มาก	4.68	มาก	4.17	มาก	4.57	มาก	4.02	มาก	4.65	มาก	4.14	มาก	4.66	มาก	4.12	มาก	4.66	มาก
	(0.61)		(0.47)	ที่สุด	(0.59)		(0.57)	ที่สุด	(0.63)		(0.56)	ที่สุด	(0.70)		(0.56)	ที่สุด	(0.74)		(0.50)	ที่สุด	(0.69)		(0.53)	ที่สุด
2. นำ และมีอิทธิพลจูงใจให้ครูสามารถ ประมวลสาระ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และ เชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการ เรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การ จัด การเรียนรู้ และการวัดประเมินผล	3.97	มาก	4.64	มาก	4.00	มาก	4.66	มาก	4.08	มาก	4.53	มาก	3.99	มาก	4.58	มาก	3.99	มาก	4.55	มาก	4.01	มาก	4.59	มาก
	(0.66)		(0.54)	ที่สุด	(0.77)		(0.56)	ที่สุด	(0.65)		(0.60)	ที่สุด	(0.71)		(0.61)	ที่สุด	(0.79)		(0.54)	ที่สุด	(0.72)		(0.57)	ที่สุด
3. นำ และ โน้มน้าวให้ครูออกแบบกิจกรรม การเรียนรู้ให้นักเรียนตามเป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน	4.11	มาก	4.67	มาก	4.05	มาก	4.67	มาก	4.18	มาก	4.62	มาก	4.04	มาก	4.62	มาก	4.02	มาก	4.60	มาก	4.08	มาก	4.64	มาก
	(0.63)		(0.52)	ที่สุด	(0.73)		(0.55)	ที่สุด	(0.68)		(0.53)	ที่สุด	(0.73)		(0.59)	ที่สุด	(0.70)		(0.55)	ที่สุด	(0.70)		(0.55)	ที่สุด
4. มีอิทธิพลจูงใจเป็นที่ยอมรับในการ สร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการ จัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมตามศักยภาพ ของผู้เรียน	4.16	มาก	4.72	มาก	4.17	มาก	4.65	มาก	4.19	มาก	4.61	มาก	4.17	มาก	4.66	มาก	4.13	มาก	4.61	มาก	4.16	มาก	4.65	มาก
	(0.64)		(0.48)	ที่สุด	(0.72)		(0.50)	ที่สุด	(0.67)		(0.57)	ที่สุด	(0.72)		(0.54)	ที่สุด	(0.73)		(0.53)	ที่สุด	(0.70)		(0.52)	ที่สุด
5. นำ และมีอิทธิพลจูงใจให้ครู ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ ในการ จัด การเรียนรู้ให้ผู้เรียนโดยเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดการเรียนรู้ให้ เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน	4.11	มาก	4.72	มาก	4.13	มาก	4.73	มาก	4.26	มาก	4.66	มาก	4.15	มาก	4.66	มาก	4.05	มาก	4.63	มาก	4.13	มาก	4.68	มาก
	(0.59)		(0.48)	ที่สุด	(0.61)		(0.47)	ที่สุด	(0.69)		(0.50)	ที่สุด	(0.73)		(0.56)	ที่สุด	(0.73)		(0.55)	ที่สุด	(0.67)		(0.51)	ที่สุด

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ ด้านการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล	ผู้อำนวยการโรงเรียน				รองผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการ				ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้				ครูผู้สอน				กรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน				รวม			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์	
	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ
6. โนม่น้ำว และมีอิทธิพลสูงใจ ให้ครูเกิด ความริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน การเรียนรู้ และวัดและประเมินผลผู้เรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.07 (0.59)	มาก	4.69 (0.53)	มากที่สุด	4.04 (0.72)	มาก	4.68 (0.53)	มากที่สุด	4.16 (0.72)	มาก	4.64 (0.56)	มากที่สุด	4.15 (0.73)	มาก	4.67 (0.51)	มากที่สุด	4.03 (0.76)	มาก	4.57 (0.60)	มากที่สุด	4.09 (0.71)	มาก	4.65 (0.55)	มากที่สุด
7. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการ สร้างความเชื่อมั่น ให้แก่ผู้ปกครอง นักเรียนในคุณภาพการจัดการศึกษาของ สถานศึกษา และการวัดและประเมินผลที่ สามารถตรวจสอบได้	4.18 (0.60)	มาก	4.69 (0.51)	มากที่สุด	4.17 (0.71)	มาก	4.67 (0.55)	มากที่สุด	4.23 (0.72)	มาก	4.63 (0.57)	มากที่สุด	4.15 (0.74)	มาก	4.64 (0.54)	มากที่สุด	4.16 (0.70)	มาก	4.62 (0.55)	มากที่สุด	4.18 (0.70)	มาก	4.65 (0.54)	มากที่สุด
8. มีอิทธิพลสูงใจให้เกิดความร่วมมือ ระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนความคิดเห็นร่วมกันในการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา	4.15 (0.68)	มาก	4.72 (0.50)	มากที่สุด	4.07 (0.72)	มาก	4.62 (0.57)	มากที่สุด	4.18 (0.68)	มาก	4.60 (0.59)	มากที่สุด	4.11 (0.75)	มาก	4.64 (0.54)	มากที่สุด	4.14 (0.77)	มาก	4.64 (0.56)	มากที่สุด	4.13 (0.72)	มาก	4.64 (0.55)	มากที่สุด
9. นำ และ โนม่น้ำว ให้ครูจัดการเรียนรู้ให้ ผู้เรียนเกิดค่านิยมในการปฏิบัติตนตาม หลักคุณธรรมจริยธรรม	4.25 (0.60)	มาก	4.71 (0.46)	มากที่สุด	4.22 (0.69)	มาก	4.73 (0.49)	มากที่สุด	4.27 (0.73)	มาก	4.65 (0.57)	มากที่สุด	4.23 (0.80)	มาก	4.68 (0.55)	มากที่สุด	4.28 (0.69)	มาก	4.69 (0.53)	มากที่สุด	4.25 (0.70)	มาก	4.69 (0.52)	มากที่สุด
10. นำ และ โนม่น้ำว ให้ครูมีความ ยุติธรรมในการวัดประเมินผลตามเกณฑ์ มาตรฐานและตัวชี้วัดอย่างเหมาะสม และ สามารถตรวจสอบได้	4.20 (0.60)	มาก	4.73 (0.47)	มากที่สุด	4.15 (0.70)	มาก	4.68 (0.55)	มากที่สุด	4.17 (0.73)	มาก	4.62 (0.55)	มากที่สุด	4.19 (0.75)	มาก	4.66 (0.52)	มากที่สุด	4.27 (0.63)	มาก	4.69 (0.49)	มากที่สุด	4.20 (0.68)	มาก	4.68 (0.51)	มากที่สุด
รวม	4.13 (0.48)	มาก	4.70 (0.41)	มากที่สุด	4.11 (0.59)	มาก	4.68 (0.47)	มากที่สุด	4.19 (0.58)	มาก	4.61 (0.47)	มากที่สุด	4.12 (0.62)	มาก	4.65 (0.49)	มากที่สุด	4.12 (0.57)	มาก	4.63 (0.46)	มากที่สุด	4.13 (0.57)	มาก	4.65 (0.46)	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ด้านงานการจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผล โดยการวิเคราะห์จากความคิดเห็นรวมทุกกลุ่ม พบว่า

ในสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านการจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผลมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.13$) โดยมีภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และโน้มน้าวให้ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดค่านิยมในการปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{x} = 4.25$) รองลงมา คือ นำและโน้มน้าวให้ครูมีความยุติธรรมในการวัดประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดอย่างเหมาะสม และสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{x} = 4.20$) และมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครองนักเรียนในคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และการวัดและประเมินผลที่สามารถตรวจสอบได้ ($\bar{x} = 4.18$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูสามารถประมวลสาระวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ($\bar{x} = 4.01$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านการจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผลมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.65$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และโน้มน้าวให้ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดค่านิยมในการปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{x} = 4.69$) รองลงมา คือ นำและโน้มน้าวให้ครูมีความยุติธรรมในการวัดประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดอย่างเหมาะสม และสามารถตรวจสอบได้ และนำและมีอิทธิพลสูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ใหม่ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน ($\bar{x} = 4.68$) และนำและเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผลได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.66$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูสามารถประมวลสาระวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ($\bar{x} = 4.55$)

และจากการวิเคราะห์แยกตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้อำนวยการโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านการจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผลมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.13$) โดยมีภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และโน้มน้าวให้ครู

จัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดค่านิยมในการปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 4.25$) รองลงมา คือ นำ และ โน้มน้าวให้ครูมีความยุติธรรมในการวัดประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดอย่างเหมาะสมและสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.20$) และมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครองนักเรียนในคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และการวัดและประเมินผลที่สามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.18$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูสามารถประมวลสาระวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ($\bar{X} = 3.97$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านการจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผลมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.70$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ และ นำ และ โน้มน้าวให้ครูมีความยุติธรรมในการวัดประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดอย่างเหมาะสม และสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.73$) รองลงมา คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมตามศักยภาพผู้เรียน นำและมีอิทธิพลสูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน มีอิทธิพลสูงใจให้เกิดความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนความคิดเห็นร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.72$) และนำ และ โน้มน้าวให้ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดค่านิยมในการปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 4.71$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูสามารถประมวลสาระวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล (4.64)

2. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านการจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผลมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.11$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และ โน้มน้าวให้ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดค่านิยมในการปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 4.22$) รองลงมา คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมตามศักยภาพผู้เรียน มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครองนักเรียนในคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และการวัดและประเมินผลที่สามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.17$) และนำและเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้

สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ นำ และโน้มน้าวให้ครูมีความยุติธรรมในการวัดประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดอย่างเหมาะสม และสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{x} = 4.15$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำ และมีอิทธิพลจูงใจให้ครูสามารถประมวลสาระวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ($\bar{x} = 4.00$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านงานการจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผลมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.68$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำและมีอิทธิพลจูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน นำ และโน้มน้าวให้ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดค่านิยมในการปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{x} = 4.73$) รองลงมา คือ นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ โน้มน้าว และมีอิทธิพลจูงใจให้ครูเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ และวัดและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย นำ และโน้มน้าวให้ครูมีความยุติธรรมในการวัดประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดอย่างเหมาะสม และสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{x} = 4.68$) และ นำและโน้มน้าวให้ครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนตามเป้าหมายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีอิทธิพลจูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครองนักเรียนในคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และการวัดและประเมินผลที่สามารถตรวจสอบได้ ($\bar{x} = 4.67$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีอิทธิพลจูงใจให้เกิดความร่วมมือระหว่างครูผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนความคิดเห็นร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.62$)

3. ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผลมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.19$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด นำ และโน้มน้าวให้ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดค่านิยมในการปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{x} = 4.27$) รองลงมา คือ นำและมีอิทธิพลจูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน ($\bar{x} = 4.26$) และมีอิทธิพลจูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครองนักเรียนในคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และการวัดและประเมินผลที่สามารถตรวจสอบได้ ($\bar{x} = 4.23$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูสามารถประมวลสาระวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ($\bar{X} = 4.08$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านการจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผลมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.61$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน ($\bar{X} = 4.66$) รองลงมา คือ นำ และ โน้มน้ำหนักให้ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดค่านิยมในการปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 4.65$) และ โน้มน้ำหนัก และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ และวัดและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ($\bar{X} = 4.64$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูสามารถประมวลสาระวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ($\bar{X} = 4.53$)

4. ครูผู้สอน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านการจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผลมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.12$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และ โน้มน้ำหนักให้ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดค่านิยมในการปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 4.23$) รองลงมา คือ นำและ โน้มน้ำหนักให้ครูมีความยุติธรรมในการวัดประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดอย่างเหมาะสม และสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.19$) และมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมตามศักยภาพผู้เรียน ($\bar{X} = 4.17$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูสามารถประมวลสาระวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ($\bar{X} = 3.99$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านการจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผลมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.65$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และ โน้มน้ำหนักให้ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดค่านิยมในการปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 4.68$) รองลงมา คือ โน้มน้ำหนัก และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ และวัดและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ($\bar{X} = 4.67$) และ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง

กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมตามศักยภาพผู้เรียน นำและมีอิทธิพลจงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน และนำ และโน้มน้าวให้ครูมีความยุติธรรมในการวัดประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดอย่างเหมาะสม และสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.66$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำ และมีอิทธิพลจงใจให้ครูสามารถประมวลสาระวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ($\bar{X} = 4.58$)

5. คณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครอง พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผลมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.12$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และโน้มน้าวให้ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดค่านิยมในการปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 4.28$) รองลงมา คือ นำและโน้มน้าวให้ครูมีความยุติธรรมในการวัดประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดอย่างเหมาะสม และสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.27$) และมีอิทธิพลจงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครองนักเรียนในคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และการวัดและประเมินผลที่สามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.16$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำ และมีอิทธิพลจงใจให้ครูสามารถประมวลสาระวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ($\bar{X} = 3.99$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านงานการจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผลมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.63$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำและโน้มน้าวให้ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดค่านิยมในการปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรม และนำและโน้มน้าวให้ครูมีความยุติธรรมในการวัดประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดอย่างเหมาะสม และสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.69$) รองลงมา คือ นำและเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผลได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.66$) และมีอิทธิพลจงใจให้เกิดความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนความคิดเห็นร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.64$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำ และมีอิทธิพลจงใจให้ครูสามารถประมวลสาระวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ($\bar{X} = 4.55$)

ตารางที่ 4.10 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ด้านงานการประกันคุณภาพ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน และรวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ภาวะผู้นำ ด้านงานการประกันคุณภาพ	ผู้อำนวยการโรงเรียน				รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ				ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้				ครูผู้สอน				กรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน				รวม			
	สภาพปัจจุบัน		ที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		ที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		ที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		ที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		ที่พึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		ที่พึงประสงค์	
	ค่าเฉลี่ย (SD)	ระดับ	ค่าเฉลี่ย (SD)	ระดับ	ค่าเฉลี่ย (SD)	ระดับ	ค่าเฉลี่ย (SD)	ระดับ	ค่าเฉลี่ย (SD)	ระดับ	ค่าเฉลี่ย (SD)	ระดับ	ค่าเฉลี่ย (SD)	ระดับ	ค่าเฉลี่ย (SD)	ระดับ	ค่าเฉลี่ย (SD)	ระดับ	ค่าเฉลี่ย (SD)	ระดับ	ค่าเฉลี่ย (SD)	ระดับ	ค่าเฉลี่ย (SD)	ระดับ
1. นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูจัดทำประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำให้เป็นไปตามสภาพจริง และเที่ยงตรงตามเป้าหมาย	4.21 (0.68)	มาก	4.78 (0.47)	มากที่สุด	4.12 (0.73)	มาก	4.71 (0.54)	มากที่สุด	4.21 (0.71)	มาก	4.63 (0.55)	มากที่สุด	4.22 (0.72)	มาก	4.65 (0.56)	มากที่สุด	3.98 (0.76)	มาก	4.58 (0.56)	มากที่สุด	4.15 (0.72)	มาก	4.67 (0.54)	มากที่สุด
2. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการจัดทำแผนประกันคุณภาพ	4.17 (0.66)	มาก	4.74 (0.49)	มากที่สุด	4.12 (0.72)	มาก	4.70 (0.53)	มากที่สุด	4.17 (0.71)	มาก	4.60 (0.57)	มากที่สุด	4.14 (0.71)	มาก	4.61 (0.59)	มากที่สุด	4.09 (0.73)	มาก	4.62 (0.57)	มากที่สุด	4.14 (0.70)	มาก	4.65 (0.55)	มากที่สุด
3. นำ และมีอิทธิพลสูงใจ ในการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองให้มีกระบวนการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะใหม่ในการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA	4.21 (0.71)	มาก	4.76 (0.48)	มากที่สุด	4.15 (0.74)	มาก	4.73 (0.51)	มากที่สุด	4.22 (0.76)	มาก	4.62 (0.60)	มากที่สุด	4.18 (0.73)	มาก	4.63 (0.57)	มากที่สุด	4.06 (0.76)	มาก	4.62 (0.57)	มากที่สุด	4.16 (0.74)	มาก	4.67 (0.55)	มากที่สุด
4. นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูประมวลข้อมูล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อจัดทำรายงานประเมินคุณภาพภายในได้ตรงตามมาตรฐาน	4.14 (0.72)	มาก	4.69 (0.53)	มากที่สุด	4.09 (0.70)	มาก	4.71 (0.52)	มากที่สุด	4.14 (0.70)	มาก	4.57 (0.60)	มากที่สุด	4.13 (0.76)	มาก	4.63 (0.57)	มากที่สุด	4.02 (0.74)	มาก	4.60 (0.55)	มากที่สุด	4.10 (0.72)	มาก	4.64 (0.55)	มากที่สุด
5. นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ ในการจัดระบบข้อมูล เพื่อเอื้อต่อการบริหาร และการพัฒนางานประกันคุณภาพภายใน	4.12 (0.72)	มาก	4.68 (0.53)	มากที่สุด	4.08 (0.74)	มาก	4.69 (0.57)	มากที่สุด	4.20 (0.75)	มาก	4.61 (0.57)	มากที่สุด	4.16 (0.69)	มาก	4.58 (0.63)	มากที่สุด	4.01 (0.72)	มาก	4.60 (0.53)	มากที่สุด	4.12 (0.72)	มาก	4.63 (0.57)	มากที่สุด

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ ด้านงานการประกันคุณภาพ	ผู้อำนวยการโรงเรียน				รองผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการ				ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้				ครูผู้สอน				กรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน				รวม			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์	
	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ
6. มีอิทธิพลสูงใจ และส่งเสริม สนับสนุน ให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ได้เข้ามาตรวจสอบและทบทวน คุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.03 (0.78)	มาก	4.62 (0.57)	มากที่สุด	4.02 (0.77)	มาก	4.65 (0.58)	มากที่สุด	4.08 (0.68)	มาก	4.56 (0.61)	มากที่สุด	4.05 (0.73)	มาก	4.58 (0.59)	มากที่สุด	3.99 (0.85)	มาก	4.63 (0.53)	มากที่สุด	4.04 (0.76)	มาก	4.60 (0.58)	มากที่สุด
7. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้าง ความเชื่อมั่นต่อครู ผู้ปกครองและชุมชนใน การประกันคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา	4.12 (0.70)	มาก	4.68 (0.51)	มากที่สุด	4.07 (0.62)	มาก	4.72 (0.50)	มากที่สุด	4.32 (0.61)	มาก	4.68 (0.49)	มากที่สุด	4.19 (0.62)	มาก	4.55 (0.61)	มากที่สุด	4.14 (0.71)	มาก	4.65 (0.56)	มากที่สุด	4.17 (0.66)	มาก	4.66 (0.54)	มากที่สุด
8. นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูรู้จักการ วิเคราะห์และคิดสะท้อนข้อมูลในการจัดทำ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ตรงตาม มาตรฐานการศึกษา	4.11 (0.68)	มาก	4.64 (0.56)	มากที่สุด	4.02 (0.65)	มาก	4.67 (0.53)	มากที่สุด	4.15 (0.58)	มาก	4.55 (0.58)	มากที่สุด	4.14 (0.65)	มาก	4.58 (0.59)	มากที่สุด	4.05 (0.75)	มาก	4.60 (0.59)	มากที่สุด	4.09 (0.66)	มาก	4.61 (0.57)	มากที่สุด
9. เป็นที่ยอมรับในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิด ความสำเร็จ	4.17 (0.68)	มาก	4.71 (0.52)	มากที่สุด	4.03 (0.61)	มาก	4.69 (0.51)	มากที่สุด	4.24 (0.65)	มาก	4.62 (0.59)	มากที่สุด	4.22 (0.75)	มาก	4.65 (0.56)	มากที่สุด	4.11 (0.65)	มาก	4.54 (0.60)	มากที่สุด	4.15 (0.67)	มาก	4.64 (0.56)	มากที่สุด
10. นำให้ครูร่วมประเมินโรงเรียนตาม สภาพจริงและสามารถตรวจได้จริง	4.19 (0.79)	มาก	4.73 (0.51)	มากที่สุด	4.09 (0.70)	มาก	4.71 (0.52)	มากที่สุด	4.29 (0.69)	มาก	4.62 (0.59)	มากที่สุด	4.15 (0.75)	มาก	4.68 (0.55)	มากที่สุด	4.13 (0.72)	มาก	4.61 (0.57)	มากที่สุด	4.17 (0.73)	มาก	4.67 (0.55)	มากที่สุด
รวม	4.15 (0.60)	มาก	4.70 (0.44)	มากที่สุด	4.08 (0.60)	มาก	4.70 (0.45)	มากที่สุด	4.20 (0.56)	มาก	4.60 (0.48)	มากที่สุด	4.16 (0.60)	มาก	4.61 (0.51)	มากที่สุด	4.06 (0.62)	มาก	4.60 (0.49)	มากที่สุด	4.13 (0.60)	มาก	4.64 (0.48)	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ด้านงานการประกันคุณภาพ โดยการวิเคราะห์จากความคิดเห็นรวมทุกกลุ่ม พบว่า

ในสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการประกันคุณภาพมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.13$) โดยมีภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำให้ครูร่วมประเมินโรงเรียนตามสภาพจริงและสามารถตรวจได้จริง และมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นต่อครูผู้ปกครองและชุมชนในการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมา คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA ($\bar{X} = 4.16$) และนำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูจัดทำประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำให้เป็นไปตามสภาพจริง และเที่ยงตรงตามเป้าหมาย และ เป็นที่ยอมรับในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.15$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีอิทธิพลสูงใจ และส่งเสริม สนับสนุน ให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนได้เข้ามาตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.04$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านงานการประกันคุณภาพมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.64$) โดยมีภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูจัดทำประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำให้เป็นไปตามสภาพจริง และเที่ยงตรงตามเป้าหมาย นำและมีอิทธิพลสูงใจในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA และนำให้ครูร่วมประเมินโรงเรียนตามสภาพจริงและสามารถตรวจได้จริง ($\bar{X} = 4.67$) รองลงมา คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นต่อครูผู้ปกครองและชุมชนในการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ($\bar{X} = 4.66$) และมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการจัดทำแผนประกันคุณภาพ ($\bar{X} = 4.65$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีอิทธิพลสูงใจและส่งเสริม สนับสนุน ให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนได้เข้ามาตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.60$)

และจากการวิเคราะห์แยกตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้อำนวยการโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการประกันคุณภาพ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.15$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูจัดทำประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำให้เป็นไปตามสภาพจริง และเที่ยงตรงตามเป้าหมาย และ นำ และมีอิทธิพลสูงใจในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA ($\bar{x} = 4.21$) รองลงมา คือ นำให้ครูร่วมประเมินโรงเรียนตามสภาพจริงและสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{x} = 4.19$) และ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการจัดทำแผนประกันคุณภาพเป็นที่ยอมรับในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ($\bar{x} = 4.17$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีอิทธิพลสูงใจ และส่งเสริม สนับสนุน ให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนได้เข้ามาตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.03$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านงานการประกันคุณภาพมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.70$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูจัดทำประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำให้เป็นไปตามสภาพจริง และเที่ยงตรงตามเป้าหมาย ($\bar{x} = 4.78$) รองลงมา คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA ($\bar{x} = 4.76$) และมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการจัดทำแผนประกันคุณภาพ ($\bar{x} = 4.74$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีอิทธิพลสูงใจ และส่งเสริม สนับสนุน ให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนได้เข้ามาตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.62$)

2. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการประกันคุณภาพมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.08$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA ($\bar{x} = 4.15$) รองลงมา คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูจัดทำประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำให้เป็นไปตามสภาพจริง และเที่ยงตรงตามเป้าหมาย มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการจัดทำแผนประกันคุณภาพ ($\bar{x} = 4.12$) และนำและมีอิทธิพลสูงใจให้ครูประมวลข้อมูล วิเคราะห์ และสังเคราะห์แผนปฏิบัติงาน

ของสถานศึกษาเพื่อจัดทำรายงานประเมินคุณภาพภายในได้ตรงตามมาตรฐาน นำให้ครูร่วมประเมินโรงเรียนตามสภาพจริงและสามารถตรวจสอบได้ (4.09) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีอิทธิพลสูงใจ และส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนได้เข้ามาตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้ครูรู้จักการวิเคราะห์และคิดสะท้อนข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ตรงตามมาตรฐานการศึกษา (\bar{x} = 4.02)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านงานการประกันคุณภาพมีค่าเฉลี่ย (\bar{x} = 4.70) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA (4.73) รองลงมา คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นต่อครูผู้ปกครองและชุมชนในการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา (\bar{x} = 4.72) และนำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูจัดทำประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำให้เป็นไปตามสภาพจริง และเที่ยงตรงตามเป้าหมาย นำและมีอิทธิพลสูงใจให้ครูประมวลข้อมูล วิเคราะห์ และสังเคราะห์แผนปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อจัดทำรายงานประเมินคุณภาพภายในได้ตรงตามมาตรฐาน นำให้ครูร่วมประเมินโรงเรียนตามสภาพจริงและสามารถตรวจสอบได้ (\bar{x} = 4.71) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีอิทธิพลสูงใจ และส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนได้เข้ามาตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (\bar{x} = 4.65)

3. ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการประกันคุณภาพมีค่าเฉลี่ย (\bar{x} = 4.20) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นต่อครูผู้ปกครองและชุมชนในการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา (\bar{x} = 4.32) รองลงมา คือ นำให้ครูร่วมประเมินโรงเรียนตามสภาพจริงและสามารถตรวจสอบได้ (\bar{x} = 4.29) และเป็นที่ยอมรับในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จ (\bar{x} = 4.24) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีอิทธิพลสูงใจ และส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนได้เข้ามาตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (\bar{x} = 4.08)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านงานการประกันคุณภาพมีค่าเฉลี่ย (\bar{x} = 4.60) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นต่อครูผู้ปกครองและชุมชนในการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา (\bar{x} = 4.68) รองลงมา คือ นำ

และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูจัดทำประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำให้เป็นไปตามสภาพจริง และเที่ยงตรงตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.63$) และ นำ และมีอิทธิพลสูงใจในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA เป็นที่ยอมรับในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จ นำให้ครูร่วมประเมินโรงเรียนตามสภาพจริงและสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.62$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้ครูรู้จักการวิเคราะห์และคิดสะท้อนข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ตรงตามมาตรฐานการศึกษา ($\bar{X} = 4.55$)

4. ครูผู้สอน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการประกันคุณภาพมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.16$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูจัดทำประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำให้เป็นไปตามสภาพจริง และเที่ยงตรงตามเป้าหมาย และเป็นที่ยอมรับในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.22$) รองลงมา คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นต่อครูผู้ปกครองและชุมชนในการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ($\bar{X} = 4.19$) และ นำ และมีอิทธิพลสูงใจในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA ($\bar{X} = 4.18$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีอิทธิพลสูงใจ และส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนได้เข้ามาตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.05$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านงานการประกันคุณภาพมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.61$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำให้ครูร่วมประเมินโรงเรียนตามสภาพจริงและสามารถตรวจสอบได้จริง ($\bar{X} = 4.68$) รองลงมา คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูจัดทำประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำให้เป็นไปตามสภาพจริง และเที่ยงตรงตามเป้าหมาย และเป็นที่ยอมรับในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.65$) และนำ และมีอิทธิพลสูงใจในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA และนำและมีอิทธิพลสูงใจให้ครูประมวลข้อมูลวิเคราะห์ และสังเคราะห์แผนปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อจัดทำรายงานประเมินคุณภาพภายในได้ตรงตามมาตรฐาน ($\bar{X} = 4.63$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นต่อครูผู้ปกครองและชุมชนในการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ($\bar{X} = 4.55$)

5. คณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครอง พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านการประกันคุณภาพมีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 4.06) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นต่อครูผู้ปกครองและชุมชนในการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา (\bar{X} = 4.14) รองลงมา คือ นำให้ครูร่วมประเมินโรงเรียนตามสภาพจริงและสามารถตรวจได้จริง (\bar{X} = 4.13) และเป็นที่ยอมรับในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จ (\bar{X} = 4.11) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูจัดทำประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำให้เป็นไปตามสภาพจริง และเที่ยงตรงตามเป้าหมาย (\bar{X} = 3.98)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านการประกันคุณภาพมีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 4.60) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นต่อครูผู้ปกครองและชุมชนในการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา (\bar{X} = 4.65) รองลงมา คือ มีอิทธิพลสูงใจ และส่งเสริม สนับสนุน ให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนได้เข้ามาตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (\bar{X} = 4.63) และมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการจัดทำแผนประกันคุณภาพ และนำ และมีอิทธิพลสูงใจในการส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูพัฒนาตนเองให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA (\bar{X} = 4.62) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เป็นที่ยอมรับในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จ (\bar{X} = 4.54)

ตารางที่ 4.11 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน และรวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ภาวะผู้นำด้าน งานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศ	ผู้อำนวยการโรงเรียน				รองผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการ				ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้				ครูผู้สอน				กรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน				รวม			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์	
	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ
	(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)	
1. นำ และเป็นที่ยอมรับในความ รอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และ ความเข้าใจในเรื่องของสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทาง การศึกษา	3.99 (0.76)	มาก	4.71 (0.52)	มากที่สุด	4.18 (0.64)	มาก	4.65 (0.56)	มากที่สุด	4.23 (0.61)	มาก	4.66 (0.54)	มากที่สุด	4.16 (0.75)	มาก	4.58 (0.61)	มากที่สุด	4.12 (0.71)	มาก	4.61 (0.51)	มากที่สุด	4.14 (0.07)	มาก	4.64 (0.55)	มากที่สุด
2. มีอิทธิพลจูงใจเป็นที่ยอมรับใน การสร้างความร่วมมือจากผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนใน การจัดหาทรัพยากร สื่อการเรียนรู้ แหล่งการเรียนรู้ และเทคโนโลยี สารสนเทศทางการศึกษา	4.12 (0.70)	มาก	4.72 (0.52)	มากที่สุด	4.15 (0.56)	มาก	4.68 (0.49)	มากที่สุด	4.29 (0.65)	มาก	4.68 (0.53)	มากที่สุด	4.13 (0.67)	มาก	4.59 (0.63)	มากที่สุด	4.16 (0.66)	มาก	4.58 (0.54)	มากที่สุด	4.17 (0.65)	มาก	4.65 (0.54)	มากที่สุด
3. นำ และโน้มน้าวให้ครูใช้แนวทาง คุณธรรมและจริยธรรมเป็นเป้าหมาย ในการจัดซื้อและจัดสรรสื่อการ เรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทาง การศึกษาอย่างคุ้มค่าและมีประ โยชน์ ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนมากที่สุด	4.27 (0.61)	มาก	4.71 (0.52)	มากที่สุด	4.21 (0.63)	มาก	4.73 (0.49)	มากที่สุด	4.26 (0.67)	มาก	4.62 (0.57)	มากที่สุด	4.27 (0.74)	มาก	4.65 (0.60)	มากที่สุด	4.15 (0.73)	มาก	4.62 (0.51)	มากที่สุด	4.23 (0.68)	มาก	4.67 (0.54)	มากที่สุด

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ภาวะผู้นำด้าน งานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศ	ผู้อำนวยการโรงเรียน				รองผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการ				ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้				ครูผู้สอน				กรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน				รวม			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์	
	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ
4. นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครู ปรับเปลี่ยนกระบวนการทศน์ใหม่ในการ วิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และ เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา	3.94 (0.63)	มาก	4.60 (0.55)	มากที่สุด	4.00 (0.70)	มาก	4.62 (0.57)	มากที่สุด	4.22 (0.69)	มาก	4.63 (0.58)	มากที่สุด	4.12 (0.72)	มาก	4.56 (0.63)	มากที่สุด	4.00 (0.68)	มาก	4.53 (0.58)	มากที่สุด	4.05 (0.69)	มาก	4.59 (0.58)	มากที่สุด
5. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการ สร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ครูใน การวิเคราะห์และเชื่อมโยงในการ สร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และ เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ที่หลากหลายให้มีความเหมาะสมต่อ การเรียนรู้ของผู้เรียน	3.92 (0.63)	มาก	4.57 (0.58)	มากที่สุด	4.03 (0.66)	มาก	4.64 (0.56)	มากที่สุด	4.15 (0.67)	มาก	4.56 (0.58)	มากที่สุด	4.14 (0.66)	มาก	4.57 (0.63)	มากที่สุด	3.99 (0.71)	มาก	4.52 (0.60)	มากที่สุด	4.04 (0.67)	มาก	4.57 (0.59)	มากที่สุด
6. มีอิทธิพลสูงใจให้ครูเกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการวิจัยพัฒนาและ ออกแบบสื่อการเรียนรู้ และ เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา	3.82 (0.76)	มาก	4.59 (0.59)	มากที่สุด	3.93 (0.75)	มาก	4.64 (0.60)	มากที่สุด	4.14 (0.71)	มาก	4.57 (0.63)	มากที่สุด	4.11 (0.68)	มาก	4.61 (0.59)	มากที่สุด	3.99 (0.64)	มาก	4.53 (0.62)	มากที่สุด	4.00 (0.72)	มาก	4.59 (0.60)	มากที่สุด
7. นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูได้นำ สารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมา พัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น ของสถานศึกษาและชุมชน	3.97 (0.68)	มาก	4.63 (0.57)	มากที่สุด	4.02 (0.81)	มาก	4.64 (0.56)	มากที่สุด	4.04 (0.74)	มาก	4.53 (0.63)	มากที่สุด	4.05 (0.69)	มาก	4.57 (0.63)	มากที่สุด	3.94 (0.73)	มาก	4.46 (0.67)	มากที่สุด	4.00 (0.73)	มาก	4.57 (0.61)	มากที่สุด

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ภาวะผู้นำด้าน งานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศ	ผู้อำนวยการโรงเรียน				รองผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการ				ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้				ครูผู้สอน				กรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน				รวม			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์	
	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ
8. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับใน การสร้างความร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และ สะท้อนความคิดเห็นร่วมกันในการ สร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และ เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา เพื่อให้เหมาะสมกับท้องถิ่น	3.88 (0.77)	มาก	4.64 (0.58)	มากที่สุด	3.97 (0.71)	มาก	4.63 (0.55)	มากที่สุด	4.07 (0.70)	มาก	4.55 (0.63)	มากที่สุด	4.03 (0.69)	มาก	4.58 (0.61)	มากที่สุด	4.07 (0.72)	มาก	4.54 (0.56)	มากที่สุด	4.01 (0.72)	มาก	4.59 (0.59)	มากที่สุด
9. เป็นที่ยอมรับในความซื่อสัตย์ ยุติธรรมในการจัดซื้อหนังสือเรียน จากร้านค้า หรือบริษัทอย่างเหมาะสม แก่คุณภาพและราคาและรักษาไว้ซึ่ง ผลประโยชน์ของทางราชการ	4.54 (0.58)	มากที่สุด	4.80 (0.40)	มากที่สุด	4.43 (0.68)	มาก	4.80 (0.45)	มากที่สุด	4.40 (0.66)	มาก	4.75 (0.50)	มากที่สุด	4.35 (0.71)	มาก	4.76 (0.50)	มากที่สุด	4.27 (0.72)	มาก	4.66 (0.54)	มากที่สุด	4.40 (0.67)	มาก	4.75 (0.48)	มากที่สุด
10. นำ และ โน้มน้าวให้ครูเน้นการ ปลูกฝังค่านิยมทางคุณธรรมและ จริยธรรมด้วยการใช้สื่อการเรียนรู้ และจัดหาหนังสือที่เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรมในการเสริมความรู้ให้แก่ ผู้เรียน ได้อย่างเหมาะสม	4.31 (0.60)	มาก	4.72 (0.45)	มากที่สุด	4.32 (0.72)	มาก	4.76 (0.48)	มากที่สุด	4.33 (0.66)	มาก	4.69 (0.53)	มากที่สุด	4.32 (0.66)	มาก	4.67 (0.53)	มากที่สุด	4.19 (0.72)	มาก	4.62 (0.55)	มากที่สุด	4.29 (0.67)	มาก	4.69 (0.51)	มากที่สุด
รวม	4.07 (0.50)	มาก	4.71 (0.44)	มากที่สุด	4.12 (0.54)	มาก	4.68 (0.45)	มากที่สุด	4.21 (0.56)	มาก	4.62 (0.51)	มากที่สุด	4.17 (0.57)	มาก	4.61 (0.53)	มากที่สุด	4.08 (0.57)	มาก	4.57 (0.49)	มากที่สุด	4.13 (0.55)	มาก	4.63 (0.48)	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.11 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา โดยวิเคราะห์จากความคิดเห็นรวมทุกกลุ่ม พบว่า

ในสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.13$) และในสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.63$) โดยพบว่า ในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สอดคล้องกัน คือ เป็นที่ยอมรับในความซื่อสัตย์ ยุติธรรมในการจัดซื้อหนังสือเรียนจากร้านค้าหรือบริษัทอย่างเหมาะสมแก่คุณภาพและราคา และรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของทางราชการ ($\bar{x} = 4.40$ และ 4.75) รองลงมา คือ นำ และ โน้มน้าวให้ครูเน้นการปลูกฝังค่านิยมทางคุณธรรมและจริยธรรมด้วยการใช้สื่อการเรียนรู้ และจัดหาหนังสือที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมในการเสริมความรู้ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม ($\bar{x} = 4.29$ และ 4.69) และ นำและโน้มน้าวให้ครูใช้แนวทางคุณธรรมและจริยธรรมเป็นเป้าหมายในการจัดซื้อและจัดสรรสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาอย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนมากที่สุด ($\bar{x} = 4.23$ และ 4.67) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในสภาพปัจจุบัน คือ มีอิทธิพลจูงใจให้ครูเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการวิจัยพัฒนาและออกแบบสื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา และนำและมีอิทธิพลจูงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็งและความต้องการของชุมชนมาพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นของสถานศึกษาและชุมชน ($\bar{x} = 4.00$)

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในสภาพที่พึงประสงค์ คือ มีอิทธิพลจูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ครูในการวิเคราะห์และเชื่อมโยงในการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาที่หลากหลายให้มีความเหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และนำและมีอิทธิพลจูงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็งและความต้องการของชุมชนมาพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นของสถานศึกษาและชุมชน ($\bar{x} = 4.57$)

และจากการวิเคราะห์แยกตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้อำนวยการโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษามีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.07$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เป็นที่ยอมรับในความซื่อสัตย์ ยุติธรรมในการจัดซื้อหนังสือเรียนจากร้านค้าหรือบริษัทอย่างเหมาะสมแก่คุณภาพและราคา และรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของทางราชการ ($\bar{x} = 4.54$) รองลงมา

คือ นำ และโน้มน้าวให้ครูเน้นการปลูกฝังค่านิยมทางคุณธรรมและจริยธรรมด้วยการใช้สื่อการเรียนรู้ และจัดหาหนังสือที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมในการเสริมความรู้ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม ($\bar{x} = 4.31$) และ นำและโน้มน้าวให้ครูใช้แนวทางคุณธรรมและจริยธรรมเป็นเป้าหมายในการจัดซื้อและจัดสรรสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาอย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนมากที่สุด ($\bar{x} = 4.27$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีอิทธิพลจูงใจให้ครูเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการวิจัยพัฒนาและออกแบบสื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ($\bar{x} = 3.82$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษามีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.71$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เป็นที่ยอมรับในความซื่อสัตย์ ยุติธรรมในการจัดซื้อหนังสือเรียนจากร้านค้าหรือบริษัทอย่างเหมาะสมแก่คุณภาพและราคา และรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของทางราชการ ($\bar{x} = 4.80$) รองลงมา คือ มีอิทธิพลจูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือจากผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนในการจัดหาทรัพยากร สื่อการเรียนรู้ แหล่งการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.72$) และนำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้และความเข้าใจในเรื่องของสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา นำและโน้มน้าวให้ครูใช้แนวทางคุณธรรมและจริยธรรมเป็นเป้าหมายในการจัดซื้อและจัดสรรสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาอย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนมากที่สุด ($\bar{x} = 4.71$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีอิทธิพลจูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ครูในการวิเคราะห์และเชื่อมโยงในการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาที่หลากหลายให้มีความเหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ($\bar{x} = 4.57$)

2. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษามีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.12$) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.68$)

โดยในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สอดคล้องกัน คือ เป็นที่ยอมรับในความซื่อสัตย์ ยุติธรรมในการจัดซื้อหนังสือเรียนจากร้านค้าหรือบริษัทอย่างเหมาะสมแก่คุณภาพและราคา และรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของทางราชการ ($\bar{x} = 4.43$ และ 4.80 ตามลำดับ) รองลงมา คือ นำและโน้มน้าวให้ครูเน้นการปลูกฝังค่านิยมทางคุณธรรมและจริยธรรมด้วยการใช้สื่อการเรียนรู้ และจัดหาหนังสือที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมในการเสริมความรู้ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม ($\bar{x} = 4.32$ และ 4.76 ตามลำดับ) และ นำและโน้มน้าวให้ครูใช้แนวทาง

คุณธรรมและจริยธรรมเป็นเป้าหมายในการจัดซื้อและจัดสรรสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาอย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนมากที่สุด ($\bar{x} = 4.21$ และ 4.73 ตามลำดับ)

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในสภาพปัจจุบัน คือ มีอิทธิพลลงใจให้ครูเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการวิจัยพัฒนาและออกแบบสื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ($\bar{x} = 3.92$) และในสภาพที่พึงประสงค์ คือ นำและมีอิทธิพลลงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทศน์ใหม่ในการวิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.62$)

3. ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษามีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.21$) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.62$)

โดยในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สอดคล้องกัน คือ เป็นที่ยอมรับในความซื่อสัตย์ ยุติธรรมในการจัดซื้อหนังสือเรียนจากร้านค้าหรือบริษัทอย่างเหมาะสมแก่คุณภาพและราคา และรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของทางราชการ ($\bar{x} = 4.40$ และ 4.75) รองลงมา คือ นำ และโน้มน้าวให้ครูเน้นการปลูกฝังค่านิยมทางคุณธรรมและจริยธรรมด้วยการใช้สื่อการเรียนรู้ และจัดหาหนังสือที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมในการเสริมความรู้ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม ($\bar{x} = 4.33$ และ 4.69) และ มีอิทธิพลลงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือจากผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการจัดหาทรัพยากร สื่อการเรียนรู้ แหล่งการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.29$ และ 4.68) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่าสอดคล้องกันทั้งในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ คือ นำและมีอิทธิพลลงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นของสถานศึกษาและชุมชน ($\bar{x} = 4.04$ และ 4.53)

4. ครูผู้สอน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษามีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.17$) และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.61$)

โดยในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สอดคล้องกัน คือ เป็นที่ยอมรับในความซื่อสัตย์ ยุติธรรมในการจัดซื้อหนังสือเรียนจากร้านค้าหรือบริษัทอย่างเหมาะสมแก่คุณภาพและราคา และรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของทางราชการ ($\bar{x} = 4.35$ และ 4.76) รองลงมา คือ นำ และโน้มน้าวให้ครูเน้นการปลูกฝังค่านิยมทางคุณธรรมและจริยธรรมด้วยการใช้สื่อการเรียนรู้ และจัดหาหนังสือที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมในการเสริมความรู้ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม ($\bar{x} = 4.32$ และ 4.67) และ นำและโน้มน้าวให้ครูใช้แนวทางคุณธรรมและจริยธรรม

เป็นเป้าหมายในการจัดซื้อและจัดสรรสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาอย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$ และ 4.65) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในสภาพปัจจุบัน คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นร่วมกันในการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อให้เหมาะสมกับท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.03$) และในสภาพที่พึงประสงค์ คือนำและมีอิทธิพลสูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ในการวิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.56$)

5. คณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครอง พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษามีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.08$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เป็นที่ยอมรับในความซื่อสัตย์ ยุติธรรมในการจัดซื้อหนังสือเรียนจากร้านค้าหรือบริษัทอย่างเหมาะสมแก่คุณภาพและราคา และรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของทางราชการ ($\bar{X} = 4.27$) รองลงมา คือ นำ และโน้มน้าวให้ครูเน้นการปลูกฝังค่านิยมทางคุณธรรมและจริยธรรมด้วยการใช้สื่อการเรียนรู้ และจัดหาหนังสือที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมในการเสริมความรู้ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.19$) และมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือจากผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนในการจัดหาทรัพยากร สื่อการเรียนรู้ แหล่งการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.16$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็งและความต้องการของชุมชนมาพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นของสถานศึกษาและชุมชน ($\bar{X} = 3.94$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษามีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.57$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เป็นที่ยอมรับในความซื่อสัตย์ ยุติธรรมในการจัดซื้อหนังสือเรียนจากร้านค้าหรือบริษัทอย่างเหมาะสมแก่คุณภาพและราคา และรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของทางราชการ ($\bar{X} = 4.66$) รองลงมา คือ นำและโน้มน้าวให้ครูใช้แนวทางคุณธรรมและจริยธรรมเป็นเป้าหมายในการจัดซื้อและจัดสรรสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาอย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนมากที่สุด และนำและโน้มน้าวให้ครูเน้นการปลูกฝังค่านิยมทางคุณธรรมและจริยธรรมด้วยการใช้สื่อการเรียนรู้ และจัดหาหนังสือที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมในการเสริมความรู้ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.62$) และ นำและเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจในเรื่องของสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.61$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำและมีอิทธิพลจูงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็งและความต้องการของชุมชนมาพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นของสถานศึกษาและชุมชน ($\bar{x} = 4.46$)

ตารางที่ 4.12 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน และรวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ภาวะผู้นำด้านงานการสร้าง เครือข่ายความร่วมมือใน การบริหารงานวิชาการ	ผู้อำนวยการโรงเรียน				รองผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการ				ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้				ครูผู้สอน				กรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน				รวม			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์	
	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ	\bar{X}	ระดับ
	(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)		(SD)	
1. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการ เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน และชุมชน และองค์กรอื่นๆ เพื่อร่วมกัน สร้างเครือข่ายทางวิชาการ	4.26	มาก	4.68	มากที่สุด	4.23	มาก	4.71	มากที่สุด	4.33	มาก	4.66	มากที่สุด	4.35	มาก	4.69	มากที่สุด	4.17	มาก	4.55	มากที่สุด	4.27	มาก	4.66	มากที่สุด
2. นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้บุคลากรใน เครือข่ายได้พัฒนากระบวนการใหม่ร่วมกัน โดยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ เช่น การจัดการศึกษานอกระบบให้คนใน ชุมชน การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น	4.01	มาก	4.60	มากที่สุด	4.02	มาก	4.61	มากที่สุด	4.09	มาก	4.49	มากที่สุด	4.08	มาก	4.61	มากที่สุด	3.98	มาก	4.51	มากที่สุด	4.04	มาก	4.56	มากที่สุด
3. นำ และ โน้มน้าวให้บุคลากรในเครือข่าย วิชาการร่วมกันสร้างเป้าหมายในการส่งเสริม การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ชุมชน และผู้เรียน	4.21	มาก	4.61	มากที่สุด	4.17	มาก	4.71	มากที่สุด	4.22	มาก	4.62	มากที่สุด	4.16	มาก	4.61	มากที่สุด	4.12	มาก	4.56	มากที่สุด	4.17	มาก	4.62	มากที่สุด
4. นำ และเป็นที่ยอมรับในการประมวลความรู้ และสื่อสารให้บุคลากรในเครือข่ายมีความ เข้าใจในงานวิชาการและเกิดความร่วมมือใน การบริหารงานวิชาการ	4.09	มาก	4.61	มากที่สุด	4.20	มาก	4.68	มากที่สุด	4.23	มาก	4.62	มากที่สุด	4.17	มาก	4.60	มากที่สุด	4.07	มาก	4.54	มากที่สุด	4.15	มาก	4.61	มากที่สุด
5. นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถ บูรณาการความรู้ และจัดระบบงานในการ บริหารงานวิชาการ และชี้แจงหรือนำเสนอให้ ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และ เครือข่ายรับทราบสม่ำเสมอ	4.18	มาก	4.68	มากที่สุด	4.17	มาก	4.72	มากที่สุด	4.26	มาก	4.62	มากที่สุด	4.08	มาก	4.56	มากที่สุด	4.11	มาก	4.53	มากที่สุด	4.16	มาก	4.62	มากที่สุด

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ภาวะผู้นำด้านงานการสร้าง เครือข่ายความร่วมมือใน การบริหารงานวิชาการ	ผู้อำนวยการโรงเรียน				รองผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการ				ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้				ครูผู้สอน				กรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน				รวม			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพ ที่พึงประสงค์	
	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ	\bar{X} (SD)	ระดับ
6. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ สร้างกลยุทธ์ในการบริหารงานวิชาการ	4.27 (0.59)	มาก	4.74 (0.49) ที่สุด	มาก	4.22 (0.67)	มาก	4.66 (0.58) ที่สุด	มาก	4.28 (0.69)	มาก	4.66 (0.54) ที่สุด	มาก	4.18 (0.66)	มาก	4.57 (0.58) ที่สุด	มาก	4.18 (0.73)	มาก	4.6 (0.57) ที่สุด	มาก	4.23 (0.67)	มาก	4.65 (0.55) ที่สุด	มาก
7. นำและมีอิทธิพลสูงใจ ส่งเสริมให้เครือข่ายได้คิดค้นหาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนใหม่ๆ และพัฒนาจัดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่ผู้เรียนเพื่อให้เกิดความภูมิใจในชุมชนและท้องถิ่นของตน	4.12 (0.56)	มาก	4.68 (0.51) ที่สุด	มาก	4.08 (0.75)	มาก	4.66 (0.54) ที่สุด	มาก	4.22 (0.64)	มาก	4.59 (0.57) ที่สุด	มาก	4.13 (0.70)	มาก	4.60 (0.61) ที่สุด	มาก	3.96 (0.77)	มาก	4.54 (0.56) ที่สุด	มาก	4.10 (0.69)	มาก	4.61 (0.56) ที่สุด	มาก
8. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นในการบริหารงานวิชาการ	4.02 (0.67)	มาก	4.63 (0.57) ที่สุด	มาก	4.05 (0.75)	มาก	4.65 (0.54) ที่สุด	มาก	4.22 (0.67)	มาก	4.63 (0.57) ที่สุด	มาก	4.05 (0.76)	มาก	4.54 (0.67) ที่สุด	มาก	3.96 (0.73)	มาก	4.57 (0.54) ที่สุด	มาก	4.06 (0.72)	มาก	4.60 (0.58) ที่สุด	มาก
9. นำและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มเครือข่ายทุกองค์กรในการยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารโรงเรียน	4.33 (0.58)	มาก	4.74 (0.46) ที่สุด	มาก	4.24 (0.71)	มาก	4.71 (0.52) ที่สุด	มาก	4.34 (0.69)	มาก	4.67 (0.55) ที่สุด	มาก	4.29 (0.71)	มาก	4.67 (0.59) ที่สุด	มาก	4.16 (0.70)	มาก	4.65 (0.52) ที่สุด	มาก	4.27 (0.68)	มาก	4.69 (0.53) ที่สุด	มาก
10. นำและมีอิทธิพลสูงใจให้เครือข่ายต่างมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนเป็นองค์กรต้นแบบทางคุณธรรมจริยธรรม	4.27 (0.64)	มาก	4.71 (0.48) ที่สุด	มาก	4.17 (0.71)	มาก	4.69 (0.53) ที่สุด	มาก	4.37 (0.67)	มาก	4.67 (0.55) ที่สุด	มาก	4.24 (0.74)	มาก	4.64 (0.60) ที่สุด	มาก	4.18 (0.70)	มาก	4.62 (0.53) ที่สุด	มาก	4.25 (0.69)	มาก	4.67 (0.54) ที่สุด	มาก
รวม	4.18 (0.51)	มาก	4.67 (0.45) ที่สุด	มาก	4.16 (0.61)	มาก	4.68 (0.47) ที่สุด	มาก	4.26 (0.58)	มาก	4.63 (0.49) ที่สุด	มาก	4.17 (0.56)	มาก	4.61 (0.47) ที่สุด	มาก	4.09 (0.60)	มาก	4.57 (0.48) ที่สุด	มาก	4.17 (0.58)	มาก	4.63 (0.49) ที่สุด	มาก

จากตารางที่ 4.12 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ โดยการวิเคราะห์จากความคิดเห็นรวมทุกกลุ่ม พบว่า

ในสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.17$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และองค์กรอื่นๆเพื่อร่วมกันสร้างเครือข่ายทางวิชาการ และนำและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มเครือข่ายทุกองค์กรในการยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 4.27$) รองลงมา คือ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้เครือข่ายต่างมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนเป็นองค์กรต้นแบบทางคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 4.25$) และมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ สร้างกลยุทธ์ในการบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.23$) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.63$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มเครือข่ายทุกองค์กรในการยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 4.69$) รองลงมา คือ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้เครือข่ายต่างมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนเป็นองค์กรต้นแบบทางคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 4.67$) และมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และองค์กรอื่นๆเพื่อร่วมกันสร้างเครือข่ายทางวิชาการ ($\bar{X} = 4.66$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ คือ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้บุคลากรในเครือข่ายได้พัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ร่วมกัน โดยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ เช่น การจัดการศึกษานอกระบบให้คนในชุมชน การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.04$ และ 4.56)

และจากการวิเคราะห์แยกตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้อำนวยการ โรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.18$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มเครือข่ายทุกองค์กรในการยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 4.33$) รองลงมา คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา

ชุมชนและเครือข่ายในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ สร้างกลยุทธ์ในการบริหารงานวิชาการ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้เครือข่ายต่างมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนเป็นองค์กรต้นแบบทางคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 4.27$) และมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และองค์กรอื่นๆเพื่อร่วมกันสร้างเครือข่ายทางวิชาการ ($\bar{X} = 4.26$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้บุคลากรในเครือข่ายได้พัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ร่วมกัน โดยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ เช่น การจัดการศึกษานอกระบบให้คนในชุมชน การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.01$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.67$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และเป็นที่ยอมรับของกลุ่มเครือข่ายทุกองค์กรในการยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารโรงเรียน และมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ สร้างกลยุทธ์ในการบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.74$) รองลงมา คือ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้เครือข่ายต่างมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนเป็นองค์กรต้นแบบทางคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 4.71$) และมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และองค์กรอื่นๆเพื่อร่วมกันสร้างเครือข่ายทางวิชาการ นำและเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และจัดระบบงานในการบริหารงานวิชาการ และชี้แจงหรือนำเสนอให้ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายรับทราบสม่ำเสมอ นำและมีอิทธิพลสูงใจ ส่งเสริมให้เครือข่ายได้ศึกษาค้นหาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนใหม่ๆ และพัฒนาจัดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่ผู้เรียนเพื่อให้เกิดความภูมิใจในชุมชนและท้องถิ่นของตน ($\bar{X} = 4.68$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้บุคลากรในเครือข่ายได้พัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ร่วมกัน โดยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ เช่น การจัดการศึกษานอกระบบให้คนในชุมชน การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.60$)

2. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.16$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และเป็นที่ยอมรับของกลุ่มเครือข่ายทุกองค์กรในการยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 4.24$) รองลงมา คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และองค์กรอื่นๆเพื่อร่วมกันสร้างเครือข่ายทางวิชาการ ($\bar{X} = 4.23$) และมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชนและเครือข่ายในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ สร้างกลยุทธ์ในการบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.22$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้บุคลากรในเครือข่ายได้พัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ร่วมกัน โดยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ เช่น การจัดการศึกษานอกระบบให้คนในชุมชน การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.02$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.68$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำและเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และจัดระบบงานในการบริหารงานวิชาการ และชี้แจงหรือนำเสนอให้ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายรับทราบสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.72$) รองลงมา คือ นำและโน้มน้าวให้บุคลากรในเครือข่ายวิชาการร่วมกันสร้างเป้าหมายในการส่งเสริมการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ชุมชนและผู้เรียน นำ และเป็นที่ยอมรับของกลุ่มเครือข่ายทุกองค์กรในการยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร โรงเรียน ($\bar{X} = 4.71$) และ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้เครือข่ายต่างมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนเป็นองค์กรต้นแบบทางคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 4.69$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้บุคลากรในเครือข่ายได้พัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ร่วมกัน โดยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ เช่น การจัดการศึกษานอกระบบให้คนในชุมชน การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.61$)

3. ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.26$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้เครือข่ายต่างมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนเป็นองค์กรต้นแบบทางคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 4.37$) รองลงมา คือ นำ และเป็นที่ยอมรับของกลุ่มเครือข่ายทุกองค์กรในการยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร โรงเรียน ($\bar{X} = 4.34$) และมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และองค์กรอื่นๆเพื่อร่วมกันสร้างเครือข่ายทางวิชาการ ($\bar{X} = 4.33$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้บุคลากรในเครือข่ายได้พัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ร่วมกัน โดยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ เช่น การจัดการศึกษานอกระบบให้คนในชุมชน การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.09$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.63$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้เครือข่ายต่างมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนเป็นองค์กรต้นแบบทางคุณธรรมจริยธรรม นำ และเป็นที่ยอมรับของกลุ่มเครือข่ายทุกองค์กรในการยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร โรงเรียน ($\bar{X} = 4.67$) รองลงมา คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง กรรมการ

สถานศึกษา ชุมชนและเครือข่ายในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ สร้างกลยุทธ์ในการบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.66$) และ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นในการบริหารวิชาการ ($\bar{X} = 4.63$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้บุคลากรในเครือข่ายได้พัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ร่วมกัน โดยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ เช่น การจัดการศึกษานอกระบบให้คนในชุมชน การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.49$)

4. ครูผู้สอน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.17$) และสภาพที่พึงประสงค์ ($\bar{X} = 4.61$)

โดยในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สอดคล้องกัน คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และองค์กรอื่นๆเพื่อร่วมกันสร้างเครือข่ายทางวิชาการ ($\bar{X} = 4.35$ และ 4.69) รองลงมา คือ นำ และเป็นที่ยอมรับของกลุ่มเครือข่ายทุกองค์กรในการยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 4.29$ และ 4.67) และนำและมีอิทธิพลสูงใจให้เครือข่ายต่างมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนเป็นองค์กรต้นแบบทางคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 4.24$ และ 4.64) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า สอดคล้องกันทั้งในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นในการบริหารวิชาการ ($\bar{X} = 4.05$ และ 4.54)

5. คณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครอง พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.09$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ สร้างกลยุทธ์ในการบริหารงานวิชาการ และ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้เครือข่ายต่างมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนเป็นองค์กรต้นแบบทางคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{X} = 4.18$) รองลงมา คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และองค์กรอื่นๆเพื่อร่วมกันสร้างเครือข่ายทางวิชาการ ($\bar{X} = 4.17$) และ นำ และเป็นที่ยอมรับของกลุ่มเครือข่ายทุกองค์กรในการยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 4.16$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำและมีอิทธิพลสูงใจ ส่งเสริมให้เครือข่ายได้คิดค้นหาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนใหม่ๆ และพัฒนาจัดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น

ให้แก่ผู้เรียนเพื่อให้เกิดความภูมิใจในชุมชนและท้องถิ่นของตนเอง และมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นในการบริหารวิชาการ ($\bar{X} = 3.96$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.57$) โดยภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นำ และเป็นที่ยอมรับของกลุ่มเครือข่ายทุกองค์กรในการยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารโรงเรียน ($\bar{X} = 4.65$) รองลงมา คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ สร้างกลยุทธ์ในการบริหารงานวิชาการ และนำและมีอิทธิพลสูงใจให้เครือข่ายต่างมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนเป็นองค์กรต้นแบบทางคุณธรรม จริยธรรม ($\bar{X} = 4.62$) และ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นในการบริหารวิชาการ ($\bar{X} = 4.57$) ตามลำดับ

ส่วนภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นำและมีอิทธิพลสูงใจให้บุคลากรในเครือข่ายได้พัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ร่วมกัน โดยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ เช่น การจัดการศึกษานอกระบบให้คนในชุมชน การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.51$)

ตอนที่ 2 การประเมินความต้องการจำเป็นและการจัดอันดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) ในการประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ 5 งาน ได้แก่ (1) การบริหารจัดการหลักสูตร (2) การจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล (3) การประกันคุณภาพ (4) การพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา และ (5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งในแต่ละงานมีภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในข้อย่อยงานละ 10 ข้อ รวมทั้งหมด 50 ข้อ และเมื่อนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่วัดด้วยมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ในรูปแบบของการให้ตอบข้อมูลแบบตอบสนองคู่ (Dual-response format) ที่มีข้อความให้ตอบโดยให้ระบุข้อมูลทั้งสองชุด คือ ระดับของสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็นหรือสภาพพึงประสงค์ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550 : 275) มาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เป็นรายชื่อ โดยคำนวณค่าดัชนี PNI_{modified} เพื่อระบุความต้องการจำเป็น (Need identification) จากสูตร $PNI_{\text{modified}} = (I - D) / D$ และกำหนดให้ค่าดัชนี PNI_{modified} ที่มีค่ามากกว่าค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ยของความต้องการจำเป็นในแต่ละด้านที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลระบุประเด็นความต้องการจำเป็น เป็นค่าที่แสดงถึงความต้องการจำเป็นต้องพัฒนามาก และเรียงลำดับความสำคัญตามประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รายละเอียดดังตารางที่ 4.13 - 4.18

ตารางที่ 4.13 สรุปลำดับความสำคัญจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นความต้องการจำเป็น	PNI_{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
1. ด้านงานการบริหารจัดการหลักสูตร	0.13	1
2. ด้านงานการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล	0.13	1
3. ด้านงานการประกันคุณภาพ	0.12	2
4. ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา	0.12	2
5. ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ	0.11	3
ค่าดัชนี PNI_{modified}	0.12	-

จากตารางที่ 4.13 สรุปได้ว่าความสำคัญจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการจัดลำดับความสำคัญที่มีค่ามากกว่าค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย โดยการวิเคราะห์จากความคิดเห็นรวมทุกกลุ่ม พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับมากและสำคัญที่สุด และเป็นจุดอ่อนในการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการมี 1 ลำดับคือ

ลำดับที่ 1 มี 2 งาน คือ ด้านงานการบริหารจัดการหลักสูตร และ ด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$)

ส่วนประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในลำดับที่ 2 มี 2 งาน คือ ด้านงานการประกันคุณภาพ และด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.12$) และลำดับที่ 3 มี 1 งานคือ ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ($PNI_{\text{modified}} = 0.11$) ถือเป็นจุดแข็งในการบริหารงานวิชาการ แต่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการเพื่อเป็นการเสริมจุดแข็งให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตารางที่ 4.14 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน และรวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ประเด็นความต้องการจำเป็น	ผอ.		รอง ผอ.		ครูหัวหน้ากลุ่มสาระฯ		ครูผู้สอน		กรรมการ/ผู้ปกครอง		รวม	
	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ
ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร												
1. นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจในหลักสูตรแกนกลางการศึกษา หลักสูตรอิงมาตรฐานและตัวชี้วัด หลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา	0.15		0.13		0.13	1	0.13		0.12		0.13	
2. นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูสามารถประมวลวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำ และพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา	0.16	3	0.14		0.13	1	0.14	1	0.12		0.14	2
3. นำ และ โน้มน้ำวให้ครูกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	0.14		0.12		0.10		0.11		0.12		0.12	
4. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	0.14		0.12		0.13	1	0.12		0.11		0.12	
5. นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่โดยการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	0.17	2	0.17	1	0.11		0.13		0.15	1	0.15	1

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ประเด็นความต้องการจำเป็น	ผอ.		รอง ผอ.		ครูหัวหน้ากลุ่มสาระฯ		ครูผู้สอน		กรรมการ/ผู้ปกครอง		รวม	
	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ
6. นำ และมีอิทธิพลของใจเป็นที่ยอมรับให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดแผนงาน และสร้างกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการหลักสูตรระดับท้องถิ่นและสถานศึกษา	0.12		0.14		0.08		0.11		0.12		0.12	
7. นำ และมีอิทธิพลของใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาเป็นเนื้อหาสาระของหลักสูตรสถานศึกษา	0.18	1	0.16	2	0.11		0.14	1	0.14	2	0.14	2
8. นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ และสนใจค้นหาแนวคิดและแนวทางใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาแผน และกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการหลักสูตร	0.12		0.14		0.10		0.12		0.10		0.12	
9. นำ และมีอิทธิพลของใจให้ครูมีความมุ่งมั่น ยืนยันและอดทนในการวิจัย พัฒนาและบริหารจัดการหลักสูตร และการติดตาม กำกับ ดูแลคุณภาพหลักสูตร	0.15		0.17	1	0.12	2	0.14	1	0.12		0.14	2
10. นำ และมีอิทธิพลของใจให้ครูเกิดการพัฒนาค้นเองในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอจนเกิดค่านิยม และสามารถเป็นผู้นำหรือแกนนำให้แก่โรงเรียนอื่น	0.17	2	0.17	1	0.10		0.12		0.13	3	0.14	2
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.15		0.14		0.11		0.13		0.12		0.13	

จากตารางที่ 4.14 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการบริหารจัดการหลักสูตร โดยการจัดลำดับความสำคัญที่มีค่ามากกว่าค่าดัชนี PNI_{modified} เดิม โดยการวิเคราะห์จากความคิดเห็นรวมทุกกลุ่มพบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการบริหารจัดการหลักสูตรที่สำคัญ 2 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่โดยการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$)

ลำดับที่ 2 มี 4 ประเด็น คือ (1) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูสามารถประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำ และพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา (2) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาเป็นเนื้อหาสาระของหลักสูตรสถานศึกษา (3) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูมีความมุ่งมั่น ขยันและอดทนในการวิจัย พัฒนาและบริหารจัดการหลักสูตร และการติดตาม กำกับ ดูแลคุณภาพหลักสูตร และ(4) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูเกิดการพัฒนาตนเองในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอจนเกิดค่านิยม และสามารถเป็นผู้นำหรือแกนนำให้แก่โรงเรียนอื่น ($PNI_{\text{modified}} = 0.14$)

และจากการวิเคราะห์แยกตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน พบว่า

1. ผู้อำนวยการโรงเรียน ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการบริหารจัดการหลักสูตรที่สำคัญ 3 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาเป็นเนื้อหาสาระของหลักสูตรสถานศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.18$)

ลำดับที่ 2 มี 2 ประเด็น คือ (1) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่โดยการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ และ (2) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูเกิดการพัฒนาตนเองในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอจนเกิดค่านิยม และสามารถเป็นผู้นำหรือแกนนำให้แก่โรงเรียนอื่น ($PNI_{\text{modified}} = 0.17$)

ลำดับที่ 3 คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูสามารถประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำ และพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.16$)

2. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการบริหารจัดการหลักสูตรที่สำคัญ 2 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 มี 3 ประเด็น คือ (1) นำ และมีอิทธิพลจงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่โดยการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ (2) นำ และมีอิทธิพลจงใจให้ครูมีความมุ่งมั่น ขยันและอดทนในการวิจัย พัฒนาและบริหารจัดการหลักสูตร และการติดตาม กำกับดูแลคุณภาพหลักสูตร และ (3) นำ และมีอิทธิพลจงใจให้ครูเกิดการพัฒนาตนเองในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอจนเกิดค่านิยม และสามารถเป็นผู้นำหรือแกนนำให้แก่โรงเรียนอื่น ($PNI_{\text{modified}} = 0.17$)

ลำดับที่ 2 คือ นำ และมีอิทธิพลจงใจเป็นที่ยอมรับให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดแผนงาน และสร้างกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการหลักสูตรระดับท้องถิ่นและสถานศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.16$)

3. ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการบริหารจัดการหลักสูตรที่สำคัญ 2 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 มี 3 ประเด็น คือ (1) นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจในหลักสูตรแกนกลางการศึกษา หลักสูตรอิงมาตรฐานและตัวชี้วัด หลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา (2) นำ และมีอิทธิพลจงใจให้ครูสามารถประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลในการจัดทำ และพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา และ (3) มีอิทธิพลจงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$)

ลำดับที่ 2 คือ นำ และมีอิทธิพลจงใจให้ครูมีความมุ่งมั่น ขยันและอดทนในการวิจัย พัฒนาและบริหารจัดการหลักสูตร และการติดตาม กำกับ ดูแลคุณภาพหลักสูตร ($PNI_{\text{modified}} = 0.12$)

4. ครูผู้สอนได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการบริหารจัดการหลักสูตรที่สำคัญเพียง 1 ลำดับ โดยมี 3 ประเด็น คือ (1) นำ และมีอิทธิพลจงใจให้ครูสามารถประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลในการจัดทำ และพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา (2) นำ และมีอิทธิพลจงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาเป็นเนื้อหาสาระของหลักสูตรสถานศึกษา และ (3) นำ และมีอิทธิพลจงใจให้ครูมีความมุ่งมั่น ขยัน

และอดทนในการวิจัย พัฒนาและบริหารจัดการหลักสูตร และการติดตาม กำกับ ดูแลคุณภาพหลักสูตร ($PNI_{\text{modified}} = 0.14$)

5. คณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานบริหารจัดการหลักสูตรที่สำคัญ 3 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ นำ และมีอิทธิพลจูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทศน์ใหม่โดยการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$)

ลำดับที่ 2 คือ นำ และมีอิทธิพลจูงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาเป็นเนื้อหาสาระของหลักสูตรสถานศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.14$)

ลำดับที่ 3 คือ นำ และมีอิทธิพลจูงใจให้ครูเกิดการพัฒนาดตนเองในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอจนเกิดค่านิยม และสามารถเป็นผู้นำหรือแกนนำให้แก่โรงเรียนอื่น ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$)

ตารางที่ 4.15 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน และรวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ประเด็นความต้องการจำเป็น	ผอ.		รอง ผอ.		ครูหัวหน้ากลุ่มสาระฯ		ครูผู้สอน		กรรมการ/ผู้ปกครอง		รวม	
	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ
ด้านงานการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล 1. นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจ ในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้	0.14		0.13		0.10		0.16	1	0.13	2	0.13	
2. นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูสามารถประมวลสาระ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล	0.17	1	0.17	1	0.11	2	0.15	2	0.14	1	0.15	1
3. นำ และ โน้มน้าวให้ครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนตามเป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน	0.14		0.15	3	0.11	2	0.14	3	0.14	1	0.14	2
4. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมตามศักยภาพของผู้เรียน	0.13		0.12		0.10		0.12		0.12		0.12	
5. นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน	0.15	2	0.15	3	0.09		0.12		0.14	2	0.13	

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ประเด็นความต้องการจำเป็น	ผอ.		รอง ผอ.		ครูหัวหน้ากลุ่มสาระฯ		ครูผู้สอน		กรรมการ/ผู้ปกครอง		รวม	
	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ
6. โนม่น้าว และมีอิทธิพลสูงใจ ให้ครูเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ และวัดและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย	0.15	2	0.16	2	0.12	1	0.13		0.13	2	0.14	2
7. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครองนักเรียนในคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และการวัดและประเมินผลที่สามารถตรวจสอบได้	0.12		0.12		0.09		0.12		0.11		0.11	
8. มีอิทธิพลสูงใจให้เกิดความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนความคิดเห็นร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา	0.14		0.14		0.10		0.13		0.12		0.13	
9. นำ และ โนม่น้าว ให้ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดค่านิยมในการปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรม	0.11		0.12		0.09		0.11		0.10		0.11	
10. นำ และ โนม่น้าว ให้ครูมีความยุติธรรมในการวัดประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดอย่างเหมาะสม และสามารถตรวจสอบได้	0.13		0.13		0.11		0.11		0.10		0.12	
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.14		0.14		0.10		0.13		0.12		0.13	

จากตารางที่ 4.15 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผล โดยการจัดลำดับความสำคัญที่มีค่ามากกว่าค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย โดยการวิเคราะห์จากความคิดเห็นรวมทุกกลุ่มพบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผลที่สำคัญ 2 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูสามารถประมวลสาระ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$)

ลำดับที่ 2 มี 2 ประเด็น คือ (1) นำ และโน้มน้าวให้ครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนตามเป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน และ (2) โน้มน้าว และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ และวัดและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ($PNI_{\text{modified}} = 0.14$)

และจากการวิเคราะห์แยกตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน พบว่า

1. ผู้อำนวยการโรงเรียน ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผลที่สำคัญ 2 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูสามารถประมวลสาระ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ($PNI_{\text{modified}} = 0.17$)

ลำดับที่ 2 มี 2 ประเด็น คือ (1) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน และ (2) โน้มน้าว และมีอิทธิพลสูงใจ ให้ครูเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ และวัดและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$)

2. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผลที่สำคัญ 3 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูสามารถประมวลสาระ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัด ประเมินผล ($PNI_{\text{modified}} = 0.17$)

ลำดับที่ 2 คือ โนม่น้าว และมีอิทธิพลสูงใจ ให้ครูเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการ ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการ เรียนรู้ และวัดและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ($PNI_{\text{modified}} = 0.16$)

ลำดับที่ 3 มี 2 ประเด็น คือ (1) นำ และ โนม่น้าว ให้ครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้ นักเรียนตามเป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน และ (2) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครู ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$)

3. ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะ ผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการจัดการเรียนรู้ และ วัดประเมินผลที่สำคัญ 2 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ โนม่น้าว และมีอิทธิพลสูงใจ ให้ครูเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการ ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการ เรียนรู้ และวัดและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ($PNI_{\text{modified}} = 0.12$)

ลำดับที่ 2 มี 3 ประเด็น คือ (1) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูสามารถประมวลสาระ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การ จัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล (2) นำ และ โนม่น้าว ให้ครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้ นักเรียนตามเป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน และ (3) นำ และ โนม่น้าว ให้ครูมีความ ยุติธรรมในการวัดประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดอย่างเหมาะสม และสามารถ ตรวจสอบได้ ($PNI_{\text{modified}} = 0.11$)

4. ครูผู้สอน ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงาน วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผลที่สำคัญ 3 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความ เข้าใจ ในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ ($PNI_{\text{modified}} = 0.16$)

ลำดับที่ 2 คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูสามารถประมวลสาระ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัด ประเมินผล ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$)

ลำดับที่ 3 คือ นำ และโน้มน้าวให้ครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนตามเป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ($PNI_{\text{modified}} = 0.14$)

5. คณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงาน การจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผลที่สำคัญ 2 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 มี 3 ประเด็น คือ (1) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูสามารถประมวลสาระ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล (2) นำ และโน้มน้าวให้ครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนตามเป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน และ (3) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสม กับศักยภาพของผู้เรียน ($PNI_{\text{modified}} = 0.14$)

ลำดับที่ 2 มี 2 ประเด็น คือ (1) นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการ ความรู้ และความเข้าใจ ในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ และ (2) โน้มน้าว และมีอิทธิพลสูงใจ ให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบหน่วย การเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ และวัดและ ประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$)

ตารางที่ 4.16 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการประกันคุณภาพ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครอง นักเรียน และรวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ประเด็นความต้องการจำเป็น	ผอ.		รอง ผอ.		ครูหัวหน้ากลุ่มสาระฯ1		ครูผู้สอน		กรรมการ/ผู้ปกครอง		รวม	
	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ
ด้านงานการประกันคุณภาพ 1. นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูจัดทำประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำให้เป็นไปตามสภาพจริง และเที่ยงตรงตามเป้าหมาย	0.14	2	0.14		0.10		0.10		0.15	2	0.13	2
2. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการจัดทำแผนประกันคุณภาพ	0.14	2	0.14		0.10		0.11		0.13		0.12	
3. นำ และมีอิทธิพลสูงใจในการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA	0.13		0.14		0.09		0.11		0.14	3	0.12	
4. นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูประมวลข้อมูล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อจัดทำรายงานประเมินคุณภาพภายในได้ตรงตามมาตรฐาน	0.13		0.15		0.10		0.12	2	0.14	3	0.13	2
5. นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ในการจัดระบบข้อมูล เพื่อเอื้อต่อการบริหาร และการพัฒนางานประกันคุณภาพภายใน	0.14	2	0.15		0.10		0.10		0.15	2	0.12	

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ประเด็นความต้องการจำเป็น	ผอ.		รอง ผอ.		ครูหัวหน้ากลุ่มสาระฯ		ครูผู้สอน		กรรมการ/ผู้ปกครอง		รวม	
	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ
6. มีอิทธิพลจงใจ และส่งเสริม สนับสนุน ให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนได้เข้ามาตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาย่างต่อเนื่อง	0.15	1	0.16	1	0.12	1	0.13	1	0.16	1	0.14	1
7. มีอิทธิพลจงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นต่อครู ผู้ปกครองและชุมชนในการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา	0.14	2	0.16	1	0.08		0.09		0.12		0.12	
8. นำ และมีอิทธิพลจงใจให้ครูรู้จักการวิเคราะห์และคิดสะท้อนข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษได้ตรงตามมาตรฐานการศึกษา	0.13		0.16	1	0.10		0.11		0.14	3	0.13	2
9. เป็นที่ยอมรับในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จ	0.13		0.16	1	0.09		0.10		0.10		0.12	
10. นำให้ครูร่วมประเมินโรงเรียนตามสภาพจริงและสามารถตรวจได้จริง	0.13		0.15		0.08		0.13		0.12		0.12	
ลำดับนี้ PNI_{modified} เฉลี่ย	0.13		0.15		0.10		0.11		0.13		0.12	

จากตารางที่ 4.16 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการประกันคุณภาพ โดยการจัดลำดับความสำคัญที่มีค่ามากกว่าค่าดัชนี PNI_{modified} เดิม โดยการวิเคราะห์จากความคิดเห็นรวมทุกกลุ่ม พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการประกันคุณภาพที่สำคัญ 2 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ มีอิทธิพลสูงใจ และส่งเสริม สนับสนุน ให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนได้เข้ามาตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($PNI_{\text{modified}} = 0.14$)

ลำดับที่ 2 มี 3 ประเด็น คือ (1) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูจัดทำประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำให้เป็นไปตามสภาพจริง และเที่ยงตรงตามเป้าหมาย (2) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูประมวลข้อมูล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อจัดทำรายงานประเมินคุณภาพภายในได้ตรงตามมาตรฐาน และ (3) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูรู้จักการวิเคราะห์และคิดสะท้อนข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ตรงตามมาตรฐานการศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$)

และจากการวิเคราะห์แยกตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน พบว่า

1. ผู้อำนวยการ โรงเรียน ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการประกันคุณภาพที่สำคัญ 2 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ มีอิทธิพลสูงใจ และส่งเสริม สนับสนุนให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนได้เข้ามาตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$)

ลำดับที่ 2 มี 4 ประเด็น คือ (1) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูจัดทำประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำให้เป็นไปตามสภาพจริง และเที่ยงตรงตามเป้าหมาย (2) มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการจัดทำแผนประกันคุณภาพ (3) นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ ในการจัดระบบข้อมูล เพื่อเอื้อต่อการบริหาร และการพัฒนางานประกันคุณภาพภายใน และ (4) มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นต่อครู ผู้ปกครองและชุมชนในการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.14$)

2. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการประกันคุณภาพที่สำคัญเพียง 1 ลำดับ โดยมี 4 ประเด็น คือ (1) มีอิทธิพลสูงใจ และส่งเสริม สนับสนุน ให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ได้เข้ามาตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (2) มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นต่อครู ผู้ปกครองและชุมชนในการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา (3) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูรู้จักการวิเคราะห์และคิดสะท้อนข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ตรงตามมาตรฐานการศึกษา และ (4) เป็นที่ยอมรับในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความสำเร็จ ($PNI_{\text{modified}} = 0.16$)

3. ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการประกันคุณภาพที่สำคัญเพียง 1 ลำดับ คือ มีอิทธิพลสูงใจ และส่งเสริม สนับสนุน ให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ได้เข้ามาตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($PNI_{\text{modified}} = 0.12$)

4. ครูผู้สอนได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการประกันคุณภาพที่สำคัญ 2 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 มี 2 ประเด็น คือ (1) มีอิทธิพลสูงใจ และส่งเสริม สนับสนุน ให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ได้เข้ามาตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และ (2) นำให้ครูร่วมประเมินโรงเรียนตามสภาพจริงและสามารถตรวจได้จริง ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$)

ลำดับที่ 2 คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูประมวลข้อมูล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อจัดทำรายงานประเมินคุณภาพภายในได้ตรงตามมาตรฐาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.12$)

5. คณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการประกันคุณภาพที่สำคัญ 3 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ มีอิทธิพลสูงใจ และส่งเสริม สนับสนุน ให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ได้เข้ามาตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($PNI_{\text{modified}} = 0.16$)

ลำดับที่ 2 มี 2 ประเด็น คือ (1) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูจัดทำประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำให้เป็นไปตามสภาพจริง และเที่ยงตรงตามเป้าหมาย และ (2) นำ และเป็น

ที่ยอมรับในความรอบรู้ ในการจัดระบบข้อมูล เพื่อเอื้อต่อการบริหาร และการพัฒนางานประกัน
คุณภาพภายใน ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$)

ลำดับที่ 3 มี 3 ประเด็น คือ (1) นำ และมีอิทธิพลสูงใจ ในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครู
พัฒนาตนเองให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA (2) นำ และมี
อิทธิพลสูงใจให้ครูประมวลข้อมูล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อ
จัดทำรายงานประเมินคุณภาพภายในได้ตรงตามมาตรฐาน และ (3) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครู
รู้จักการวิเคราะห์และคิดสะท้อนข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ตรงตาม
มาตรฐานการศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.14$)

ตารางที่ 4.17 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน และรวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ประเด็นความต้องการจำเป็น	ผอ.		รอง ผอ.		ครูหัวหน้ากลุ่มสาระฯ		ครูผู้สอน		กรรมการ/ผู้ปกครอง		รวม	
	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ
ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา												
1. นำและเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจในเรื่องของสื่อเทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา	0.18	2	0.11		0.10		0.10		0.12		0.12	
2. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือ จากผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการจัดหาทรัพยากร สื่อการเรียนรู้ แหล่งการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา	0.15		0.13		0.09		0.11		0.10		0.12	
3. นำและโน้มน้าวให้ครูใช้แนวทางคุณธรรม และจริยธรรมเป็นเป้าหมายในการจัดซื้อและจัดสรรสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาอย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนมากที่สุด	0.10		0.12		0.08		0.09		0.11		0.10	
4. นำและมีอิทธิพลสูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ในการวิจัยและพัฒนาสื่อ การเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา	0.17	3	0.16	3	0.10		0.11		0.13	2	0.13	3
5. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ครูในการวิเคราะห์และเชื่อมโยงในการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาที่หลากหลายให้มีความเหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	0.17	3	0.15	4	0.10		0.10		0.13	2	0.13	3

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ประเด็นความต้องการจำเป็น	ผอ.		รอง ผอ.		ครูหัวหน้ากลุ่มสาระฯ		ครูผู้สอน		กรรมการ/ผู้ปกครอง		รวม	
	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ
6. มีอิทธิพลจงใจให้ครูเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการวิจัยพัฒนาและออกแบบสื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา	0.20	1	0.18	1	0.10		0.12	3	0.14	1	0.15	1
7. นำและมีอิทธิพลจงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นของสถานศึกษาและชุมชน	0.17	3	0.15	4	0.12	1	0.13	2	0.13	2	0.14	2
8. มีอิทธิพลจงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นร่วมกันในการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อให้เหมาะสมกับท้องถิ่น	0.20	1	0.17	2	0.12	1	0.14	1	0.12		0.14	2
9. เป็นที่ยอมรับในความซื่อสัตย์ ยุติธรรมในการจัดซื้อหนังสือเรียนจากร้านค้า หรือบริษัทอย่างเหมาะสมแก่คุณภาพและราคา และรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของทางราชการ	0.06		0.08		0.08		0.09		0.09		0.08	
10. นำและโน้มน้าวให้ครูเน้นการปลูกฝังค่านิยมทางคุณธรรมและจริยธรรมด้วยการใช้สื่อการเรียนรู้ และจัดหาหนังสือเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมในการเสริมความรู้ให้แก่ผู้เรียน ได้อย่างเหมาะสม	0.10		0.10		0.08		0.08		0.10		0.09	
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.15		0.14		0.10		0.11		0.12		0.12	

จากตารางที่ 4.17 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา โดยการจัดลำดับความสำคัญที่มีค่ามากกว่าค่าดัชนี $PNI_{modified}$ เฉลี่ย โดยการวิเคราะห์จากความคิดเห็นรวมทุกกลุ่ม พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษาที่สำคัญ 3 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ มีอิทธิพลสูงใจให้ครูเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการวิจัยพัฒนาและออกแบบสื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ($PNI_{modified} = 0.15$)

ลำดับที่ 2 มี 2 ประเด็น คือ (1) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นของสถานศึกษาและชุมชน และ (2) มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นร่วมกันในการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อให้เหมาะสมกับท้องถิ่น ($PNI_{modified} = 0.14$)

ลำดับที่ 3 มี 2 ประเด็น คือ (1) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการใหม่ในการวิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา และ (2) มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ครูในการวิเคราะห์และเชื่อมโยงในการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาที่หลากหลายให้มีความเหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ($PNI_{modified} = 0.13$)

และจากการวิเคราะห์แยกตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน พบว่า

1. ผู้อำนวยการโรงเรียน ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษาที่สำคัญ 3 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 มี 2 ประเด็น คือ (1) มีอิทธิพลสูงใจให้ครูเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการวิจัยพัฒนาและออกแบบสื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา และ (2) มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นร่วมกันในการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อให้เหมาะสมกับท้องถิ่น ($PNI_{modified} = 0.20$)

ลำดับที่ 2 คือ นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจในเรื่องของสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.18$)

ลำดับที่ 3 มี 3 ประเด็น คือ (1) นำ และมีอิทธิพลจูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ในการวิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา (2) มีอิทธิพลจูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ครูในการวิเคราะห์และเชื่อมโยงในการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาที่หลากหลายให้มีความเหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และ (3) นำ และมีอิทธิพลจูงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นของสถานศึกษาและชุมชน ($PNI_{\text{modified}} = 0.17$)

2. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษาที่สำคัญ 4 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ มีอิทธิพลจูงใจให้ครูเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการวิจัยพัฒนาและออกแบบสื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.18$)

ลำดับที่ 2 คือ มีอิทธิพลจูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นร่วมกันในการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อให้เหมาะสมกับท้องถิ่น ($PNI_{\text{modified}} = 0.17$)

ลำดับที่ 3 คือ นำ และมีอิทธิพลจูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ในการวิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.16$)

ลำดับที่ 4 มี 2 ประเด็น คือ (1) มีอิทธิพลจูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ครูในการวิเคราะห์และเชื่อมโยงในการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาที่หลากหลายให้มีความเหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และ (2) นำ และมีอิทธิพลจูงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นของสถานศึกษาและชุมชน ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$)

3. ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษาที่สำคัญเพียง 1 ลำดับ โดยมี 2 ประเด็น คือ (1) นำ และมีอิทธิพลจูงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นของสถานศึกษาและชุมชน และ (2) มีอิทธิพลจูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความรู้

ร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นร่วมกันในการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อให้เหมาะสมกับท้องถิ่น ($PNI_{\text{modified}} = 0.12$)

4. ครูผู้สอน ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษาที่สำคัญ 3 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นร่วมกันในการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อให้เหมาะสมกับท้องถิ่น ($PNI_{\text{modified}} = 0.14$)

ลำดับที่ 2 คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นของสถานศึกษาและชุมชน ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$)

ลำดับที่ 3 คือ มีอิทธิพลสูงใจให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวิจัยพัฒนาและออกแบบสื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.12$)

5. คณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษาที่สำคัญ 2 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ มีอิทธิพลสูงใจให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวิจัยพัฒนาและออกแบบสื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.14$)

ลำดับที่ 2 มี 3 ประเด็น คือ (1) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการวิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา (2) มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ครูในการวิเคราะห์และเชื่อมโยงในการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาที่หลากหลายให้มีความเหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และ (3) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นของสถานศึกษาและชุมชน ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$)

ตารางที่ 4.18 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน และรวมทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ประเด็นความต้องการจำเป็น	ผอ.		รอง ผอ.		ครูหัวหน้ากลุ่มสาระฯ1		ครูผู้สอน		กรรมการ/ผู้ปกครอง		รวม	
	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ
ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ 1. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และองค์กรอื่นๆ เพื่อร่วมกันสร้างเครือข่ายทางวิชาการ	0.10		0.11		0.08		0.08		0.09		0.09	
2. นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้บุคลากรในเครือข่ายได้พัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ ร่วมกันโดยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ เช่น การจัดการศึกษานอกระบบให้คนในชุมชน การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น	0.15	1	0.15	1	0.10	1	0.13	1	0.13	2	0.13	1
3. นำ และโน้มน้าวให้บุคลากรในเครือข่ายวิชาการร่วมกันสร้างเป้าหมายในการส่งเสริมการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ชุมชนและผู้เรียน	0.10		0.13		0.09		0.11		0.11		0.11	
4. นำ และเป็นที่ยอมรับในการประมวลความรู้และสื่อสารให้บุคลากรในเครือข่ายมีความเข้าใจในงานวิชาการและเกิดความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ	0.13	3	0.11		0.09		0.10		0.12		0.11	
5. นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และจัดระบบงานในการบริหารงานวิชาการ และชี้แจงหรือนำเสนอให้ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายรับทราบสม่ำเสมอ	0.12		0.13		0.08		0.12	2	0.10		0.11	

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ประเด็นความต้องการจำเป็น	ผอ.		รอง ผอ.		ครูหัวหน้ากลุ่มสาระฯ		ครูผู้สอน		กรรมการ/ผู้ปกครอง		รวม	
	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{modified}	ลำดับ ความสำคัญ
5. นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถ บูรณาการความรู้ และจัดระบบงานในการบริหารงาน วิชาการ และชี้แจงหรือนำเสนอให้ผู้ปกครอง กรรมการ สถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายรับทราบสม่ำเสมอ	0.12		0.13		0.08		0.12	2	0.10		0.11	
6. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายใน การร่วมสร้างวิสัยทัศน์ สร้างกลยุทธ์ในการ บริหารงานวิชาการ	0.11		0.10		0.09		0.09		0.11		0.10	
7. นำ และมีอิทธิพลสูงใจ ส่งเสริมให้เครือข่ายได้ คิดค้นหาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนใหม่ๆ และพัฒนา จัดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้แก่ผู้เรียนเพื่อให้เกิดความภูมิใจในชุมชนและ ท้องถิ่นของตน	0.14	2	0.14	2	0.09		0.11		0.15	1	0.12	2
8. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความ ร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์ และสะท้อนความคิดเห็นในการบริหารวิชาการ	0.15	1	0.15	1	0.10	1	0.12	2	0.15	1	0.13	1
9. นำ และเป็นที่ยอมรับของกลุ่มเครือข่ายทุก องค์กรในการยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมใน การบริหารโรงเรียน	0.09		0.11		0.08		0.09		0.12		0.10	
10. นำ และมีอิทธิพลสูงใจ ให้เครือข่ายต่างมีส่วน ร่วมในการส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนเป็น องค์กรต้นแบบทางคุณธรรมจริยธรรม	0.10		0.12		0.07		0.09		0.11		0.10	
ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย	0.12		0.13		0.09		0.11		0.12		0.11	

จากตารางที่ 4.18 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ โดยการจัดลำดับความสำคัญที่มีค่ามากกว่าค่าดัชนี $PNI_{modified}$ เฉลี่ย โดยการวิเคราะห์จากความคิดเห็นรวมทุกกลุ่ม พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการที่สำคัญ 2 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 มี 2 ประเด็น คือ (1) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้บุคลากรในเครือข่ายได้พัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ ร่วมกันโดยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ เช่น การจัดการศึกษานอกระบบให้คนในชุมชน การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น และ (2) มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นในการบริหารวิชาการ ($PNI_{modified} = 0.13$)

ลำดับที่ 2 คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจ ส่งเสริมให้เครือข่ายได้คิดค้นหาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนใหม่ๆ และพัฒนาจัดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่ผู้เรียนเพื่อให้เกิดความภูมิใจในชุมชนและท้องถิ่นของตน ($PNI_{modified} = 0.12$)

และจากการวิเคราะห์แยกตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน พบว่า

1. ผู้อำนวยการ โรงเรียน ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการที่สำคัญ 3 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 มี 2 ประเด็น คือ (1) นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้บุคลากรในเครือข่ายได้พัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ ร่วมกันโดยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ เช่น การจัดการศึกษานอกระบบให้คนในชุมชน การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น และ (2) มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นในการบริหารวิชาการ ($PNI_{modified} = 0.15$)

ลำดับที่ 2 คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจ ส่งเสริมให้เครือข่ายได้คิดค้นหาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนใหม่ๆ และพัฒนาจัดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่ผู้เรียนเพื่อให้เกิดความภูมิใจในชุมชนและท้องถิ่นของตน ($PNI_{modified} = 0.14$)

ลำดับที่ 3 คือ นำ และเป็นที่ยอมรับในการประมวลความรู้และสื่อสารให้บุคลากรในเครือข่ายมีความเข้าใจในงานวิชาการและเกิดความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ($PNI_{modified} = 0.17$)

2. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการที่สำคัญ 2 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ นำ และมีอิทธิพลจูงใจให้บุคลากรในเครือข่ายได้พัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ร่วมกันโดยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ เช่น การจัดการศึกษานอกระบบให้คนในชุมชน การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$)

ลำดับที่ 2 คือ นำ และมีอิทธิพลจูงใจ ส่งเสริมให้เครือข่ายได้คิดค้นหาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนใหม่ๆ และพัฒนาจัดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่ผู้เรียนเพื่อให้เกิดความภูมิใจในชุมชนและท้องถิ่นของตน ($PNI_{\text{modified}} = 0.14$)

3. ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการที่สำคัญเพียง 1 ลำดับ โดยมี 2 ประเด็น คือ (1) นำ และมีอิทธิพลจูงใจให้บุคลากรในเครือข่ายได้พัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ร่วมกันโดยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ เช่น การจัดการศึกษานอกระบบให้คนในชุมชน การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น และ (2) มีอิทธิพลจูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นในการบริหารวิชาการ ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)

4. ครูผู้สอน ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการที่สำคัญ 2 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 คือ นำ และมีอิทธิพลจูงใจให้บุคลากรในเครือข่ายได้พัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ร่วมกันโดยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ เช่น การจัดการศึกษานอกระบบให้คนในชุมชน การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$)

ลำดับที่ 2 มี 2 ประเด็น คือ (1) นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และจัดระบบงานในการบริหารงานวิชาการ และชี้แจงหรือนำเสนอให้ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายรับทราบสม่ำเสมอ และ (2) มีอิทธิพลจูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นในการบริหารวิชาการ ($PNI_{\text{modified}} = 0.12$)

5. คณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน ได้ระบุประเด็นความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการที่สำคัญ 2 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 มี 2 ประเด็น คือ (1) นำ และมีอิทธิพลสูงใจ ส่งเสริมให้เครือข่ายได้คิดค้นหาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนใหม่ๆ และพัฒนาจัดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่ผู้เรียน เพื่อให้เกิดความภูมิใจในชุมชนและท้องถิ่นของตน และ (2) มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นในการบริหารวิชาการ ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$)

ลำดับที่ 2 คือ นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้บุคลากรในเครือข่ายได้พัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ ร่วมกันโดยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ เช่น การจัดการศึกษานอกระบบให้คนในชุมชน การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$)

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 แบ่งได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เกิดจากตัวผู้นำ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เกิดจากตัวผู้ตาม หรือผู้ได้บังคับบัญชา ตามความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา ครูผู้สอน

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เกิดจากความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนร่วมในบริบทหรือสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน

โดยมีรายละเอียดของแต่ละส่วนสำคัญ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เกิดจากตัวผู้นำ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ รายละเอียดดังตารางที่ 4.19 – 4.21

ตารางที่ 4.19 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ โรงเรียน (n = 95)

คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำ		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ไม่มีผล	68	71.58
	มีผล	27	28.42
	ควรเป็นเพศ		
	- ชาย	21	22.10
- หญิง	3	3.16	
- ไม่ระบุ	3	3.16	
อายุ	ไม่มีผล	39	41.05
	มีผล ควรมีอายุ	56	58.95
	ควรมีอายุ		
	- น้อยกว่า 40 ปี	5	5.26
	- 41 - 45 ปี	32	33.68
	- 46 - 50 ปี	11	11.58
- 51 - 55 ปี	8	8.43	

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำ		จำนวน	ร้อยละ
วุฒิการศึกษา	ไม่มีผล	25	26.32
	มีผล	70	73.68
	ควรมีวุฒิ		
	- ปริญญาตรี	6	6.32
	- ปริญญาโท	59	62.11
- ปริญญาเอก	3	3.15	
- อื่นๆ ไม่ระบุ	2	2.10	
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ	ไม่มีผล	29	30.53
	มีผล	66	69.47
	ควรมีระยะ		
	- น้อยกว่า 10 ปี	15	15.79
	- 11-15 ปี	39	41.05
- 16-20 ปี	8	8.42	
- มากกว่า 21 ปี	4	4.21	
ประสบการณ์การทำงาน	ไม่มีผล	7	7.37
	มีผล	88	92.63
	ควรมีประสบการณ์		
	- น้อยกว่า 10 ปี	13	13.68
	- 11-15 ปี	58	61.05
	- 16-20 ปี	6	6.32
- มากกว่า 21 ปี	4	4.21	
- ไม่ระบุ	7	7.37	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นว่าเพศไม่มีผลเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (ร้อยละ 71.58)

อายุมีผลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (ร้อยละ 58.95) โดยควรมีอายุระหว่าง 41-45 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 33.68)

วุฒิการศึกษามีผลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (ร้อยละ 73.68) โดยควรมีวุฒิในระดับปริญญาโท มากที่สุด (ร้อยละ 62.11)

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการมีผลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (ร้อยละ 69.47) โดยควรมีระยะเวลาระหว่าง 11-15 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 41.05)

ประสบการณ์การทำงานมีผลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (ร้อยละ 92.63) โดยควรมีประสบการณ์ 11-15 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 61.05)

ตารางที่ 4.20 ปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ การใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในการพัฒนาตนเองของผู้นำ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ โรงเรียน (n = 95)

การพัฒนาตนเองของผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
มีผล	92	96.84
ไม่มีผล	1	1.05
ไม่ระบุ	2	2.11
วิธีการพัฒนาตนเองของผู้นำ		
ศึกษา ค้นคว้า หรือค้นหาวิธีการใหม่ๆมาพัฒนางานที่ทำอยู่ อย่างสม่ำเสมอ	92	96.84
เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	91	95.79
อ่านหนังสือเป็นประจำ	88	92.63
สนใจศึกษาและทำงานวิจัยสม่ำเสมอ	54	56.84
เขียนหนังสือ/ตำรา/บทความ หรือเอกสารทางวิชาการ เผยแพร่อย่างสม่ำเสมอ	45	47.37
อื่นๆ เช่น - การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศกับผู้บริหาร โรงเรียน อื่นๆ - การศึกษาดูงานต่างประเทศ - การศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบหรือโรงเรียนที่มี ชื่อเสียง	16	16.84

จากตารางที่ 4.20 พบว่า การพัฒนาตนเองตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ โรงเรียนมีผลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมากที่สุด (ร้อยละ 96.84)

และมีความเห็นว่าวิธีการพัฒนาตนเองที่เหมาะสมต่อภาวะผู้นำตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ โรงเรียนมากที่สุด คือ ศึกษา ค้นคว้า หรือค้นหาวิธีการใหม่ๆมาพัฒนางานที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ (ร้อยละ 96.84) รองลงมา คือ เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ (ร้อยละ 95.79) และ อ่านหนังสือเป็นประจำ (ร้อยละ 92.63) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 ปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมต่อภาวะผู้นำ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน (n = 95)

คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมต่อภาวะผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
มีผล	92	96.84
ไม่มีผล	1	1.05
ไม่ระบุ	2	2.11
คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมต่อภาวะผู้นำ		
สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี	95	100.00
ใจกว้าง และสามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่อง	94	98.95
ใช้วาจาสุภาพต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	92	96.84
ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	92	96.84
มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้อื่นทุกคน	91	95.79
ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	90	94.74
เป็นที่เลื่อมใส หรือ โศก หรือ ที่ปรึกษาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี	89	93.68
ดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดี	87	91.58
ไม่ใช้อำนาจในหน้าที่ในการสั่งการหรือบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามความต้องการ	82	86.32
อื่นๆ เช่น - บุคลิกภาพที่ดี - การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย - ฐานะทางเศรษฐกิจ	6	6.32

จากตารางที่ 4.21 พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมต่อภาวะผู้นำตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน มีผลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมากที่สุด (ร้อยละ 96.84)

และมีความเห็นว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมต่อภาวะผู้นำตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียนมากที่สุด คือ สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี (ร้อยละ 100) รองลงมา คือ ใจกว้าง และสามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่อง (ร้อยละ 98.95) และใช้วาจาสุภาพต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน (ร้อยละ 96.84) ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เกิดจากตัวผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ตามความคิดเห็นของตามความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน รายละเอียดดังตารางที่ 4.22 – 4.25

ตารางที่ 4.22 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในระยะเวลาในการทำงานของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ตามความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ (n = 95) ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (n = 95) และครูผู้สอน (n = 95)

ปัจจัยด้านระยะเวลา	รอง ผอ.ฝ่ายวิชาการ		ครูหัวหน้ากลุ่มสาระฯ		ครูผู้สอน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาในการทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน						
น้อยกว่า 5 ปี	34	35.79	11	11.58	23	24.21
5 – 10 ปี	18	18.95	20	21.05	23	24.21
11 – 15 ปี	18	18.95	13	13.69	14	14.74
16 – 20 ปี	4	4.21	16	16.84	11	11.58
21 ปีขึ้นไป	20	21.05	35	36.84	22	23.15
ไม่ระบุ	1	1.05	-	-	2	2.11
ระยะเวลาในการทำงานร่วมกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน						
น้อยกว่า 5 ปี	69	72.63	59	62.11	65	68.42
5 – 10 ปี	17	17.89	22	23.16	21	22.11
11 – 15 ปี	6	6.32	7	7.37	5	5.26
16-20 ปี	2	2.11	2	2.11	1	1.05
21 ปีขึ้นไป	1	1.05	4	4.21	1	1.05
	-	-	1	1.05	2	2.11

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ระยะเวลาในการทำงานของรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการในโรงเรียนปัจจุบันส่วนใหญ่จะมีระยเวลาน้อยกว่า 5 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 35.79) ส่วนครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่วนใหญ่ทำงานในโรงเรียนปัจจุบันในระยะเวลา 21 ปีขึ้นไปมากที่สุด (ร้อยละ 36.84) และครูผู้สอนส่วนใหญ่ทำงานในโรงเรียนปัจจุบันในระยเวลาน้อยกว่า 5 ปี และ 5-10 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 24.21)

ตารางที่ 4.23 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในทัศนคติของผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้อำนวยการ ตามความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ (n = 95) ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (n = 95) และครูผู้สอน (n = 95)

ทัศนคติที่มีต่อผู้อำนวยการ	รอง ผอ. ฝ่ายวิชาการ		ครูหัวหน้ากลุ่มสาระฯ		ครูผู้สอน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เคารพนับถือ	79	83.16	80	84.21	83	87.37
ความศรัทธา	53	55.79	49	51.58	45	47.37
น่ายกย่อง น่าเชื่อถือ	55	57.89	48	50.53	44	46.32
ต้นแบบหรือตัวอย่างที่ดี	61	64.21	56	58.95	59	62.11
เฉลียวฉลาด	65	68.42	63	66.32	61	64.21
ขยันหมั่นเพียร	65	68.42	65	68.42	56	58.95
ความเมตตา	55	57.89	53	55.79	51	53.68
ซื่อสัตย์ สุจริต	64	67.37	63	66.32	53	55.79
ความสุภาพ อ่อนโยน	59	62.11	62	65.26	55	57.89
ความอดทน	60	63.16	52	54.74	41	43.16
ความเห็นอกเห็นใจ	53	55.79	49	51.58	48	50.53
ความยุติธรรม	58	61.05	56	58.95	49	51.58
ความเสียสละ	60	63.16	54	56.84	44	46.32
อื่นๆ (ไม่มีระบุ)	6	6.32	4	4.21	3	3.16

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ทัศนคติของผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้อำนวยการนั้น โดยรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการจะมีทัศนคติในการให้ความเคารพนับถือผู้นำมากที่สุด (ร้อยละ 83.16) รองลงมา คือ ความเฉลียวฉลาด และขยันหมั่นเพียรของผู้นำ (ร้อยละ 68.42) และ ความซื่อสัตย์สุจริตของผู้นำ (ร้อยละ 67.37) ตามลำดับ

ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จะมีทัศนคติในการให้ความเคารพนับถือผู้นำมากที่สุด (ร้อยละ 84.21) รองลงมา คือ ขยันหมั่นเพียรของผู้นำ (ร้อยละ 68.42) และ ความเฉลียวฉลาดและ ความซื่อสัตย์สุจริตของผู้นำ (ร้อยละ 66.32) ตามลำดับ

และครูผู้สอน จะมีทัศนคติในการให้ความเคารพนับถือผู้นำมากที่สุด (ร้อยละ 87.37) รองลงมา คือ ความเฉลียวฉลาดของผู้นำ (ร้อยละ 64.21) และ เป็นต้นแบบหรือตัวอย่างที่ดี (ร้อยละ 62.11) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในบทบาทหรือพฤติกรรมของผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชาที่แสดงออกต่อผู้อำนวยการ ตามความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ (n = 95) ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (n = 95) และครูผู้สอน (n = 95)

บทบาทหรือพฤติกรรมที่แสดงออก	รอง ผอ. ฝ่ายวิชาการ		ครูหัวหน้ากลุ่มสาระฯ		ครูผู้สอน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ให้ความร่วมมือ	92	96.84	91	95.79	92	96.84
มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	89	93.68	90	94.74	88	92.63
แสดงความคิดเห็น	81	85.26	68	71.58	55	57.89
สนทนา พูดคุย	74	77.89	78	82.11	69	72.63
ขอคำปรึกษา หรือข้อเสนอแนะ	82	86.32	75	78.95	63	66.32
เชื่อฟัง	69	72.63	61	64.21	64	67.37
อื่นๆ (ไม่ระบุ)	1	1.05	-	-	1	1.05

จากตารางที่ 4.24 พบว่า บทบาทหรือพฤติกรรมของผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชาที่แสดงออกต่อผู้อำนวยการนั้น โดยรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการจะมีบทบาทหรือพฤติกรรมในการให้ความร่วมมือกับผู้นำมากที่สุด (ร้อยละ 96.84) รองลงมา คือ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 93.68) และ ขอคำปรึกษา หรือข้อเสนอแนะ (ร้อยละ 86.32) ตามลำดับ

ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จะมีบทบาทหรือพฤติกรรมในการให้ความร่วมมือกับผู้นำมากที่สุด (ร้อยละ 95.79) รองลงมา คือ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 94.74) และสนทนา พูดคุย (ร้อยละ 82.11) ตามลำดับ

และครูผู้สอน จะมีบทบาทหรือพฤติกรรมในการให้ความร่วมมือกับผู้นำมากที่สุด (ร้อยละ 96.84) รองลงมา คือ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 92.63) และสนทนา พูดคุย (ร้อยละ 72.63) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.25 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในคุณลักษณะของผู้อำนวยการต่อการรับรู้ของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ตามความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ (n = 95) ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (n = 95) และครูผู้สอน (n = 95)

คุณลักษณะของผู้อำนวยการต่อการรับรู้ของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา	รองผอ. ฝ่ายวิชาการ		ครูหัวหน้ากลุ่มสาระฯ		ครูผู้สอน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี	72	75.79	65	68.42	56	58.95
ใช้วาจาสุภาพต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	73	76.84	78	82.11	71	74.74
ดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดี	62	65.26	65	68.42	61	64.21
ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	66	69.47	67	70.53	65	68.42
ใจกว้าง และสามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่อง	73	76.84	69	72.63	61	64.21
ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	60	63.16	59	62.11	49	51.58
มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้อื่นทุกคน	74	77.89	81	85.26	72	75.79
ไม่ใช้อำนาจในหน้าที่ในการสั่งการหรือบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามความต้องการ	59	62.11	59	62.11	54	56.84
เป็นที่เลื่อมใส หรือ โศก หรือ ที่ปรึกษาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี	66	69.47	52	54.74	49	51.58
อื่นๆ - บุคลิกภาพที่ดี - การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย - ส่งเสริม สนับสนุนความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ - ฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำหรือแกนนำ	2	2.11	1	1.05	1	1.05

จากตารางที่ 4.25 พบว่า คุณลักษณะของผู้อำนวยการต่อการรับรู้ของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการรับรู้ว่าคุณอำนวยการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และ

ผู้อื่นทุกคน มากที่สุด (ร้อยละ 77.89) รองลงมา คือ ใ้ข่าวจากสุภาพต่อผู้ได้บังคับบัญชา และใจกว้าง และสามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาในทุกเรื่อง (ร้อยละ 76.84) และสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี (ร้อยละ 75.79) ตามลำดับ

ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ระบุว่าผู้อำนวยการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา และผู้อื่นทุกคน มากที่สุด (ร้อยละ 85.26) รองลงมา คือ ใ้ข่าวจากสุภาพต่อผู้ได้บังคับบัญชา (ร้อยละ 82.11) และใจกว้าง และสามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาในทุกเรื่อง (ร้อยละ 72.63) ตามลำดับ

และครูผู้สอน ระบุว่าผู้อำนวยการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา และผู้อื่นทุกคน มากที่สุด (ร้อยละ 75.79) รองลงมา คือ ใ้ข่าวจากสุภาพต่อผู้ได้บังคับบัญชา (ร้อยละ 74.74) และให้กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ (ร้อยละ 68.42) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เกิดจากความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนร่วมในบริบทหรือสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน รายละเอียดดังตารางที่ 4.26 – 4.29

ตารางที่ 4.26 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ การใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ในระยะเวลาในการทำงานร่วมกับผู้อำนวยการ ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน (n = 95)

ระยะเวลาในการทำงานร่วมกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	69	72.63
5 – 10 ปี	18	18.95
11 – 15 ปี	5	5.26
16 – 20 ปี	1	1.05
21 ปีขึ้นไป	1	1.05
ไม่ระบุ	1	1.05
รวม	95	100.00

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ระยะเวลาในการทำงานร่วมกับผู้อำนวยการของคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่ จะมีระยะเวลาน้อยกว่า 5 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 72.63)

ตารางที่ 4.27 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
ต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในทัศนคติต่อผู้อำนวยการ
โรงเรียน ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา หรือ ผู้ปกครองนักเรียน (n = 95)

ทัศนคติต่อผู้อำนวยการโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
เคารพนับถือ	72	75.79
ต้นแบบหรือตัวอย่างที่ดี	57	60.00
น่ายกย่อง น่าเชื่อถือ	56	58.95
ขยันหมั่นเพียร	49	51.58
ความเฉลียวฉลาด	46	48.42
ซื่อสัตย์สุจริต	46	48.42
ความสุภาพอ่อนโยน	45	47.37
ความเสียสละ	43	45.26
ความเมตตา	41	43.16
ความศรัทธา	37	38.95
ความยุติธรรม	36	37.89
ความเห็นอกเห็นใจ	32	33.68
ความอดทน	29	30.53
อื่นๆ (ไม่ระบุ)	1	1.05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ทัศนคติของคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อผู้อำนวยการนั้น จะมีทัศนคติในการให้ความเคารพนับถือมากที่สุด (ร้อยละ 75.79) รองลงมาคือ ต้นแบบหรือตัวอย่างที่ดี (ร้อยละ 60.00) และน่ายกย่อง น่าเชื่อถือ (ร้อยละ 58.95) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.28 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในการมีส่วนร่วมหรือความร่วมมือที่มีให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน (n = 95)

การมีส่วนร่วมหรือความร่วมมือที่มีให้ผู้อำนวยการ	จำนวน	ร้อยละ
เข้าร่วมประชุมสม่ำเสมอ	79	83.16
มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนสม่ำเสมอ	62	65.26
ให้ความร่วมมือในการดูแลบุตรหลาน	62	65.26
มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน	60	63.16
แสดงความคิดเห็น	53	55.79
ให้คำปรึกษา หรือข้อเสนอแนะ	39	41.05
สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ	36	37.89
อาสาสมัครช่วยเหลืองานต่างๆ ของโรงเรียน เช่น ทำอาหาร ซ่อมแซมอาคารสถานที่ เป็นต้น	19	20.00
เป็นวิทยากร หรืออาสาสมัครเป็นผู้ช่วยสอน	13	13.68

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมหรือความร่วมมือของคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียนที่มีให้ผู้อำนวยการโรงเรียนนั้น โดยเข้าร่วมประชุมสม่ำเสมอ มากที่สุด (ร้อยละ 83.16) รองลงมา คือ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนสม่ำเสมอ และให้ความร่วมมือในการดูแลบุตรหลาน (ร้อยละ 65.26) และมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน (ร้อยละ 63.16) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.29 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้อำนวยการต่อการรับรู้ ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียน (n = 95)

คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้อำนวยการต่อการรับรู้	จำนวน	ร้อยละ
มีมนุษยสัมพันธ์	85	89.47
มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และเอาใจใส่ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และพัฒนานักเรียน	73	76.84
พูดจาสุภาพต่อนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน	68	71.58
เป็นคนดี มีคุณธรรม	64	67.37
ใจกว้าง และสามารถรับฟังความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน	62	65.26
ให้กำลังใจนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	61	64.21
เป็นที่ปรึกษาที่ดี	55	57.89
ปฏิบัติต่อนักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	50	52.63
ไม่ใช้อำนาจในหน้าที่	47	49.47
อ่อนน้อม ถ่อมตน	47	49.47
ให้การดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของนักเรียนและครอบครัว	47	49.47
ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี	46	48.42

จากตารางที่ 4.29 พบว่า คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้อำนวยการต่อการรับรู้ของคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครองนักเรียนนั้น คือ มีมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด (ร้อยละ 89.47) รองลงมา คือ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และเอาใจใส่ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และพัฒนานักเรียน (ร้อยละ 76.84) และพูดจาสุภาพต่อนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน (ร้อยละ 71.58) ตามลำดับ

บทที่ 5

ผลการศึกษาระณีศึกษา

ในบทนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการศึกษาในกรณีศึกษาที่มีผู้บริหารเป็นต้นแบบการปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ในการบริหารวิชาการ เพื่อให้เห็นภาพรวมในสภาพที่แท้จริงของวิธีการปฏิบัติ และรวมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกรณีศึกษาแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ที่เป็นโรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นต้นแบบที่มีการปฏิบัติที่ดี (Good Practices) จำนวน 2 โรงเรียน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกกรณีศึกษา คือ

1. เป็นผู้บริหารที่ได้รับรางวัลผู้บริหารต้นแบบ หรือผู้บริหารดีเด่นของระดับเขต ระดับจังหวัด หรือระดับประเทศ
2. เป็นผู้บริหารที่บริหารโรงเรียนจนได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทานของกระทรวงศึกษาธิการ

จากเกณฑ์ที่กำหนดทั้ง 2 เกณฑ์ข้างต้นทำให้ผู้วิจัยได้กรณีศึกษา จำนวน 2 โรงเรียน คือ กรณีศึกษาที่ 1 โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา และกรณีศึกษาที่ 2 โรงเรียนสตรีศึกษา โดยผู้วิจัยขอ นำเสนอรายละเอียดจากผลการวิจัยกรณีศึกษาออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 บริบทของกรณีศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลและสภาพทั่วไปของโรงเรียน
- ส่วนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
- ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามต่อภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 1 บริบทของกรณีศึกษา

กรณีศึกษาที่ 1 : โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลและสภาพทั่วไปของโรงเรียน

โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา เป็น โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ โดยได้รับรางวัลชมเชย ลำดับที่ 1 ในการคัดเลือกเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับมัธยมศึกษา ขนาดกลาง ประจำปี 2548

ได้รับคัดเลือกให้เป็นสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practices) ประจำปี พ.ศ. 2550 โดยการเข้าร่วมโครงการกับสถาบันพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการ

ปี 2551 ได้เข้าร่วมโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน และได้รับการรับรองเพื่อเป็นต้นแบบโรงเรียนในฝันเมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2551 อีกทั้งได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนนำร่องโครงการผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปี พ.ศ. 2551 และเป็นโรงเรียนนำร่องพร้อมใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

ในปี พ.ศ. 2552 ได้เข้าร่วมโครงการพัฒนา ICT ของสำนักงานพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา 26 ICT Lab School ที่ ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา จนเป็นโรงเรียนต้นแบบในการศึกษาการพัฒนาโรงเรียนในด้าน ICT

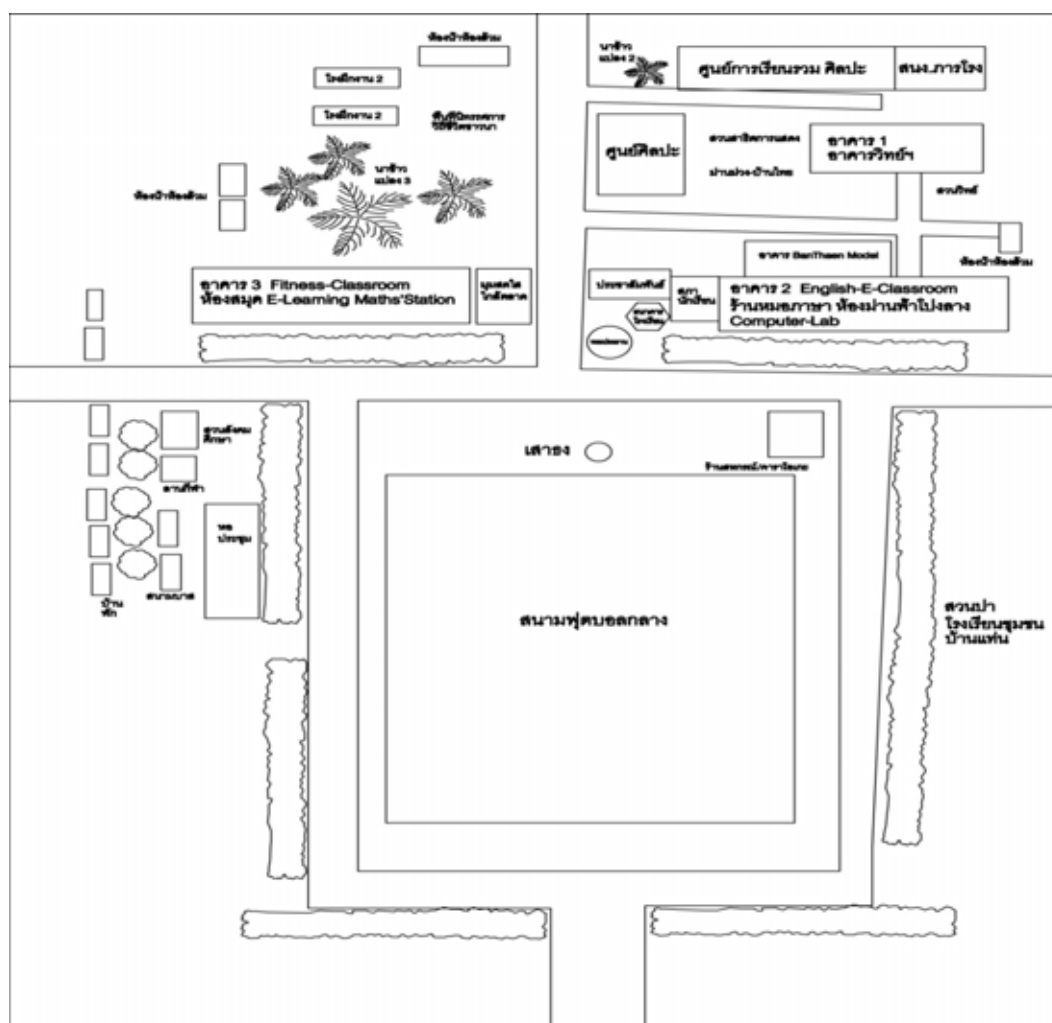
ในปี พ.ศ. 2553 ได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมในโครงการ “นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนในฝันอย่างมีคุณภาพ” ของสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

และในปัจจุบันเป็น โรงเรียนที่ริเริ่มผลักดันโครงการ ASEAN FOCUS SCHOOL : พหุวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

1.1 ลักษณะและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา ประกาศจัดตั้งเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2518 โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา เปิดสอนครั้งแรก เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน พ.ศ. 2518 ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.ศ.1) โดยในปีแรกที่เปิดทำการสอนได้อาศัยหอประชุมอำเภอบ้านแท่นเป็นสถานที่สำหรับการเรียนการสอน ต่อมาเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน พ.ศ. 2519 ได้ย้ายมาอยู่ในพื้นที่ของโรงเรียนปัจจุบันในปีการศึกษา 2545 ถึงปัจจุบัน และในปัจจุบันเปิดบริการการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.1 – ม.6) ปัจจุบันผู้บริหาร คือ นางศิริวรรณ อาจศรี ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา ตั้งอยู่เลขที่ 291 หมู่ที่ 3 ตำบลบ้านแท่น อำเภอบ้านแท่น จังหวัดชัยภูมิ มีเนื้อที่ทั้งหมดประมาณ 57 ไร่ 2 งาน 80 ตารางวา มีอาคารเรียน 3 หลัง โดยมีลักษณะของพื้นที่ตามแผนที่ของโรงเรียน ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แผนผังโรงเรียนบ้านแท่นวิทยา

ลักษณะของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ มีประชากร 41,530 คน เพศชาย 20,677 คน เพศหญิง 20,853 คน ความหนาแน่นของประชากร 145 คน/ตร.กม. เนื้อที่/พื้นที่ 308,707 ตร.กม. 10,308 ครัวเรือน อยู่ห่างจากจังหวัดชัยภูมิเป็นระยะทาง 92 กม. ห่างจากอำเภอภูเขียวที่มีขนาดใหญ่กว่าเพียง 20 กิโลเมตร และห่างจากอำเภอเมืองขอนแก่นเพียง 50 กิโลเมตร

โรงเรียนบ้านแท่นเป็นเขตให้บริการนักเรียนที่อยู่ในอำเภอบ้านแท่นที่มีการแบ่งเขตการปกครองเป็น 5 ตำบล คือ ตำบลบ้านแท่น ตำบลสามสวน ตำบลสระพัง ตำบลหนองคู และตำบลบ้านเต่า รวมทั้งสิ้นมี 66 หมู่บ้าน 5 อบต. และ 1 เทศบาล ประชาชนร้อยละ 98 นับถือศาสนาพุทธ ประชาชนมีอาชีพหลัก ได้แก่ ทำนา ทำไร่ และทำสวน โดยมีผลผลิตด้านเกษตรกรรมที่เด่นของชุมชน คือ ข้าว ส้มโอ ชมพู แดงโม ฝรั่ง พุทรา อาชีพเสริม อาชีพเสริมได้แก่ ทอผ้า และเลี้ยงสัตว์

สภาพเศรษฐกิจค่อนข้างยากจน รายได้ของประชากรต่อหัวเท่ากับ 30,540 บาทต่อปี ชุมชนมีความสัมพันธ์กับสถานศึกษาค่อนข้างดีแต่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และพัฒนาสถานศึกษาค่อนข้างน้อย สภาพชุมชนเป็นพื้นที่อนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีอีสาน อย่างดียิ่ง ได้แก่ บุญประเพณีประจำฤดูกาล วัฒนธรรมการทอผ้า วัฒนธรรมการแต่งกาย เป็นต้น สภาพสังคมมีการแพร่กระจายของสารเสพติดในกลุ่มเยาวชนอยู่ในระดับน้อย ส่วนสภาพการกระจายของการเล่นพนันอยู่ในระดับปานกลาง อาชีพผู้ปกครองนักเรียนส่วนมาก มีอาชีพด้านการเกษตรและการทำนาร้อยละ 81.36 (เฉพาะทำนาร้อยละ 64.68) รองลงมาคือ อาชีพรับจ้างร้อยละ 8.34 และนับถือพุทธศาสนา ร้อยละ 99.71 รายได้เฉลี่ยทั้งปีต่ำกว่า 50,000 บาท

1.2 ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียน

โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา มีปรัชญา สุวิชาโน ภว โหตุ (ผู้รู้ดี คือ ผู้เจริญ) มีการจัดการศึกษา เพื่อเน้นให้ผู้เรียนสามารถค้นพบความถนัดและความสนใจของตนเอง เป็นผู้ที่มีความรู้ดี มีคุณธรรม มีจริยธรรม สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข มีคำขวัญ “ บากบั่น มั่นคง ซื่อตรง สามัคคี” คติพจน์ คือ “ความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติของเราชาว บ.ท.” โรงเรียนบ้านแท่นวิทยาได้จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาเยาวชนกระจายออกไปรับใช้สังคมทั่วทุกสารทิศ โดยมีคุณลักษณะเป็นผู้มีปัญญา ความสามัคคี ความมีคุณธรรม

สีประจำโรงเรียน คือ สีเทา – เหลือง โดยมีความหมายคือ สีเทา หมายถึง สีแห่งมันสมอง สีแห่งผู้มีปัญญา สีเหลือง หมายถึง ความสามัคคี ความมีคุณธรรม สีเทา-เหลือง หมายถึง ผู้พร้อมด้วยความรู้ สติปัญญา และคุณธรรม

ทั้งนี้ ลักษณะและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนบ้านแท่น ดังภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 ลักษณะและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนบ้านแท่น

โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา มีทิศทางจัดการศึกษาของโรงเรียน ดังนี้

วิสัยทัศน์

จัดโอกาสให้นักเรียนกลุ่มเป้าหมายได้เรียนรู้ตามมาตรฐานช่วงชั้นที่ 3-4 และเป็นคนที่สมบูรณ์ 100%

พันธกิจ

1. สร้างโรงเรียนเป็นองค์กรนวัตกรรม
2. สร้างฐานความรู้และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม เชิงมิติสัมพันธ์ 3 มิติ คือ
 - 2.1 มิติด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร
 - 2.2 มิติด้านทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและภูมิปัญญา
 - 2.3 มิติด้านกระบวนการมีส่วนร่วมและระบบเครือข่าย
3. สร้างพลังศรัทธาและความเชื่อมั่น เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นภูมิคุ้มกันฐานความรู้
4. สร้างระบบการเรียนรู้โดยยึดหลักคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

และมีบุคลากรทั้งสิ้น 87 คน โดยจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา อายุ และประสบการณ์ ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 5.1 ข้อมูลบุคลากรของโรงเรียนจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา อายุ และประสบการณ์

ประเภทบุคลากร	เพศ		ระดับการศึกษาสูงสุด			อายุเฉลี่ย	ประสบการณ์การสอนเฉลี่ย
	ชาย	หญิง	ต่ำกว่าป.ตรี	ป.ตรี	สูงกว่าป.ตรี		
ผู้อำนวยการโรงเรียน		1	-	-	1	51	28
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	4	-	-	1	3	52	28
ครูประจำการ	18	36	1	51	2	42	18
พนักงานราชการ-ครูพิเศษ	6	14	-	20	-	31	6
ลูกจ้างประจำ	3	1	1	3	-	30	6
นักการ / ภารโรง	2	2	4	-	-	50	5
รวม	33	54	6	75	6	-	-
	87						

ที่มา : รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) ปีการศึกษา 2552 , 2553.

โรงเรียนบ้านแท่นวิทยาเปิดการสอนการศึกษาช่วงชั้นที่ 3 และ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนนักเรียน ณ วันที่ 15 พฤศจิกายน 2552 รวมทั้งสิ้น 1,397 คน โดยจำแนกตามช่วงชั้น พบว่า ในช่วงชั้นที่ 3 มีนักเรียน 786 คน และช่วงชั้นที่ 4 มีนักเรียน 611 คน

1.3 ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียน

ในปีการศึกษา 2552 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นมีอัตราการคงอยู่เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 82 เป็นร้อยละ 86 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายมีอัตราการคงอยู่เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 71 เป็นร้อยละ 76 และค่าคะแนนเฉลี่ย GPA ปีการศึกษา 2552 เท่ากับ 2.90 ประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) อยู่ในระดับดีมาก 7 มาตรฐาน อยู่ในระดับดี 6 มาตรฐาน และระดับพอใช้ 1 มาตรฐาน

ผลสำเร็จที่เป็นจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนา

จุดเด่น

1. คณะกรรมการนักเรียนมีความรับผิดชอบและมีทีมงานที่ดี
2. ผู้เรียนมีทักษะด้านกีฬาและศิลปะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก
3. นักเรียนส่วนใหญ่มีความซื่อสัตย์และมีสัมมาคารวะ
4. มีหลักสูตรสถานศึกษาทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
5. นักเรียนมีความเป็นไทยและทักษะชีวิตเชิงพหุวัฒนธรรม
6. จัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
7. มีการวัดและประเมินผลที่หลากหลายตามสภาพจริง
8. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถที่หลากหลายมีความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
9. โรงเรียนมีโครงสร้างบริหารงานและแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน
10. ผู้บริหารมีความรู้ มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการนำองค์กร
11. ชุมชนส่งเสริมให้ลูกหลานได้รับการศึกษา
12. โรงเรียนเป็นศูนย์แกนนำการใช้ ICT ของ สพฐ.
13. โรงเรียนเป็นแกนนำการพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติ

เงื่อนไขที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ

1. การนำองค์กรด้านวิสัยทัศน์
2. การมุ่งเน้นอนาคตขององค์กร
3. การเน้นการพัฒนาและเรียนรู้ขยายบุคลากรครูตลอดหลักสูตร
4. การเน้นการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้
5. การเน้นศักยภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในโรงเรียน

6. การเน้นสร้างเครือข่ายบุคคล เครือข่ายองค์กร และเครือข่าย ICT
7. การเน้นการใช้ข้อมูลจริงในการตัดสินใจพัฒนา เพิ่มศักยภาพ
8. การให้ความสำคัญกับบุคลากรรายบุคคล
9. การเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม และสร้างเสริมจิตสำนึกต่อความเป็นไทย
10. การนำเข้ระบบและโครงสร้างบริหารที่ชัดเจนสู่การปฏิบัติงาน
11. สร้างแรงจูงใจให้เกิดความเชื่อมั่นการยอมรับ ในสิ่งที่จะปฏิบัติร่วมกัน (จูงใจ เชื่อมันยอมรับ สนับสนุน)

จุดควรพัฒนา

1. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในการสื่อสาร รู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ
3. ส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด
4. บุคลากรครูควรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นทั้งในและนอกระบบ
5. จัดเพิ่มสื่อ หนังสือ วารสารในห้องสมุดให้มากขึ้นบนความต้องการของผู้รับบริการ
6. เพิ่มสื่อเทคโนโลยี โดยเฉพาะเครื่องคอมพิวเตอร์ และเครื่องพิมพ์ตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน
7. ครูวิจัยในชั้นเรียนให้ครอบคลุมหลักสูตร
8. นำผลการวิจัย หรือจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อปรับกระบวนการเรียนการสอนให้มากขึ้น
9. การเชื่อมโยงสื่อการเรียนการสอนจากแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้ชัดเจน
10. อยากเห็นการทำงานของกรรมการสถานศึกษาให้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการบริหารให้ชัดเจนขึ้น
11. ห้องเรียนคุณภาพ

แนวทางในการพัฒนาในอนาคต

1. ด้านการอ่าน การคิดวิเคราะห์ และด้านการเขียนสื่อความ
2. พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมให้ทันสมัยและเพียงพอทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามเกณฑ์มาตรฐาน
3. พัฒนาและทักษะสู่ความเป็นเลิศในด้านกีฬา และศิลปะ
4. จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนตามเกณฑ์มาตรฐาน โรงเรียนมัธยม
5. พัฒนาสื่อ และการใช้สื่อ ICT ให้เพียงพอและมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน
6. นำผลการประเมินตนเอง มาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนา
7. ห้องเรียนคุณภาพสู่มาตรฐานสากล
8. ระบบบริหารสู่เกณฑ์คุณภาพแห่งชาติ

ความต้องการการช่วยเหลือ

1. อาคารเรียนตามเกณฑ์มาตรฐาน
2. ห้องปฏิบัติการประจำกลุ่มสาระตามเกณฑ์มาตรฐาน
3. ที่ปรึกษาเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติ

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2

โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบสอง เมื่อวันที่ 9 - 11 เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2552 การประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษามีการประเมิน 3 ด้าน คือ ผู้บริหาร ด้านครูและด้านผู้เรียน ซึ่งสรุปผลการประเมินโดยภาพรวมตามรายมาตรฐาน ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนบ้านแท่นวิทยา

มาตรฐาน	ระดับคุณภาพ			
	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
ด้านผู้เรียน				
มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์				✓
มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี			✓	
มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา				✓
มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์				✓
มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร		✓		
มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง				✓
มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต				✓
ด้านครู				
มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ / ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ			✓	
มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน อย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ			✓	

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

มาตรฐาน	ระดับคุณภาพ			
	ปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก
ด้านผู้บริหาร				
มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ			✓	
มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร / โครงสร้างและ การบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา				✓
มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรม และการเรียน การสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ				✓
มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้			✓	
มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์ และ ความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา			✓	
ในภาพรวมสถานศึกษาจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน <input checked="" type="checkbox"/> สมควรรับรองมาตรฐานการศึกษา <input type="checkbox"/> ไม่สมควรรับรองมาตรฐานการศึกษา				

ที่มา : รายงานการประเมินตนเอง Self Assessment Report ปีการศึกษา 2552, 2553.

ข้อเสนอแนะ

1. พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะพื้นฐานในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้โครงการจัดกิจกรรมและการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองให้มาก เช่น ให้มีความรู้และทักษะพื้นฐานในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้โดยการจัดกิจกรรมและสื่อเพื่อการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองให้มากควรเพิ่มหนังสือ และวารสารในห้องสมุดให้มากขึ้น เพิ่มสื่อเทคโนโลยี โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์ให้พอเพียง เนื่องจากนักเรียนจะต้องทำงานส่งงานให้ครูทาง E-mail เมื่อคอมพิวเตอร์ในโรงเรียนไม่พอ นักเรียนจำเป็นต้องไปใช้บริการจากร้านข้างนอกทำให้เสียค่าใช้จ่าย

2. พัฒนาคู่มือให้มีการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับวิธีการสอนให้สอดคล้องเหมาะสมกับพัฒนาการของนักเรียนให้มากขึ้น และควรมีการวิจัยเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนให้มากขึ้น เพื่อนำไปสู่การสอนซ่อมและสอนซ่อมเสริมให้กับผู้เรียนพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพของแต่ละคน

3. พัฒนาผู้บริหารให้มีการเชื่อมโยงสื่อสารการสอนจากแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้ปรากฏอย่างชัดเจนและมีการขยายเครือข่ายในการประสานภายในชุมชนให้ครอบคลุมองค์กรต่างๆ และควรมีการประเมินผลการใช้หลักสูตร โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ควรกำหนดบทบาทของกรรมการสถานศึกษาให้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการบริหารอย่างชัดเจน

ส่วนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

2.1 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน (ข้อมูลการให้สัมภาษณ์)

จากการบริหารงานวิชาการที่ผ่านมา ในปีการศึกษา 2552 โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา ได้เป็นโรงเรียนที่นำร่องใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ในระดับชั้น ม.1 และ ม.4 ซึ่งได้จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง พุทธศักราช 2551 และกรอบสาระการเรียนรู้ของท้องถิ่น ทั้งนี้ได้แทรกสาระการเรียนรู้อาเซียนศึกษาเข้าในสาระการเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อเตรียม Spirit of Asean สำหรับนักเรียนทุกคนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งเป็นผลมาจากการที่โรงเรียนมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง จึงเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนการสอน และสามารถนำพาครูและบุคลากรมาเป็นกลไกขับเคลื่อนส่งต่อกันไป

โดยผู้บริหารโรงเรียนได้กล่าวว่า

“โรงเรียนของเราไม่ได้เป็นโรงเรียนแกนนำต้นแบบหลักสูตร 51 ทำให้บุคลากรของเราไม่ได้รับการอบรมการทำหลักสูตร 51 และไม่ได้รับการนิเทศอบรมจากเขตพื้นที่ พวกเราเรียนรู้กันเองจากระบบ Online และเราก็จะทำหลักสูตรของเราเอง เพราะเราก็มีตัวนโยบายของกระทรวงอยู่แล้ว จะให้เราเป็นโรงเรียนต้นแบบ หรือนำร่อง เราก็ไม่สนใจ แต่พอประกาศให้โรงเรียนเรานำร่องแล้ว ก็เป็นโรงเรียนเดียวที่ไม่ได้รับการอบรมจากส่วนกลาง แต่ได้ไปเป็นที่เลี้ยงอีกหลายๆ โรงเรียน มันน่าภูมิใจมาก”

ผู้บริหารโรงเรียน (24 พฤศจิกายน 2553)

ทั้งนี้ จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนบ้านแท่น ทั้ง 5 ด้าน พบว่า

1. ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำที่เป็นที่ยอมรับในการบูรณาการความรู้ ความเข้าใจ และความรอบรู้ในหลักสูตรทุกระดับ และยังเป็นผู้สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนในการเรียนรู้ รู้จักการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็งของข้อมูลและจัดทำหลักสูตร พัฒนาให้ครูมีวิสัยทัศน์ และมีกระบวนการทัศน์ใหม่ๆ เพื่อนำมาฝึกฝนตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพจนเป็นแกนนำให้แก่โรงเรียนอื่นๆ อีกทั้งยังได้มีการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน โดยได้จัดโครงการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนด้านการพัฒนาหลักสูตร ทำให้มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลว่า

“ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา จะทำกันจริง ทำเป็น โครงการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมา ทุกช่วงชั้นต้องร่วมกันจัดทำ ตามศักยภาพและจะนำสาระของท้องถิ่นมาบูรณาการเข้าไปในทุกกลุ่มสาระหลักสูตร พวกเราทำของเราตัวเอง ไม่มีไป Copy ที่ไหน หรือของใคร”

“โรงเรียนของพวกเราจะขาดโอกาสมากกว่าโรงเรียนอื่น จึงทำให้เราจะต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้ตนเองของพวกเราให้มาก เราจึงถือเป็นโอกาสที่เราต้องเป็นฝ่ายเริ่มต้นทำ อาจจะมาก่อน หรือทำไปพร้อมกับโรงเรียนต้นแบบ”

ผู้บริหารโรงเรียน (24 พฤศจิกายน 2553)

“การบริหารจัดการใช้หลักสูตร 51 ในโรงเรียนของเรา และการจัดทำหลักสูตรของเราจะต่างจากโรงเรียนอื่น คือ เราจะบวกหลักการและวิสัยทัศน์ของอาเซียนปี 2020 เข้าไปด้วย มีจุดเน้นในการจัดทำหลักสูตร โดยการเน้นเอาตัวอาเซียนใส่เข้าไปเยอะในหลักสูตรสถานศึกษา ในกลุ่มสาระการเรียนรู้พื้นฐาน กลุ่มสาระการเรียนรู้เพิ่มเติม และกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน จึงเป็นจุดต่างจากโรงเรียนอื่นมาก เพราะเด็กที่นี่ไม่ใช่เด็กกลุ่มเก่ง แต่เป็นเด็กฐานล่าง จึงต้องสร้างและเปิดโอกาสให้เด็กได้เรียนรู้จากมุมมองต่างๆ ที่เกี่ยวกับการรองรับและนำไปสู่การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ผู้บริหารโรงเรียน (19 กรกฎาคม 2554)

“ผอ. เป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการสูงมาก พัฒนาให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการหลักสูตร ผอ.มีความรู้ในทุกกระบวนการและขั้นตอนของการจัดทำหลักสูตรทุกระดับ พาคูทำ พาคูกคิด อบรมพัฒนาพวกเราเป็นประจำ จนครูทุกคนมีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรในทุกกลุ่มสาระฯ ออกแบบการจัดการเรียนการสอนได้กันทุกคน และเป็นທີ່ปรึกษาให้เราได้ดี ใครไม่เข้าใจตรงไหน เข้าไปปรึกษาได้เลย หรือส่งเป็น mail ไปให้ตรวจก็ได้

รองผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการ (19 กรกฎาคม 2554)

“ผอ. สนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการหลักสูตร โดยเริ่มตั้งแต่ การจัดทำโครงสร้างหลักสูตร การจัดทำและออกแบบการจัดการเรียนรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่ม และการอบรมให้ครูทุกคนได้เข้าใจในหลักสูตร เข้าใจทิศทางของสาระหลักสูตร โดยครูทุกคนต้องผ่านกระบวนการที่มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรทุกคน”

“ผอ. เน้นการกระจายอำนาจให้แต่ละกลุ่มสาระฯ ให้ช่วยกันรับผิดชอบ กำกับ ดูแลให้ครูแต่ละกลุ่มของตนเองได้ร่วมกันทำหลักสูตรของสาระฯ และตัวชี้วัดของกลุ่มตนเอง และเข้าใจในหลักสูตร โดยได้ปฏิบัติจริงผ่านกระบวนการของการจัดทำหลักสูตร ทำให้เกิดความชัดเจนและลึกซึ้ง สามารถนำไปสู่การปฏิบัติในการสอนได้ดีมาก”

อาจารย์ประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ (19 กรกฎาคม 2554)

“ผอ. มีความสามารถในการสื่อสารและจูงใจในการบูรณาการหลักสูตรแกนกลางซึ่งเป็นนโยบายและภาพรวมระดับใหญ่ มาพูดให้เราเข้าใจและนำมาทำเป็นหลักสูตรท้องถิ่นและหลักสูตรสถานศึกษากันได้ และลงสู่โครงการต่างๆ ที่นำไปพัฒนานักเรียนได้อีกด้วย”

อาจารย์ประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ (19 กรกฎาคม 2554)

ทั้งนี้ ยังพบว่า ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น และขยันในการติดตาม กำกับ และดูแลคุณภาพหลักสูตร

“ผอ. จะกระจายอำนาจมอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มสาระฯ เป็นผู้ติดตามดูแล การพัฒนาหลักสูตรของกลุ่มตัวเอง จัดทำตัวชี้วัดเป็นกรอบการประเมิน ซึ่งทำให้เกิดความร่วมมือและความสามัคคีในกลุ่มสาระฯ ของแต่ละกลุ่ม ทุกคนให้เกียรติกัน ไม่มีปัญหาอะไร แม้แต่ครูที่มีอายุบางคนไม่เข้าใจในหลักสูตรก็ไม่อายที่จะไปถามครูที่อายุน้อย”

รองผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการ (19 กรกฎาคม 2554)

“ครูทุกคนจะมีงานพัฒนาหลักสูตร ซึ่งพบได้จากร่องรอยหลักฐาน ซึ่งต้องมี แผนการจัดการเรียนรู้ หลักสูตรเนื้อหา SAR ของแต่ละคน และการทำวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งทุกคนต้องมีหลักฐานส่งให้ ผอ. ทาง e-mail ซึ่งครูทุกคนจะใช้ e-mail เป็น และจะส่งงานทุกชิ้นให้ ผอ. ทาง mail ทุกคน”

อาจารย์ประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ (19 กรกฎาคม 2554)

2. ด้านการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำ และเป็นที่ยอมรับทั้งในความรู้ ความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้อย่างมาก และยังเป็นผู้นำในการนำ การจูงใจ การส่งเสริมสนับสนุน การเป็นที่ปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะให้แก่ครูได้พัฒนาและเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จนครูมีความสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล และการริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการสอน เพื่อจัดการเรียนรู้และประเมินผลนักเรียน ตามศักยภาพและความแตกต่างของเด็กแต่ละบุคคล ตลอดจนการจูงใจให้เกิดความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครองหรือคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในความคิดเห็นและวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกัน

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลว่า

“เนื่องจากเด็กของโรงเรียนบ้านแท่นส่วนใหญ่เป็นเด็กที่อยู่ในฐานะยากจน จึงถูกจัดให้เป็นเด็กที่ไม่ค่อยได้รับโอกาส เหมือนเด็กที่มีฐานะหน่อย จึงทำให้โรงเรียนจัดโครงการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ ด้วยภายใต้โครงการโรงเรียนในฝัน ที่จะใช้ Activity Base และ Project Base ในการจัดการเรียนรู้ โดยการจัดกิจกรรม การจัดค่าย หรือรูปแบบสตูดิโอ จะมาก ทำให้เด็กชอบที่จะเรียน สนุกที่จะเรียน และต้องดูถึงศักยภาพและมุมมองในบริบทของเด็กเป็นเรื่องสำคัญ ครูก็ต้องเน้นการจัดและออกแบบหน่วยหรือแผนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับผู้เรียน ก็ช่วยกัน ร่วมกันที่จะพัฒนา ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะแก่ครู โรงเรียนเราก็จะเปิดทั้งกลุ่มสายสามัญและกลุ่มอาชีพ ซึ่งก็เปิดโอกาสให้เด็กได้เลือกตามศักยภาพและความเหมาะสมของเขา แล้วก็ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ทั้งกระบวนการของการบริหารงานวิชาการ อันแรก คือ โครงสร้างหลักสูตร ต่อมา คือ ครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารวิชาการมากขึ้น ไม่ใช่เป็นผู้รับนโยบายหรือคำสั่งให้จัดโน่น สอนนี่ อย่างเดียว”

ผู้บริหารโรงเรียน (19 กรกฎาคม 2554)

“อีกทั้ง ในการจัดการห้องเรียนได้มุ่งเน้น “บรรยากาศห้องเรียนคุณภาพ” เป็นกรอบจัดการ และ คำเนินการ โดยมีองค์ประกอบดังนี้ (1) วิทยะระดับชั้นเรียน (2) ระบบ ICT (3) หลักสูตร และการ ออกแบบการเรียนรู้ (4) ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและวินัยเชิงบวก (5) ผู้บริหารและครูผู้นำการ เปลี่ยนแปลงหนึ่งโรงเรียนได้สานสายใยกับผู้ปกครองและชุมชนด้วยกิจกรรม “ล้อมรั้วด้วยรัก” (PURE LOVE) และกิจกรรมรักชื่นชีวิต ในการดูแลนักเรียนผ่านครูที่ปรึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน โรงเรียนบ้านแท่นวิทยาอย่างต่อเนื่อง”

ผู้บริหารโรงเรียน (24 พฤศจิกายน 2553)

“ครูของ โรงเรียนบ้านแท่นหลายคนที่ได้รับคัดเลือกให้เข้ารับการอบรมให้เป็นครูแกนนำใน กลุ่มสาระการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่ม เมื่อได้รับการอบรมก็ต้องเป็นแกนนำหรือผู้นำในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนของกลุ่มสาระฯ ของตน ถ่ายทอดความรู้หรือเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ได้อบรมไปให้ เพื่อนครูด้วยกัน และร่วมสร้างทีมในการจัดโครงการกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ ซึ่งท่าน ผอ. ได้เป็นที่ ปรึกษาและส่งเสริมสนับสนุนอย่างค้ำจุน ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่ทำให้ครูทุกคนร่วมกันขับเคลื่อนไป ด้วยกัน

รองผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการ (19 กรกฎาคม 2554)

“ผอ.มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานวิชาการ โดยเน้นการจัดการเรียนการสอนแก่ผู้เรียน เน้น Education for All”

รองผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการและนโยบายแผนงาน
(19 กรกฎาคม 2554)

“ในส่วนของกรณีศึกษาใน ท่าน ผอ. จะมีการนิเทศ ติดตามตลอด โดยแต่ละกลุ่มสาระฯ ก็ จะมอบหมายให้หัวหน้ากลุ่มสาระฯ จัดการประชุมและให้เพื่อนครูเป็นผู้นิเทศเพื่อนครูด้วยกัน และ ประชุมสรุปผลการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งท่านจะมาร่วมประชุม และจะมีคำพูดที่เป็นการให้กำลังใจ คำพูดที่ สร้างแรงจูงใจให้พวกเราต้องตระหนักและเต็มใจที่จะปรับปรุง และปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และท่านยัง ให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ การสะท้อนความคิดให้แก่ครู ว่าควรปรับปรุงอะไร อย่างไร เป็นคำพูดที่เป็น คำให้การส่งเสริมอย่างมาก”

“และยังเปิด โอกาสให้ทั้งครูและผู้ปกครองได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นที่จะร่วมมือกัน ปรับปรุงผลคะแนน O-Net ของนักเรียนให้เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ ซึ่ง ภาษาอังกฤษมีคะแนนต่ำมาๆ ก็สนับสนุน ส่งเสริมให้ทั้งครูไทย ครูพิเศษชาวต่างชาติเข้าร่วมกันวาง แผนการสอนกันสม่ำเสมอ ซึ่งพวกเราครูภาษาต่างประเทศก็หวังว่าจะดีขึ้นเรื่อยๆ จากการให้การ ส่งเสริมและสนับสนุนจากท่าน ผอ.”

อาจารย์ประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ (19 กรกฎาคม 2554)

3. ด้านการประกันคุณภาพ พบว่า ผู้บริหารได้เป็นผู้นำให้คณะครูได้จัดทำประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองให้มีการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA ซึ่งคณะครูทุกคนได้เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วม

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลว่า

“คณะกรรมการบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา ได้ใช้ระบบการนำองค์กร *PMQA* ซึ่งหัวใจของระบบ คือ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (*PDCA*) มาเป็นหลักในการทำงานของพวกเราชาวบ้านแท่นวิทยา”

ผู้บริหาร โรงเรียน (19 กรกฎาคม 2554)

“ผอ. มีสมรรถนะในการประเมินหรือประกันคุณภาพตามจริงชัดเจน โดยเน้นให้ครูมีหลักฐานในการจัดทำเอกสารการประเมินทุกชิ้น สามารถเรียกดูได้เมื่อต้องการดู”

รองผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการ และอาจารย์ประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์

(19 กรกฎาคม 2554)

4. ด้านการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในเรื่องของสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษาอย่างแท้จริง ทั้งยังเป็นผู้สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูเรียนรู้และพัฒนาตนเองในการฝึกฝนทักษะในการใช้สื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษาได้ดี และการสร้างเครือข่ายการสนับสนุนในด้านต่างๆ และเน้นการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นหรือชุมชน

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลว่า

“ผอ. เป็นผู้ริเริ่มและนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นการใช้ระบบ *IT* ในบริหารบุคลากร การนิเทศภายใน การให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษา เช่น การใช้ *facebook* ในการสนทนา ตั้งประเด็นคำถาม การให้คำแนะนำ การใช้ *e-mail* ในการให้นโยบาย การใช้คำสั่ง การส่งงาน การตรวจงาน การประเมินผลงาน หรือ *skype* ที่เป็นการพูดคุย การสนทนา เมื่อท่าน ผอ. ต้องไปราชการนอกเขตพื้นที่ หรือในต่างประเทศ”

รองผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการ (19 กรกฎาคม 2554)

“ทักษะการใช้ *ICT* ของ ผอ. ดีมาก อะไรที่ใหม่ๆ เข้ามา ท่านจะฝึกฝนและนำมาพัฒนาให้กับพวกเราคณะครู เป็นต้นว่า การติดต่อสื่อสารกันทาง *e-mail* หรือเรียกว่าการบริหารผ่าน *e-mail*”

รองผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการและนโยบายแผนงาน (19 กรกฎาคม 2554)

“เนื่องจากโรงเรียนเป็นโรงเรียนในพื้นที่ จึงโชคดีที่มีโอกาสได้รับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอกโรงเรียน เช่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ได้เข้าร่วมพัฒนาระดับความรู้ความสามารถและช่วยเหลือในด้าน IT จนกระทั่งอยู่ในกลุ่มโรงเรียนแกนนำ 26 ICT ของสำนักนวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และยังมีเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลได้ให้การสนับสนุนงบประมาณ โดยผ่านช่องทางของโครงการและกิจกรรมก่อให้เกิดการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการและกิจกรรม นอกจากนี้โรงเรียนยังได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนทั้งในเรื่องงบประมาณ วัสดุ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และแรงงานในการพัฒนาโรงเรียน รวมทั้งการเชื่อมต่อเครือข่ายอื่นๆ เข้าร่วมร่วมสนับสนุนโรงเรียน”

“ครูทุกคนได้รับการพัฒนาและฝึกฝนจากวิทยากรจากคณะวิทยาศาสตร์ และคณะวิศวกรรมของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในการใช้ ICT ที่สำคัญ และนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารวิชาการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ผู้บริหารโรงเรียน (19 กรกฎาคม 2554)

“ในการจัดกิจกรรมค่ายต่างๆ ผอ.มักจะเน้นจัดการเรียนรู้ในแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นให้นักเรียนก่อนเสมอ โดยนักเรียนจะต้องรู้ว่าชุมชนของเรามีอะไรสำคัญ มีอะไรที่เด่นกว่าที่อื่น เป็นต้น”

“เช่น การเรียนรู้ภาษาอังกฤษโดยการเป็นไกด์แนะนำสถานที่ท่องเที่ยว แหล่งวัฒนธรรมของอำเภอบ้านแท่น หรือการเรียนรู้ภาษาจีนก็เช่นเดียวกัน”

อาจารย์ประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ (19 กรกฎาคม 2554)

5. ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับจากเครือข่ายองค์กรอื่นๆ ให้เป็นแกนนำ พี่เลี้ยง หรือวิทยากรในการไปอบรมให้โรงเรียนหรือองค์กรอื่นๆ และเป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับในการวางนโยบายหรือการจัดระบบงานวิชาการให้แก่ครู และผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการสร้างเครือข่ายวิชาการ การเป็นผู้นำและผู้ตามระหว่างเครือข่ายองค์กรวิชาการด้วยกัน และการส่งเสริมบุคคลในชุมชนที่มีความรู้ในเรื่องวัฒนธรรมหรือประเพณีท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรสอนนักเรียน

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลว่า

“งานอีกงานของพวกเราโรงเรียนบ้านแท่น คือ การได้เป็นแกนนำ หรือพี่เลี้ยงให้โรงเรียนอื่นๆ ในเครือข่าย ซึ่งทำให้พวกเราได้เกิดการพัฒนาตนเองมากขึ้น แทบจะพูดได้เลยว่าครูเกือบทุกคนมีความสามารถที่จะเป็นแกนนำให้เพื่อนครูได้ทั้งในโรงเรียนและต่างโรงเรียน หรือแม้แต่เครือข่ายองค์กรท้องถิ่น อย่าง อบต. เมื่อใครต้องการเรียนรู้อะไร เราจะนึกถึงครูโรงเรียนบ้านแท่นก่อน ต้องมาถามต้องมาเชิญก่อน นี่คือวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ที่ได้ส่งเสริมศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน ดึงเอาศักยภาพของแต่ละคนออกมาอย่างเท่าเทียมกัน”

รองผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการและนโยบายแผนงาน (19 กรกฎาคม 2554)

2.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน (ข้อมูลจากเอกสารสำคัญของโรงเรียน)

เนื่องจากโรงเรียนบ้านแท่นวิทยาเป็นโรงเรียนต้นแบบ หรือแกนนำในโครงการสำคัญในระดับประเทศ คือ โครงการศึกษาวิธีปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ(Best Practices)โรงเรียนแกนนำในโครงการโรงเรียนในฝัน และโรงเรียนนำร่องพร้อมใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนได้มีการบูรณาการแนวคิดสำคัญของทั้ง 3 โครงการเป็นหลักในการบริหารโรงเรียนที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และการมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลเพื่อเป้าหมายที่มุ่งไปสู่ประชาคมอาเซียน ในปี 2020 และพบว่า ผู้บริหารมีแนวทาง หรือวิธีการเชิงรุกในการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ ควบคู่ไปกับการบริหารงานวิชาการ โดยได้จัดทำเอกสารสำคัญทั้งใน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ดังนี้

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของโรงเรียนบ้านแท่น ที่บุคลากรของโรงเรียนบ้านแท่นร่วมกันกำหนดและนำไปสู่การปฏิบัติ คือ

1) ผู้นำทุกระดับในโรงเรียนมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตามวิสัยทัศน์โรงเรียนในฝัน และได้นำระบบคุณภาพที่ทันสมัย นำระบบ IT และ ICT มาใช้ในโรงเรียน โดยประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน

2) การพัฒนาองค์กรและพัฒนาบุคลากรที่ต่อเนื่อง

3) การเน้นบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรบนหลักธรรมาภิบาล

4) ระบบโครงสร้างการบริหารงาน ที่ใช้หลักการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

5) วัฒนธรรมองค์กร ที่เอื้อเพื่อผู้ดูแล มีน้ำใจ ขับเคลื่อนการสร้างงานด้วยการจูงใจเพื่อสร้างการเชื่อมั่น การยอมรับ และการสนับสนุน

6) การสร้างเครือข่ายองค์กร เครือข่ายบุคคล และเครือข่าย ICT

7) การทำงานบนหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ที่มา : รายงานการประเมินตนเอง Self Assessment Report ปีการศึกษา 2552, 2553.

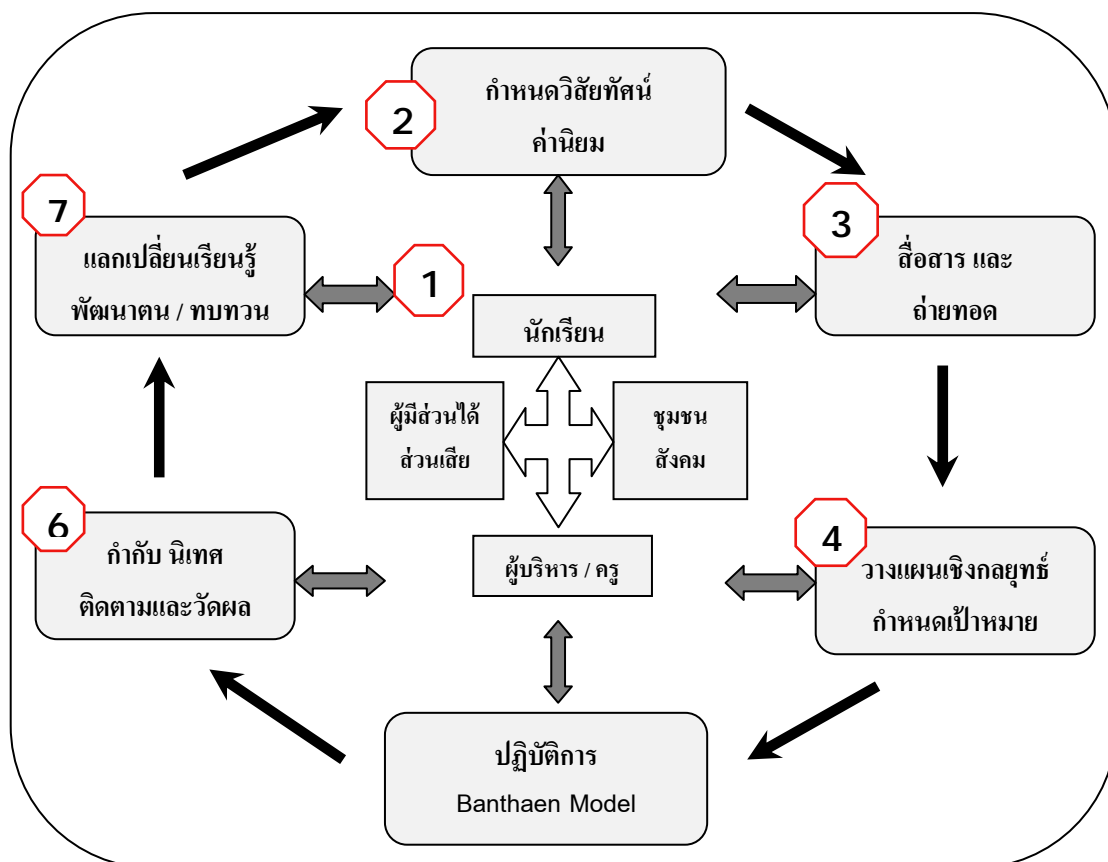
2. การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่เข้าใจพื้นฐานหลักการบริหารในงานวิชาการที่สำคัญ จึงได้วางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังภาพที่ 5.3

	โจทย์ความท้าทาย	การวางแผนเชิงกลยุทธ์
ด้านนักเรียน	- นักเรียนมีพื้นฐานต่างกัน แต่โรงเรียนมีระบบดูแลนักเรียนเน้นพหุวัฒนธรรม และพหุภาษา	- ระบบดูแลนักเรียนที่เข้มแข็ง ชุมชนเข้มแข็งทางวัฒนธรรม และความ เป็นไทยช่วยในการดำเนินการ
ด้านกระบวนการจัดการศึกษา	- การสร้างบรรยากาศ ธรรมมาภิบาล - ระบบประกันคุณภาพ - การสอนแบบบูรณาการ	- มีการนำห้องเรียนคุณภาพสร้างผู้นำระดับห้องเรียน - โรงเรียนในโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน - การนำ PDCA สู่อุปกรณ์ปฏิบัติ
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	- การสอนแบบถ่ายถอดประสบการณ์ความรู้ของครูผู้สอน - บุคลากรพื้นฐาน IT ต่างกัน - การเลื่อนไหลของพนักงานราชการ	- บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - การประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล
ด้านงบประมาณและทรัพยากร	- ความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา - นโยบายเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ	- การนำระบบ BSC เป็นวิธีปฏิบัติงาน - การนำระบบ TQM เป็นวิธีปฏิบัติงาน

ภาพที่ 5.3 ผังโจทย์ความท้าทาย และการวางแผนเชิงกลยุทธ์
ที่มา : โครงร่างองค์กร โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา, 2553.

จากแผนภาพดังกล่าว พบว่า จากโจทย์ความท้าทายในการพัฒนาการบริหารกระบวนการทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งผู้บริหารได้นำมาจุดแข็งในการวางแผนพัฒนาและนำไปใช้ปฏิบัติงานจริงในโรงเรียน

3. การเข้าร่วมโครงการศึกษาวิธีปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (Best Practices) ของสถาบันผลิตแห่งชาติ และโครงการ โรงเรียนในฝัน จึงทำให้ผู้บริหารได้นำหลักแนวคิดในการบริหารแบบนำองค์กร PMQA (Public Sector Management Quality Award) มาเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีหัวใจของระบบ คือ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (PDCA) ซึ่งเป็นชีวิตการปฏิบัติงานของโรงเรียนบ้านแท่นวิทยา โดยยึดผู้เรียน ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ ดังภาพที่ 5.4



ภาพที่ 5.4 การพัฒนาการปฏิบัติงานแบบ PDCA

ที่มา : โครงร่างองค์กร โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา, 2553.

จากแผนภาพดังกล่าว พบว่า ผู้บริหารมีการพัฒนาการปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างมีระบบ และต่อเนื่อง โดยความร่วมมือจากทุกฝ่ายทั้งตัวผู้บริหาร คณะครู ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนักเรียน โดยเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยม ทั้งนี้ภายใต้ความรับผิดชอบของ คณะกรรมการบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ซึ่งจะทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ จากการสอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ รวมทั้งข้อมูลอนาคต และข้อมูลวิจัย การดำเนินการตามกลยุทธ์โรงเรียนในฝัน พร้อมทั้งตั้งคำถามว่า “ช่วงต่อไปของการจัดการศึกษา ภาคบังคับ และการศึกษาขั้นพื้นฐาน เราต้องการให้ผลลัพธ์ของโรงเรียนบ้านแท่นวิทยาเป็นอย่างไร” จากนั้นนำคำตอบที่ได้มาทบทวน ปรับปรุงวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับพันธกิจ และตอบสนองต่อเป้าหมายที่เน้นเป็นสำคัญ ส่วนค่านิยมองค์กร จะกำหนดจากวัฒนธรรมที่บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติเป็นวิถีชีวิต และนำเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อขอความเห็นชอบ ข้อเสนอแนะ จากนั้นจึงสื่อสาร และถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม แก่บุคลากรใน

โรงเรียนทุกระดับในช่องทางต่างๆ เช่น การประชุมวาระต่างๆ ทั้งของครู กรรมการสถานศึกษา และประชุมผู้ปกครองนักเรียน Website ของโรงเรียน Mail group และเสียงตามสายของโรงเรียน

จากนั้นคณะกรรมการบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน จะแปรการนำ วิสัยทัศน์ และค่านิยมไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด กลยุทธ์ริเริ่ม และกิจกรรม และทรัพยากรในแผนระยะยาว 3 ปี จากนั้นถ่ายทอดลงสู่ระดับแผนปฏิบัติการ ประจำปี ถ่ายทอดลงสู่ระดับกลุ่มงาน ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และระดับบุคคล และแต่ละกลุ่ม จะร่วมกันกำหนดรายละเอียดในการดำเนินการ โดยใช้ตัวชี้วัดตามกรอบแผนกลยุทธ์โรงเรียนในพื้นที่ มาเป็นตัวดำเนินการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. การปฏิบัติตามระบบธรรมาภิบาล กฎหมายและจริยธรรม โดยจากการที่โรงเรียนบ้านแท่นวิทยาได้นำเกณฑ์การบริหารกิจการภาครัฐ PMQA มาใช้ในการดำเนินงานและประเมินการ ดำเนินการ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับระบบการทำงานควบคู่ไปกับการยกระดับคุณภาพของการ จัดการศึกษา ทำให้มีกฎระเบียบ และแนวปฏิบัติที่ต้องควบคุมการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล อย่างเคร่งครัด โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบและ ประกันคุณภาพภายใน และคณะกรรมการบริหารและประเมินผลปฏิบัติงานรายบุคคล ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีนโยบายบริหารจัดการอย่างโปร่งใส และพร้อมรับการตรวจสอบจากหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง โดยมีกระบวนการและตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ดังรายละเอียดในตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 ตารางแสดงกระบวนการและตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

ผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์	กระบวนการที่เชื่อมั่นได้ว่า พฤติกรรมมีจริยธรรม	ตัวชี้วัด
1. นักเรียน / ผู้ปกครอง	- ได้รับบริการการศึกษาตาม กฎหมายการจัดการศึกษาขั้น พื้นฐาน - ใช้งบประมาณเรียนฟรีอย่างมี คุณภาพเป็นไปตามระเบียบ	- ทุกคนได้รับสิทธิและโอกาสพึง พอใจในการดำเนินการ ไม่พบข้อ ร้องเรียนด้านจริยธรรม
2. บุคลากรในโรงเรียน	- ได้รับความเป็นธรรมในการ ปฏิบัติงาน - ได้รับความปลอดภัยในสถานที่ ทำงาน	- การประเมินผลการปฏิบัติงาน รายบุคคล ไม่พบข้อร้องเรียน - ไม่พบบุคลากรประพฤติผิด จรรยาบรรณวิชาชีพครู
3. ผู้มีอุปการะคุณ	- ใช้งบบริจาคอย่างถูกต้องตาม ระเบียบ และตามวัตถุประสงค์	- ได้รับความไว้วางใจ และได้รับ บริจาคเป็นระยะๆ

ตารางที่ 5.3 (ต่อ)

ผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์	กระบวนการที่เชื่อมั่นได้ว่า พฤติกรรมมีจริยธรรม	ตัวชี้วัด
4. คู่ค้าและห้างร้าน	- กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างถูกต้อง ตามระเบียบ โปร่งใส - ไม่มีภาระหนี้ผูกพัน	- ไม่พบการผิดระเบียบ - ชำระหนี้ได้ตามระยะเวลากำหนด ของระเบียบภายใน 90 วัน - ไม่มีเรื่องร้องเรียนจากห้างร้านใด

ที่มา : โครงร่างองค์กร โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา, 2553.

5. การวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดเป้าหมายของผู้บริหาร ดังรายละเอียดในตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติการและการกำหนดเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปี พ.ศ.)			แผนปฏิบัติการ	
		53	54	55	ระยะยาว (3 ปี)	ระยะสั้น (1 ปี)
ด้านนักเรียน - เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์ - มีทักษะการดำรงชีวิต มีความมั่นใจในตนเอง - มีความเป็นไทย	- ทักษะความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อแสวงหาความรู้ - ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ - คุณลักษณะความเป็นไทย	65%	75%	85%	- สร้างความพึงพอใจให้สูงขึ้น - เพิ่มทักษะการให้บริการ	- ลดขั้นตอนการใช้บริการให้สะดวก - พัฒนาครูในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
ด้านกระบวนการจัดการศึกษาในโรงเรียน - บุคลากร กระบวนการเรียนรู้ - โรงเรียนธรรมชาติ - ระบบประกันคุณภาพ - การสร้างโอกาสและดูแลช่วยเหลือนักเรียน	- การปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนเป็นผู้จัดการให้นักเรียนได้เรียนรู้ - ครูดูแลช่วยเหลือนักเรียนตามหลักการและแนวทางวินัยเชิงบวก - กิจกรรมสะท้อนการเรียนรู้เชิงบูรณาการ	75%	85%	100%	- พัฒนายกระดับศักยภาพครูและผู้บริหาร - พัฒนาระบบกำกับติดตามคุณภาพ	- สร้างเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดการความรู้ - จัดระบบ IT จัดการข้อมูล

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปี พ.ศ.)			แผนปฏิบัติการ	
		53	54	55	ระยะยาว (3 ปี)	ระยะสั้น (1 ปี)
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา - ความเป็น E-School - ความเป็นครูมืออาชีพ	- การนำ Computer และระบบ IT มาใช้ - ความสามารถของครูในการใช้ IT และ Computer	75%	85%	100%	- เพิ่มศักยภาพระบบ IT - ยกศักยภาพการใช้ IT ของครู	- พัฒนา IT และการใช้ - สร้างสุขในงาน
ด้านงบประมาณและทรัพยากร - ความคุ้มค่า - ภาวดีเครือข่าย	- การนำระบบ ICT สนับสนุนการบริหารจัดการอย่างคุ้มค่า - การสร้างภาวดีเครือข่าย	85%	90%	100%	- เพิ่มศักยภาพระบบ IT เพื่อการบริหารจัดการ	- พัฒนาคณะผู้บริหารและใช้ข้อมูลตัดสินใจ

ที่มา : โครงร่างองค์กร โรงเรียนบ้านแพนวิทยา, 2553.

6. การจัดการความรู้ โดยโรงเรียนบ้านแพนวิทยาให้ความสำคัญและเน้นเรื่องการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรอย่างยิ่ง และมีค่านิยมหลักที่ทุกคนตระหนัก คือ การพัฒนาตนเอง พัฒนางาน อย่างต่อเนื่อง โดยความรู้มีทั้งที่อยู่ในเอกสาร และในตัวบุคคล จากการที่บุคคลได้ปฏิบัติงาน เพิ่มพูนทักษะวิชาชีพตามเวลาที่ได้ปฏิบัติ โรงเรียนบ้านแพนวิทยาได้ส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรม “Amazing Thinking” ตลอดมา และสนับสนุนเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และการสื่อสาร เพื่อให้ความรู้ในเครือข่าย Internet ที่ครอบคลุมพื้นที่สะดวกในรูปแบบ Wireless Networks มีการจัด Intensive Workshop เรื่องการจัดการความรู้ผ่านระบบ ICT และมีกิจกรรม “เรียนรู้จากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์” เสริมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับการจัดการความรู้ที่ได้จากตัวบุคลากรในโรงเรียน สำหรับบุคลากรที่ต้องส่งทอดรุ่นต่อรุ่น

7. การพัฒนาและมุ่งเน้นบุคลากร ผู้บริหารได้มีการจัดเก็บข้อมูลรายบุคคล ในการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน และมีข้อประเด็นสอบถามเรื่องความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจความสำเร็จ ความภาคภูมิใจ และกำหนดให้บุคลากรทุกคนสรุปรายงานการปฏิบัติงานรายบุคคลทุกภาคเรียน และให้บุคลากรทุกคนได้ประเมินความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ผู้นำระดับโรงเรียน และคณะกรรมการบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลมาสรุปประเด็นที่ได้ เข้าเป็นปัจจัยนำเข้ามาในการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรต่อไป

และมีกลไกการยกย่องชมเชย และการให้รางวัล ดังนี้

- แสดงความยินดีร่วมกันเมื่อบุคลากรก้าวหน้า
- มอบรางวัล 9 เกียรติยศ
- เลื่อนขั้นเงินเดือนบนหลักธรรมาภิบาล
- เลี้ยงฉลองยินดีเมื่อพบครูทายาทใหม่
- ส่งกำลังใจ พลัง Online รายบุคคล
- รางวัลพลังใจกับทัศนศึกษา
- ฉลองยินดีร่วมกันเมื่อองค์กรสำเร็จ

จากการวิเคราะห์เอกสารสำคัญ พบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนบ้านแท่น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้มีแนวคิดในการปฏิบัติการบริหารโรงเรียน และมุ่งพัฒนาตนเอง บุคลากร และองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

ในส่วนของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอในส่วนของมุมมองในภาพรวมของปัจจัยที่เกี่ยวข้องใน 3 ส่วน ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำที่เกิดจากตัวผู้นำ พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร มีดังนี้

ดร.ศิริวรรณ อัจฉรี จบการศึกษาในระดับคุษฎีบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยขอนแก่น เข้ารับตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแท่นวิทยาใน ปี 2544 ถึงปัจจุบัน โดยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยฐานะเชี่ยวชาญ ซึ่งก่อนจะเป็นผู้บริหารได้ทำงานในตำแหน่งศึกษานิเทศก์มาก่อน และในระหว่างที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแท่นได้รับคัดเลือกให้เป็น The Trainer กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาระดับชาติ และเป็นผู้บริหารต้นแบบในหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นวิทยากรแกนนำระดับประเทศของหลักสูตรหรือโครงการต่างๆ อาทิเช่น หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา หลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงการต้นแบบโรงเรียนในฝัน แกนนำ 26 โรงเรียน ICT ของโรงเรียนในฝัน การบริหารจัดการระบบนำองค์กร PMQA เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลว่า

“พวกเราโชคดีที่มีวิทยากรระดับประเทศเป็นผู้บริหารที่โรงเรียน ก็จะได้รับทราบจากเพื่อนครูที่อื่นเสมอว่า พวกเรามักจะได้รับข้อมูล หรือองค์ความรู้อะไรใหม่ๆ ก่อนที่อื่น ซึ่งเป็นการได้ฟังวิทยากรแกนนำที่มีความรู้ความสามารถมาพูดให้เราฟัง โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายอะไรเลย ยิ่งทำให้พวกเราชาวบ้านแท่นเกิดความภาคภูมิใจอีกประการหนึ่ง”

อาจารย์ประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ (19 กรกฎาคม 2554)

และยังพบว่า ผู้บริหารมีการการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ดังเช่น

“ผอ. ต้องพัฒนาตัวเองเยอะๆ ต้องอ่านหนังสือในทุกด้าน ไม่ว่าจะเศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง วิชาการ แนวคิดใหม่ๆ ทฤษฎีการบริหารจัดการแบบใหม่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในงานบริหารของเรา ต้องเป็นคนมีแนวคิดที่นอกกรอบบ้าง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตนเอง ไม่ยึดติดกับระบบเกินไป”

“เป็นคนที่ชอบค้นคว้าข้อมูลทาง Internet มาก ก็เลยได้อีกความรู้ใหม่ๆ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ได้เยอะ เรียกว่าอาจจะเป็นคนติด IT สักหน่อย เลยได้ทำงานบริหารแบบ IT คือ มีการสื่อสารติดต่อกันทาง e-mail จะทำอะไรก็แจ้งผ่าน e-mail ให้คณะครูของเราได้ทราบ ถ้าใครบอกว่าไม่ทราบเรื่อง แสดงว่าไม่ได้เปิด e-mail ดู หรือมีข้อมูลองค์ความรู้ อะไรที่มีประโยชน์ และเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อครูของเรา ก็จะส่งไปให้ทาง mail ทุกครั้ง”

ผู้บริหาร โรงเรียน (19 กรกฎาคม 2554)

3.2 ภาวะผู้นำที่เกิดจากตัวผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ คณะครูในโรงเรียนบ้านแท่นวิทยามีทัศนคติที่ดีมากต่อผู้บริหาร ซึ่งทำให้มีผลต่อการร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนและต่อนักเรียนเป็นอย่างดี

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลว่า

“ผอ. เป็นผู้มีความรู้และชัดเจนมาก ก่อนที่ ผอ. จะมาบอกให้ครูปฏิบัติ ผอ. จะต้องทำการบ้านมาก่อนทุกครั้ง และเป็นທີ່ปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะแก่พวกเรา และยังใช้คำพูดที่เป็นการส่งเสริมกำลังใจ หรือสร้างความตระหนักให้กับเรา ให้เราคิดและเห็นค่าว่าทำแล้วจะมีประโยชน์จริง”

อาจารย์ประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (19 กรกฎาคม 2554)

“ผอ. เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้จริงๆ ท่านจะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เวลาค้นคว้าข้อมูลอะไรใหม่ๆ ก็จะส่ง mail มาให้เราทุกครั้ง ท่านเป็นผู้รอบรู้ และพร้อมที่จะเรียนรู้ในเรื่องที่ท่านเองไม่รู้ ไม่เคยคิดว่าตัวเองเป็น ผอ. แล้วลูกน้องจะแนะนำไม่ได้ ไม่มีเลย มีแต่ท่านจะบอกว่าใครค้นคว้าอะไรใหม่ๆ ที่ท่านไม่รู้ หรือบางที่ยังไม่ได้ค้นก็มาแชร์แบ่งปันกันนะ ยิ่งทำให้พวกเรามีกำลังใจ ปลื้มใจ และสนุกกับการที่จะค้นคว้าหรือเรียนรู้ไปก็บอกรู้ในข้อมูลใหม่ๆ และนำมาใช้ปฏิบัติทั้งในงานสอน และงานบริหารอื่นๆ”

“ผอ. เป็นผู้บังคับบัญชาที่เน้นการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรได้บังคับบัญชา ฉะนั้นครูที่บ้านแท่นส่วนใหญ่จะเป็นแกนนำกันเกือบทุกคน เพราะท่านจะส่งให้ครูทุกคนผลัดกันไปเข้ารับการอบรมที่เขตพื้นที่บ้าง องค์กรเครือข่ายต่างๆ เช่น ม.ขอนแก่น บ้าง แล้วนำกลับมาอบรมต่อให้เพื่อนครู ก็ทำกับส่งเสริมให้ครูได้รู้จักกล้าพูด กล้าเป็นวิทยากร ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติจริง ถือเป็นกลยุทธ์ของท่านในการพัฒนาบุคลากร และการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน และสร้างความเป็นผู้นำให้แก่ครูทุกคนด้วย”

รองผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการ (19 กรกฎาคม 2554)

“ผอ. เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ยอดเยี่ยมมากและเป็นผู้เตรียมความพร้อมในการรองรับนโยบายของส่วนกลางโดยการมองและมุ่งสู่ข้างหน้า ยกตัวอย่างเช่น ในการเตรียมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ผอ. ตระหนักถึงการจัดการเรียนการสอนด้านภาษาต่างประเทศอย่างมาก และคิดว่าภาษาอังกฤษอย่างเดียวคงไม่เพียงพอแล้วสำหรับนักเรียนของเรา ควรจะสอนภาษาจีนเพิ่มด้วย ก็ได้จ้างครูพิเศษภาษาจีนมาสอนจะสอนในวันเสาร์ นักเรียนจะมารียนโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายอะไรเลย ซึ่งมีนักเรียนที่สนใจมารียนกันเยอะมาก”

รองผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการและนโยบายแผนงาน (19 กรกฎาคม 2554)

“เวลาที่ทีมงานอะไรเร่งด่วน ต้องอยู่โรงเรียนกันมีค้ำ ช่วยกันทำงาน ผอ. จะอยู่กับลูกน้องทุกครั้ง นอกเสียจากท่านจะไปราชการที่อื่น ท่านจะร่วมทำด้วย หรืออยู่เป็นที่ปรึกษาให้ เรียกได้ว่า “ทำให้อู อยู่ให้เห็น ทำเองโดยไม่ต้องสั่ง”

อาจารย์ประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ (19 กรกฎาคม 2554)

3.3 ภาวะผู้นำที่เกิดจากความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนร่วมในบริบทหรือสภาพแวดล้อมของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความร่วมมือของคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและคนในชุมชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกองค์กร

ทั้งนี้ จากคำนิยาม และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งหวังได้เป็นที่พึงของชุมชน โรงเรียนบ้านแท่นวิทยามุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชนมาอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยศักยภาพด้านพหุวัฒนธรรม และความเป็นพื้นที่ถิ่นแห่งประเพณี เป็นสะพานเชื่อมในกิจกรรม อนุรักษ์วัฒนธรรมพื้นถิ่น เช่น กิจกรรมสืบสานผ้าร้อยลาย คนตรีพื้นเมืองอีสาน นาฏศิลป์พื้นเมือง วิถีชีวิตลำน้ำเชิญ ประเพณีบุญข้าวจี ประเพณีบุญบั้งไฟ ประเพณีแห่เทียนพรรษา สืบสานลานบุญ อนุรักษ์ปรางค์กู่ วัฒนธรรมแลกเปลี่ยน อนุรักษ์นกเป็ดน้ำ เป็นต้น กิจกรรมเชื่อมสานใจ ทำให้ความผูกพัน ความเป็นที่พึง ตามมาอย่างมั่นคง

และทางโรงเรียนได้กำหนดให้มีช่องทางการรับฟังเสียงสะท้อนจากบุคคลเหล่านี้ เพื่อให้สามารถทราบความคาดหวัง ความพึงพอใจ และความต้องการ โดยจัดให้มีกิจกรรมดังนี้

- 4.1 ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ภาคเรียนละ 1 ครั้ง
- 4.2 ประชุมผู้ปกครอง ภาคเรียนละ 1 ครั้ง
- 4.3 การร่วมงานบุญชุมชน หรือ งานประเพณีทุกงาน
- 4.4 เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจ
- 4.5 สื่อสารทาง Mail
- 4.6 ติดตามข่าวสารของโรงเรียนหรือชุมชนทาง website โรงเรียน
- 4.7 การเยี่ยมบ้านนักเรียน และพูดคุยกับผู้ปกครอง

ที่มา : โครงร่างองค์กร โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา, 2553.

ทั้งนี้ จากการศึกษากรณีศึกษาผู้บริหาร โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา สรุปได้ว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการที่ดี (Good Practice) โดยมีภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการทั้ง 5 งานดังนี้

1. ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำที่เป็นที่ยอมรับในการบูรณาการความรู้ ความเข้าใจ และความรอบรู้ในหลักสูตรทุกระดับ และยังเป็นผู้สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนในการเรียนรู้ รู้จักการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็งของข้อมูลและจัดทำหลักสูตร พัฒนาให้ครูมีวิสัยทัศน์ และมีกระบวนการทัศน์ใหม่ๆ เพื่อนำมาฝึกฝนตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพจนเป็นแกนนำให้แก่โรงเรียนอื่นๆ อีกทั้งยังได้มีการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนโดยได้จัดโครงการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนด้านการพัฒนาหลักสูตร ทำให้มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น

2. ภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำ และเป็นที่ยอมรับทั้งในความรอบรู้ ความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้อย่างดีมาก และยังเป็นผู้นำในการนำ การจูงใจ การส่งเสริมสนับสนุน การเป็นที่ปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะให้แก่ครู ได้พัฒนาและเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จนครูมีความสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล และการริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการสอน เพื่อจัดการเรียนรู้และประเมินผลนักเรียน ตามศักยภาพและความแตกต่างของเด็กแต่ละบุคคล ตลอดจนการจูงใจให้เกิดความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครองหรือคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในความคิดเห็นและวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกัน

3. ภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ พบว่า ผู้บริหารได้เป็นผู้นำให้คณะครูได้จัดทำกรประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองให้มีการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA ซึ่งคณะครูทุกคนได้เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วม รวมทั้งการจัดทำระบบข้อมูลสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนต่างๆ

4. ภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ ความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในเรื่องของสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษาอย่างแท้จริง ทั้งยังเป็นผู้สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูเรียนรู้และพัฒนาตนเองในการฝึกฝนทักษะในการใช้สื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษาได้ดี และการสร้างเครือข่ายการสนับสนุนในด้านต่างๆ และเน้นการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นหรือชุมชน

5. ภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับจากเครือข่ายองค์กรอื่นๆ ให้เป็นแกนนำ พี่เลี้ยง หรือวิทยากรในการไปอบรมให้โรงเรียนหรือองค์กรอื่นๆ และเป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับในการวางนโยบายหรือการจัด

ระบบงานวิชาการให้แก่ครู และผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการสร้างเครือข่ายวิชาการ การเป็นผู้นำ และผู้ตามระหว่างเครือข่ายของคณาจารย์ด้วยกัน และการส่งเสริมบุคคลในชุมชนที่มีความรู้ในเรื่องวัฒนธรรมหรือประเพณีท้องถิ่นมาเป็นวิทยากรสอนนักเรียน และได้รับการยอมรับให้เป็นในการบริหาร โรงเรียนให้เป็นโรงเรียนต้นแบบทั้งด้านการบริหารโดยยึดหลักธรรมมาภิบาล และด้านการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาจากองค์กรเครือข่ายทุกองค์กร

ทั้งนี้ จากการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการที่ดี (Good Practice) พบว่ามีปัจจัยที่มีผลเกี่ยวข้องก่อให้เกิดภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ปัจจัยที่มาจากตัวผู้นำ พบว่า

1.1 ผู้บริหารมีการคุณสมบัติส่วนบุคคลที่เหมาะสม โดยมีอายุ 55 ปีขึ้นไป มีคุณวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาเอก มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า 10 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี โดยเริ่มต้นมาจากการเป็นครูผู้สอน เป็นศึกษานิเทศก์ที่มีหน้าที่ในการดูแลคุณภาพการศึกษา และตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตามลำดับ

1.2 ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ได้ด้วยตนเอง ได้แก่ การค้นคว้าหาความรู้ใหม่จากการอ่านหนังสือ และค้นคว้าข้อมูลจากทาง Internet เป็นประจำ ทั้งด้านการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และข้อมูลข่าวสารต่างประเทศ นำข้อมูลจากการค้นคว้ามาจัดทำเป็นเอกสาร เพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นความรู้และเป็นประโยชน์ให้แก่คณะครู และผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้สนใจ เข้ารับการอบรมจากองค์กรต้นสังกัด และเป็นวิทยากรแกนนำ สามารถนำมาเผยแพร่ให้แก่เครือข่ายเป็นประจำ เป็นเครือข่ายทางวิชาการกับสถาบันต่างๆ และร่วมในการทำงานวิจัยสม่ำเสมอ ร่วมการแลกเปลี่ยนข้อมูล และร่วมเรียนรู้กับเพื่อผู้บริหารอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ และ ศึกษาดูงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อนำความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาตนเอง และผู้เกี่ยวข้อง

1.3 ผู้บริหารมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสม คือ (1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องทุกคน (2) ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นทุกคน (3) มีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน (4) ใช้วาจาสุภาพต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อนักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน (5) ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ (6) เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ (7) ส่งเสริม สนับสนุนในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา (8) ใจดี และมีสีหน้ายิ้มแย้ม (9) มีบุคลิกภาพที่ดี และมีความเป็นผู้นำ (10) แต่งกายสุภาพเรียบร้อย

2. ปัจจัยที่มาจากตัวผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า

2.1 ทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บริหาร คือ (1) มีความเคารพนับถือ และมีความศรัทธา (2) ยกย่องและชื่นชม (3) ถือเป็นต้นแบบ หรือตัวอย่างที่ดี (4) เชื่อว่าผู้บริหารมีความรอบรู้ และสามารถนำเอาความรู้มาถ่ายทอดได้ (5) ผู้บริหารมีความขยันหมั่นเพียร มีความเฉลียวฉลาด (6) ผู้บริหารมีความสุภาพ อ่อนโยน (7) ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ และความยุติธรรม (8) ผู้บริหารมีความเสียสละ มีความอดทน (9) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารโรงเรียน (10) ผู้บริหารให้ความเป็นกันเอง และอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว

2.2 บทบาทหรือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงออกต่อผู้บริหาร คือ (1) ให้ความร่วมมือ (2) แสดงความคิดเห็น (3) มีส่วนร่วมในการวางแผน และการปฏิบัติงานในทุกกิจกรรมของโรงเรียน (4) ขอคำแนะนำ คำปรึกษา จากผู้บริหารสม่ำเสมอ (5) สนทนาพูดคุยทุกเรื่อง

2.3 คุณลักษณะของผู้บริหารต่อการรับรู้ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ (1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องทุกคน (2) ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นทุกคน (3) มีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน (4) ใช้วาจาสุภาพต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อนักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน (5) ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา (6) เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (7) ส่งเสริม สนับสนุนในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา (8) ใจดี และมีสีหน้ายิ้มแย้ม (9) มีบุคลิกภาพที่ดี และมีความเป็นผู้นำ (10) แต่งกายสุภาพเรียบร้อย (11) ให้ความเป็นกันเอง (12) เป็นที่ชื่นชมจากเครือข่ายองค์กรอื่นๆ

3. ปัจจัยที่มาจากความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนร่วมในบริบทหรือสภาพแวดล้อมของโรงเรียน พบว่า

3.1 ทักษะที่มีต่อผู้บริหาร คือ เคารพนับถือ และมีความเชื่อถือ นายกษัตริย์

3.2 การให้ความร่วมมือกับโรงเรียนและผู้บริหาร คือ (1) เข้าร่วมประชุม และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน (2) ร่วมระดมทุน และทรัพยากรต่างๆ ในการสนับสนุนและพัฒนาโรงเรียน (3) ส่งเสริมบุตรหลานในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน (4) เป็นอาสาสมัครและเป็นวิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่นให้โรงเรียน

3.3 การรับรู้ถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร คือ (1) มีมนุษยสัมพันธ์ (2) มีความมุ่งมั่นตั้งใจ และเอาใจใส่ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนา นักเรียน และ (3) ใช้วาจาสุภาพต่อ นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน

กรณีศึกษาที่ 2 : โรงเรียนสตรีศึกษา

ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไปของโรงเรียนสตรีศึกษา

1.1 ข้อมูลและสภาพทั่วไปของโรงเรียน

โรงเรียนสตรีศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงประจำจังหวัด ประเภทสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เดิมชื่อ “โรงเรียนสตรีประจำจังหวัดร้อยเอ็ด” ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2460 ต่อมา ปี พ.ศ. 2503 ได้เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น “โรงเรียนสตรีศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด”

โรงเรียนสตรีศึกษา ตั้งอยู่เลขที่ 149 ถนนสุริยเดชบำรุง ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด มีพื้นที่ 25 ไร่ 1 งาน 93 ตารางวา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษา ตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง มัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยรับผิดชอบจัดการศึกษาในพื้นที่เขตบริการ ได้แก่ (1) หมู่บ้านในตำบลในเมือง (2) หมู่บ้านในตำบลรองเมือง จำนวน 20 หมู่บ้าน (3) หมู่บ้านในตำบลเหนือเมือง จำนวน 10 หมู่บ้าน (4) หมู่บ้านในตำบลดงลาน จำนวน 1 หมู่บ้าน และ (5) หมู่บ้านในตำบลโนนรัง จำนวน 3 หมู่บ้าน

1.2 ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียน

โรงเรียนสตรีศึกษามีปรัชญาประจำโรงเรียนว่า “ความเป็นคนดีจะต้องถึงพร้อมด้วยวิชาความรู้ จริยธรรมและคุณธรรม” มติดิพจน์ คือ “ตนเป็นที่พึ่งแห่งตน” และมีคำขวัญว่า “เรียนดี กีฬาเด่น เน้นคุณธรรม นำสังคม นิยมไทย”

สีประจำโรงเรียน คือ สีน้ำเงิน – เหลือง โดยมีความหมายคือ สีน้ำเงิน หมายถึง ความสามัคคี อดทนหนักแน่น สีเหลือง หมายถึง จริยธรรม

ทั้งนี้ ลักษณะและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสตรีศึกษา ดังภาพที่ 5.5



ภาพที่ 5.5 ลักษณะและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสตรีศึกษา

วิสัยทัศน์

สตรีศึกษาเป็นโรงเรียนชั้นนำในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพและมีความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล

พันธกิจ

1. อบรม สั่งสอน ปลูกฝังนักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน มุ่งสู่มาตรฐานสากล
2. พัฒนา สนับสนุน ส่งเสริมกระบวนการบริหารจัดการและกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานและมีความเป็นเลิศ
3. ระดมสรรพกำลัง ทรัพยากร โดยประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของสังคม เพื่อให้ปัจจัยการบริหารทุกด้านมีความพร้อมและเพียงพอต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

เป้าประสงค์

1. นักเรียนมีคุณภาพ 3 มิติ คือ ความดี ความเก่ง และความสุข ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติในระดับดีมากและสามารถเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาในสาขาที่มีความนิยมสูง ได้สัดส่วนที่เพิ่มขึ้นทุกปี
2. โรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการบริหารจัดการ และด้านการเรียนการสอน จนเป็นที่ยอมรับว่าเป็นโรงเรียนชั้นนำ
3. ผู้บริหาร ครู นักเรียน งบประมาณ หลักสูตร สื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน เทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศสิ่งแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ มีความพร้อมพอต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

จุดเน้นหลักของโรงเรียนสตรีศึกษา ปีการศึกษา 2553

1. ส่งเสริมให้นักเรียนได้รับการพัฒนาเป็นบุคคลสมบูรณ์ คือ เป็คนดี มีสติปัญญา มีความสุข มีความรักความห่วงหาพัน ภาคภูมิใจในสถาบันและความเป็นไทย
2. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน นำไปสู่การปฏิรูปการเรียนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. จัดให้มีระบบประกันคุณภาพ มีการประเมินเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและรายงานผลต่อสาธารณชน
4. ส่งเสริมและพัฒนาให้นักเรียนเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยจัดระบบการจัดการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีคุณภาพ
5. เน้นการให้บริการชุมชน บุคลากรในโรงเรียนและส่งเสริมบรรยากาศด้านสิ่งแวดล้อม
6. ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานบริหารและการให้บริการบุคลากรอย่างมีระบบ
7. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

8. ส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ

9. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อบริการนักเรียน ครู ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

และมีข้อมูลด้านบุคลากรของโรงเรียนสตรีศึกษา โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 5.5-5.6

ตารางที่ 5.5 จำนวนบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามเพศ และระดับการศึกษา

ฝ่าย / ภาระการเรียนรู้	เพศ			ระดับการศึกษา			
	ชาย	หญิง	รวม	ป.ตรี	ป.โท	ป.เอก	รวม
บริหาร	5	-	5	-	4	1	5
สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	6	23	29	25	4	-	29
การงานอาชีพและเทคโนโลยี	3	16	19	13	6	-	19
ภาษาไทย	4	17	21	15	6	-	21
ภาษาต่างประเทศ	5	22	27	19	8	-	27
ศิลปะ	1	7	8	8	-	-	8
สุขศึกษาและพลศึกษา	6	6	12	9	2	1	12
คณิตศาสตร์	9	17	26	23	3	-	26
วิทยาศาสตร์	10	26	36	28	8	-	36
แนะแนว	2	5	7	7	-	-	7
รวม	50	139	190	147	41	2	190

ที่มา : รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2553 , 2553

ตารางที่ 5.6 จำนวนนักเรียนของโรงเรียน จำแนกตามชั้นและห้องเรียน

ชั้น	จำนวนห้องเรียน	จำนวนนักเรียน		
		ชาย	หญิง	รวม
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1	14	17	768	785
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2	14	27	719	746
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3	12	18	681	699
รวมมัธยมศึกษาตอนต้น	40	62	2,168	2,230
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4	16	91	698	789
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5	16	76	702	778
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6	14	56	678	734
รวมมัธยมศึกษาตอนปลาย	46	223	2,078	2,301
รวมทั้งสิ้น	86	285	4,246	4,531

ที่มา : รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2553 , 2553

1.3 ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียน

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกครั้งที่ 2

โรงเรียนสตรีศึกษา ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบสอง เมื่อวันที่ 26 – 28 เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2550 การประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษามีการประเมิน 3 ด้าน คือ ผู้บริหาร ด้านครูและ ด้านผู้เรียน ซึ่งสรุปผลการประเมินโดยภาพรวมตามรายมาตรฐาน ดังตารางที่ 5.7

ตารางที่ 5.7 ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนสตรีศึกษา

มาตรฐาน	ผลการประเมินอิงเกณฑ์		ผลการประเมินอิงสถานศึกษา		ค่าเฉลี่ยของผลประเมิน	ผลการรับรองมาตรฐานคุณภาพ
	ค่าเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ	คะแนน	ระดับคุณภาพ		
ด้านผู้เรียน						
มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์	3.61	ดีมาก	4.00	ดีมาก	3.81	ได้
มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุนทรีย์ สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี	3.75	ดีมาก	4.00	ดีมาก	3.88	ได้
มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีสุนทรีย์ภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา	3.74	ดีมาก	4.00	ดีมาก	3.87	ได้
มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์	3.39	ดี	3.00	ดี	3.20	ได้
มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร	2.69	ดี	3.00	ดี	2.85	ได้
มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.49	ดี	4.00	ดีมาก	3.75	ได้
มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต	3.53	ดีมาก	4.00	ดีมาก	3.77	ได้

ตารางที่ 5.7 (ต่อ)

มาตรฐาน	ผลการประเมินอิงเกณฑ์		ผลการประเมินอิงสถานศึกษา		ค่าเฉลี่ยของผลประเมิน	ผลการรับรองมาตรฐานคุณภาพ
	ค่าเฉลี่ย	ระดับคุณภาพ	คะแนน	ระดับคุณภาพ		
ด้านครู						
มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ / ความรู้ความสามารถตรงกับ งานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ	3.31	ดี	4.00	ดีมาก	3.66	ได้
มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน อย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	2.83	ดี	4.00	ดีมาก	3.42	ได้
ด้านผู้บริหาร						
มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ	4.00	ดีมาก	3.00	ดี	3.50	ได้
มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร / โครงสร้างและ การบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา	2.99	ดี	3.00	ดี	3.00	ได้
มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียน การสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.13	ดี	3.00	ดี	3.07	ได้
มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3.60	ดีมาก	4.00	ดีมาก	3.80	ได้
มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์ และ ความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา	3.60	ดีมาก	4.00	ดีมาก	3.80	ได้
ผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในภาพรวมได้มาตรฐานคุณภาพ สมศ. <input checked="" type="checkbox"/> ได้ <input type="checkbox"/> ไม่ได้						

ที่มา : รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2553 , 2553

ส่วนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียน

2.1 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของ ผู้บริหารโรงเรียน (ข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์)

โรงเรียนสตรีศึกษา ได้จัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการ ภายใต้การนำของผู้บริหาร
โรงเรียน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มงานหลักสูตรและการเรียนการสอน ประกอบด้วย

- 1.1 งานบริหารทั่วไป
- 1.2 งานหลักสูตรและการเรียนการสอน
- 1.3 งานทะเบียน
- 1.4 งานวัดและประเมินผล
- 1.5 งานแนะแนว
- 1.6 งานสื่อนวัตกรรมและแหล่งเรียนรู้
- 1.7 โครงการเพชรสตรีศึกษา

2. กลุ่มสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- 2.1 ภาษาไทย
- 2.2 วิทยาศาสตร์
- 2.3 คณิตศาสตร์
- 2.4 สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
- 2.5 สุขศึกษาและพลศึกษา
- 2.6 ศิลปะ
- 2.7 การงานอาชีพ
- 2.8 ภาษาอังกฤษ
- 2.9 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
- 2.10 โครงการ English Program
- 2.11 โครงการ Gifted Program

3. กลุ่มงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

- 3.1 งานประกันคุณภาพการศึกษา
- 3.2 งานนิเทศภายใน
- 3.3 งานพัฒนาบุคลากร

- 3.4 งานส่งเสริมการวิจัย
- 3.5 งานเครือข่ายพัฒนาคุณภาพ
- 3.6 งานคลินิกวิชาการ
- 3.7 ศูนย์ภาษาจีน
- 3.8 ศูนย์บริการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- 3.9 สมาคมศิษย์เก่า

จากโครงสร้างในการบริหารงานวิชาการนี้ เป็นการกระจายอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกันรับผิดชอบ และปฏิบัติหน้าที่ตามศักยภาพที่แต่ละบุคคลถนัด

โดยผู้บริหาร โรงเรียน ได้กล่าวว่า

“ในการแบ่งโครงสร้างงานวิชาการจะมีผู้รับผิดชอบ โดยมีหัวหน้ากลุ่มงาน และคณะทำงานร่วมมือกันในการวางแผนงาน โดย ผอ. จะให้นโยบายไป ซึ่งทาง ผอ. เองก็รับมาจากเขตพื้นที่อีกทอดหนึ่ง ทั้งนี้ทั้งนั้น นโยบายหลักจะเป็นของส่วนกลาง คือ กระทรวง แต่ ผอ. จะนำมาวางนโยบายให้ถือปฏิบัติได้ ซึ่งบุคลากรของเราทุกคนในที่นี้มีประสิทธิภาพกันทุกคน”

ผู้บริหาร โรงเรียน (20 กรกฎาคม 2554)

“ผอ. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการสูง มีความรู้ความเข้าใจในงานวิชาการทุกด้านอย่างดี เมื่อรู้และเข้าใจว่างานวิชาการเป็นอย่างไร ก็จะเข้าใจถึงรายละเอียดของผู้ปฏิบัติในงานวิชาการ ได้ดี ว่าต้องการการสนับสนุนหรือการส่งเสริมอย่างไร ซึ่งครูของเราก็ได้รับการส่งเสริม สนับสนุนในทุกอย่าง ทำให้ทำงานสะดวก และง่ายขึ้น และทำให้ผลลัพธ์ออกมาดี ทำให้ส่งผลต่อเนื่องไปยังนักเรียนของเราเป็นหลัก”

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ (20 กรกฎาคม 2554)

ทั้งนี้ จากการศึกษาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนบ้านแท่น ทั้ง 5 ด้าน พบว่า

1. ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร โดยการกระจายอำนาจให้กลุ่มงานของฝ่ายวิชาการที่มีหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนเป็นหลัก โดยจะเป็นที่ปรึกษา และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งผู้บริหารจะเน้นคุณภาพการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นหลัก และนำ และจงใจให้คณะครูวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ของชาติเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาต่อไป

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลว่า

“ในการบริหารงานวิชาการ ผอ. จะยึดถือนักเรียนเป็นหลัก ต้องวิเคราะห์มาตรฐานใหญ่ คือ มาตรฐานการศึกษาของชาติ ที่ต้องการให้เกิดกับนักเรียน แล้วนำไปวางนโยบาย มอบหมายให้รองฝ่ายวิชาการ ไปดำเนินการกับแต่ละกลุ่มงานวิชาการต่อไป อย่างกลุ่มหลักสูตรก็นำไปเป็นหลักในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาต่อไป ซึ่งจะต้องบูรณาการให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางด้วย”

ผู้บริหารโรงเรียน (20 กรกฎาคม 2554)

“ผอ. มีภาวะผู้นำในการบริหารสูงมาก เน้นการกระจายอำนาจเป็นหลัก โดยจะเป็นที่ปรึกษา และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม และให้เกียรติพวกเราตามสายงานอย่างมาก เพราะโรงเรียนเราเป็นโรงเรียนใหญ่ จึงต้องแบ่งโครงสร้างหน้าที่ตามสายงานต่างๆ อย่างผมเป็นรองฝ่ายวิชาการฯ ก็จะได้รับนโยบายจากท่าน ผอ. แล้วไปกระจายงานให้แต่ละกลุ่มงานปฏิบัติงานต่อ ซึ่งได้ผลลัพธ์ออกมาดีมากเลย เพราะทีมงานทุกคนมีศักยภาพและรับผิดชอบงานได้อย่างเต็มที่”

“นอกจากเน้นการกระจายอำนาจแล้ว ผอ.ยังได้บริหารงบประมาณเพื่อเป็นปัจจัยในการสนับสนุนงานวิชาการอย่างเต็มที่ เพราะงบประมาณถือเป็นปัจจัยส่วนสำคัญมากในการปฏิบัติงานให้เกิด Output ได้สำเร็จ เช่น การจัดสรรงบประมาณให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ให้เกิดการบริหารหลักสูตรได้อย่างมีระบบมากขึ้น”

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ (20 กรกฎาคม 2554)

2. ด้านการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล พบว่า ผู้บริหารได้เน้นกระบวนการตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในเรื่องการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งความเป็นเลิศและความเป็นสากล และนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนการปลูกฝังสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์ให้เกิดแก่นักเรียนทุกคน

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลว่า

“การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนของเรา ส่วนใหญ่นักเรียนที่มาเรียนกับเราจะต้องการที่จะไปศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาเป็นหลัก เราจึงต้องเพิ่มความเข้มข้นในการจัดการศึกษาของเรามากขึ้น เพื่อจะนำไปสู่ความเป็นเลิศและสากล ซึ่งนอกจากจะมีโปรแกรมที่เปิดเป็นปกติ 5 สาย คือ วิทยาศาสตร์-คณิต อังกฤษ-คณิต อังกฤษ-สังคม อังกฤษ-ฝรั่งเศส และ อังกฤษ-จีน แล้วเรายังมีโปรแกรมพิเศษอีก 3 โปรแกรม คือ โปรแกรม EP (English Program) โปรแกรมเด็กที่มีความสามารถพิเศษ (Gifted) และ Gifted ที่เน้นวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์ ซึ่งอาจต้องเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าปกติเยอะหน่อย แต่ผู้ปกครองเองก็ยอม เพราะเชื่อในมาตรฐานของเรา ส่วนนักเรียนคนไหนที่ฐานะไม่ดี แต่มีความสามารถในการเรียน เราก็จะมีทุนจากโครงการเพชรตรีศึกษาให้ ซึ่งเราก็ได้รับการสนับสนุนจากที่อื่นๆ มาหลายช่องทาง ทั้งสมาคมศิษย์เก่า ผู้สนับสนุนโรงเรียนต่างๆ เพราะเขาเห็นความตั้งใจของครูของเราทุกคน และเชื่อถือในมาตรฐานที่เราจัดให้กับลูกหลานพวกเขา”

ผู้บริหารโรงเรียน (20 กรกฎาคม 2554)

“หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แต่ละกลุ่มจะเข้าร่วมประชุมกับ ผอ. และเป็นผู้รับนโยบาย และแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ต่อ ผอ. แล้วจึงนำมาประชุมที่กลุ่มๆ ให้นำไปปฏิบัติ หากใครทำไม่ได้ หรือคิดอะไรไม่ออก สามารถเข้าพบ ผอ. ได้โดยตรง เพื่อขอคำปรึกษา คำแนะนำจากท่าน ท่านจะให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจให้พวกครูทุกคน ชักจูง สื่อสาร กระตุ้นให้เราช่วยกันทำ ให้ลัทธิทำตามความคิดได้เต็มที่ หรือใครมีอะไรที่ตีมากกว่านั้นก็เสนอมาเลย จะจัดหางบประมาณให้เต็มที่”

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (20 กรกฎาคม 2554)

“พวกเราครูสตรีศึกษา ได้ตระหนักเสมอถึงการจัดการเรียนการสอนเพื่อการพัฒนาผู้เรียนของเราทุกคนเสมอ และแต่ละกลุ่มสาระฯ จะประชุมกันทุกอาทิตย์ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันทั้งผลสำเร็จ หรือปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละคน ใครมีปัญหาเรื่องอะไรก็ช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ ถ้ายังแก้ไขกันเองไม่ได้ก็เข้าพบ ผอ. ก็จะได้คำตอบที่เป็นแนวทางให้เราทุกครั้ง ผอ. ไม่เคยสั่งว่าต้องทำอย่างนั้น ทำอย่างนี้ แต่จะให้ข้อเสนอแนะหลายๆ ข้อ ให้เราไปลองเลือกทำดู”

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย (20 กรกฎาคม 2554)

3. ด้านการประกันคุณภาพ พบว่า ผู้บริหารได้มีแผนงานที่เป็นจุดเน้นในการจัดระบบประกันคุณภาพ และให้ครูได้มีการประเมินเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและรายงานต่อสาธารณชน

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลว่า

“งานวิชาการของเรา มีกลุ่มงานประกันคุณภาพการศึกษา ที่เป็นผู้รับผิดชอบให้การจัดวางระบบประกันคุณภาพอยู่แล้ว มีร่องรอยหลักฐานที่หน่วยงานใดเมื่อจะเข้ามาขอดูงาน หรือทำการประเมินก็ได้เลยทันที เพราะเราจัดระบบของเราอย่างติดตามนโยบายที่ ผอ. ได้เน้นไว้ เพราะระบบประกันคุณภาพเป็นส่วนสำคัญที่สะท้อนให้เรามองเห็นในการทำงานของพวกเรา ว่าเรามีการวางแผนปฏิบัติงานที่มีหลักฐาน และนำมาประเมินและปรับปรุง ปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ซึ่งท่าน ผอ. จะเน้นให้พวกเราฟังอยู่เสมอๆ”

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย

(20 กรกฎาคม 2554)

“เวลาที่เรามีการประชุมสมาคมศิษย์เก่า หรือประชุมผู้ปกครองทุกครั้ง เราก็จะรายงานการประกันคุณภาพของ โรงเรียนของเราให้พวกเขาธิบดีทราบกัน เพราะถือว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงคุณภาพในการจัดการศึกษาของเรา ศิษย์เก่าก็จะได้ทราบถึงความก้าวหน้าและผลสำเร็จของ โรงเรียนของเขา ส่วนผู้ปกครองก็จะได้ทราบถึงประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาที่เราจัดให้ลูกหลานเขา”

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ (20 กรกฎาคม 2554)

4. ด้านการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารได้ส่งเสริมและสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการจัดหาทั้งงบประมาณและทรัพยากรในการพัฒนาและจัดซื้อสื่อเทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อให้เพียงพอกับความต้องการของนักเรียนและครู ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลว่า

“ท่าน ผอ. มาอยู่ที่โรงเรียนนี้ โรงเรียนจะมีทั้งสื่อ เครื่องคอมพิวเตอร์ หรือโปรแกรมข้อมูล IT ต่างๆ เพียงพอกับนักเรียนและครูอย่างมาก อะไรไม่พอ ไปเสนอท่าน ท่านก็หางบมาจัดหาให้ ครูคนไหนอยากไปอบรมอะไรเพิ่มก็ให้ไปอบรม IT ในทุกโปรแกรมเลย หรือจัดซื้อ โปรแกรม CD มาเรียนรู้อเอง หรือเด็กที่สนใจก็จะนำไปเรียนเอง ซึ่งนอกจากด้าน IT แล้วยังมีหนังสือที่ให้ความรู้ต่างๆ อีก ที่จัดซื้อเข้าห้องสมุดให้นักเรียนได้ค้นคว้า ท่านไม่เคยท้วงเลย ผอ. เต็มที่กับเรื่องพวกนี้มาก เพราะท่านจะบอกกับครูเสมอว่า ความรู้ไม่ได้อยู่เฉพาะในหนังสือเรียน ในหลักสูตร หรือในวิชาเรียน แต่มีอยู่มากมายที่เราต้องค้นคว้าหาข้อมูลมาเพิ่มเติมให้กับกับเรา และนักเรียนของเรา”

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ (20 กรกฎาคม 2554)

5. ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ พบว่า ผู้บริหารได้รับการยอมรับและยกย่องให้เป็นผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ และได้รับความร่วมมือจากองค์กรเครือข่ายต่างๆ ในการให้ความร่วมมือในงานวิชาการ หรือการระดมทุนทรัพย์เพื่อนำมาบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลว่า

“ผอ. เปิดโลกทัศน์ให้แก่ครูและนักเรียนกว้างมากขึ้นมาก ผอ. มีมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างเครือข่ายกับองค์กรต่างๆ เยอะมาก และองค์กรเหล่านั้นก็ยอมรับท่านมากด้วย มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างองค์กรด้วยกันด้านวิชาการ เช่น การที่โรงเรียนของเราเป็นแม่ข่ายให้กับโรงเรียนอื่นที่เป็นสหวิทยาเขตกัน การที่โรงเรียนเป็นศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ทำให้เราได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน ยิ่งเป็นการพัฒนางานวิชาการของเรามากขึ้น”

“ผอ. ได้รับการยอมรับจากองค์กร สถาบันอื่นๆ และเชิญท่านไปเป็นวิทยากรอบรมหลายครั้ง”

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ (20 กรกฎาคม 2554)

ทั้งนี้ จากภาวะผู้นำของผู้บริหารดังกล่าวข้างต้น ได้สอดคล้องกับผลการประเมินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา ในมาตรฐานด้านการบริหารและจัดการศึกษา ในมาตรฐานที่ 11 พบว่า ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา ในระดับที่ดีมาก และมีการปฏิบัติจริงและมีร่องรอยหลักฐาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังรายละเอียดในตารางที่ 5.8

ตารางที่ 5.8 ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมตัวบ่งชี้
11.1 มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2. ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร 3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ 4. ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน
11.2 มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารสามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่ควรจะเป็นในอนาคต 3-5 ปีข้างหน้าอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น 2. ผู้บริหารริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทำทลายกับการเปลี่ยนแปลงและความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา 3. ผู้บริหารริเริ่มวิธีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 4. ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา
11.3 มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอนและการวัดประเมินผลการเรียนการสอน (ตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542) 2. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบทบาทประธาน การแต่งตั้งกรรมการ และการประชุมคณะกรรมการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา 3. ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษา 4. ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง 5. ผู้บริหารมีการสนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิต และใช้สื่ออย่างหลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน 6. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และชุมชน 7. ผู้บริหารมีการสนับสนุนการพัฒนาและประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 8. ผู้บริหารมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ 9. ผู้บริหารมีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยร่วมมือกับชุมชนและได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด

ตารางที่ 5.8 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมตัวบ่งชี้
11.4 มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นไปตามเป้าหมาย / มาตรฐานที่กำหนดไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของแผน 2. ผู้บริหารสร้างความตระหนัก (Awareness) และมีความพยายามในการปฏิบัติ (Attempt) ในการพัฒนาผู้เรียน ครู และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3. ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่อง 4. ผู้เกี่ยวข้อง ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 75 พึงพอใจในผลงานของสถานศึกษา

2.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน (ข้อมูลจากเอกสารสำคัญของโรงเรียน)

เนื่องจากโรงเรียนสตรีศึกษาเป็นโรงเรียนประจำจังหวัด และมีขนาดใหญ่พิเศษ เป็นที่นิยมของชุมชนในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนมากมาย อีกทั้ง เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลระดับเขตพื้นที่ ระดับจังหวัด และระดับประเทศหลายรางวัลด้วยกัน จึงพบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน (จากการวิเคราะห์เอกสาร) มีดังนี้

1. การนำนโยบายระดับกระทรวง การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการวางแผนเพื่อจัดทำและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนสตรีศึกษา ระยะ 4 ปี และนำมาเป็นกรอบกลยุทธ์ในการดำเนินการบริหารและปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดของยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนสตรีศึกษา ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555)

ด้านปัจจัย (Output)

1. การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. การส่งเสริมและพัฒนาครูสู่ความเป็นครูมืออาชีพ
3. การพัฒนาหลักสูตร สื่อ แหล่งเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. การพัฒนาอาคารสถานที่ บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก
5. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและการระดมทรัพยากร

ด้านกระบวนการ (Process)

6. การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการที่เน้นการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม

7. การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งความเป็นเลิศและความเป็นสากล

ด้านผลผลิต (Input)

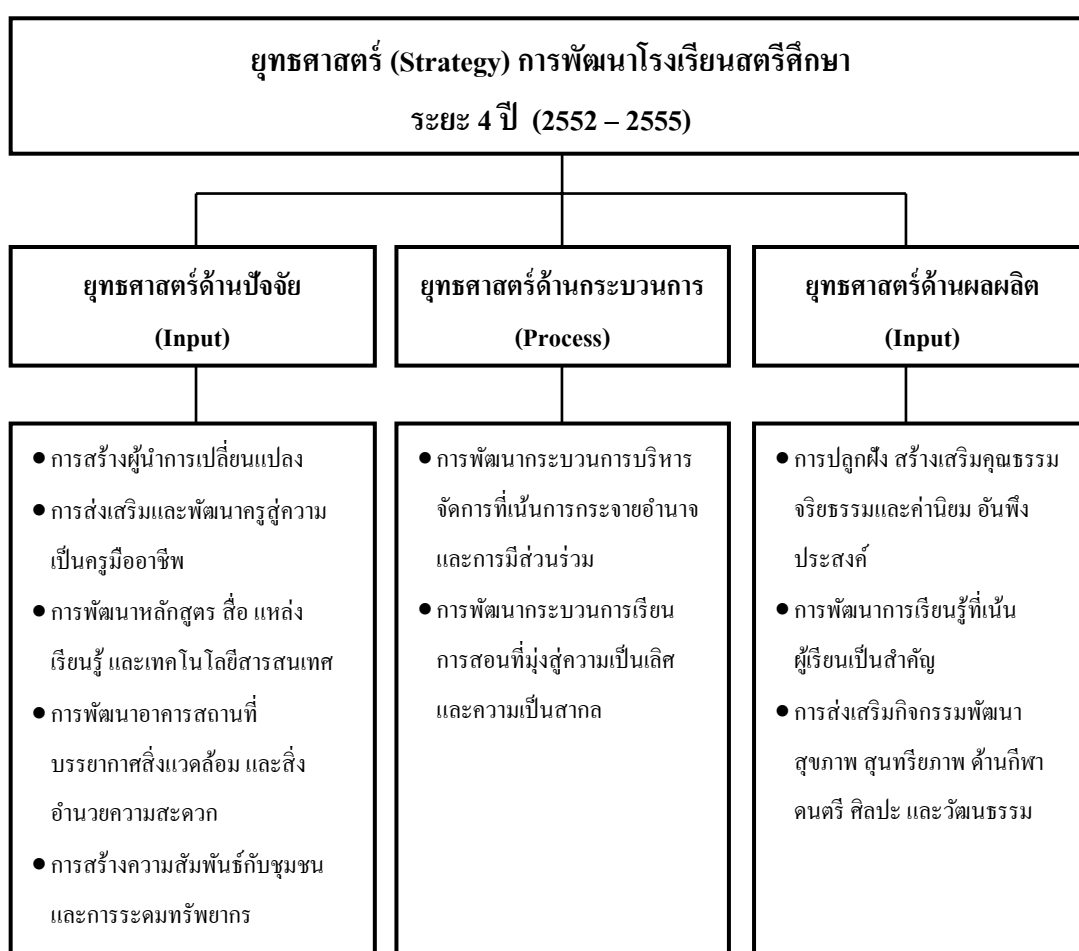
8. การปลูกฝัง สร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์

9. การพัฒนาการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

10. การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาสุขภาพ และสุนทรีย์ภาพ ด้านกีฬา ดนตรี ศิลปะและ

วัฒนธรรม

โดยสรุปได้ดังภาพที่ 5.6



ภาพที่ 5.6 ยุทธศาสตร์ (Strategy) การพัฒนาโรงเรียนสตรีศึกษา ระยะ 4 ปี (2552 – 2555)

ที่มา : คู่มือนักเรียน ผู้ปกครอง และครู โรงเรียนสตรีศึกษา ปีการศึกษา 2554, 2554

โดยมีแผนงานในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ คือ

1. แผนงานปลูกฝัง สร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์
2. แผนงานพัฒนาการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. แผนงานการส่งเสริมกิจกรรมกีฬา ดนตรี ศิลปะ และวัฒนธรรม
4. แผนงานพัฒนากระบวนการบริหารจัดการที่เน้นการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม
5. แผนงานพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งความเป็นเลิศและความเป็นสากล
6. แผนงานการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง
7. แผนงานส่งเสริมและพัฒนาครูสู่ความเป็นครูมืออาชีพ
8. แผนงานพัฒนาหลักสูตร สื่อ แหล่งเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
9. แผนงานพัฒนาอาคารสถานที่ บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก
10. แผนงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและการระดมทรัพยากร

2. การจัดตั้งโครงการหลักสูตรพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ได้แก่

2.1 โครงการโรงเรียนสองภาษา (English Program) เป็นโครงการจัดการเรียนการสอนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลัก ตามหลักสูตรมัธยมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวิสัยทัศน์ คือ พัฒนาการเรียนรู้ ก้าวสู่ความเป็นสากล ชุมชนร่วมพัฒนา รู้คุณค่าความเป็นไทย

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้นักเรียนมีความสามารถและทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษในระดับสากล
- 2) เพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้เต็มตามศักยภาพ

เป้าหมาย

- 1) นักเรียนที่เข้าร่วมโครงการฯ มีเจตคติต่อการเรียนและการใช้ภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น จากนักเรียนหลักสูตรปกติ 100%
- 2) นักเรียนมีความรู้ภาษาอังกฤษดีขึ้น มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถใช้ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวันกับการสื่อสาร ศึกษา ค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) นักเรียนสามารถพัฒนาตนเองให้รู้วิธีคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหาได้ มีจิตสำนึกต่อตนเอง ชุมชน สังคมและโลกมากขึ้น โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลาง

2.2 โครงการพัฒนาศักยภาพนักเรียนความสามารถพิเศษ (Gifted) ด้านวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ โดยมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมศักยภาพเพิ่มเติมจากหลักสูตรปกติของโรงเรียนดังนี้

- 1) นักเรียนต้องเรียนตามหลักสูตรปกติของสถานศึกษา
- 2) นักเรียนได้เรียนภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) จากครูที่เป็นเจ้าของภาษา
- 3) นักเรียนได้เรียนเสริมเพื่อเพิ่มพูนความรู้โดยเรียนพิเศษหลังเลิกเรียนและเรียนวันเสาร์
- 4) นักเรียนได้เรียนคอมพิวเตอร์ จนมีความรู้ความสามารถใช้งานได้ทั้ง โปรแกรม Microsoft Word Microsoft Excel Microsoft Power Point สามารถสืบค้นความรู้จาก Internet ได้ตลอดจนเขียน โปรแกรมและมี Home Page เป็นของตนเอง
- 5) นักเรียนได้เรียนเสริมด้านศิลปะ จนสามารถมีความรู้และทักษะ จำนวน 1 ด้าน
- 6) นักเรียนได้เรียนเสริมด้านดนตรี จนสามารถเลือกเล่นดนตรีได้อย่างน้อย 1 ชนิด
- 7) นักเรียนได้เรียนเสริมด้านกีฬา จนสามารถเล่นกีฬาได้ดี 1 ประเภทกีฬา

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

ในส่วนของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอในส่วนของมุมมองในภาพรวมของปัจจัยที่เกี่ยวข้องใน 3 ส่วน ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำที่เกิดจากตัวผู้นำ พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหาร มีดังนี้

ดร.ปริดา ลำมะนา ในระดับคุณวุฒิบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เข้ารับตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศึกษา ในปี 2551 ถึงปัจจุบัน โดยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ ทั้งนี้ ก่อนที่จะดำรงในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ได้ทำงานในตำแหน่งศึกษานิเทศก์มาก่อน จนปี 2532 ได้เข้ารับตำแหน่งผู้อำนวยการในหลายโรงเรียน และได้รับรางวัลเกียรติยศระหว่างที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนที่สำคัญคือ รางวัลโรงเรียนดีเด่นรางวัลพระราชทาน ของกระทรวงศึกษาธิการ รางวัลโรงเรียนมัธยมศึกษาคุณภาพดีเด่น ของจังหวัด เขต และกรมสามัญศึกษา และรางวัลผู้บริหารดีเด่นของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย และคุรุสภา

ทั้งนี้ ผู้บริหารยังให้ข้อมูลเกี่ยวกับการยึดหลักธรรมในการบริหารและปฏิบัติงานว่า

“ครองตน ครองคน ครองงาน นั้นหมายถึง การดูแลตนเอง ครองตนให้ได้ในความรับผิดชอบ ความเสียสละ การตรงต่อเวลา การมีบุคลิกภาพที่ดี มีการพัฒนาตนเอง เป็นต้นแบบที่ดี ส่วนครองคน คือ ครองใจคน ด้วยการดูแล จริงใจ ดูแลทุกข์สุขเขา และการครองงาน คือ การส่งเสริมศักยภาพของ คนทำงาน ให้เขาเกิดความภาคภูมิใจ ทำผลงานออกมาได้ดี”

ผู้บริหาร โรงเรียน (20 กรกฎาคม 2554)

และยังพบว่า ผู้บริหารมีการการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ดังเช่น เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารด้วยกัน และครูในโรงเรียน การศึกษาดูงานในต่างประเทศ การเข้า

ประชุม สัมมนาเพื่อรับนโยบายต่างๆ ของกระทรวง การเข้าร่วมเป็นวิทยากรกับสถาบัน หรือองค์กรเครือข่ายวิชาการอื่นๆ

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลว่า

“ผอ. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นนักพัฒนา และนักค้นคว้าหาความรู้สูง ข้อมูลอะไรที่ใหม่ ผอ. จะต้องค้นคว้าให้รู้ หรือถ้าหาไม่ได้ก็จะถามผู้ที่รู้ ถามทั้งครู ทั้งนักเรียน ยิ่ง โปรแกรม IT อะไรใหม่ๆ เยอะมาก ผอ. ก็จะถามกับนักเรียนเองเลย เพราะรู้ว่าเด็กเขาจะสนใจในเรื่องพวกนี้มากกว่า”

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ (20 กรกฎาคม 2554)

“ผอ. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการสูง มีความรู้ความเข้าใจในงานวิชาการทุกด้านอย่างดี เมื่อรู้ และเข้าใจว่างานวิชาการเป็นอย่างไร ก็จะเข้าใจ

“ผอ. เป็นผู้บริหารรุ่นใหม่ มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา เวลามีประชุมคณะครู แล้วครูนำเสนอโครงการอะไรใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ แล้ว ผอ. ไม่รู้ ผอ. จะให้ครูอธิบายให้ฟัง และบอกว่า สอนผมด้วย ผมยังไม่รู้ ก็จะไปนั่งเรียนด้วย หรือแม้แต่โปรแกรม IT ใหม่ๆ ที่เด็กรู้แล้วทำงานชำนาญแล้ว แต่ ผอ. ไม่รู้ ก็จะบอกเด็กว่าสอน ผอ. ด้วยนะ ผอ. อยากทำได้บ้าง ก็จะทำให้นักเรียนเกิดความภาคภูมิใจ และให้ความเป็นกันเองและไว้วางใจต่อ ผอ.”

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย (20 กรกฎาคม 2554)

“เวลาที่ ผอ. ไปดูงานต่างประเทศแล้วจะถ่าย VDO มาให้พวกเราดู และนำสิ่งที่ได้ไปดู ไปเห็น มาพัฒนาที่โรงเรียน เช่น การจัดห้องเรียนให้เหมือนห้องเรียนต่างประเทศ การจัดห้องแล็บภาษาทำให้มีบรรยากาศในการเรียนภาษาต่างประเทศได้ดีมาก ทำให้นักเรียนชอบและสนุกกับการเรียนภาษาดีมากเลย”

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (20 กรกฎาคม 2554)

3.2 ภาวะผู้นำที่เกิดจากตัวผู้ตาม หรือผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชา หรือคณะครูในโรงเรียนสตรีศึกษามีทัศนคติที่ดีมากต่อผู้บริหาร ซึ่งทำให้มีผลต่อการร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนและต่อนักเรียนเป็นอย่างดี

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลว่า

“ผอ. มีความเป็นกันเองกับทั้งครู และนักเรียน ผอ. จะให้เกิดปฏิสัมพันธ์เป็นอย่างมาก ไม่เคยใช้คำสั่ง ไม่เคยดู ไม่เคยแสดงอารมณ์โกรธ มีแต่ยิ้มแย้ม ให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา ให้ข้อคิดเห็น ให้การส่งเสริม สนับสนุนทุกอย่างแก่พวกเรา เคยได้ยินที่อยู่ที่โรงเรียนเก่าของ ผอ. บอกว่า ตอน ผอ. ย้ายโรงเรียน ทั้งครู ทั้งนักเรียน ผู้ปกครองจะร้องไห้ ไม่อยากให้ ผอ. ย้ายโรงเรียน ยิ่งพอมาเจอกับตัวเองยิ่งเข้าใจว่า ทำไมพวกเขาถึงร้องไห้กัน เพราะ ผอ. เป็นคนนิสัยดีมาก เป็นผู้ใหญ่ที่น่าเคารพนับถืออย่างนี้เอง”

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (20 กรกฎาคม 2554)

3. ภาวะผู้นำที่เกิดจากความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนร่วมในบริบทหรือสภาพแวดล้อมของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความร่วมมือของคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและคนในชุมชน

“จากเสียงสะท้อนของผู้ปกครอง หรือชุมชนในวันที่ประชุมผู้ปกครองหลายครั้ง มีความพึงพอใจและให้การยอมรับแก่ ผอ.ปริคา มากๆ พวกเขาเห็นว่าคุณภาพของโรงเรียนดีขึ้น ทำให้พวกเขาเต็มใจที่จะสนับสนุนในทรัพยากรต่างๆ ทั้งงบประมาณ ความร่วมมือในทุกอย่างกับโรงเรียน”

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ (20 กรกฎาคม 2554)

ทั้งนี้ จากการศึกษากรณีศึกษาผู้บริหารโรงเรียนสตรีศึกษา สรุปได้ว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการที่ดี (Good Practice) โดยมีภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการทั้ง 5 งาน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร โดยการกระจายอำนาจให้กลุ่มงานของฝ่ายวิชาการที่มีหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนเป็นหลัก โดยจะเป็นที่ปรึกษา และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งผู้บริหารจะเน้นคุณภาพการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นหลัก และนำ และจงใจให้คณะครูวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ของชาติเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาต่อไป

2.ภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล พบว่า ผู้บริหารได้เน้นกระบวนการตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในเรื่องการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งความเป็นเลิศและความเป็นสากล และนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนการปลูกฝังสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์ให้เกิดแก่นักเรียนทุกคน

3. ภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ พบว่า ผู้บริหารได้มีแผนงานที่เป็นจุดเน้นในการจัดระบบประกันคุณภาพ และให้ครูได้มีการประเมินเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและรายงานต่อสาธารณชน

4. ภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารได้ส่งเสริมและสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการจัดหาทั้งงบประมาณและทรัพยากรในการพัฒนาและจัดซื้อสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อให้เพียงพอกับความต้องการของนักเรียนและครู

5. ภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ พบว่า ผู้บริหารได้รับการยอมรับและยกย่องให้เป็นผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ และได้รับความร่วมมือจากองค์กรเครือข่ายต่างๆ ในการให้ความร่วมมือในงานวิชาการ หรือการระดมทุนทรัพย์เพื่อนำมาบริหารงาน

ทั้งนี้ จากการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการที่ดี (Good Practice) พบว่ามีปัจจัยที่มีผลเกี่ยวข้องให้เกิดภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ปัจจัยที่มาจากตัวผู้นำ พบว่า

1.1 ผู้บริหารมีการคุณสมบัติส่วนบุคคลที่เหมาะสม โดยมีวัยวุฒิ 58 ปี มีคุณวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาเอก มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า 10 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี โดยเริ่มต้นมาจากการเป็นครูผู้สอน เป็นศึกษานิเทศก์ที่มีหน้าที่ในการดูแลคุณภาพการศึกษา และตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตามลำดับ

1.2 ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ได้ด้วยตนเอง ได้แก่ การค้นคว้าหาความรู้ใหม่จากการอ่านหนังสือเป็นประจำ ทั้งด้านการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และข้อมูลข่าวสารต่างประเทศ นำข้อมูลจากการค้นคว้ามาจัดทำเป็นเอกสาร เพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นความรู้และเป็นประโยชน์ให้แก่คณะครู และผู้เกี่ยวข้องหรือผู้สนใจ เข้ารับการอบรมจากองค์กรต้นสังกัด และเป็นวิทยากรแกนนำ สามารถนำมาเผยแพร่ให้แก่เครือข่ายเป็นประจำ เป็นเครือข่ายทางวิชาการกับสถาบันต่างๆ และสร้างความร่วมมือทางวิชาการ ร่วมการแลกเปลี่ยนข้อมูล และร่วมเรียนรู้กับเพื่อผู้บริหารอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ และศึกษาผลงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อนำความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาตนเอง และผู้เกี่ยวข้อง

1.3 ผู้บริหารมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสม คือ (1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องทุกคน (2) ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นทุกคน (3) มีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน (4) ใช้วาจาสุภาพต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อนักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน (5) ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ (6) เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ (7) ส่งเสริม สนับสนุนในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา (8) ใจดี และมีสีหน้ายิ้มแย้ม (9) มีบุคลิกภาพที่ดี และมีความเป็นผู้นำ (10) แต่งกายสุภาพเรียบร้อย

2. ปัจจัยที่มาจากตัวผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า

2.1 ทักษะคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บริหาร คือ (1) มีความเคารพนับถือ และมีความศรัทธา (2) ยกย่องและชื่นชม (3) ถือเป็นต้นแบบ หรือตัวอย่างที่ดี (4) เชื่อว่าผู้บริหารมีความรอบรู้ และสามารถนำเอาความรู้มาถ่ายทอดได้ (5) ผู้บริหารมีความขยันหมั่นเพียร มีความเฉลียวฉลาด (6) ผู้บริหารมีความสุภาพ อ่อนโยน (7) ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ และความยุติธรรม (8) ผู้บริหารมีความเสียสละ มีความอดทน (9) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารโรงเรียน (10) ผู้บริหารให้ความเป็นกันเอง และอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว

2.2 บทบาทหรือพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาที่แสดงออกต่อผู้บริหาร คือ (1) ให้ความร่วมมือ (2) แสดงความคิดเห็น (3) มีส่วนร่วมในการวางแผน และการปฏิบัติงานในทุกกิจกรรมของโรงเรียน (4) ขอคำแนะนำ คำปรึกษา จากผู้บริหารสม่ำเสมอ (5) สนทนาพูดคุยทุกเรื่อง

2.3 คุณลักษณะของผู้บริหารต่อการรับรู้ของ ได้แก่ (1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องทุกคน (2) ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นทุกคน (3) มีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน (4) ใช้วาจาสุภาพต่อผู้ได้บังคับบัญชา ต่อนักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน (5) ให้กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชา (6) เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชา (7) ส่งเสริม สนับสนุนในศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา (8) ใจดี และมีสีหน้ายิ้มแย้ม (9) มีบุคลิกภาพที่ดี และมีความเป็นผู้นำ (10) แต่งกายสุภาพเรียบร้อย (11) ให้ความเป็นกันเอง (12) เป็นที่ชื่นชมจากเครือข่ายองค์กรอื่นๆ

3. ปัจจัยที่มาจากความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนร่วมในบริบทหรือสภาพแวดล้อมของโรงเรียนพบว่า

3.1 ทักษะที่มีต่อผู้บริหาร คือ เคารพนับถือ และมีความเชื่อถือ นายกอง

3.2 การให้ความร่วมมือกับโรงเรียนและผู้บริหาร คือ (1) เข้าร่วมประชุมสม่ำเสมอ (2) ร่วมวางแผน และมีส่วนในการดำเนินงานของโรงเรียน (3) ร่วมระดมทุน และทรัพยากรต่างๆ ในการสนับสนุนและพัฒนาโรงเรียน (4) ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และแสดงความคิดเห็น (5) ให้ความร่วมมือในการดูแลบุตรหลาน (6) เป็นอาสาสมัครในการช่วยเหลือกิจกรรมหรืองานต่างๆ ของโรงเรียน (7) ส่งเสริมบุตรหลานในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน และ (8) เป็นวิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่นให้โรงเรียน

3.3 การรับรู้ถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร คือ (1) มีมนุษยสัมพันธ์ (2) มีความมุ่งมั่นตั้งใจ และเอาใจใส่ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนานักเรียน และ (3) ใช้วาจาสุภาพต่อนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน

ตอนที่ 2 จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามต่อภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยได้ประมวลผลจากข้อมูลในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามต่อภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษากรณีศึกษา
2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละด้าน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร

1.1 จุดแข็ง (Strengths)

- 1) จัดทำแผนงานเป็นแนวทางในการปฏิบัติ และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหลักสูตร
 - แผนปฏิบัติการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
 - แผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาหลักสูตร
 - แผนพัฒนาหลักสูตรตามวิสัยทัศน์และนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- 2) ผลการประเมินมาตรฐานจาก สมศ. ด้านผู้บริหาร ในมาตรฐานที่ 13 :สถานศึกษา มีหลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในระดับดี
- 3) นำสาระของท้องถิ่นมาบูรณาการเข้าไปในทุกหลักสูตรสถานศึกษาทุกกลุ่มสาระ
- 4) มีความรู้ทุกกระบวนการและขั้นตอนของการจัดทำหลักสูตรทุกระดับ
- 5) นำ ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมปฏิบัติในการจัดทำหลักสูตรทุกระดับ
- 6) นำและพัฒนาบุคลากรให้เป็นแกนนำ ในการจัดทำหลักสูตรบูรณาการได้
- 7) วางนโยบายในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตร โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ มาตรฐานการศึกษาชาติ
- 8) นำและร่วมสร้าง และกำหนดวิสัยทัศน์ในการมองอนาคตตามนโยบายหลักของกระทรวง แล้วนำวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อมาจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 9) การพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างความตระหนัก สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมและสนับสนุน พัฒนาในการเพิ่มศักยภาพของบุคคล
- 10) เป็นต้นแบบในการยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม และนำเป็นแนวทางให้บูรณาการเข้าไปในหลักสูตรทุกกลุ่มสาระฯ
- 11) เข้าร่วมประชุมกับคณะครูแต่ละกลุ่มสาระฯ เพื่อรับฟัง รับทราบ ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และดูแล กำกับติดตามคุณภาพของการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ

1.2 จุดอ่อน (Weakness)

- 1) การวิจัยและพัฒนาหลักสูตรยังไม่ครอบคลุมทุกหลักสูตรกลุ่มสาระฯ
- 2) บทบาทความมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการเข้าร่วมการจัดทำหลักสูตรไม่ชัดเจน

1.3 โอกาส (Opportunities)

- 1) เสริมความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากล เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) ต้นสังกัดมีนโยบายในการบริหารจัดการหลักสูตรอย่างมีระบบ และมีแนวทางในการจัดทำหลักสูตรอย่างเป็นรูปธรรม บริหารจัดการได้ง่าย
- 3) จัดหลักสูตรให้มีความหลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการต่อศักยภาพของผู้เรียนได้
- 4) การสนับสนุนและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรจากวิทยากรและผู้ชำนาญการจากมหาวิทยาลัยในภูมิภาคสม่ำเสมอ
- 5) จัดทำหลักสูตรตามบริบทของท้องถิ่น ทำให้มีความเหมาะสมต่อศักยภาพของผู้เรียนได้จริง

1.4 ภาวะคุกคาม (Treats)

- 1) การให้ความสำคัญกับการบริหารงานด้านอื่นมากกว่า และปล่อยให้เป็นการรับผิดชอบของรองฯ ฝ่ายวิชาการ หรือครูผู้สอน
- 2) งบประมาณสนับสนุนจากส่วนกลางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในการพัฒนา หรือจัดทำหลักสูตรไม่แน่นอน
- 3) นโยบายจากต้นสังกัดจะเปลี่ยนไปตามผู้นำทางการเมือง ซึ่งทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่อง ในการพัฒนา
- 4) ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาที่ไม่อยู่ในเมือง มักขาดการนิเทศติดตามการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง
- 5) ความร่วมมือจากชุมชน ท้องถิ่นในการจัดทำหลักสูตรไม่แน่นอน
- 6) การประเมินผลส่วนใหญ่ยึดการประเมินตามมาตรฐานหลัก โดยขาดความเชื่อมโยงกับหลักสูตรท้องถิ่นทำให้ไม่เป็นธรรมชาติกับโรงเรียนที่มีบริบทนอกเมือง

2. ด้านงานการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล

2.1 จุดแข็ง (Strengths)

- 1) สร้างระบบการเรียนรู้โดยยึดหลักคุณธรรมนำความรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 2) เชื่อมโยงความสำเร็จในการเน้นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

- 3) ผลการประเมินมาตรฐานจาก สมศ. ด้านครูในมาตรฐานที่ 9:ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอยู่ในระดับดี
- 4) มีการวัดและประเมินผลที่หลากหลายตามสภาพจริง
- 5) มีแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์
 - งานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
 - แผนบูรณาการกระบวนการเรียนรู้
 - แผนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดและยึดหลักธรรมชาติวิทยา
- 6) การนำแผน PDCA สู่การปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอน
- 7) จัดทำแผนการสอนแบบบูรณาการ
- 8) พันธกิจในพัฒนา สนับสนุน ส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานและมีความเป็นเลิศ
- 9) แผนยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการบริหารจัดการ และด้านการเรียนการสอนจนเป็นที่ยอมรับว่าเป็นโรงเรียนชั้นนำ
- 10) มีความรู้และความสามารถในการนำความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนตามเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้
- 11) นำ และสร้างวิสัยทัศน์ กระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดทำโครงการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ โดยการใช้ Activity Base และ Project Base ในการจัดการเรียนรู้
- 12) การพัฒนาบุคลากรครู โดยการสนับสนุน ส่งเสริมเข้ารับการอบรมในกระบวนการจัดการเรียนการสอน หรือเทคนิควิธีการจัดกิจกรรมในทุกกลุ่มสาระฯ และส่งเสริมศักยภาพให้แต่ละบุคคลได้เป็นแกนนำ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
- 13) การปลูกฝัง สร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียน
- 14) ชุมชนส่งเสริมให้ลูกหลานได้รับการศึกษา
- 15) ชุมชนให้การยอมรับและเชื่อมั่นในคุณภาพ และการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ทำให้เป็นนิคมส่งบุตรหลานเข้าเรียน
- 16) ชุมชน และองค์กรเครือข่ายให้ความร่วมมือในการร่วมกันพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ทั้งในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเป็นแกนนำการอบรมให้กับเครือข่าย

2.2 จุดอ่อน (Weakness)

- 1) ผลประเมิน สมศ. มีข้อเสนอแนะ คือ
 - การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

- การนำผลการวิจัยในชั้นเรียนไปใช้เพื่อปรับกระบวนการเรียนการสอนให้มากขึ้น
 - พัฒนาให้ครูนำผลการวัดประเมินมาใช้ในการปรับวิธีการสอนให้สอดคล้องเหมาะสมกับพัฒนาการของนักเรียนให้มากขึ้น
 - ให้ครูนำผลการประเมินมาจัดทำวิจัยเพื่อการพัฒนาการจัดกิจกรรมเรียนการสอนให้มากขึ้นเพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม
- 2) การทำวิจัยในชั้นเรียนยังไม่ครอบคลุมในทุกกลุ่มสาระฯ
 - 3) ไม่พบการทำวิจัยในการพัฒนาการเรียนการสอนที่ชัดเจน

2.3 โอกาส (Opportunities)

- 1) หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดให้มีการพัฒนาให้ผู้บริหารด้านการจัดการเรียน และการวัดประเมินผลให้มากขึ้น
- 2) การจัดการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระฯ ที่หลากหลายต่อเนื่องจากการจัดตามหลักสูตรสถานศึกษา ทำให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนตามความสนใจและความถนัด
- 3) ครูมีโอกาสเป็นผู้อำนวยการความสะดวกในการส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้โดยการเน้นให้นักเรียนเป็นสำคัญมากขึ้น เลิกเป็นผู้สั่ง และผู้สอนขึ้นมา
- 4) นักเรียนมีโอกาสในการคิดและวิเคราะห์ด้วยตนเองมากขึ้น
- 5) ครูมีโอกาสได้รับการพัฒนากระบวนการ และวิธีการจัดการเรียนรู้และวัดประเมินผลมากขึ้น

2.4 ภาวะคุกคาม (Treats)

- 1) ผู้บริหารมุ่งไปที่การพัฒนาการบริหารสถานศึกษาในระดับโครงสร้างใหญ่ มากกว่าการจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผล
- 2) ความคิดและทัศนคติที่ว่าเป็นการเพิ่มภาระงานในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย
- 3) การวัดประเมินผลยังขาดความเป็นมาตรฐานสากลเท่าที่ควร
- 4) ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีความคิดและทัศนคติที่ว่า การจัดการเรียนรู้เป็นหน้าที่ของทางโรงเรียนเพียงฝ่ายเดียว

5) ยึดติดกับวิธีการสอนและการวัดประเมินผลแบบเดิม ใหม่ๆ ที่ได้รับการพัฒนา
อบรมมาแล้ว เพราะคิดว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น

3. ด้านงานการประกันคุณภาพ

3.1 จุดแข็ง (Strengths)

- 1) การจัดทำระบบประกันคุณภาพ โดยการนำ PDCA ผู้การปฏิบัติ
- 2) การนำระบบ BSC และ TQM มาเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพในการ
ปฏิบัติงานขององค์กร
- 3) นำและจัดทำระบบการประเมินผลบุคลากร และการบริหารสถานศึกษา
- 4) นำและสร้างข้อตกลงในการกำหนดให้บุคลากรทุกคนจัดทำรายงานการ
ปฏิบัติงานอย่างมีระบบเป็นรายบุคคล
- 5) จัดให้มีระบบประกันคุณภาพ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและรายงานผล
ต่อสาธารณชน
- 6) ผลการประเมินจาก สมศ. ในมาตรฐานที่ 14 : ส่งเสริมความสัมพันธ์ และความ
ร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา ในระดับดี
- 7) มีการประเมินหรือประกันคุณภาพตามจริงอย่างชัดเจน
- 8) เน้นให้ครูมีหลักฐานการจัดระบบข้อมูลการประกันคุณภาพ และสามารถขุด
ได้ตลอดเวลาและสม่ำเสมอ
- 9) นำในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
และประเมินตามมาตรฐานการศึกษา
- 10) การวางโครงสร้างของงานประกันคุณภาพอย่างมีระบบ และมีกลุ่มงานที่
รับผิดชอบชัดเจน
- 11) มีการรายงานผลการประกันคุณภาพต่อสาธารณชนในที่ประชุมผู้ปกครอง หรือ
ศิษย์เก่าอย่างสม่ำเสมอ

3.2 จุดอ่อน (Weakness)

- 1) บทบาทในการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนใน
การเข้ามาตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องไม่ชัดเจน

3.3 โอกาส (Opportunities)

- 1) นโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด และองค์กรประเมินมาตรฐาน สมศ. ให้ ความสำคัญในเรื่องการประกันคุณภาพมาก จึงยิ่งทำให้ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญและ จัดระบบการประกันคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ
- 2) ผู้บริหารได้ติดตามประเมินผลในทุกเรื่องอย่างสม่ำเสมอ
- 3) เกิดความมั่นใจเป็นที่ยอมรับและมีผลต่อการใช้บริการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) ผู้บริหารและครูได้รู้ถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนในมาตรฐานการศึกษา และทำให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนามากขึ้น

3.4 ภาวะคุกคาม (Treats)

- 1) เน้นในเรื่องประกันคุณภาพมากไป เนื่องจากเกรงว่าไม่ผ่านการประเมิน จึงทำ ให้เอาเวลาไปสนใจในการจัดทำเอกสารมากเกินไป
- 2) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือชุมชนไม่แน่นอน
- 3) องค์กรประเมินทั้งหน่วยงานต้นสังกัด และสมศ. ยึดติดกับมาตรฐานกลางมาก ไป โดยไม่ได้ดูบริบทและสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษา

4. ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา

4.1 จุดแข็ง (Strengths)

- 1) เน้นการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อบริการ นักเรียน ครู ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 2) ผลการประเมินของ สมศ. ในจุดเด่นและเงื่อนไขที่ทำให้ประสบความสำเร็จ
 - การบริหาร โรงเรียนให้เป็นศูนย์กลางและแกนนำในการใช้ ICT ของ สพฐ.
 - นำให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย มีความสามารถด้าน เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
 - การเน้นศักยภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในโรงเรียน
 - การสร้างเครือข่าย ICT
- 3) มีการปฏิบัติตามระบบธรรมาภิบาล โดยการมีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ถูกต้องตามระเบียบและโปร่งใส
- 4) นำ และริเริ่มในการนำ ICT มาใช้อย่างเป็นระบบในโรงเรียน และพัฒนาและ ประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมกับการบริหารจัดการ โดยใช้ ICT เป็นหลัก

- 5) มีความรู้และทักษะการใช้ ICT ในระดับดีมาก
- 6) นำให้ครูสามารถวิเคราะห์สารสนเทศในการใช้ ICT และพัฒนาเป็นสื่อการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม
- 7) ได้รับความร่วมมือในการส่งเสริม สนับสนุนจากเครือข่ายองค์กรต่างๆ ในการพัฒนาความรู้ อุปกรณ์ IT ต่างๆ

4.2 จุดอ่อน (Weakness)

- 1) ผลการประเมินของ สมศ. ในจุดที่ควรพัฒนา
 - ส่งเสริมการใช้แหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่นให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด
 - ควรเชื่อมโยงสารสนเทศสื่อการเรียนการสอนจากแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้ชัดเจน
- 2) บทบาทความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการร่วมกันพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และ แหล่งการเรียนรู้การเรียนรู้ไม่ชัดเจน

4.3 โอกาส (Opportunities)

- 1) โลกออนไลน์ในปัจจุบันทำให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองในเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา
- 2) มีโอกาสในการเลือกใช้สื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศได้ทันสมัย และเหมาะสม
- 3) การสนับสนุนจากเครือข่ายทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชนในการพัฒนาอบรมบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ในการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง
- 4) พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนโดยการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศได้ง่ายขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 5) เลือกใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารได้หลากหลายทาง

4.4 ภาวะคุกคาม (Treats)

- 1) ไม่มีความสนใจในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ ทำให้ไม่ส่งเสริมบุคลากร และขาดการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ และสื่อ เครื่องมือสารสนเทศอื่นๆ
- 2) การยึดติดกับการสอนแบบเดิมๆ ทำให้ไม่พัฒนาทักษะความรู้ในเรื่องสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศแบบใหม่ๆ และไม่นำไปใช้
- 3) งบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์ เครื่องมือ และสื่อ เครื่องมือสารสนเทศต่างๆ ไม่แน่นอนและเพียงพอ

- 4) ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศไปในทางที่ผิด โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารกันในโลกออนไลน์

5. ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

5.1 จุดแข็ง (Strengths)

- 1) ผลประเมินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน : ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และชุมชน
- 2) จัดทำแผนบูรณาการแนวทางตามวิสัยทัศน์ของในการบริหารงานวิชาการ
- 3) มีแผนการจัดกิจกรรมประเพณีท้องถิ่นของโรงเรียนร่วมกับชุมชน และ อบต.
- 4) ได้รับการยอมรับจากเครือข่ายองค์กรอื่นให้เป็นผู้นำทางวิชาการ
- 5) เป็นแกนนำในการพัฒนาและบริหารงานวิชาการ ทั้งในองค์กรการศึกษา และองค์กรนอกเครือข่ายการศึกษา
- 6) เป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายในการจัดระบบการบริหารงานวิชาการ
- 7) เป็นต้นแบบในการยึดหลักปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล
- 8) ปลุกฝังและนำบุคลากรยึดหลักการทำงานบนหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 9) จัดกิจกรรมประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลและสื่อสารข้อมูลวิชาการให้ชุมชนและเครือข่ายอย่างหลากหลายวิธี
- 10) สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและองค์กรเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ
- 11) ส่งเสริมการเชิญวิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 12) ส่งเสริม สนับสนุน และปลุกฝังค่านิยมให้เกิดความภาคภูมิใจในท้องถิ่น

5.2 จุดอ่อน (Weakness)

- 1) ชุมชนยังไม่มีบทบาทในการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นในการบริหารวิชาการอย่างชัดเจน

5.3 โอกาส (Opportunities)

- 1) หน่วยงานต้นสังกัดมีนโยบายในการสร้างความร่วมมือทางวิชาการที่ชัดเจน
- 2) การสร้างเป้าหมายที่ตรงกันของเครือข่าย ทำให้การบริหารงานวิชาการสำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายทางวิชาการในสังคมออนไลน์ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้
- 4) เป็นเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ และทักษะความสามารถได้ดี
- 5) เกิดการพัฒนาในงานวิชาการมากขึ้น

5.4 ภาวะคุกคาม (Treats)

- 1) ผู้บริหารที่ไม่สนใจงานวิชาการ มักจะไม่สนใจสร้างเครือข่ายวิชาการ
- 2) ความขัดแย้งทางความคิดของเครือข่ายในการบริหารงานวิชาการ
- 3) ความไม่พร้อมของบริบทหรือชุมชนที่ตั้งของสถานศึกษา ทำให้ขาดความร่วมมือในการส่งเสริม สนับสนุนการสร้างเครือข่าย
- 4) การใช้เครือข่ายความร่วมมือในทางที่ผิดจุดประสงค์

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

ในส่วนของกรณีวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารสำคัญของโรงเรียน เช่น รายงานการประชุมของโรงเรียน รายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมของโรงเรียน การสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา และการสังเกตบริบทต่างๆ ในการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน ระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา ได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่มาจากตัวผู้นำ ได้แก่

1.1 คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำ โดยพิจารณาเป็นรายคุณสมบัติได้ดังนี้

- 1) เพศไม่มีผลเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ โดยผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานที่ดี (Good Practices) เป็นทั้งเพศหญิง และเพศชาย
- 2) อายุของผู้บริหาร มีอายุระหว่าง 55-60 ปี
- 3) วุฒิการศึกษาของผู้บริหาร มีวุฒิในระดับปริญญาเอก
- 4) ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน มากกว่า 10 ปีขึ้นไป โดยเป็นผู้บริหารโรงเรียนมาหลายโรงเรียน ตั้งแต่โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่
- 5) ประสบการณ์การทำงานของผู้บริหาร มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปีขึ้นไป โดยก่อนขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ได้เคยดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ที่ได้รับหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเป็นผู้นำทางวิชาการในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา

1.2 การพัฒนาตนเองของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ดังนี้

- 1) ค้นคว้าหาความรู้ใหม่จากการอ่านหนังสือ และค้นคว้าข้อมูลจากทาง Internet เป็นประจำ ทั้งด้านการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และข้อมูลข่าวสารต่างประเทศ
- 2) นำข้อมูลจากการค้นคว้ามาจัดทำเป็นเอกสาร เพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นความรู้ และเป็นประโยชน์ให้แก่คณะครู และผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้สนใจ

3) เข้ารับการอบรมจากองค์กรต้นสังกัด และเป็นวิทยากรแกนนำ สามารถนำมาเผยแพร่ให้แก่เครือข่ายเป็นประจำ

4) เป็นเครือข่ายทางวิชาการกับสถาบันต่างๆ และร่วมในการทำงานวิจัยสม่ำเสมอ

5) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล และร่วมเรียนรู้กับเพื่อผู้บริหารอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ

6) ศึกษาดูงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อนำความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาตนเอง และผู้เกี่ยวข้อง

1.3 คุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ผู้บริหารมีคุณลักษณะส่วนบุคคล

1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องทุกคน

2) ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นทุกคน

3) มีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน

4) ใช้วาจาสุภาพต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อนักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน

5) ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ

6) เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ

7) ส่งเสริม สนับสนุนในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

8) ใจดี และมีสีหน้ายิ้มแย้ม

9) มีบุคลิกภาพที่ดี และมีความเป็นผู้นำ

10) แต่งกายสุภาพเรียบร้อย

2. ปัจจัยที่มาจากตัวผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่

2.1 ทักษะคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บริหาร

1) ให้ความศรัทธา และเคารพนับถือ

2) ให้ความเชื่อถือ ชื่นชม และยกย่อง

3) ถือเป็นตัวแบบ หรือตัวอย่างที่ดี

4) ผู้บริหารมีความรอบรู้ และสามารถนำเอาความรู้มาถ่ายทอดได้

5) ผู้บริหารมีความขยันหมั่นเพียร มีความเฉลียวฉลาด

6) ผู้บริหารมีความสุภาพ อ่อนโยน

7) ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ และความยุติธรรม

8) ผู้บริหารมีความเสียสละ มีความอดทน

9) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร โรงเรียน

10) ผู้บริหารให้ความเป็นกันเอง และอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว

2.2 บทบาทหรือพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกต่อผู้อำนวยการ

- 1) เต็มใจให้ความร่วมมือ
- 2) สามารถแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่
- 3) มีส่วนร่วมในการวางแผน และการปฏิบัติงานในทุกกิจกรรมของโรงเรียน
- 4) ขอคำแนะนำ คำปรึกษา และแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้บริหารสม่ำเสมอ
- 5) สนทนา พูดคุยได้ในทุกเรื่อง ไม่ใช่แต่เฉพาะเรื่องงาน

2.3 คุณลักษณะของผู้ผู้อำนวยการต่อการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

- 1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องทุกคน
- 2) ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นทุกคน
- 3) มีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน
- 4) ใช้วาจาสุภาพต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อนักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน
- 5) ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ
- 6) เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ
- 7) ส่งเสริม สนับสนุนในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 8) ใจดี และมีสีหน้ายิ้มแย้ม
- 9) มีบุคลิกภาพที่ดี และมีความเป็นผู้นำ
- 10) แต่งกายสุภาพเรียบร้อย
- 11) ให้ความเป็นกันเอง
- 12) เป็นที่ชื่นชมจากเครือข่ายองค์กรอื่นๆ

3. ปัจจัยที่มาจากความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนร่วมในบริบทหรือสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน บุคคลในชุมชน และองค์กรเครือข่ายต่างๆ ในชุมชน พบว่า

3.1 ทศนคติที่มีต่อผู้บริหาร คือ เคารพนับถือ ถือเป็นต้นแบบที่ดี และมีความเชื่อถือน่ายกย่อง

3.2 การให้ความร่วมมือกับโรงเรียนและผู้บริหาร คือ

- 1) เข้าร่วมประชุมสม่ำเสมอ
- 2) ร่วมวางแผน และมีส่วนในการดำเนินงานของโรงเรียน
- 3) ร่วมระดมทุน และทรัพยากรต่างๆ ในการสนับสนุนและพัฒนาโรงเรียน
- 4) ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และแสดงความคิดเห็น

- 5) ให้ความร่วมมือในการดูแลบุคลากร
- 6) เป็นอาสาสมัครในการช่วยเหลือกิจกรรมหรืองานต่างๆ ของโรงเรียน
- 7) ส่งเสริมบุคลากรในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน
- 8) เป็นวิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่นให้โรงเรียน

3.3 การรับรู้ถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร คือ

- 1) มีมนุษยสัมพันธ์
- 2) มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และเอาใจใส่ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนา
- 3) ใช้วาจาสุภาพต่อนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และ

นักเรียน

ชุมชน

บทที่ 6

กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทนี้ ผู้วิจัยขอแนะนำกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 3 ตอน ตามกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ คือ

ตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 การตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญออกเป็น 3 ส่วน คือ (1) กำหนดกลยุทธ์หลักการพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ (3) กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1)

โดยมีรายละเอียดของแต่ละส่วนสำคัญ ดังนี้

1. กำหนดกลยุทธ์หลักการพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งพิจารณารายด้านของการบริหารงานวิชาการแต่ละด้านที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ จากการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ซึ่งมี 3 ลำดับ คือ (1) มี 2 งาน คือ ด้านงานการบริหารจัดการหลักสูตร และด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล (2) มี 2 งาน คือ ด้านงานการประกันคุณภาพ และด้านงานการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา และ (3) มี 1 งาน คือ ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ มากำหนดและนำเสนอเป็นกลยุทธ์ดังรายละเอียดในตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบผู้นำ	กลยุทธ์
1. การบริหารจัดการหลักสูตร ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$)	เสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร
2. การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$)	เสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล
3. การประกันคุณภาพ ($PNI_{\text{modified}} = 0.12$)	เสริมสร้างภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ
4. การพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.12$)	เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา
5. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ($PNI_{\text{modified}} = 0.11$)	เสริมสร้างภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

จากตารางที่ 6.1 พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก

2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล 2 ส่วนคือ

1. การจัดลำดับความสำคัญในประเด็นย่อยของการบริหารงานวิชาการทั้ง 5 งานตามลำดับความต้องการจำเป็น โดยกำหนดให้ประเด็นที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ที่มีค่ามากกว่าค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ยในแต่ละด้านเป็นค่าที่แสดงถึงความต้องการจำเป็นต้องพัฒนาเนื่องจากเป็นจุดอ่อน โดยมีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และต้องการข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะขจัด/ลดจุดอ่อน และในกลุ่มประเด็นที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ที่มีค่าน้อยหรือเท่ากับค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย ซึ่งถือเป็นจุดแข็งของความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ต้องการข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง แล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์รองในการพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1)

2. ข้อมูลจากผลการศึกษาระดับการศึกษาที่มีผู้บริหารเป็นต้นแบบการปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ในการบริหารงานวิชาการนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ศึกษาจากเอกสารสำคัญต่างๆของโรงเรียน และข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และบุคลากรผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่ดีของผู้บริหาร รวมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และจุดแข็ง จุดอ่อนในการบริหารของผู้บริหาร มาร่วมวิเคราะห์ประเด็นของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม เพื่อสามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่เสริมและสนับสนุนให้เกิดจุดแข็ง และขจัดจุดอ่อนเพื่อเป็นการลดจุดอ่อน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 2 ส่วนมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ดังรายละเอียดนี้

1) ประเด็นข้อมูลที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ตามลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น และผลการศึกษาระดับการศึกษา โดยการวิเคราะห์จากเอกสารสำคัญของสถานศึกษา และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร รองผู้อำนวยการ และครู โดยวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูล ดังรายละเอียดตารางที่ 6.2

ตารางที่ 6.2 ความสอดคล้องของการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากค่าดัชนี $PNI_{modified}$	ข้อมูลจากกรณีศึกษา	ความสอดคล้องของข้อมูล
จุดแข็ง	จุดแข็ง	จุดแข็ง
จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดอ่อน
จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
จุดอ่อน	จุดอ่อน	จุดอ่อน

2) ประเด็นข้อมูลที่เป็นโอกาส และภาวะคุกคาม โดยการวิเคราะห์จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา

โดยมีการนำเสนอรายละเอียดในตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6.3-6.6 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการบริหารจัดการหลักสูตร

ตารางที่ 6.7-6.10 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล

ตารางที่ 6.11-6.14 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการประกันคุณภาพ

ตารางที่ 6.15-6.18 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา

ตารางที่ 6.19-6.22 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

ตารางที่ 6.3 จุดแข็งของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร

จุดแข็ง		
จากการวิเคราะห์ PNI _{modified}	จากการวิเคราะห์กรณีศึกษา	สรุป
<p>1. นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ และสนใจค้นหาแนวคิดและแนวทางใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาแผน และกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการหลักสูตร (PNI_{modified} = 0.12)</p> <p>2. นำ และมีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดแผนงาน และสร้างกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการหลักสูตรระดับท้องถิ่นและสถานศึกษา (PNI_{modified} = 0.12)</p> <p>3. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (PNI_{modified} = 0.12)</p> <p>4. นำ และ ใ้มน้ำวให้ครูกำหนดแนวทาง คุณธรรมและจริยธรรมในการจัดทำ และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ (PNI_{modified} = 0.12)</p>	<p>วิเคราะห์จากเอกสาร</p> <p>1. จัดทำแผนงานเป็นแนวทางในการปฏิบัติ และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการหลักสูตร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แผนปฏิบัติการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ● แผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาหลักสูตร ● แผนพัฒนาหลักสูตรตามวิสัยทัศน์และนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และเข้าสู่ประชาคมอาเซียน <p>2. ผลการประเมินมาตรฐานจาก สมศ. ด้านผู้บริหาร ในมาตรฐานที่ 13 : สถานศึกษามีหลักสูตรเหมาะสมกับ ผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอน ที่เอื้อต่อการเรียนรู้อยู่ในระดับดี</p>	<p>1. สนใจค้นหาแนวคิดและแนวทางใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาแผนงานในการบริหารจัดการหลักสูตร</p> <p>2. ให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดแผนงาน และสร้างกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการหลักสูตรระดับท้องถิ่นและสถานศึกษา</p> <p>3. ให้ครูกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้</p> <p>4. มีความรู้ ความสามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจในหลักสูตรแกนกลางการศึกษา หลักสูตรอิงมาตรฐานและตัวชี้วัด หลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษาได้ดี</p>

ตารางที่ 6.3 (ต่อ)

จุดแข็ง		
จากการวิเคราะห์ PNI _{modified}	จากการวิเคราะห์กรณีศึกษา	สรุป
<p>5. นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจ ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษา หลักสูตรอิงมาตรฐานและตัวชี้วัด หลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตร สถานศึกษา (PNI_{modified} = 0.13)</p>	<p><u>วิเคราะห์จากการสัมภาษณ์</u></p> <p>3. นำสาระของท้องถิ่นมาบูรณาการเข้าไป ในทุกหลักสูตรสถานศึกษาทุกกลุ่มสาระ</p> <p>4. มีความรู้ทุกกระบวนการและขั้นตอน ของการจัดทำหลักสูตรทุกระดับ</p> <p>5. นำ ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมปฏิบัติ ในการจัดทำหลักสูตรทุกระดับ</p> <p>6. นำและพัฒนาบุคลากรให้เป็นแกนนำ ในการจัดทำหลักสูตรบูรณาการได้</p> <p>7. วางนโยบายในการจัดทำและพัฒนา หลักสูตรโดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ มาตรฐานการศึกษาชาติ</p> <p>8. นำและร่วมสร้าง และกำหนดวิสัยทัศน์ ในการมองอนาคตตามนโยบายหลักของ กระทรวง แล้วนำวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อ มาจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>9. การพัฒนาบุคลากร โดยการสร้างความ ตระหนัก สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมและ สนับสนุน พัฒนาในการเพิ่มศักยภาพของ บุคคล</p> <p>10. เป็นต้นแบบในการยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และนำเป็นแนวทางให้บูรณา การเข้าไปในหลักสูตรทุกกลุ่มสาระฯ</p> <p>11. เข้าร่วมประชุมกับคณะครูแต่ละกลุ่ม สาระฯ เพื่อรับฟัง รับทราบ ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และดูแล กำกับติดตาม คุณภาพของการจัดทำและพัฒนา หลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ</p>	

ตารางที่ 6.4 จุดอ่อนของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร

จุดอ่อน		
จากการวิเคราะห์ PNI _{modified}	จากการวิเคราะห์กรณีศึกษา	สรุป
<p>1. นำ และมีอิทธิพลจงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่โดยการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ (PNI_{modified} = 0.15)</p> <p>2. นำ และมีอิทธิพลจงใจให้ครูสามารถประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำ และพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา (PNI_{modified} = 0.14)</p> <p>3. นำ และมีอิทธิพลจงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาเป็นเนื้อหาสาระของหลักสูตรสถานศึกษา (PNI_{modified} = 0.14)</p> <p>4. นำ และมีอิทธิพลจงใจให้ครูมีความมุ่งมั่น ขยันและอดทนในการวิจัย พัฒนา และบริหารจัดการหลักสูตร และการติดตาม กำกับ ดูแลคุณภาพหลักสูตร (PNI_{modified} = 0.14)</p> <p>5. นำ และมีอิทธิพลจงใจให้ครูเกิดการพัฒนาด้านเองในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอจนเกิดค่านิยม และสามารถเป็นผู้นำหรือแกนนำให้แก่โรงเรียนอื่น (PNI_{modified} = 0.14)</p>	<p><u>วิเคราะห์จากเอกสาร</u></p> <p>1. การวิจัยและพัฒนาหลักสูตรยังไม่ครอบคลุมทุกหลักสูตรกลุ่มสาระฯ</p> <p><u>วิเคราะห์จากการสัมภาษณ์</u></p> <p>2. บทบาทความมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเข้าร่วมการจัดทำหลักสูตรไม่ชัดเจน</p>	<p>1. ครูยังไม่ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่โดยการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>2. ครูยังไม่สามารถประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำ และพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>3. คุรขาดการนำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาเป็นเนื้อหาสาระของหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>4. คุรขาดความมุ่งมั่น ขยันและอดทนในการวิจัย พัฒนาและบริหารจัดการหลักสูตร และการติดตาม กำกับ ดูแลคุณภาพหลักสูตร</p> <p>5. คุรขาดการพัฒนาตนเองในการวิจัย และพัฒนาหลักสูตร</p> <p>6. ขาดการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</p>

ตารางที่ 6.5 โอกาสของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร

โอกาส
1. เสริมความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากล เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. ต้นสังกัดมีนโยบายในการบริหารจัดการหลักสูตรอย่างมีระบบ และมีแนวทางในการจัดทำหลักสูตรอย่างเป็นรูปธรรม บริหารจัดการได้ง่าย
3. จัดหลักสูตรให้มีความหลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการต่อศักยภาพของผู้เรียนได้
4. การสนับสนุนและพัฒนาคณะความรู้ใหม่ๆ ในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรจากวิทยากรและผู้ชำนาญการจากมหาวิทยาลัยในภูมิภาคสม่ำเสมอ
5. จัดทำหลักสูตรตามบริบทของท้องถิ่น ทำให้มีความเหมาะสมต่อศักยภาพของผู้เรียนได้จริง

ตารางที่ 6.6 ภาวะคุกคามของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร

ภาวะคุกคาม
1. การให้ความสำคัญกับการบริหารงานด้านอื่นมากกว่า และปล่อยให้เป็นการรับผิดชอบของรองฯ ฝ่ายวิชาการ หรือครูผู้สอน
2. งบประมาณสนับสนุนจากส่วนกลางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในการพัฒนา หรือจัดทำหลักสูตรไม่แน่นอน
3. นโยบายจากต้นสังกัดจะเปลี่ยนไปตามผู้นำทางการเมือง ซึ่งทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่อง ในการพัฒนา
4. ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาที่ไม่อยู่ในเมือง มักขาดการนิเทศติดตามการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง
5. ความร่วมมือจากชุมชน ท้องถิ่นในการจัดทำหลักสูตรไม่แน่นอน
6. การประเมินผลส่วนใหญ่ยึดการประเมินตามมาตรฐานหลัก โดยขาดความเชื่อมโยงกับหลักสูตรท้องถิ่นทำให้ไม่เป็นธรรมกับโรงเรียนที่มีบริบทนอกเมือง

จากตารางที่ 6.3-6.6 พบว่า จุดแข็งของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร มี 4 ประเด็น

จุดอ่อนของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร มี 6 ประเด็น

โอกาสของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร มี 5 ประเด็น

ภาวะคุกคามของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร มี 6 ประเด็น

ตารางที่ 6.7 จุดแข็งของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล

จุดแข็ง		
จากการวิเคราะห์ PNI _{modified}	จากการวิเคราะห์กรณีศึกษา	สรุป
<p>1. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครอง นักเรียน ในคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและการวัดและประเมินผลที่สามารถ ตรวจสอบได้ (PNI_{modified} = 0.11)</p> <p>2. นำ และ โน้มโน้ม ให้ครูจัดการเรียนรู้ให้ ผู้เรียนเกิดค่านิยมในการปฏิบัติตนหลักคุณธรรมจริยธรรม (PNI_{modified} = 0.11)</p> <p>3. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมตามศักยภาพของผู้เรียน (PNI_{modified} = 0.12)</p> <p>4. นำ และ โน้มโน้ม ให้ครูมีความยุติธรรมในการวัดประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐาน และตัวชี้วัดอย่างเหมาะสม และสามารถตรวจสอบได้ (PNI_{modified} = 0.12)</p> <p>5. นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ (PNI_{modified} = 0.13)</p> <p>6. นำ และ มีอิทธิพลสูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ให้ ผู้เรียน โดยเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน (PNI_{modified} = 0.13)</p> <p>7. มีอิทธิพลสูงใจให้เกิดความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนความคิดเห็น ร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา (PNI_{modified} = 0.13)</p>	<p>วิเคราะห์จากเอกสาร</p> <p>1. สร้างระบบการเรียนรู้โดยยึดหลักคุณธรรมนำความรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>2. เจือใจความสำเร็จในการเน้นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>3. ผลการประเมินมาตรฐานจาก สมศ. ด้านครู ในมาตรฐานที่ 9 : ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อยู่ในระดับดี</p> <p>4. มีการวัดและประเมินผลที่หลากหลายตามสภาพจริง</p> <p>5. มีแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> ● งานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ● แผนบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ ● แผนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดและยึดหลักธรรมภิบาล <p>6. การนำแผน PDCA สู่การปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอน</p> <p>7. จัดทำแผนการสอนแบบบูรณาการ</p> <p>8. พันธกิจในพัฒนา สนับสนุน ส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานและมีความเป็นเลิศ</p> <p>9. แผนยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการบริหารจัดการ และด้านการเรียนการสอนจนเป็นที่ยอมรับว่าเป็นโรงเรียนชั้นนำ</p>	<p>1. สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครอง นักเรียน ในคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและการวัดและประเมินผลที่สามารถ ตรวจสอบได้</p> <p>2. ครูจัดการเรียนรู้ให้ ผู้เรียนเกิดค่านิยมในการปฏิบัติตนหลักคุณธรรมจริยธรรม</p> <p>3. สร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมตามศักยภาพของผู้เรียน</p> <p>4. ครูมีความยุติธรรมในการวัดประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดอย่างเหมาะสม และสามารถตรวจสอบได้</p> <p>5. มีความรู้ และสามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจ ในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้</p> <p>6. ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ใหม่ ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ ผู้เรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน</p> <p>7. เกิดความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนความคิดเห็น ร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา</p>

ตารางที่ 6.7 (ต่อ)

จุดแข็ง		
จากการวิเคราะห์ PNI _{modified}	จากการวิเคราะห์กรณีศึกษา	สรุป
	<p><u>วิเคราะห์จากการสัมภาษณ์</u></p> <p>10. มีความรู้และความสามารถในองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนตามเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้</p> <p>11. นำ และสร้างวิสัยทัศน์ กระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดทำโครงการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ โดยการใช้ Activity Base และ Project Base ในการจัดการเรียนรู้</p> <p>12. การพัฒนาบุคลากรครู โดยการสนับสนุน ส่งเสริมเข้ารับการอบรมในกระบวนการจัดการเรียนการสอนหรือเทคนิควิธีการจัดกิจกรรมในทุกกลุ่มสาระฯ และส่งเสริมศักยภาพให้แก่บุคลากรได้เป็นแกนนำ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>13. การปลูกฝัง สร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียน</p> <p>14. ชุมชนส่งเสริมให้ลูกหลานได้รับการศึกษา</p> <p>15. ชุมชนให้การยอมรับและเชื่อมั่นในคุณภาพ และการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ทำให้เป็นนิคมส่งบุตรหลานเข้าเรียน</p> <p>16. ชุมชน และองค์กรเครือข่ายให้ความร่วมมือในการร่วมกันพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ทั้งในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเป็นแกนนำการอบรมให้กับเครือข่าย</p>	

ตารางที่ 6.8 จุดอ่อนของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล

จุดอ่อน		
จากการวิเคราะห์ PNI _{modified}	จากการวิเคราะห์กรณีศึกษา	สรุป
<p>1. นำ และมีอิทธิพลช่วยให้ครูสามารถประมวลสาระ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล (PNI_{modified} = 0.15)</p> <p>2. นำ และโน้มน้าวให้ครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนตามเป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน (PNI_{modified} = 0.14)</p> <p>3. โน้มน้าว และมีอิทธิพลช่วยให้ครูเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ และวัดและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย (PNI_{modified} = 0.14)</p>	<p>วิเคราะห์จากเอกสาร</p> <p>1. ผลประเมิน สมศ. มีข้อเสนอแนะ</p> <ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน • การนำผลการวิจัยในชั้นเรียนไปใช้เพื่อปรับกระบวนการเรียนการสอนให้มากขึ้น • พัฒนาให้ครูนำผลการวัดประเมินมาใช้ในการปรับวิธีการสอนให้สอดคล้องเหมาะสมกับพัฒนาการของนักเรียนให้มากขึ้น • ให้ครูนำผลการประเมินมาจัดทำวิจัยเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มากขึ้นเพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม <p>วิเคราะห์จากการสัมภาษณ์</p> <p>2. การทำวิจัยในชั้นเรียนยังไม่ครอบคลุมในทุกกลุ่มสาระฯ</p> <p>3. ไม่พบการทำวิจัยในการพัฒนาการเรียนการสอนที่ชัดเจน</p>	<p>1. ครูไม่มีการประมวลสาระ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล</p> <p>2. ครูขาดการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนตามเป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน</p> <p>3. ครูไม่มีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ และวัดและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย</p>

ตารางที่ 6.9 โอกาสของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล

โอกาส
<p>1. หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดให้มีการพัฒนาให้ผู้บริหารด้านการจัดการเรียน และการวัดประเมินผลให้มากขึ้น</p> <p>2. การจัดการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระฯ ที่หลากหลายต่อเนื่องจากการจัดตามหลักสูตรสถานศึกษา ทำให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนตามความสนใจและความถนัด</p> <p>3. ครูมีโอกาเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้โดยการเน้นให้นักเรียนเป็นสำคัญมากขึ้น เลิกเป็นผู้สั่ง และผู้สอนชี้แนะ</p> <p>4. นักเรียนมีโอกาในการคิดและวิเคราะห์ด้วยตนเองมากขึ้น</p> <p>5. ครูมีโอกาได้รับการพัฒนากระบวนการ และวิธีการจัดการเรียนรู้และวัดประเมินผลมากขึ้น</p>

ตารางที่ 6.10 ภาวะคุกคามของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล

ภาวะคุกคาม
<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารมุ่งไปที่การพัฒนางานบริหารสถานศึกษาในระดับโครงสร้างใหญ่มากกว่าการจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผล 2. ความคิดและทัศนคติที่ว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน ในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย 3. การวัดประเมินผลยังขาดความเป็นมาตรฐานสากลเท่าที่ควร 4. ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีความคิดและทัศนคติที่ว่า การจัดการเรียนรู้เป็นหน้าที่ของทางโรงเรียนเพียงฝ่ายเดียว 5. ยึดติดกับวิธีการสอนและการวัดประเมินผลแบบเดิม ทั้งๆ ที่ได้รับการพัฒนาอบรมมาแล้ว เพราะคิดว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น

จากตารางที่ 6.7-6.10 พบว่า จุดแข็งของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล มี 7 ประเด็น

จุดอ่อนของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล มี 3 ประเด็น

โอกาสของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล มี 5 ประเด็น

ภาวะคุกคามของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล มี 5 ประเด็น

**ตารางที่ 6.11 จุดแข็งของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านการประกันคุณภาพ**

จุดแข็ง		
จากการวิเคราะห์ PNI _{modified}	จากการวิเคราะห์กรณีศึกษา	สรุป
<p>1. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการจัดทำแผนประกันคุณภาพ (PNI_{modified} = 0.12)</p> <p>2. นำ และมีอิทธิพลสูงใจ ในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองให้มี กระบวนการพัฒนาตนเองใหม่ในการพัฒนาระบบ การจัดการคุณภาพ PDCA (PNI_{modified} = 0.12)</p> <p>3. นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ ในการจัดระบบข้อมูล เพื่อเอื้อต่อการ บริหาร และการพัฒนางานประกัน คุณภาพภายใน (PNI_{modified} = 0.12)</p> <p>4. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการ สร้างความเชื่อมั่นต่อครู ผู้ปกครองและ ชุมชนในการประกันคุณภาพตาม มาตรฐานการศึกษา (PNI_{modified} = 0.12)</p> <p>5. เป็นที่ยอมรับในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อ ให้ เกิดความสำเร็จ (PNI_{modified} = 0.12)</p> <p>6. นำให้ครูร่วมประเมิน โรงเรียนตาม สภาพจริงและสามารถตรวจได้จริง (PNI_{modified} = 0.12)</p>	<p>วิเคราะห์จากเอกสาร</p> <p>1. การจัดทำระบบประกันคุณภาพ โดยการ นำ PDCA สู่การปฏิบัติ</p> <p>2. การนำระบบ BSC และ TQM มาเป็น แนวทางในการพัฒนาคุณภาพในการ ปฏิบัติงานขององค์กร</p> <p>3. นำและจัดทำระบบการประเมินผล บุคลากร และการบริหารสถานศึกษา</p> <p>4. นำและสร้างข้อตกลงในการกำหนดให้ บุคลากรทุกคนจัดทำรายงานการปฏิบัติงาน อย่างมีระบบเป็นรายบุคคล</p> <p>5. จัดให้มีระบบประกันคุณภาพ มีการ พัฒนาดูตนเองอย่างต่อเนื่องและรายงานผล ต่อสาธารณชน</p> <p>6. ผลการประเมินจาก สมศ. ในมาตรฐานที่ 14 : ส่งเสริมความสัมพันธ์ และความ ร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา ใน ระดับดี</p> <p>วิเคราะห์จากการสัมภาษณ์</p> <p>7. มีการประเมินหรือประกันคุณภาพตาม จริงอย่างชัดเจน</p> <p>8. เน้นให้ครูมีหลักฐานการจัดระบบข้อมูล การประกันคุณภาพ และสามารถขอได้ ตลอดเวลาและสม่ำเสมอ</p> <p>9. นำในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลใน การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและ ประเมินตามมาตรฐานการศึกษา</p> <p>10. การวางโครงสร้างของงานประกัน คุณภาพอย่างมีระบบ และมีกลุ่มงานที่ รับผิดชอบชัดเจน</p> <p>11. มีการรายงานผลการประกันคุณภาพต่อ สาธารณะในที่ประชุมผู้ปกครอง หรือศิษย์ เก่าอย่างสม่ำเสมอ</p>	<p>1. มีความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และ ชุมชน ในการจัดทำแผนประกัน คุณภาพ</p> <p>2. ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนา ตนเองให้มีกระบวนการพัฒนา พัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA</p> <p>3. จัดระบบข้อมูล เพื่อเอื้อต่อการ บริหาร และการพัฒนางานประกัน คุณภาพภายใน</p> <p>4. สร้างความเชื่อมั่นต่อครู ผู้ปกครอง และชุมชนในการประกันคุณภาพตาม มาตรฐานการศึกษา</p> <p>5. กำกับ ติดตาม ตรวจสอบการ ดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิด ความสำเร็จ</p> <p>6. ครูร่วมประเมิน โรงเรียนตามสภาพ จริงและสามารถตรวจได้จริง</p>

ตารางที่ 6.12 จุดอ่อนของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านการประกันคุณภาพ

จุดอ่อน		
จากการวิเคราะห์ PNI _{modified}	จากการวิเคราะห์กรณีศึกษา	สรุป
<p>1. มีอิทธิพลสูงใจ และส่งเสริมสนับสนุน ให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ได้เข้ามาตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (PNI_{modified} = 0.14)</p> <p>2. นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูจัดทำประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำให้เป็นไปตามสภาพจริง และเที่ยงตรงตามเป้าหมาย (PNI_{modified} = 0.13)</p> <p>3. นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูประมวลข้อมูล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อจัดทำรายงานประเมินคุณภาพภายใน ได้ตรงตามมาตรฐาน (PNI_{modified} = 0.13)</p> <p>4. นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูรู้จักการวิเคราะห์และคิดสะท้อนข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ตรงตามมาตรฐานการศึกษา (PNI_{modified} = 0.13)</p>	<p>วิเคราะห์จากการสัมภาษณ์</p> <p>1. บทบาทในการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการเข้ามาตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องไม่ชัดเจน</p>	<p>1. ขาดการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. ครูขาดการจัดทำประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำให้เป็นไปตามสภาพจริง และเที่ยงตรงตามเป้าหมาย</p> <p>3. ครูขาดการนำข้อมูลที่ได้มาประมวลข้อมูล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ในการทำแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อจัดทำรายงานประเมินคุณภาพภายในได้ตรงตามมาตรฐาน</p> <p>4. ครูขาดการวิเคราะห์และคิดสะท้อนข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ตรงตามมาตรฐานการศึกษา</p>

ตารางที่ 6.13 โอกาสของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านการประกันคุณภาพ

โอกาส
<p>1. นโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด และองค์กรประเมินมาตรฐาน สมศ. ให้มีความสำคัญในเรื่องการประกันคุณภาพมาก จึงยิ่งทำให้ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญและจัดระบบการประกันคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>2. ผู้บริหารได้ติดตามประเมินผลในทุกเรื่องอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>3. เกิดความมั่นใจเป็นที่ยอมรับและมีผลต่อการใช้บริการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>4. ผู้บริหารและครูได้รู้ถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนในมาตรฐานการศึกษา และทำให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนามากขึ้น</p>

ตารางที่ 6.14 ภาวะคุกคามของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการประกันคุณภาพ

ภาวะคุกคาม
1. เน้นในเรื่องประกันคุณภาพมากเกินไป เนื่องจากเกรงว่าไม่ผ่านการประเมิน จึงทำให้เอาเวลาไปสนใจในการจัดทำเอกสารมากเกินไป 2. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือชุมชนไม่แน่นอน 3. องค์กรประเมินทั้งหน่วยงานต้นสังกัด และสมศ. ยึดติดกับมาตรฐานกลางมากเกินไป โดยไม่ได้ดูบริบทและสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษา

จากตารางที่ 6.11-6.14 พบว่า จุดแข็งของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการประกันคุณภาพ มี 6 ประเด็น

จุดอ่อนของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการประกันคุณภาพ มี 4 ประเด็น

โอกาสของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการประกันคุณภาพ มี 4 ประเด็น

ภาวะคุกคามของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการประกันคุณภาพ มี 3 ประเด็น

ตารางที่ 6.15 จุดแข็งของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา

จุดแข็ง		
จากการวิเคราะห์ PNI _{modified}	จากการวิเคราะห์กรณีศึกษา	สรุป
<p>1. เป็นที่ยอมรับในความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ในการจัดซื้อหนังสือเรียนจากร้านค้า หรือบริษัทอย่างเหมาะสมแก่คุณภาพ และราคา และรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของทางราชการ (PNI_{modified} = 0.08)</p> <p>2. นำ และ โน้มน้าวให้ครูเน้นการปลูกฝัง ค่านิยมทางคุณธรรมและจริยธรรมด้วยการใช้สื่อการเรียนรู้อะไรก็ตามที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมในการเสริมความรู้ให้แก่ผู้เรียน ได้อย่างเหมาะสม (PNI_{modified} = 0.09)</p> <p>3. นำ และ โน้มน้าวให้ครูใช้แนวทาง คุณธรรมและจริยธรรมเป็นเป้าหมายในการจัดซื้อและจัดสรรสื่อการเรียนรู้อะไรก็ตามที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมในการเสริมความรู้ของนักเรียนมากที่สุด (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>4. นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และความ เข้าใจในเรื่องของสื่อ เทคโนโลยีและ สารสนเทศทางการศึกษา (PNI_{modified} = 0.12)</p> <p>5. มีอิทธิพลสูงเป็นที่ยอมรับในการ สร้างความร่วมมือ จากผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการ จัดหาทรัพยากร สื่อการเรียนรู้อะไรก็ตามที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา (PNI_{modified} = 0.12)</p>	<p>วิเคราะห์จากเอกสาร</p> <p>1. เน้นการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ หลากหลายและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อ บริการนักเรียน ครู ชุมชน และหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2. ผลการประเมินของ สมศ. ในจุดเด่น และเงื่อนไขที่ทำให้ประสบความสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การบริหาร โรงเรียนให้เป็นศูนย์กลาง และแกนนำในการใช้ ICT ของ สพฐ. ● นำให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถที่ หลากหลาย มีความสามารถด้าน เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ● การเน้นศักยภาพการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศภายในโรงเรียน ● การสร้างเครือข่าย ICT <p>3. มีการปฏิบัติตามระบบบรรณาภิบาล โดยการมีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ถูกต้องตามระเบียบและโปร่งใส</p> <p>วิเคราะห์จากการสัมภาษณ์</p> <p>4. นำ และริเริ่มในการนำ ICT มาใช้อย่าง เป็นระบบในโรงเรียน และพัฒนาและ ประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมกับการบริหาร จัดการโดยใช้ ICT เป็นหลัก</p> <p>5. มีความรู้และทักษะการใช้ ICT ใน ระดับดีมาก</p> <p>6. นำให้ครูสามารถวิเคราะห์สารสนเทศ ในการใช้ ICT และพัฒนาเป็นสื่อการ เรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม</p> <p>7. ได้รับความร่วมมือในการส่งเสริม สนับสนุนจากเครือข่ายองค์กรต่างๆ ใน การพัฒนาความรู้ อุปกรณ์ IT ต่างๆ</p>	<p>1. มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรมในการจัดซื้อ หนังสือเรียนจากร้านค้า หรือบริษัท อย่างเหมาะสมแก่คุณภาพและราคา และรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของทาง ราชการ</p> <p>2. ครูเน้นการปลูกฝังค่านิยมทาง คุณธรรมและจริยธรรมด้วยการใช้สื่อ การเรียนรู้ และจัดหาหนังสือที่เกี่ยวกับ คุณธรรมจริยธรรมในการเสริมความรู้ ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม</p> <p>3. ครูใช้แนวทางคุณธรรมและ จริยธรรมเป็นเป้าหมายในการจัดซื้อ และจัดสรรสื่อการเรียนรู้อะไรก็ตามที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมในการเสริมความรู้ของนักเรียนมากที่สุด</p> <p>4. มีความรู้ ความสามารถบูรณาการ ความรู้ และความเข้าใจในเรื่องของสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการ ศึกษา</p> <p>5. สร้างความร่วมมือ จากผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนใน การจัดหาทรัพยากร สื่อการเรียนรู้อะไรก็ตามที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม และเทคโนโลยี สารสนเทศทางการศึกษา</p>

ตารางที่ 6.16 จุดอ่อนของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา

จุดอ่อน		
จากการวิเคราะห์ PNI _{modified}	จากการวิเคราะห์กรณีศึกษา	สรุป
<p>1. มีอิทธิพลสูงใจให้ครูเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการวิจัยพัฒนาและออกแบบสื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา (PNI_{modified} = 0.15)</p> <p>2. นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นของสถานศึกษาและชุมชน (PNI_{modified} = 0.14)</p> <p>3. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นร่วมกันในการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อให้เหมาะสมกับท้องถิ่น (PNI_{modified} = 0.14)</p> <p>4. นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการวิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา (PNI_{modified} = 0.13)</p> <p>5. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ครูในการวิเคราะห์และเชื่อมโยงในการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาที่หลากหลายให้มีความเหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน (PNI_{modified} = 0.13)</p>	<p>วิเคราะห์จากเอกสาร</p> <p>1. ผลการประเมินของ สมศ. ในจุดที่ควรพัฒนา</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ส่งเสริมการใช้แหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่นให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ● ควรเชื่อมโยงสารสนเทศสื่อการเรียนการสอนจากแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้ชัดเจน <p>วิเคราะห์จากการสัมภาษณ์</p> <p>2. บทบาทความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการร่วมกันพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และ แหล่งการเรียนรู้การเรียนรู้ไม่ชัดเจน</p>	<p>1. ครูขาดเกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการวิจัยพัฒนาและออกแบบสื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา</p> <p>2. ครูขาดการนำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นของสถานศึกษาและชุมชน</p> <p>3. ขาดความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นร่วมกัน</p> <p>4. ครูยังไม่ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการวิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา</p> <p>5. ขาดการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ครูในการวิเคราะห์และเชื่อมโยงในการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาที่หลากหลายให้มีความเหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน</p>

ตารางที่ 6.17 โอกาสของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา

โอกาส
<ol style="list-style-type: none"> 1. โลกออนไลน์ในปัจจุบันทำให้การเรียนรู้ด้วยตนเองในเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา 2. มีโอกาสในการเลือกใช้สื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศได้ทันสมัย และเหมาะสม 3. การสนับสนุนจากเครือข่ายทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชนในการพัฒนาอบรมบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ในการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง 4. พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอน โดยการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศได้ง่ายขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น 5. เลือกใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารได้หลากหลายทาง

ตารางที่ 6.18 ภาวะคุกคามของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา

ภาวะคุกคาม
<ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่มีความสนใจในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ ทำให้ไม่ส่งเสริมบุคลากร และขาดการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ และสื่อ เครื่องมือสารสนเทศอื่นๆ 2. การยึดติดกับการสอนแบบเดิมๆ ทำให้ไม่พัฒนาทักษะความรู้ในเรื่องสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศแบบใหม่ๆ และไม่นำไปใช้ 3. งบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์ เครื่องมือ และสื่อ เครื่องมือสารสนเทศต่างๆ ไม่แน่นอนและเพียงพอ 4. ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศไปในทางที่ผิด โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารกันในโลกออนไลน์

จากตารางที่ 6.15-6.18 พบว่า จุดแข็งของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา มี 5 ประเด็น

จุดอ่อนของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา มี 5 ประเด็น

โอกาสของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา มี 5 ประเด็น

ภาวะคุกคามของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา มี 4 ประเด็น

ตารางที่ 6.19 จุดแข็งของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

จุดแข็ง		
จากการวิเคราะห์ PNI _{modified}	จากการวิเคราะห์กรณีศึกษา	สรุป
<p>1. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และองค์กรอื่นๆ เพื่อร่วมกันสร้างเครือข่ายทางวิชาการ (PNI_{modified} = 0.09)</p> <p>2. มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์สร้างกลยุทธ์ในการบริหารงานวิชาการ (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>3. นำ และเป็นที่ยอมรับของกลุ่มเครือข่ายทุกองค์กรในการยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร โรงเรียน (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>4. นำ และมีอิทธิพลสูงใจ ให้เครือข่ายต่างมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนเป็นองค์กรต้นแบบทางคุณธรรมจริยธรรม (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>5. นำ และโน้มน้าวให้บุคลากรในเครือข่ายวิชาการร่วมกันสร้างเป้าหมายในการส่งเสริมการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ชุมชนและผู้เรียน (PNI_{modified} = 0.11)</p> <p>6. นำ และเป็นที่ยอมรับในการประมวลความรู้และสื่อสารให้บุคลากรในเครือข่ายมีความเข้าใจในงานวิชาการและเกิดความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ (PNI_{modified} = 0.11)</p> <p>7. นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้สามารถบูรณาการความรู้ และจัดระบบงานในการบริหารงานวิชาการ และชี้แจงหรือนำเสนอให้ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายรับทราบสม่ำเสมอ (PNI_{modified} = 0.11)</p>	<p><u>วิเคราะห์จากเอกสาร</u></p> <p>1. ผลประเมินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และชุมชน</p> <p>2. จัดทำแผนบูรณาการแนวทางการวิสัยทัศน์ของในการบริหารงานวิชาการ</p> <p>3. มีแผนการจัดกิจกรรมประเพณีท้องถิ่นของโรงเรียนร่วมกับชุมชน และ อบต.</p> <p><u>วิเคราะห์จากการสัมภาษณ์</u></p> <p>4. ได้รับการยอมรับจากเครือข่ายองค์กรอื่นให้เป็นผู้นำทางวิชาการ</p> <p>5. เป็นแกนนำในการพัฒนาและบริหารงานวิชาการ ทั้งในองค์กรการศึกษา และองค์กรนอกเครือข่ายการศึกษา</p> <p>6. เป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายในการจัดระบบการบริหารงานวิชาการ</p> <p>7. เป็นต้นแบบในการยึดหลักปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล</p> <p>8. ปลูกฝังและนำบุคลากรยึดหลักการทำงานบนหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>9. จัดกิจกรรมประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลและสื่อสารข้อมูลวิชาการให้ชุมชนและเครือข่ายอย่างหลากหลายวิธี</p> <p>10. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและองค์กรเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>11. ส่งเสริมการเชิญวิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่น</p> <p>12. ส่งเสริม สนับสนุน และปลูกฝังค่านิยมให้เกิดความภาคภูมิใจในท้องถิ่น</p>	<p>1. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และองค์กรอื่นๆ เพื่อร่วมกันสร้างเครือข่ายทางวิชาการ</p> <p>2. ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายร่วมสร้างวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการบริหารงานวิชาการ</p> <p>3. มีการบริหาร โรงเรียนโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม</p> <p>4. เครือข่ายต่างมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนเป็นองค์กรต้นแบบทางคุณธรรมจริยธรรม</p> <p>5. บุคลากรในเครือข่ายวิชาการร่วมกันสร้างเป้าหมายในการส่งเสริมการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ชุมชนและผู้เรียน</p> <p>6. ให้ความรู้ และสามารถสื่อสารให้บุคลากรในเครือข่ายมีความเข้าใจในงานวิชาการและเกิดความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ</p> <p>7. มีความสามารถในการบูรณาการความรู้ และจัดระบบงานในการบริหารงานวิชาการ และชี้แจงหรือนำเสนอให้ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายรับทราบสม่ำเสมอ</p>

ตารางที่ 6.20 จุดอ่อนของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

จุดอ่อน		
จากการวิเคราะห์ PNI _{modified}	จากการวิเคราะห์กรณีศึกษา	สรุป
<p>1. นำ และมีอิทธิพลจูงใจให้บุคลากรในเครือข่ายได้พัฒนากระบวนการนวัตกรรมใหม่ร่วมกันโดยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ เช่น การจัดการศึกษานอกระบบให้คนในชุมชน การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น (PNI_{modified} = 0.13)</p> <p>2. มีอิทธิพลจูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นในการบริหารวิชาการ (PNI_{modified} = 0.13)</p> <p>3. นำ และมีอิทธิพลจูงใจ ส่งเสริมให้เครือข่ายได้คิดค้นหาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนใหม่ๆ และพัฒนาจัดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่ผู้เรียน เพื่อให้เกิดความภูมิใจในชุมชนและท้องถิ่นของตน (PNI_{modified} = 0.12)</p>	<p>วิเคราะห์จากการสัมภาษณ์</p> <p>1. ชุมชนยังไม่มีบทบาทในการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นในการบริหารวิชาการอย่างชัดเจน</p>	<p>1. บุคลากรในเครือข่ายยังไม่ให้ความสำคัญร่วมมือในการพัฒนากระบวนการนวัตกรรมใหม่ หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการเท่าที่ควร</p> <p>2. ยังขาดความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่าย ในการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นในการบริหารวิชาการ</p> <p>3. ขาดการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องในการให้เครือข่ายได้คิดค้นหาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนใหม่ๆ และพัฒนาจัดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น</p>

ตารางที่ 6.21 โอกาสของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

โอกาส
<ol style="list-style-type: none"> 1. หน่วยงานต้นสังกัดมีนโยบายในการสร้างความร่วมมือทางวิชาการที่ชัดเจน 2. การสร้างเป้าหมายที่ตรงกันของเครือข่าย ทำให้การบริหารงานวิชาการสำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายทางวิชาการในสังคมออนไลน์ทั้งในประเทศ และต่างประเทศได้ 4. เป็นเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ และทักษะความสามารถได้ดี 5. เกิดการพัฒนาในงานวิชาการมากขึ้น

ตารางที่ 6.22 ภาวะคุกคามของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

ภาวะคุกคาม
1. ผู้บริหารที่ไม่สนใจงานวิชาการ มักจะไม่สนใจสร้างเครือข่ายวิชาการ 2. ความขัดแย้งทางความคิดของเครือข่ายในการบริหารงานวิชาการ 3. ความไม่พร้อมของบริบทหรือชุมชนที่ตั้งของสถานศึกษา ทำให้ขาดความร่วมมือในการส่งเสริม สนับสนุนการสร้างเครือข่าย 4. การใช้เครือข่ายความร่วมมือในทางที่ผิดจุดประสงค์

จากตารางที่ 6.19-6.22 พบว่า จุดแข็งของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ มี 7 ประเด็น

จุดอ่อนของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ มี 3 ประเด็น

โอกาสของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ มี 5 ประเด็น

ภาวะคุกคามของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ มี 4 ประเด็น

3. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1)

โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ในรูปแบบ SWOT Matrix เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์รอง ดังนี้

1. ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (Opportunities) และจุดแข็ง (Strengths) + ภาวะคุกคาม (Treats) นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์รองเพื่อเสริมจุดแข็ง

2. ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) + โอกาส (Opportunities) และจุดอ่อน (Weakness) + ภาวะคุกคาม (Treats) นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์รองเพื่อลดหรือขจัดจุดอ่อน

โดยมีการนำเสนอรายละเอียดในตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6.23-6.27 กลยุทธ์รองของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร (ฉบับร่างที่ 1)

ตารางที่ 6.28-6.32 กลยุทธ์รองของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล (ฉบับร่างที่ 1)

ตารางที่ 6.33-6.37 กลยุทธ์รองของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ (ฉบับร่างที่ 1)

ตารางที่ 6.38-6.42 กลยุทธ์รองของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา (ฉบับร่างที่ 1)

ตารางที่ 6.43-6.47 กลยุทธ์รองของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ (ฉบับร่างที่ 1)

ตารางที่ 6.23 กลยุทธ์รอง SO ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์รอง SO
<p>1. สนใจค้นหาแนวคิดและแนวทางใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาแผนงานในการบริหารจัดการหลักสูตร</p> <p>2. ให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดแผนงาน และสร้างกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการหลักสูตรระดับท้องถิ่นและสถานศึกษา</p> <p>3. ให้ครูกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้</p> <p>4. มีความรู้ ความสามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจในหลักสูตรแกนกลาง การศึกษา หลักสูตรอิงมาตรฐานและตัวชี้วัด หลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา ได้ดี</p>	<p>1. เสริมความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากล เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>2. ดึงสังกัดมิน โขบายในการบริหารจัดการ หลักสูตรอย่างมีระบบ และมีแนวทางในการจัดทำหลักสูตรอย่างเป็นรูปธรรม บริหารจัดการได้ง่าย</p> <p>3. จัดหลักสูตรให้มีความหลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการต่อศักยภาพของผู้เรียนได้</p> <p>4. การสนับสนุนและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรจากวิทยากร และผู้ชำนาญการจากมหาวิทยาลัยในภูมิภาค สม่ำเสมอ</p> <p>5. จัดทำหลักสูตรตามบริบทของท้องถิ่น ทำให้มีความเหมาะสมต่อศักยภาพของผู้เรียนได้จริง</p>	<p>1. ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการจัดทำ การวิจัยและพัฒนาหลักสูตรทุกระดับ</p>

ตารางที่ 6.24 กลยุทธ์รอง ST ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์รอง ST
<p>1. สนใจค้นหาแนวคิดและแนวทางใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาแผนงานในการบริหารจัดการหลักสูตร</p> <p>2. ให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดแผนงาน และสร้างกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการหลักสูตรระดับท้องถิ่นและสถานศึกษา</p> <p>3. ให้ครูกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้</p> <p>4. มีความรู้ ความสามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจในหลักสูตรแกนกลาง การศึกษา หลักสูตรอิงมาตรฐานและตัวชี้วัด หลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา ได้ดี</p>	<p>1. การให้ความสำคัญกับการบริหารงานด้านอื่นมากกว่า และปล่อยให้มีความรับผิดชอบของรองฯ ฝ่ายวิชาการ หรือครูผู้สอน</p> <p>2. งบประมาณสนับสนุนจากส่วนกลางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในการพัฒนา หรือจัดทำหลักสูตรไม่แน่นอน</p> <p>3. นโยบายจากต้นสังกัดจะเปลี่ยนไปตามผู้นำทางการเมือง ซึ่งทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการพัฒนา</p> <p>4. ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาที่ไม่อยู่ในเมือง มักขาดการนิเทศติดตามการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5. ความร่วมมือจากชุมชน ท้องถิ่นในการจัดทำหลักสูตรไม่แน่นอน</p> <p>6. การประเมินผลส่วนใหญ่ยึดการประเมินตามมาตรฐานหลัก โดยขาดความเชื่อมโยงกับหลักสูตรท้องถิ่นทำให้ไม่เป็นธรรมกับโรงเรียนที่มีบริบทนอกเมือง</p>	<p>1. กำหนดนโยบาย และจัดโครงสร้างของงานให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการหลักสูตร</p>

ตารางที่ 6.25 กลยุทธ์รอง WO ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์รอง WT
<p>1. ครูยังไม่ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่โดยการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>2. ครูยังไม่สามารถประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลในการจัดทำและพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>3. ครูขาดการนำเสนอสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาเป็นเนื้อหาสาระของหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>4. ครูขาดความมุ่งมั่น ขยันและอดทนในการวิจัย พัฒนาและบริหารจัดการหลักสูตร และการติดตาม กำกับ ดูแลคุณภาพหลักสูตร</p> <p>5. ครูขาดการพัฒนาตนเองในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร</p> <p>6. ขาดการมีส่วนร่วมที่จริงจังระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</p>	<p>1. เสริมความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>2. ดึงศักยภาพนโยบายในการบริหารจัดการหลักสูตรอย่างมีระบบและมีแนวทางในการจัดทำหลักสูตรอย่างเป็นรูปธรรม บริหารจัดการได้ง่าย</p> <p>3. จัดหลักสูตรให้มีความหลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการต่อศักยภาพของผู้เรียนได้</p> <p>4. การสนับสนุนและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรจากวิทยากร และผู้ชำนาญการจากมหาวิทยาลัยในภูมิภาค สม่่าเสมอ</p> <p>5. จัดทำหลักสูตรตามบริบทของท้องถิ่น ทำให้มีความเหมาะสมต่อศักยภาพของผู้เรียนได้จริง</p>	<p>1. สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาค หรือเครือข่ายทางวิชาการเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ</p>

ตารางที่ 6.26 กลยุทธ์รอง WT ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร

จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์รอง WT
<p>1. ครูยังไม่ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่โดยการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>2. ครูยังไม่สามารถประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลในการจัดทำและพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>3. ครูขาดการนำเสนอสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาเป็นเนื้อหาสาระของหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>4. ครูขาดความมุ่งมั่น ขยันและอดทนในการวิจัย พัฒนาและบริหารจัดการหลักสูตร และการติดตาม กำกับ ดูแลคุณภาพหลักสูตร</p> <p>5. ครูขาดการพัฒนาตนเองในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร</p> <p>6. ขาดการสร้างสัมพันธภาพที่จริงจังระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</p>	<p>1. การให้ความสำคัญกับการบริหารงานด้านอื่นมากกว่า และปล่อยให้เป็นการรับผิดชอบของรองฯ ฝ่ายวิชาการ หรือครูผู้สอน</p> <p>2. งบประมาณสนับสนุนจากส่วนกลางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในการพัฒนา หรือจัดทำหลักสูตรไม่แน่นอน</p> <p>3. นโยบายจากต้นสังกัดเปลี่ยนไปตามผู้นำทางการเมืองซึ่งทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการพัฒนา</p> <p>4. ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาที่ไม่อยู่ในเมือง มักขาดการติดตามการติดตามและ พัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5. ความร่วมมือจากชุมชน ท้องถิ่นในการจัดทำหลักสูตรไม่แน่นอน</p> <p>6. การประเมินผลส่วนใหญ่ยึดการประเมินตามมาตรฐานหลัก โดยขาดความเชื่อมโยงกับหลักสูตรท้องถิ่นทำให้ไม่เป็นธรรมกับโรงเรียนที่มีบริบทนอกเมือง</p>	<p>1. สร้างความตระหนักและให้ความสำคัญในงานบริหารจัดการหลักสูตร และกำกับ นิเทศ ติดตามอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. เสริมสร้างความร่วมมือจากชุมชนในการวิเคราะห์บริบทท้องถิ่น และร่วมจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษาอย่างเข้มแข็ง</p>

ตารางที่ 6.27 กลยุทธ์รองของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร (ฉบับร่างที่ 1)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
เสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการจัดทำ การวิจัยและพัฒนาหลักสูตรทุกระดับ 2. กำหนดนโยบาย และจัดโครงสร้างของงานให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการ บริหารจัดการหลักสูตร 3. สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาค หรือเครือข่ายทาง วิชาการเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ 4. สร้างความตระหนักและให้ความสำคัญในงานบริหารจัดการหลักสูตร และกำกับ นิเทศ ติดตามอย่างต่อเนื่อง 5. เสริมสร้างความร่วมมือจากชุมชนในการวิเคราะห์บริบทท้องถิ่น และ ร่วมจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษาอย่างเข้มแข็ง

จากตารางที่ 6.23-6.27 พบว่า กลยุทธ์รองของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริหาร จัดการหลักสูตร (ฉบับร่างที่ 1) มี 5 กลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์รอง SO มี 1 กลยุทธ์ (2) กลยุทธ์รอง ST มี 1 กลยุทธ์ (3) กลยุทธ์รอง WO มี 1 กลยุทธ์ และ (4) กลยุทธ์รอง WT มี 2 กลยุทธ์

ตารางที่ 6.28 กลยุทธ์รอง SO ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์รอง SO
<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครองนักเรียน ในคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และการวัดและประเมินผลที่สามารถ ตรวจสอบได้ 2. ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดค่านิยมในการ ปฏิบัติตนหลักคุณธรรมจริยธรรม 3. สร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการ จัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมตามศักยภาพของ ผู้เรียน 4. ครูมีความยุติธรรมในการวัดประเมินผล ตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดอย่าง เหมาะสม และสามารถตรวจสอบได้ 5. มีความรู้ และสามารถบูรณาการความรู้ และ ความเข้าใจ ในการจัดการเรียนรู้ และการวัด ประเมินผลได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดให้มีการพัฒนา ให้ผู้บริหารด้านการจัดการเรียน และการวัด ประเมินผลให้มากขึ้น 2. การจัดการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระฯ ที่ หลากหลายต่อเนื่องจากการจัดตามหลักสูตร สถานศึกษา ทำให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียน ตามความสนใจและความถนัด 3. ครูมีโอกาเป็นผู้อำนวยการความสะดวกใน การส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้โดยการเน้น ให้นักเรียนเป็นสำคัญ มากขึ้น เลิกเป็นผู้สั่ง และผู้สอนขึ้น 4. นักเรียนมีโอกาในการคิดและวิเคราะห์ ด้วยตนเองมากขึ้น 5. ครูมีโอกาได้รับการพัฒนากระบวนการ และวิธีการจัดการเรียนรู้และวัดประเมินผล มากขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการจัดการ เรียนรู้ที่หลากหลาย และเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ

ตารางที่ 6.28 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์รอง SO
<p>6. ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน</p> <p>7. เกิดความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนความคิดเห็น ร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา</p>		

ตารางที่ 6.29 กลยุทธ์รอง ST ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์รอง ST
<p>1. สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครองนักเรียน ในคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และการวัดและประเมินผลที่สามารถตรวจสอบได้</p> <p>2. ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดค่านิยมในการปฏิบัติตนหลักคุณธรรมจริยธรรม</p> <p>3. สร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมตามศักยภาพของผู้เรียน</p> <p>4. ครูมีความยุติธรรมในการวัดประเมินผล ตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดอย่างเหมาะสม และสามารถตรวจสอบได้</p> <p>5. มีความรู้ และสามารถบูรณาการความรู้ และความเข้าใจ ในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้</p> <p>6. ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน</p> <p>7. เกิดความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนความคิดเห็น ร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา</p>	<p>1. ผู้บริหารมุ่งไปที่การพัฒนางานบริหาร สถานศึกษาในระดับโครงสร้างใหญ่มากกว่า การจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผล</p> <p>2. ความคิดและทัศนคติที่ว่าเป็นการเพิ่มภาระงานในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย</p> <p>3. การวัดประเมินผลยังขาดความเป็นมาตรฐานสากลเท่าที่ควร</p> <p>4. ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีความคิดและทัศนคติที่ว่า การจัดการเรียนรู้เป็นหน้าที่ของทางโรงเรียนเพียงฝ่ายเดียว</p> <p>5. ยึดติดกับวิธีการสอนและการวัดประเมินผลแบบเดิม ใหม่ๆ ที่ได้รับการพัฒนาอบรมมาแล้ว เพราะคิดว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น</p>	<p>1. เสริมสร้างความเชื่อมั่นในเรื่องคุณภาพการศึกษา และการวัดประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน</p> <p>2. สร้างความตระหนักให้ครูเห็นความสำคัญของวิธีการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลอย่างยุติธรรม</p>

ตารางที่ 6.30 กลยุทธ์รอง WO ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์รอง WO
<p>1. ครูไม่มีการประมวลสาระ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล</p> <p>2. ครูขาดการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนตามเป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน</p> <p>3. ครูไม่มีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ และวัดและประเมินผล ผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย</p>	<p>1. หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดให้มีการพัฒนาให้ผู้บริหารด้านการจัดการเรียน และการวัดประเมินผลให้มากขึ้น</p> <p>2. การจัดการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระฯ ที่หลากหลายต่อเนื่องจากการจัดตามหลักสูตรสถานศึกษา ทำให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนตามความสนใจและความถนัด</p> <p>3. ครูมีโอกาสเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้โดยการเน้นให้นักเรียนเป็นสำคัญ มากขึ้น เลิกเป็นผู้สั่งและผู้สอนชั้นนำ</p> <p>4. นักเรียนมีโอกาสในการคิดและวิเคราะห์ด้วยตนเองมากขึ้น</p> <p>5. ครูมีโอกาสได้รับการพัฒนากระบวนการ และวิธีการจัดการเรียนรู้และวัดประเมินผลมากขึ้น</p>	<p>1. เสริมสร้างและพัฒนาครูในองค์ความรู้ และวิธีการในประมวลวิเคราะห์ สังเคราะห์ สาระการเรียนรู้ เพื่อออกแบบกิจกรรมและแผนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน</p>

ตารางที่ 6.31 กลยุทธ์รอง WT ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล

จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์รอง WT
<p>1. ครูไม่มีการประมวลสาระ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล</p> <p>2. ครูขาดการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนตามเป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน</p> <p>3. ครูไม่มีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ และวัดและประเมินผล ผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย</p>	<p>1. ผู้บริหารมุ่งไปที่การพัฒนางานบริหารสถานศึกษาในระดับโครงสร้างใหญ่มากกว่าการจัดการเรียนรู้ และวัดประเมินผล</p> <p>2. ความคิดและทัศนคติที่ว่าเป็นการเพิ่มภาระงานในการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย</p> <p>3. การวัดประเมินผลยังขาดความเป็นมาตรฐานสากลเท่าที่ควร</p> <p>4. ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีความคิดและทัศนคติที่ว่า การจัดการเรียนรู้เป็นหน้าที่ของทางโรงเรียนเพียงฝ่ายเดียว</p> <p>5. ยึดติดกับวิธีการสอนและการวัดประเมินผลแบบเดิม ทั้งๆ ที่ได้รับการพัฒนาอบรมมาแล้ว เพราะคิดว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น</p>	<p>1. สร้างความตระหนักและความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพการศึกษา</p>

ตารางที่ 6.32 กลยุทธ์รองของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล (ฉบับร่างที่ 1)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
เสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2. เสริมสร้างความเชื่อมั่นในเรื่องคุณภาพการศึกษา และการวัดประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน 3. สร้างความตระหนักให้ครูเห็นความสำคัญของวิธีการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผลอย่างยุติธรรม 4. เสริมสร้างและพัฒนาครูในองค์ความรู้ และวิธีการในประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์สาระการเรียนรู้เพื่อออกแบบกิจกรรมและแผนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน 5. สร้างความตระหนักและความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากตารางที่ 6.28-6.32 พบว่า กลยุทธ์รองของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล มี 5 กลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์รอง SO มี 1 กลยุทธ์ (2) กลยุทธ์รอง ST มี 2 กลยุทธ์ (3) กลยุทธ์รอง WO มี 1 กลยุทธ์ และ (4) กลยุทธ์รอง WT มี 1 กลยุทธ์

ตารางที่ 6.33 กลยุทธ์รอง SO ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์รอง SO
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการจัดทำแผนประกันคุณภาพ 2. ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA 3. จัดระบบข้อมูล เพื่อเอื้อต่อการบริหาร และการพัฒนางานประกันคุณภาพภายใน 4. สร้างความเชื่อมั่นต่อครู ผู้ปกครองและชุมชนในการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา 5. กำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จ 6. ครูร่วมประเมินโรงเรียนตามสภาพจริงและสามารถตรวจได้จริง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด และองค์กรประเมินมาตรฐาน สมศ. ให้มีความสำคัญในเรื่องการประกันคุณภาพมาก จึงยิ่งทำให้ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญและจัดระบบการประกันคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ 2. ผู้บริหาร ได้ติดตามประเมินผลในทุกเรื่องอย่างสม่ำเสมอ 3. เกิดความมั่นใจเป็นที่ยอมรับและมีผลต่อการให้บริการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. ผู้บริหารและครู ได้รู้ถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนในมาตรฐานการศึกษา และทำให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนามากขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA 2. จัดระบบข้อมูล เพื่อเอื้อต่อการบริหาร และการพัฒนางานประกันคุณภาพภายใน และกำกับ ติดตาม ตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 6.34 กลยุทธ์รอง ST ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์รอง ST
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการจัดทำแผนประกันคุณภาพ 2. ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองให้มีกระบวนการที่ใหม่ในการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA 3. จัดระบบข้อมูล เพื่อเอื้อต่อการบริหาร และการพัฒนาประกันคุณภาพภายใน 4. สร้างความเชื่อมั่นต่อครู ผู้ปกครองและชุมชนในการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา 5. กำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จ 6. ครูร่วมประเมินโรงเรียนตามสภาพจริงและสามารถตรวจได้จริง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เน้นในเรื่องประกันคุณภาพมากไป เนื่องจากเกรงว่าไม่ผ่านการประเมิน จึงทำให้เอาเวลาไปสนใจในการจัดทำเอกสารมากเกินไป 2. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือชุมชนไม่แน่นอน 3. องค์กรประเมินทั้งหน่วยงานต้นสังกัด และ สมศ. ยึดติดกับมาตรฐานกลางมากไป โดยไม่ได้ดูบริบทและสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เสริมสร้างความเชื่อมั่น และความมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครองและชุมชนในมาตรฐานการศึกษา และร่วมกันประเมินโรงเรียนตามสภาพจริง

ตารางที่ 6.35 กลยุทธ์รอง WO ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์รอง WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2. ครูขาดการจัดทำประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำให้เป็นไปตามสภาพจริง และเที่ยงตรงตามเป้าหมาย 3. ครูขาดการนำข้อมูลที่ได้มาประมวลข้อมูลวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ในการทำแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อจัดทำรายงานประเมินคุณภาพภายในได้ตรงตามมาตรฐาน 4. ครูขาดการวิเคราะห์และคิดสะท้อนข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ตรงตามมาตรฐานการศึกษา 	<ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด และองค์กรประเมินมาตรฐาน สมศ. ให้มีความสำคัญในเรื่องการประกันคุณภาพมาก จึงยิ่งทำให้ผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญและจัดระบบการประกันคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ 2. ผู้บริหารได้ติดตามประเมินผลในทุกเรื่องอย่างสม่ำเสมอ 3. เกิดความมั่นใจเป็นที่ยอมรับและมีผลต่อการให้บริการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. ผู้บริหารและครูได้รู้ถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนในมาตรฐานการศึกษา และทำให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนามากขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างเสริมและพัฒนาวิธีการนำข้อมูลมาประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อนำไปพัฒนาและจัดทำแผนประกันคุณภาพสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอและสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา

ตารางที่ 6.36 กลยุทธ์รอง WT ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ

จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์รอง WT
<p>1. ขาดการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. ครูขาดการจัดทำประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำให้เป็นไปตามสภาพจริง และเที่ยงตรงตามเป้าหมาย</p> <p>3. ครูขาดการนำข้อมูลที่ได้มาประมวลข้อมูลวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ในการทำแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อจัดทำรายงานประเมินคุณภาพภายในได้ตรงตามมาตรฐาน</p> <p>4. ครูขาดการวิเคราะห์และคิดสะท้อนข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ตรงตามมาตรฐานการศึกษา</p>	<p>1. เน้นในเรื่องประกันคุณภาพมากไป เนื่องจากเกรงว่าไม่ผ่านการประเมิน จึงทำให้เอาเวลาไปสนใจในการจัดทำเอกสารมากเกินไป</p> <p>2. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือชุมชนไม่แน่นอน</p> <p>3. องค์กรประเมินทั้งหน่วยงานต้นสังกัด และ สมศ. ยึดติดกับมาตรฐานกลางมากไป โดยไม่ได้ดูบริบทและสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษา</p>	<p>1. สร้างความตระหนักในความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา และการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง</p>

ตารางที่ 6.37 กลยุทธ์รองของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ (ฉบับร่างที่ 1)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
เสริมสร้างภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ	<p>1. ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA</p> <p>2. จัดระบบข้อมูล เพื่อเอื้อต่อการบริหาร และการพัฒนางานประกันคุณภาพภายใน และกำกับ ติดตาม ตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>3. เสริมสร้างความเชื่อมั่น และความมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครองและชุมชนในมาตรฐานการศึกษา และร่วมกันประเมิน โรงเรียนตามสภาพจริง</p> <p>4. สร้างเสริมและพัฒนาวิธีการนำข้อมูลมาประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อนำไปพัฒนาและจัดทำแผนประกันคุณภาพสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอและสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา</p> <p>5. สร้างความตระหนักในความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา และการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง</p>

จากตารางที่ 6.33-6.37 พบว่า กลยุทธ์รองของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ (ฉบับร่างที่ 1) มี 5 กลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์รอง SO มี 2 กลยุทธ์ (2) กลยุทธ์รอง ST มี 1 กลยุทธ์ (3) กลยุทธ์รอง WO มี 1 กลยุทธ์ และ(4) กลยุทธ์รอง WT มี 2 กลยุทธ์

ตารางที่ 6.38 กลยุทธ์ร่อง SO ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ร่อง SO
<p>1. มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรมในการจัดซื้อหนังสือเรียนจากร้านค้า หรือบริษัทอย่างเหมาะสมแก่คุณภาพและราคา และรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของทางราชการ</p> <p>2. ให้ความสำคัญปลูกฝังค่านิยมทางคุณธรรมและจริยธรรมด้วยการใช้สื่อการเรียนรู้ และจัดหาหนังสือที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมในการเสริมความรู้ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม</p> <p>3. ระบุใช้แนวทางคุณธรรมและจริยธรรมเป็นเป้าหมายในการจัดซื้อและจัดสรรสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาอย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนมากที่สุด</p> <p>4. มีความรู้ ความสามารถบูรณาการความรู้และความเข้าใจในเรื่องของสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา</p> <p>5. สร้างความร่วมมือ จากผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการจัดหาทรัพยากร สื่อการเรียนรู้ แหล่งการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา</p>	<p>1. โลกออนไลน์ในปัจจุบันทำให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองในเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา</p> <p>2. มีโอกาสในการเลือกใช้สื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศได้ทันสมัย และเหมาะสม</p> <p>3. การสนับสนุนจากเครือข่ายทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชนในการพัฒนาอบรมบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ในการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4. พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนโดยการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศได้ง่ายขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>5. เลือกใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารได้หลากหลายทาง</p>	<p>1. ส่งเสริม สนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้ของนักเรียน ครู และชุมชน</p>

ตารางที่ 6.39 กลยุทธ์ร่อง ST ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ร่อง ST
<p>1. มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรมในการจัดซื้อหนังสือเรียนจากร้านค้า หรือบริษัทอย่างเหมาะสมแก่คุณภาพและราคา และรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของทางราชการ</p> <p>2. ให้ความสำคัญปลูกฝังค่านิยมทางคุณธรรมและจริยธรรมด้วยการใช้สื่อการเรียนรู้ และจัดหาหนังสือที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมในการเสริมความรู้ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>1. ไม่มีความสนใจในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ ทำให้ไม่ส่งเสริมบุคลากรและขาดการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ และสื่อ เครื่องมือสารสนเทศอื่นๆ</p> <p>2. การยึดติดกับการสอนแบบเดิมๆ ทำให้ไม่พัฒนาทักษะความรู้ในเรื่องสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศแบบใหม่ๆ และไม่นำไปใช้</p>	<p>1. พัฒนาระบบ และวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง อย่างเหมาะสม มีความโปร่งใสและยึดหลักธรรมาภิบาล</p>

ตารางที่ 6.39 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์รอง ST
<p>3. ครูใช้แนวทางคุณธรรมและจริยธรรมเป็นเป้าหมายในการจัดซื้อและจัดสรรสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาอย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนมากที่สุด</p> <p>4. มีความรู้ ความสามารถบูรณาการความรู้และความเข้าใจในเรื่องของสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา</p> <p>5. สร้างความร่วมมือ จากผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการจัดหาทรัพยากร สื่อการเรียนรู้ แหล่งการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา</p>	<p>3. งบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์ เครื่องมือ และสื่อ เครื่องมือสารสนเทศต่างๆ ไม่แน่นอนและเพียงพอ</p> <p>4. ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศไปในทางที่ผิด โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารกันในโลกออนไลน์</p>	

ตารางที่ 6.40 กลยุทธ์รอง WO ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์รอง WO
<p>1. ครูขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการวิจัยพัฒนาและออกแบบสื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา</p> <p>2. ครูขาดการนำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นของสถานศึกษา และชุมชน</p> <p>3. ขาดความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นร่วมกัน</p> <p>4. ครูยังไม่ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนใหม่ในการวิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา</p> <p>5. ขาดการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ครูในการวิเคราะห์และเชื่อมโยงในการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาที่หลากหลายให้มีความเหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน</p>	<p>1. โลกออนไลน์ในปัจจุบันทำให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองในเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา</p> <p>2. มีโอกาสในการเลือกใช้สื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศได้ทันสมัย และเหมาะสม</p> <p>3. การสนับสนุนจากเครือข่ายทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชนในการพัฒนาอบรมบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ในการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4. พัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศได้ง่ายขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>5. เลือกใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารได้หลากหลายทาง</p>	<p>1. ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้ และฝึกฝนทักษะจากสังคมออนไลน์ และสร้างความร่วมมือจากองค์กรเครือข่ายในการพัฒนาครูให้มีทักษะ ความรู้ในการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง</p>

ตารางที่ 6.41 กลยุทธ์รอง WT ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา

จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์รอง WT
<p>1. ครูขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ในการวิจัยพัฒนาและออกแบบสื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา</p> <p>2. ครูขาดการนำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อนจุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นของสถานศึกษาและชุมชน</p> <p>3. ขาดความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชน ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์ และสะท้อนความคิดเห็นร่วมกัน</p> <p>4. ครูยังไม่ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ในการวิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา</p> <p>5. ขาดการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ครูในการวิเคราะห์และเชื่อมโยงในการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาที่หลากหลายให้มีความเหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน</p>	<p>1. ไม่มีความสนใจในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ ทำให้ไม่ส่งเสริมบุคลากรและขาดการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ และสื่อ เครื่องมือสารสนเทศอื่นๆ</p> <p>2. การยึดติดกับการสอนแบบเดิมๆ ทำให้ไม่พัฒนาทักษะความรู้ในเรื่องสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศแบบใหม่ๆ และไม่นำไปใช้</p> <p>3. งบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์ เครื่องมือ และสื่อ เครื่องมือสารสนเทศต่างๆ ไม่แน่นอนและเพียงพอ</p> <p>4. ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศไปในทางที่ผิด โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารกันในโลกออนไลน์</p>	<p>1. เสริมสร้างและพัฒนาวิธีการนำข้อมูลสารสนเทศมาประมวลวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนและนำไปพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาให้หลากหลาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้ของนักเรียน ครู และชุมชน</p>

ตารางที่ 6.42 กลยุทธ์รองของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา (ฉบับร่างที่ 1)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา	<p>1. ส่งเสริม สนับสนุนการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้ของนักเรียน ครู และชุมชน</p> <p>2. พัฒนาระบบ และวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง อย่างเหมาะสม มีความโปร่งใส และยึดหลักธรรมาภิบาล</p> <p>3. ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้ และฝึกฝนทักษะจากสังคมออนไลน์ และสร้างความร่วมมือจากองค์กรเครือข่ายในการพัฒนาครูให้มีทักษะความรู้ในการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4. สร้างเสริมและพัฒนาวิธีการนำข้อมูลสารสนเทศมาประมวลวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนและนำไปพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาให้หลากหลาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้ของนักเรียน ครู และชุมชน</p>

จากตารางที่ 6.33-6.42 พบว่า กลยุทธ์รองของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา (ฉบับร่างที่ 1) มี 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์รอง SO มี 1 กลยุทธ์ (2) กลยุทธ์รอง ST มี 1 กลยุทธ์ (3) กลยุทธ์รอง WO มี 1 กลยุทธ์ และ (4) กลยุทธ์รอง WT มี 1 กลยุทธ์

ตารางที่ 6.43 กลยุทธ์รอง SO ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์รอง SO
<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และองค์กรอื่นๆ เพื่อร่วมกันสร้างเครือข่ายทางวิชาการ 2. ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายร่วมสร้างวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการบริหารงานวิชาการ 3. มีการบริหารโรงเรียนโดยยึดหลักคุณธรรม และจริยธรรม 4. เครือข่ายต่างมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนเป็นองค์กรต้นแบบทางคุณธรรมจริยธรรม 5. บุคลากรในเครือข่ายวิชาการร่วมกันสร้างเป้าหมายในการส่งเสริมการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ชุมชนและผู้เรียน 6. ให้ความรู้ และสามารถสื่อสารให้บุคลากรในเครือข่ายมีความเข้าใจในงานวิชาการและเกิดความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ 7. มีความสามารถในการบูรณาการความรู้ และจัดระบบงานในการบริหารงานวิชาการ และชี้แจงหรือนำเสนอให้ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายรับทราบสม่ำเสมอ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. หน่วยงานต้นสังกัดมีนโยบายในการสร้างความร่วมมือทางวิชาการที่ชัดเจน 2. การสร้างเป้าหมายที่ตรงกันของเครือข่ายทำให้การบริหารงานวิชาการสำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายทางวิชาการในสังคมออนไลน์ทั้งในประเทศ และต่างประเทศได้ 4. เป็นเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ และทักษะความสามารถได้ดี 5. เกิดการพัฒนาในงานวิชาการมากขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งองค์กรในประเทศ และต่างประเทศ

ตารางที่ 6.44 กลยุทธ์รอง ST ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์รอง ST
<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และองค์กรอื่นๆ เพื่อร่วมกันสร้างเครือข่ายทางการ 2. ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายร่วมสร้างวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการบริหารงานวิชาการ 3. มีการบริหาร โรงเรียนโดยยึดหลักคุณธรรม และจริยธรรม 4. เครือข่ายต่างมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนเป็นองค์กรต้นแบบทางคุณธรรมจริยธรรม 5. บุคลากรในเครือข่ายวิชาการร่วมกันสร้างเป้าหมายในการส่งเสริมการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ชุมชนและผู้เรียน 6. ให้ความรู้ และสามารถสื่อสารให้บุคลากรในเครือข่ายมีความเข้าใจในงานวิชาการและเกิดความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ 7. มีความสามารถในการบูรณาการความรู้ และจัดระบบงานในการบริหารงานวิชาการ และชี้แจงหรือนำเสนอให้ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชนและเครือข่ายรับทราบสม่ำเสมอ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารที่ไม่สนใจงานวิชาการ มักจะไม่สนใจสร้างเครือข่ายวิชาการ 2. ความขัดแย้งทางความคิดของเครือข่ายในการบริหารงานวิชาการ 3. ความไม่พร้อมของบริบทหรือชุมชนที่ตั้งของสถานศึกษา ทำให้ขาดความร่วมมือในการส่งเสริม สนับสนุนการสร้างเครือข่าย 4. การใช้เครือข่ายความร่วมมือในทางที่ผิดจุดประสงค์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาวิธีการสร้างความรู้ ความเข้าใจและสื่อสารให้ผู้ปกครอง กรรมการ ชุมชน และเครือข่ายองค์กรเกี่ยวกับงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

ตารางที่ 6.45 กลยุทธ์รอง WO ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์รอง WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรในเครือข่ายยังไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนากระบวนการที่ทันสมัย หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการเท่าที่ควร 2. ยังขาดความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่าย ในการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นในการบริหารวิชาการ 3. ขาดการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องในการให้เครือข่ายได้ศึกษาค้นหาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนใหม่ๆ และพัฒนาจัดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. หน่วยงานต้นสังกัดมีนโยบายในการสร้างความร่วมมือทางวิชาการที่ชัดเจน 2. การสร้างเป้าหมายที่ตรงกันของเครือข่าย ทำให้การบริหารงานวิชาการสำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายทางวิชาการในสังคมออนไลน์ทั้งในประเทศ และต่างประเทศได้ 4. เป็นเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ และทักษะความสามารถได้ดี 5. เกิดการพัฒนาในงานวิชาการมากขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการเพื่อเสริมสร้างการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่าย

ตารางที่ 6.46 กลยุทธ์รอง WT ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์รอง WT
<p>1. บุคลากรในเครือข่ายยังไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนากระบวนการใหม่ หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการเท่าที่ควร</p> <p>2. ยังขาดความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่าย ในการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นในการบริหารงานวิชาการ</p> <p>3. ขาดการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องในการให้เครือข่ายได้คิดค้นหาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนใหม่ๆ และพัฒนาจัดให้เป็นแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น</p>	<p>1. ผู้บริหารที่ไม่สนใจงานวิชาการ มักจะไม่สนใจสร้างเครือข่ายวิชาการ</p> <p>2. ความขัดแย้งทางความคิดของเครือข่ายในการบริหารงานวิชาการ</p> <p>3. ความไม่พร้อมของบริบทหรือชุมชนที่ตั้งของสถานศึกษา ทำให้ขาดความร่วมมือในการส่งเสริม สนับสนุนการสร้างเครือข่าย</p> <p>4. การใช้เครือข่ายความร่วมมือในทางที่ผิดจุดประสงค์</p>	<p>1. ส่งเสริมความเป็นผู้นำวิชาการให้แก่เครือข่ายชุมชนท้องถิ่น เช่น การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น ปรากฏ์ชาวบ้าน เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึกและความรู้สึกในภูมิใจในท้องถิ่น และพัฒนาท้องถิ่นให้เป็นแหล่งเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ</p>

ตารางที่ 6.47 กลยุทธ์รองของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ (ฉบับร่างที่ 1)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
เสริมสร้างภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ	<p>1. สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งองค์กรในประเทศและต่างประเทศ</p> <p>2. พัฒนารูปแบบการสร้างความรู้ ความเข้าใจและสื่อสารให้ผู้ปกครอง กรรมการ ชุมชน และเครือข่ายองค์กรเกี่ยวกับงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา</p> <p>3. ส่งเสริมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการและเสริมสร้างการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่าย</p> <p>4. ส่งเสริมความเป็นผู้นำวิชาการให้แก่เครือข่ายชุมชนท้องถิ่น เช่น การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น ปรากฏ์ชาวบ้าน เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึกและความรู้สึกในภูมิใจในท้องถิ่น และพัฒนาท้องถิ่นให้เป็นแหล่งเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ</p>

จากตารางที่ 6.43-6.47 พบว่า กลยุทธ์รองของการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ (ฉบับร่างที่ 1) มี 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์รอง SO มี 1 กลยุทธ์ (2) กลยุทธ์รอง ST มี 1 กลยุทธ์ (3) กลยุทธ์รอง WO มี 1 กลยุทธ์ และ(4) กลยุทธ์รอง WT มี 1 กลยุทธ์

ตอนที่ 2 การตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบกลยุทธ์ 2 วิธี ตามลำดับดังนี้

วิธีที่ 1 การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1) จากผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยดำเนินการนำส่งกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน(ฉบับร่างที่ 1)โดยใช้วิธีการส่งเอกสารทางไปรษณีย์ ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และนำส่งด้วยตัวเอง ให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 25 คน (ภาคผนวก ข) ได้แก่

- 1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน
- 2) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษานิเทศก์ และนักวิชาการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 8 คน
- 3) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 12 คน
- 4) ครู หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 3 คน

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1) จากผู้ทรงคุณวุฒิ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 6.48

ตารางที่ 6.48 จำนวนและร้อยละของการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน(ฉบับร่างที่ 1) จากผู้ทรงคุณวุฒิ (N=25)

ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ	กลยุทธ์หลัก				กลยุทธ์รอง			
	เหมาะสม	ร้อยละ	ปรับปรุง	ร้อยละ	เหมาะสม	ร้อยละ	ปรับปรุง	ร้อยละ
1. การบริหารจัดการหลักสูตร	25	100	0	0	13	52	10	48
2. การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล	25	100	0	0	12	48	13	52
3. การประกันคุณภาพ	25	100	0	0	15	60	10	40
4. การพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา	25	100	0	0	15	60	10	40
5. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ	25	100	0	0	20	80	5	20

จากตารางที่ 6.48 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน มีความคิดเห็นว่ากลยุทธ์หลักมีความเหมาะสมกลยุทธ์ คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนกลยุทธ์รอง ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า กลยุทธ์รองการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ มีความเหมาะสมมากที่สุด (ร้อยละ 80) และมีส่วนปรับปรุง (ร้อยละ 20) รองลงมา คือ กลยุทธ์รองการประกันคุณภาพ และการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา มีความเหมาะสม (ร้อยละ 60) และมีส่วนปรับปรุง (ร้อยละ 40) และกลยุทธ์การบริหารจัดการหลักสูตรมีความเหมาะสม (ร้อยละ 52) และมีส่วนปรับปรุง (ร้อยละ 48) ส่วนกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผลมีความเหมาะสม (ร้อยละ 48) และมีส่วนปรับปรุง (ร้อยละ 52) ตามลำดับ

โดยผู้วิจัยได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงเป็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 2) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. กลยุทธ์หลัก ส่วนใหญ่มีความเหมาะสมเนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่เน้นภาวะผู้นำที่ชัดเจน คือ เป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการที่ครอบคลุมทั้ง 5 งาน
2. กลยุทธ์รอง มีประเด็นสำคัญในส่วนที่ควรปรับปรุงที่สรุปได้ดังนี้
 - 2.1 ควรเป็นกลยุทธ์ที่เน้นให้ผู้บริหารเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา
 - 2.2 ควรปรับใช้คำที่สะท้อนให้เห็นเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมากกว่าเป็นกลยุทธ์ที่เน้นวิธีการบริหารงานวิชาการ หรือเน้นใช้คำว่าภาวะผู้นำ
 - 2.3 กลยุทธ์รองบางประเด็นมีความหมายที่ซ้ำซ้อนกัน ทำให้ไม่ชัดเจนว่าต้องการให้เป็นกลยุทธ์อะไร
 - 2.4 ต้องเป็นกลยุทธ์หรือกลวิธีที่นำไปจัดทำโครงการพัฒนาผู้บริหาร ได้จริง

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญจากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและจัดทำเป็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 2) ดังรายละเอียดในตารางที่ 6.49-6.53 เพื่อนำเข้าดำเนินการในการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ในการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป

ตารางที่ 6.49 กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร (ฉบับร่างที่ 2)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
เสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร	1. ภาวะผู้นำในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร 2. ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากรสนับสนุนการนำหลักสูตรไปใช้ 3. ภาวะผู้นำในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตร

จากตารางที่ 4.49 พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร (ฉบับร่างที่ 2) มี 1 กลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์รอง

ตารางที่ 6.50 กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล (ฉบับร่างที่ 2)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
เสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล	1. ภาวะผู้นำในการวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล 2. ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากรสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล 3. ภาวะผู้นำในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดการเรียนรู้

จากตารางที่ 4.50 พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล (ฉบับร่างที่ 2) มี 1 กลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์รอง

ตารางที่ 6.51 กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ (ฉบับร่างที่ 2)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
เสริมสร้างภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ	1. ภาวะผู้นำในการวิจัยและพัฒนาการประกันคุณภาพ 2. ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากรสนับสนุนการประกันคุณภาพ 3. ภาวะผู้นำในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการประกันคุณภาพ

จากตารางที่ 4.51 พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ (ฉบับร่างที่ 2) มี 1 กลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์รอง

ตารางที่ 6.52 กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา (ฉบับร่างที่ 2)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา	1. ภาวะผู้นำในการวิจัยและพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา 2. ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา 3. ภาวะผู้นำในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา

จากตารางที่ 4.52 พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา (ฉบับร่างที่ 2) มี 1 กลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์รอง

ตารางที่ 6.53 กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ (ฉบับร่างที่ 2)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
เสริมสร้างภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ	1. ภาวะผู้นำในการวิจัยและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ 2. ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากรสนับสนุนเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ 3. ภาวะผู้นำในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

จากตารางที่ 4.53 พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ (ฉบับร่างที่ 2) มี 1 กลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์รอง

วิธีที่ 2 การสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย (1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน (2) ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา และศึกษานิเทศก์ จำนวน 3 ท่าน (3) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน และ (4) ครู หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 11 คน (ภาคผนวก ข) โดยมีข้อสรุปจากผลการสนทนากลุ่มในการพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 2) จากผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. กลยุทธ์หลักมีความเหมาะสม และครอบคลุมภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการที่แยกประเด็นงานเป็นรายด้าน ทั้ง 5 ด้าน คือ (1) เสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร (2) เสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล (3) เสริมสร้างภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ (4) เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา และ (5) เสริมสร้างภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

2. กลยุทธ์รอง ควรปรับปรุงในประเด็นสำคัญ ดังนี้

2.1 ควรเป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมระบบการบริหารงานคุณภาพแบบ PDCA

2.2 ควรระบุให้มีกลยุทธ์ในการนิเทศติดตามในทุกงาน เนื่องจากเป็นหัวใจสำคัญของระบบคุณภาพของการศึกษา

2.3 ควรระบุค่าสำคัญของแนวคิดภาวะผู้นำเข้าไปในกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาหรือกิจกรรมสำคัญในการพัฒนา เช่น ส่งเสริมสนับสนุน สร้างความตระหนัก นำให้เกิดเป็นตัวอย่าง หรือเป็นต้นแบบ ฯลฯ

2.4 ควรจัดทำกลยุทธ์รองให้ชัดเจน และมองไปถึงแนวปฏิบัติที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้ได้ และควรนำกลยุทธ์รองใน (ฉบับร่างที่ 1) ซึ่งมีความชัดเจนลงไปถึงแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร มาใส่เพิ่มเติมและจัดทำในส่วนของแนวปฏิบัติหรือกิจกรรมสำคัญ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้มองเห็นเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำมากขึ้น

เมื่อผู้วิจัยได้รับผลการพิจารณาตรวจสอบจากการสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญจากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและจัดทำเป็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 3) และนำไปเรียนปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาและจัดทำเป็นกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ต่อไป

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับสมบูรณ์)

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับสมบูรณ์) มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 6.54 – 6.58

ตารางที่ 6.54 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และกิจกรรมสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	กิจกรรมสำคัญ
1. เสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร	1.1 เสริมสร้างภาวะผู้นำในการวางแผน การบริหารจัดการหลักสูตร	1) สร้างความร่วมมือและกำหนดโครงสร้างให้ทุกฝ่ายมีกระตือรือร้นงานและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการหลักสูตร 2) สร้างความตระหนัก และเป็นผู้นำในการบูรณาการหลักสูตรตามหลักสูตรอิงมาตรฐานและตัวชี้วัด 3) สร้างความร่วมมือจากชุมชนในการวิเคราะห์บริบทท้องถิ่น และร่วมวางแผนออกแบบจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับผู้เรียนและบริบทสถานศึกษา 4) สร้างความตระหนักให้ทุกฝ่ายบูรณาการแนวทงคุณธรรมและจริยธรรมลงในหลักสูตร
	1.2 เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนำหลักสูตร ไปใช้	1) เสริมสร้างความเข้าใจให้ครูเห็นความสำคัญในการบูรณาการหลักสูตรทุกหลักสูตร สามารถนำไปสู่การจัดการเรียนการสอน ได้ดี 2) ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการนำหลักสูตร ไปสู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสม 3) ระดมทรัพยากรเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และจัดสรรงบประมาณในการบริหารจัดการหลักสูตรอย่างเพียงพอและเหมาะสม
	1.3 เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนิเทศติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตร	1) สร้างความตระหนักและให้ความสำคัญในการนิเทศติดตาม ประเมินผล และดูแลคุณภาพการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง 2) จัดประชุมปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และร่วมกันประเมินผลหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ 3) จัดประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเผยแพร่และรายงานผลการจัดการศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษา
	1.4 เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร	1) สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายสถานศึกษา สถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาค และ/หรือองค์กรทางวิชาการที่ประสบความสำเร็จหรือมีการปฏิบัติที่ดีเพื่อพัฒนาความรู้ สามารถนำไปประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร 2) พัฒนาดนเอง และให้การส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรให้สร้างผลงานวิจัย และพัฒนาหลักสูตรสามารถเป็นแกนนำ หรือต้นแบบให้แก่สถานศึกษาอื่น

จากตารางที่ 6.54 พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตรมี 1 กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์รอง และ 12 กิจกรรมสำคัญ

ตารางที่ 6.55 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และกิจกรรมสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	กิจกรรมสำคัญ
2. เสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล	2.1 เสริมสร้างภาวะผู้นำในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล	<ol style="list-style-type: none"> 1) สร้างความร่วมมือและกำหนดโครงสร้างให้ทุกฝ่ายมีการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมในการออกแบบระบบการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล 2) สร้างวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ให้มีความรอบรู้ สามารถพัฒนาครูให้มียุทธศาสตร์ความรู้ในการประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์สาระการเรียนรู้เพื่อวางแผนออกแบบกิจกรรมและแผนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน
	2.2 เสริมสร้างภาวะผู้นำในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล	<ol style="list-style-type: none"> 1) ระดมทรัพยากรเพื่อส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวกให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย 2) สร้างความตระหนักให้ครูพัฒนาเทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) สร้างความตระหนักให้ครูจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม 4) จูงใจและสร้างความเข้าใจให้ครูเปลี่ยนแปลงวิธีการวัดประเมินผลอย่างหลากหลายและมีความยุติธรรม
	2.3 เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนิเทศติดตามผลการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีวิธีการนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตรอย่างสม่ำเสมอ 2) สร้างความตระหนักในตนเองให้มีการนิเทศติดตามครูผู้สอนอย่างสม่ำเสมอ และมีความยุติธรรมต่อทุกคนและนำไปใช้ในการสร้างทีมนิเทศร่วมกัน 3) จัดประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นในเรื่องคุณภาพการศึกษา และระบบการวัดประเมินผลที่เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัด
	2.4 เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล	<ol style="list-style-type: none"> 1) ระดมทรัพยากรเพื่อส่งเสริม สนับสนุนและจูงใจให้ครูสร้างสรรค์ผลงานวิจัยและพัฒนาระบบหรือออกแบบการจัดการเรียนรู้ 2) ระดมทรัพยากรเพื่อส่งเสริม สนับสนุนและจูงใจให้ครูพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล 3) สร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ การวัดประเมินผล และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นต้นแบบแก่สถานศึกษาอื่น

จากตารางที่ 6.55 พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัด ประเมินผล มี 1 กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์รอง และ 12 กิจกรรมสำคัญ

ตารางที่ 6.56 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และกิจกรรมสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำในการประกัน คุณภาพ

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	กิจกรรมสำคัญ
3. เสริมสร้างภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ	3.1 เสริมสร้างภาวะผู้นำในการวางแผนระบบการประกันคุณภาพ	1) สร้างวิสัยทัศน์ของตนเองในการกำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความ ต้องการของชุมชน 2)) สร้างความร่วมมือและกำหนดโครงสร้างให้ทุกฝ่าย มีการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมในการวางแผน และ ออกแบบระบบประกันคุณภาพ
	3.2 เสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดระบบการประกันคุณภาพ	1) ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาดตนเองให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการคุณภาพของงานแบบ PDCA 2) สร้างเสริมและพัฒนาวิธีการในการนำข้อมูลมาประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน และนำไปพัฒนาและจัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา และสอดคล้องกับมาตรฐาน การศึกษา
	3.3 เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนิเทศติดตาม และประเมินผลการประกันคุณภาพ	1) สร้างความร่วมมือ และสร้างความตระหนักใน ความสำคัญของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และ ชุมชนในการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา และการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
	3.4 เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ	1) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อเอื้อต่อการบริหาร และการพัฒนาระบบงานประกันคุณภาพภายใน 2) พัฒนาระบบบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เอื้อต่อการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา และการสร้างระบบประกันคุณภาพภายในตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อรองรับการ ประเมินคุณภาพภายนอก

จากตารางที่ 6.56 พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ มี 1 กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์รอง และ 7 กิจกรรมสำคัญ

ตารางที่ 6.57 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และกิจกรรมสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อเทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	กิจกรรมสำคัญ
4. เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อเทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา	4.1 เสริมสร้างภาวะผู้นำในการวางแผนการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา	1) สร้างความร่วมมือและกำหนดโครงสร้างให้ทุกฝ่ายมีการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา 2) วางแผนพัฒนาระบบ และวิธีการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์สื่ออย่างเหมาะสม มีความโปร่งใส และยึดหลักธรรมาภิบาล
	4.2 เสริมสร้างภาวะผู้นำในการส่งเสริม สนับสนุนการนำสื่อเทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษาไปใช้	1) สร้างวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ให้มีความรอบรู้ มีทักษะการใช้สื่อ สามารถนำครูใช้และพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาได้หลากหลาย 2) ระดมทรัพยากรเพื่อส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวกให้ครูสามารถจัดหา ออกแบบจัดทำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้ของนักเรียน ครู และชุมชน
	4.3 เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนิเทศติดตาม และประเมินผลการใช้สื่อเทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา	1) สร้างความตระหนักและให้ความสำคัญในการนิเทศติดตาม และประเมินผลการใช้สื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา 2) ดูแล ติดตาม และสร้างความร่วมมือจากผู้ปกครอง และชุมชนในการดูแลนักเรียนไม่ให้ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศไปในทางที่ผิดเป้าหมาย
	4.4 เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา	1) ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้ และฝึกฝนทักษะจากสังคมออนไลน์ และสร้างความร่วมมือจากองค์กรเครือข่ายในการพัฒนาครูให้มีความรู้ในการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง 2) สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายสถานศึกษา สถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาค และ/หรือองค์กรทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาความรู้ สามารถนำไปประยุกต์แนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา

จากตารางที่ 6.57 พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา มี 1 กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์รอง และ 8 กิจกรรมสำคัญ

ตารางที่ 6.58 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และกิจกรรมสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	กิจกรรมสำคัญ
5. เสริมสร้างภาวะผู้นำในการการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ	5.1 เสริมสร้างภาวะผู้นำในการวางแผน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ	1) สร้างความร่วมมือและกำหนดโครงสร้างให้ทุกฝ่ายมีการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมในการวางแผนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ 2) วางแผนสร้างความสัมพันธ์กับสถาบัน หรือองค์กรต่างๆ และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ในตนเอง
	5.2 เสริมสร้างภาวะผู้นำในการส่งเสริม สนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ	1) เสริมสร้างการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่าย 2) ส่งเสริมความเป็นผู้นำวิชาการให้แก่เครือข่ายชุมชนท้องถิ่น เช่น การเชิญเป็นวิทยากร ปรากฏข่าวบ้านเพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึกและความรู้สึกในภูมิใจในท้องถิ่น และพัฒนาท้องถิ่นให้เป็นแหล่งเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ 3) เสริมสร้างสถานศึกษาให้เป็นต้นแบบทางวิชาการ
	5.3 เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนิเทศติดตาม และประเมินผลการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ	1) สร้างความตระหนักและให้ความสำคัญในการนิเทศติดตาม และประเมินผลการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ 2) จัดเวทีแสดงผลงานหรือกิจกรรมที่เสริมสร้างการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ทางวิชาการรวมกัน และส่งเสริมการเป็นผู้นำหรือเจ้าภาพตามวาระ
	5.4 เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ	1) พัฒนาวิธีการสร้างความรู้ ความเข้าใจและสื่อสารให้ผู้ปกครอง กรรมการ ชุมชน และเครือข่ายองค์กรเกี่ยวกับงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา 2) สร้างจิตสำนึกและความรู้สึกในภูมิใจในท้องถิ่น และพัฒนาท้องถิ่นให้เป็นแหล่งเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ 3) สร้างพันธมิตรและพัฒนาการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

จากตารางที่ 6.58 พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ มี 1 กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์รอง และ 10 กิจกรรมสำคัญ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทั้งหมด 5 กลยุทธ์หลัก 20 กลยุทธ์รอง และ 49 กิจกรรมสำคัญ

กลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร มี 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ (1.1) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการวางแผนการบริหารจัดการหลักสูตร (1.2) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนำหลักสูตรไปใช้ (1.3) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตร (1.4) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร (2) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล มี 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ (2.1) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล (2.2) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล (2.3) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนิเทศ ติดตาม ผลการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล (2.4) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล (3) กลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ มี 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ (3.1) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการวางแผนระบบประกันคุณภาพ (3.2) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดระบบประกันคุณภาพ (3.3) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการประกันคุณภาพ (3.4) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ (4) กลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา มี 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ (4.1) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการวางแผนการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา (4.2) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการส่งเสริม สนับสนุนการนำสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษาไปใช้ (4.3) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการใช้สื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา (4.4) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา และ (5) กลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ มี 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ (5.1) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการวางแผนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ (5.2) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการส่งเสริม สนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ (5.3) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ (5.4) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

บทที่ 7

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (2) วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และ (3) นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิจัยเป็นรูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการศึกษาโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษากรณีศึกษาผู้บริหารที่มีการบริหารงานวิชาการที่ดี และการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์

โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลาง พุทธศักราช 2551

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบการจัดลำดับการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลาง พุทธศักราช 2551 และการวิเคราะห์ SWOT จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในรูปแบบ SWOT Matrix

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ตามลำดับการนำเสนอ ดังนี้ (1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และ (3) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 สรุปผลการวิจัยดังรายละเอียดในตารางที่ 7.1

ตารางที่ 7.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ	สภาพปัจจุบัน	ระดับ	สภาพที่พึงประสงค์	ระดับ	PNI _{modified}	ลำดับความต้องจําเป็น
	Mean (\bar{x})		Mean (\bar{x})			
1. การบริหารจัดการหลักสูตร	4.11	มาก	4.64	มากที่สุด	0.13	1
2. การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล	4.13	มาก	4.65	มากที่สุด	0.13	1
3. การประกันคุณภาพ	4.13	มาก	4.64	มากที่สุด	0.12	2
4. การพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา	4.13	มาก	4.63	มากที่สุด	0.12	2
5. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ	4.17	มาก	4.63	มากที่สุด	0.11	3
รวม	4.13	มาก	4.64	มากที่สุด	0.12	-

จากตารางที่ 7.1 สรุปผลการวิจัยว่า

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกงาน โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมา คือ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล การประกันคุณภาพ และการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.13$) การบริหารจัดการหลักสูตร ($\bar{X} = 4.11$) ตามลำดับ

2. สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกงาน โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ($\bar{X} = 4.65$) รองลงมา คือ การบริหารจัดการหลักสูตร และการประกันคุณภาพ ($\bar{X} = 4.64$) และการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.63$) ตามลำดับ

3. เมื่อนำค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน และค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์มาจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็น พบว่า ความต้องการจำเป็นมากที่สุดของของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีเพียงลำดับเดียวคือ ลำดับที่ 1 มี 2 งาน คือ การบริหารจัดการหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$) เนื่องจากมีค่า PNI_{modified} ที่สูงกว่าค่า PNI_{modified} เฉลี่ย ส่วนในลำดับที่ 2 คือ การประกันคุณภาพ และการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา ($PNI_{\text{modified}} = 0.12$) มีความต้องการจำเป็นในระดับปานกลาง เนื่องจากมีค่า PNI_{modified} เท่ากับค่า PNI_{modified} เฉลี่ย และลำดับ ที่ 3 คือ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ($PNI_{\text{modified}} = 0.11$) มีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เนื่องจากมีค่า PNI_{modified} ต่ำกว่าค่า PNI_{modified} เฉลี่ย โดยความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 2 และ 3 นั้นถือว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารเพื่อเป็นการเสริมจุดแข็งให้สามารถบริหารงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการทั้ง 5 งาน พบว่า ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันในทุกงาน

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 จากข้อมูลที่ถูกวิจัยได้ศึกษาทั้งในการวิจัยเชิงปริมาณในการสำรวจความคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูล และการวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษากรณีศึกษา โดยสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่มาจากตัวผู้นำ ที่มีผลเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ได้แก่ คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำ การพัฒนาตนเองของผู้นำ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมต่อภาวะผู้นำ

1.1 คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำ ที่มีผลเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ คือ อายุโดยควรมีอายุ 41 ปีขึ้นไป วุฒิการศึกษา โดยควรมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป ควรมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารมากกว่า 10 ปีขึ้นไป และควรมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป

1.2 การพัฒนาตนเองของผู้นำ ที่มีผลเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ โดยพบว่า ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาตนเอง ดังนี้ (1) ค้นคว้าหาความรู้ใหม่จากการอ่านหนังสือ และค้นคว้าข้อมูลจากทาง Internet เป็นประจำ ทั้งด้านการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และข้อมูลข่าวสารต่างประเทศ (2) นำข้อมูลจากการค้นคว้ามาจัดทำเป็นเอกสาร เพื่อเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นความรู้และเป็นประโยชน์ให้แก่คณะครู และผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้สนใจ (3) เข้ารับการอบรมจากองค์กรต้นสังกัด และเป็นวิทยากรแกนนำ สามารถนำมาเผยแพร่ให้แก่เครือข่ายเป็นประจำ (4) เป็นเครือข่ายทางวิชาการกับสถาบันต่างๆ และร่วมในการทำงานวิจัยสม่ำเสมอ (5) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล และร่วมเรียนรู้กับเพื่อผู้บริหารอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ (6) ศึกษาดูงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อนำความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาตนเอง และผู้เกี่ยวข้อง

1.3 คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมต่อภาวะผู้นำ ที่มีผลเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ โดยพบว่า ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะส่วนบุคคล ดังนี้ (1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องทุกคน (2) ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นทุกคน (3) มีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน (4) ใช้วาจาสุภาพต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อนักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน (5) ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ (6) เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ (7) ส่งเสริม สนับสนุนในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา (8) ใจดี และมีสีหน้ายิ้มแย้ม (9) มีบุคลิกภาพที่ดี และมีความเป็นผู้นำ (10) แต่งกายสุภาพเรียบร้อย

2. ปัจจัยที่มาจากตัวผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีผลเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ได้แก่ ทักษะคิดที่มีต่อผู้บริหาร บทบาทหรือพฤติกรรมที่แสดงต่อผู้บริหาร การรับรู้ถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร

2.1 ทักษะคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บริหาร ที่มีผลเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ โดยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีทักษะคิดต่อผู้บริหาร ดังนี้ (1) ให้ความศรัทธา และเคารพนับถือ (2) ให้ความเชื่อถือ ชื่นชม และยกย่อง (3) ถือเป็นต้นแบบ หรือตัวอย่างที่ดี (4) ผู้บริหารมีความรอบรู้ และสามารถนำเอาความรู้มาถ่ายทอดได้ (5) ผู้บริหารมีความขยันหมั่นเพียร มีความเฉลียวฉลาด (6) ผู้บริหารมีความสุภาพ อ่อนโยน (7) ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ และความยุติธรรม (8) ผู้บริหารมีความเสียสละ มีความอดทน (9) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร โรงเรียน (10) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับตนเอง และอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว

2.2 บทบาทหรือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงออกต่อผู้บริหาร ที่มีผลเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ โดยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงบทบาท หรือพฤติกรรมต่อผู้บริหาร ดังนี้ (1) เต็มใจให้ความร่วมมือ (2) สามารถแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ (3) มีส่วนร่วมในการวางแผน และการปฏิบัติงานในทุกกิจกรรมของโรงเรียน (4) ขอคำแนะนำ คำปรึกษา และแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้บริหารสม่ำเสมอ (5) สนทนา พูดคุยได้ในทุกเรื่อง ไม่ใช่แต่เฉพาะเรื่องงาน

2.3 คุณลักษณะของผู้บริหารต่อการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีผลเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ โดยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร ดังนี้ (1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องทุกคน (2) ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นทุกคน (3) มีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน (4) ใช้วาจาสุภาพต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อนักเรียน และผู้ปกครองนักเรียน (5) ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ (6) เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ (7) ส่งเสริม สนับสนุนในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา (8) ใจดี และมีสีหน้ายิ้มแย้ม (9) มีบุคลิกภาพที่ดี และมีความเป็นผู้นำ (10) แต่งกายสุภาพเรียบร้อย (11) ให้ความสำคัญกับตนเอง (12) เป็นที่ชื่นชมจากเครือข่ายองค์กรอื่นๆ

3. ปัจจัยที่มาจากความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนร่วมในบริบทหรือสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ที่มีผลเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ได้แก่ ทักษะคิดที่มีต่อผู้บริหาร การให้ความร่วมมือกับโรงเรียนและผู้บริหาร การรับรู้ถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร

3.1 ทักษะคิดที่มีต่อผู้บริหาร ที่มีผลเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ โดยพบว่า ผู้ที่มีส่วนร่วมในบริบทโรงเรียนมีทักษะคิดต่อผู้บริหาร ดังนี้ (1) เคารพนับถือ (2) เป็นต้นแบบหรือตัวอย่างที่ดี (3) นำยกย่อง นำเชื่อถือ

3.2 การให้ความร่วมมือกับโรงเรียนและผู้บริหาร ที่มีผลเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ โดยพบว่า (1) เข้าร่วมประชุมสม่ำเสมอ (2) ร่วมวางแผน และมีส่วนในการดำเนินงานของโรงเรียน (3) ร่วมระดมทุน และทรัพยากรต่างๆ ในการสนับสนุนและพัฒนาโรงเรียน (4) ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และแสดงความคิดเห็น (5) ให้ความร่วมมือในการดูแลบุตรหลาน (6) เป็นอาสาสมัคร ในการช่วยเหลือกิจกรรมหรืองานต่างๆ ของโรงเรียน (7) ส่งเสริมบุตรหลานในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน (8) เป็นวิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่นให้โรงเรียน

3.3 การรับรู้ถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่มีผลเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ โดยพบว่า (1) มีมนุษยสัมพันธ์ (2) มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และเอาใจใส่ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนา นักเรียน (3) ใช้วาจาสุภาพต่อนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน

3. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทั้งหมด 5 กลยุทธ์หลัก 20 กลยุทธ์รอง และ 49 กิจกรรมสำคัญ

กลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ โดยเรียงจากการจัดลำดับความสำคัญในความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ประกอบด้วย ลำดับที่ 1 คือ (1) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ หลักสูตร (2) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ลำดับที่ 2 คือ (3) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ (4) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา และ ลำดับที่ 3 คือ (5) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ โดยกลยุทธ์หลักแต่ละกลยุทธ์มี กลยุทธ์รอง ดังนี้

1. กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร มี 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่
 - 1.1 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการวางแผนการบริหารจัดการหลักสูตร
 - 1.2 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนำหลักสูตรไปใช้
 - 1.3 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตร
 - 1.4 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร
2. กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล มี 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่
 - 2.1 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล
 - 2.2 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล

- 2.3 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนิเทศ ติดตามผลการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล
- 2.4 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล
3. กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ มี 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่
 - 3.1 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการวางแผนระบบประกันคุณภาพ
 - 3.2 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดระบบประกันคุณภาพ
 - 3.3 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการประกันคุณภาพ
 - 3.4 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ
4. กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษามี 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่
 - 4.1 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการวางแผนการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา
 - 4.2 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการส่งเสริม สนับสนุนการนำสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษาไปใช้
 - 4.3 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการใช้สื่อเทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา
 - 4.4 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา
5. กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการมี 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่
 - 5.1 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการวางแผนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ
 - 5.2 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการส่งเสริม สนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ
 - 5.3 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ
 - 5.4 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยขออภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยใน 3 ประเด็น คือ (1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และ (3) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

ทั้งนี้ ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัย ตามลำดับงานวิชาการทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

1.1 การบริหารจัดการหลักสูตร ในสภาพปัจจุบันเป็นงานที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในลำดับที่ 3 คือ น้อยที่สุด และในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในลำดับที่ 1 คือ มากที่สุด และเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตรมีมากที่สุด สอดคล้องกับข้อมูลของสภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตรมาเป็นลำดับที่ 1 เพราะสถานศึกษามีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรยังต้องเป็นผู้มีบทบาทในการนำการดำเนินการกิจหลักดังกล่าว และภารกิจแรกๆ ที่ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการดำเนินการ นั้นคือ การบริหารจัดการหลักสูตร โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนการจัดทำหลักสูตร การดำเนินการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องสร้างความมั่นใจต่อผู้ปกครองและชุมชนว่าผู้เรียนจะต้องมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ / ตัวชี้วัด และเกิดสมรรถนะสำคัญ ตลอดจนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ และการติดตาม ดูแลคุณภาพการจัดทำหลักสูตรอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและครบวงจร และนำผลที่ได้จากการติดตาม กำกับดูแลนั้นมาพิจารณาปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ศึกษาธิการ, online) สอดคล้องกับ ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ และคณะ (2548: 90) ที่กล่าวว่า หลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในระบบการศึกษา การจัดการศึกษาจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับเรื่องของหลักสูตร เพราะหลักสูตรเปรียบเสมือนเป็นหัวใจในการดำเนินงาน เป็นที่รวมของจุดมุ่งหมาย เนื้อหา และกิจกรรมต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันหมด เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นทั้งผู้บริหาร ครู และผู้เกี่ยวข้องตลอดจนผู้ปกครองควรมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องหลักสูตร โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาต้อง

ความเข้าใจในเรื่องของหลักสูตรเป็นอย่างดี จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ และคณะ (2548) ที่ได้ศึกษาในเรื่อง รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 3 ด้าน ซึ่ง 1 ใน 3 ด้านนั้นคือ พฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร และการสอน โดยมีตัวชี้วัดในการแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการหลักสูตร คือ สามารถออกแบบ สร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สามารถประสานงานหลักสูตร และสามารถติดตาม กำกับ ดูแลการใช้หลักสูตร

แต่ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตรน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ที่พบว่า ด้านผู้บริหาร ไม่ได้มาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ โดยเฉพาะการมีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 11)

1.2 การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ในสภาพปัจจุบันเป็นงานที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในลำดับที่ 2 คือ ปานกลาง และในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในลำดับที่ 1 คือ มากที่สุด และเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลมีมากที่สุด สอดคล้องกับข้อมูลของสภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลมาเป็นลำดับที่ 1 เพราะ การจัดการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการเรียนรู้ / ตัวชี้วัด สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยยึดหลักว่า ผู้เรียนสำคัญที่สุด เชื่อว่าทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ยึดประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียน กระบวนการจัดการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และพัฒนาการทางสมอง เน้นให้ความสำคัญทั้งความรู้และคุณธรรม ผู้สอนต้องพยายามคัดสรรกระบวนการเรียนรู้ การออกแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศักยภาพและบริบทของผู้เรียน การกำหนดบทบาทของผู้สอนและผู้เรียน การออกแบบการวัดและประเมินผล เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และนำไปสู่สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ส่วนการวัดประเมินผลถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องปฏิบัติควบคู่ไปกับการจัดการเรียนรู้ ซึ่งมีอยู่หลายรูปแบบที่ต้องเลือกให้เหมาะสมสอดคล้องกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ (ศึกษาธิการ, online) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ความสามารถในการนำครูผู้สอนให้จัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ตลอดจนการ

ส่งเสริม สนับสนุน และดูแล อำนาจความสะดวกในการระดมทรัพยากรต่างๆ ให้ครูผู้สอนสามารถจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ และคณะ (2548) ที่ได้ศึกษาในเรื่อง รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 3 ด้าน ซึ่ง 1 ใน 3 ด้านนั้นคือ พฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร และการสอน โดยมีตัวชี้วัดในการแสดงพฤติกรรมในการบริหารการสอน คือ เน้นความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู สามารถนิเทศการสอนของครู สามารถประเมินผล การเรียนการสอนของครูและนักเรียน ให้ความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สามารถกระตุ้นให้กำลังใจครู และนักเรียน สามารถสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สามารถบริหารเวลา พิกัดย์เวลาราชการเรียนการสอนโดยทำตัวให้พบเห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน สอดคล้องกับ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550: 205) ที่ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำสถานศึกษาว่า มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และส่งเสริม การเรียนรู้ลักษณะต่างๆ และขณะเดียวกันก็ควรส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในทุกเวลาทุก สถานที่ โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้ปกครอง คนในชุมชน เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้เรียน ได้เต็มที่ในทุกโอกาส

แต่ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล อยู่ในลำดับที่ 2 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง แต่ด้วยเหตุผลความสำคัญของภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลดังกล่าว ผู้บริหารจึงควรมีภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลให้มากขึ้นตามสภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นที่มากที่สุด เพื่อประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไปของการจัดการศึกษา

1.3 การประกันคุณภาพ ในสภาพปัจจุบันเป็นงานที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในลำดับที่ 2 คือ ปานกลาง และในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในลำดับที่ 2 คือ ปานกลางเช่นกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งในสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และตามความต้องการจำเป็น เพราะ การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและผลักดันให้กระบวนการจัดการศึกษามุ่งหน้าไปสู่ทิศทางในเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งถือเป็นการกิจหลักสำคัญอีกงานหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ที่ต้องเข้าไปดำเนินการทุกขั้นตอนของกระบวนการอย่างสม่ำเสมอด้วยตนเองอยู่แล้ว ในการจัดระบบมาตรฐานการศึกษา เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก สอดคล้องกับ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2545) ที่กล่าวว่า ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 47 ให้มีระบบประกัน

คุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานการศึกษา โดยรวมถึงการประกันคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งจะต้องปฏิบัติให้ครบวงจรในการบริหารคุณภาพ คือ PDCA การประเมินหรือการตรวจสอบร่วมกันเป็นการทำงานที่ครบวงจร เป็นการบริหารแบบมีอาชีพ ซึ่งเรียกว่า การประกันคุณภาพให้ได้มาตรฐาน จึงเป็นกระบวนการที่เข้าถึงความจริง และมาตรา 48 ว่า การประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และกรมวิชาการ (2544 อ้างถึงใน อัครายุทธ ศรีใจอินทร์, 2552: 44) ยังได้กล่าวถึง หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาไว้ว่า ภาวะผู้นำ และความเอาใจจริงของผู้บริหารสถานศึกษาและการกระจายอำนาจความรับผิดชอบที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.4 การพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา ในสภาพปัจจุบันเป็นงานที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในลำดับที่ 3 คือ น้อยที่สุด และในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในลำดับที่ 3 คือ น้อยที่สุด และมีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา ยังคงมีความต้องการจำเป็นเพื่อเป็นการเสริมประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการศึกษา เพราะ สื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมาย ครูผู้สอนจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดทำ ออกแบบ พัฒนา และเลือกใช้สื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษาที่ดี และมีประสิทธิภาพเพื่อให้เหมาะสมตามศักยภาพของผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษายังมีบทบาทสำคัญที่สุดในการส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวก จัดสรรงบประมาณให้มีการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา และนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้อันส่งผลต่อผู้เรียนอย่างหลากหลาย และเพียงพอ อีกทั้งการจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ ศูนย์สื่อการเรียนรู้ ระบบสารสนเทศ และความร่วมมือในเครือข่ายการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพทั้งในสถานศึกษา และชุมชน (ศึกษาธิการ, online) สอดคล้องกับ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550: 127) ที่กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษาว่า ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้การจัดการเรียนรู้ของครูบรรลุผล โดยการพัฒนาสื่อ แลเทคโนโลยีที่มีความหลากหลายเหมาะสม และเพียงพอให้ครูได้เลือกพัฒนาและนำไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างได้ผล

1.5 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ในสภาพปัจจุบันเป็นงานที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในลำดับที่ 1 คือ มากที่สุด แต่ในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในลำดับที่ 3 คือ น้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับต่ำสุด แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการมากที่สุด ถึงแม้ว่าในสภาพที่พึง

ประสงค์ และมีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ แต่เพื่อให้กระบวนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารยังจะต้องเสริมความแข็งแกร่งของภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการให้สูงสุดต่อไป เพราะ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเป็นลักษณะของการทำงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนา การร่วมเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันระหว่างองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐด้วยกัน องค์กรเอกชน สถาบันวิชาชีพต่างๆ เพื่อให้เกิดผลที่บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันในการจัดการศึกษา ยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาาร่วมกัน โดยงานวิจัยของ ประสิทธิ์ เจียวยศรี (2544) ได้ทำการศึกษาแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การมีทักษะในการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมขององค์กรต่างๆ เช่น ภาคธุรกิจ สถาบันการศึกษาอื่นๆ ในพื้นที่ เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสในการนำทรัพยากร และภูมิปัญญาในแต่ละวิชาชีพมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับ สอาดจิต เพ็ชรมีศรี (2551) ได้ให้ความเห็นว่า ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีข่าวสาร การแข่งขันระหว่างองค์กร และความทันสมัยทางวิชาการ ส่งผลให้ทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและความอยู่รอดขององค์กร ความร่วมมือในการการทำงานในลักษณะเครือข่าย (Network) ระหว่างองค์กรต่างๆ จึงเป็นแนวทางอันเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ที่มีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน และในงานวิจัยของอาดจิต เพ็ชรมีศรี (2551) ยังพบว่า การทำงานในรูปแบบเครือข่าย สถาบันที่จะเข้าร่วมเป็นเครือข่ายต้องมีนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่มีแนวทางร่วมกัน และมีทิศทางเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และองค์ประกอบด้านเป้าหมายร่วมกัน สามารถดำเนินการเพียง 1-2 เรื่องก็ได้ตามความพร้อมของสถาบันสมาชิกเครือข่ายที่จะตกลงกัน

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

ทั้งนี้ จากการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการในระดับที่มากในปัจจุบัน และมีความต้องการให้เกิดภาวะผู้นำในระดับมากที่สุดตามที่พึงประสงค์ พบว่า มีปัจจัยที่มีผลเกี่ยวข้องให้เกิดภาวะผู้นำ ดังนี้

2.1 ปัจจัยที่มาจากตัวผู้นำ ได้แก่

(1) คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำ ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และประสบการณ์ทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประเมษฐ์ โมลี (2552) เกียรติกำจร กุศล (2543) และ (Wolverton, 1997; Sarros, 1998; ชาลิต หมั่นนุช, 2535; กิตติพล

ทองเกตุ, 2534; สักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2533 อ้างถึงใน เกียรติกำจร กุศล, 2543) ที่พบว่า ภูมิหลังของผู้นำเกี่ยวกับ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ ตำแหน่งทางวิชาการมีผลต่อภาวะความเป็นผู้นำอย่างยิ่ง

(2) การพัฒนาตนเองของผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญของผู้นำที่ต้องมีการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ และค้นคว้าหาความรู้ให้ตนเองตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 อ้างถึงใน ประเมษฐ์ โมลี, 2552) ที่มีแนวคิดว่าการพัฒนาตนเองของผู้นำต้องอาศัยความตั้งใจอย่างแน่วแน่ของผู้บริหารในการพัฒนาตนเอง เช่น มีความตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้เท่าทันต่อสถานการณ์หรือเหตุการณ์ปัจจุบัน หรือในอนาคต การศึกษาหาความรู้จากเอกสาร การอ่านหนังสือ บทความวิชาการ การค้นคว้าหาความรู้จากสื่อต่างๆ เช่น ฟังข่าวสารจากวิทยุ-โทรทัศน์ การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การศึกษาคูณงานทั้งภายในประเทศ และภายนอกประเทศเป็นครั้งคราว

(3) คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมต่อภาวะผู้นำ พบว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins and Coulter (2007) ที่เชื่อว่า การเป็นผู้นำจะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลว่าเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำหรือไม่ เช่น มีบุคลิกภาพดี มีสติปัญญาเฉียบแหลม วิตยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการปรับตัว ความสามารถทางสังคม การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีนิสัยและความประพฤติดี มีมนุษยสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นเยี่ยม และแนวคิดของ Yuki (1989) ที่เสนอแนะว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้นำ คือ คุณสมบัติและคุณลักษณะเฉพาะของการเป็นผู้นำ โดยจะต้องมีความพร้อมในความรับผิดชอบงาน มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความสามารถ มีสมรรถนะในการทำงาน มีทักษะในการจัดการและเป็นผู้มีคุณธรรมในการบริหารจัดการ

2.2 ปัจจัยที่มาจากตัวผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่

(1) ทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บริหาร (2) บทบาทหรือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงออกต่อผู้บริหาร และ (3) คุณลักษณะของผู้บริหารต่อการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เกิดจากตัวผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา นั้นมีความสอดคล้องกันในการเป็นเหตุเป็นผลในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ คุณลักษณะของผู้บริหารทำให้เกิดการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่าผู้บริหารเป็นอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บริหาร จนกลายเป็นการแสดงออกในพฤติกรรมที่มีต่อผู้บริหารในการนำไปสู่ความร่วมมือ ความยินยอมพร้อมใจ ความยินดีและเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและเต็มความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mc.Kee (1991) ที่พบว่า พฤติกรรมของผู้นำที่ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจ จะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงศักยภาพและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประเมษฐ์ โมลี (2552) ที่พบว่า บทบาทและพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะ

ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำพฤติกรรมหนึ่งที่พบจากผู้บริหาร คือการใช้ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการให้เกียรติ การยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็น ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ อีกทั้งเป็นแบบอย่างของความเป็นคนดี มีร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเชื่อถือ ให้ความศรัทธา และนับถือ ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าปัจจัยที่เกิดจากผู้ตามนี้ เป็นปัจจัยที่มีความสอดคล้องกัน โดยเมื่อมีปัจจัยหนึ่ง ก็จะมีปัจจัยอื่นที่ตามมาในทิศทางเดียวกัน

2.3 ปัจจัยที่มาจากความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนร่วมในบริบทหรือสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ได้แก่ (1) ทักษะที่มีต่อผู้บริหาร (2) การให้ความร่วมมือกับโรงเรียนและผู้บริหาร และ (3) การรับรู้ถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร ในส่วนของปัจจัยในข้อนี้ก็เช่นเดียวกับปัจจัยที่เกิดจากผู้ตาม ทั้งนี้เพราะ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันทั้งหมด 3 ปัจจัย เช่นกัน คือถ้าชุมชน ผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้ปกครองนักเรียนมีการรับรู้ถึงคุณลักษณะของผู้บริหารไปในทิศทางใดก็จะมีปัจจัยที่ตามมา คือ มีทัศนคติต่อผู้บริหาร และให้ความร่วมมือกับโรงเรียนและผู้บริหารในทิศทางนั้นด้วยเช่นกัน เป็นต้นว่า เมื่อชุมชน ผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้ปกครองนักเรียนมีการรับรู้ถึงคุณลักษณะของผู้บริหารว่า ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และเอาใจใส่ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนา นักเรียน ใช้วาจาสุภาพต่อนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน ก็จะมีทัศนคติที่ดีตามมา นั่นคือ ให้ความเคารพนับถือ ถือเป็นต้นแบบหรือตัวอย่างที่ดี และให้การยกย่องเชื่อถือ และนำมาสู่การให้ความร่วมมือกับโรงเรียนและผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอในทุกกิจกรรมของโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546) ที่บอกว่า ปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมนั้น ผู้นำจะต้องมีสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรให้ได้ ซึ่งจะทำให้ผู้นำอยู่ในสภาวะการณ์ที่ดี สภาพแวดล้อมต่างๆ ในองค์กรที่มีผลกระทบต่อผู้นำ ได้แก่ ลักษณะขององค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบการทำงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติ อิทธิพลของกลุ่มในองค์กรในการให้ความร่วมมือ สนับสนุนหรือขัดขวางการทำงานของผู้นำ หากกลุ่มมีความผูกพันและยอมรับนับถือในตัวผู้นำก็จะทำให้ผู้นำได้รับความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น อีกทั้งความสัมพันธ์กับภายนอกก็เป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ ซึ่งการที่ผู้นำมีความสัมพันธ์กับกลุ่ม หรือบุคคลภายนอกอันมีอิทธิพลต่อการทำงานก็จะมีผลต่อความเป็นผู้นำที่กว้างขวางในทางสังคม ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกเพื่อที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้

3. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทั้งหมด 5 กลยุทธ์หลัก 20 กลยุทธ์รอง และ 49 กิจกรรมสำคัญ ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นการอภิปรายดังต่อไปนี้

3.1. กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร มี 4 กลยุทธ์รอง คือ (1) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการวางแผนการบริหารจัดการหลักสูตร (2) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนำหลักสูตรไปใช้ (3) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล การใช้หลักสูตร และ (4) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร และกิจกรรมสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ 12 กิจกรรม

กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร เป็นกลยุทธ์สำคัญที่เป็นจุดเริ่มต้นในกระบวนการจัดการศึกษา ถือเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายอย่างชัดเจน โดยในการจัดหลักสูตรจะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีการบริหารจัดการที่ดี มีการวางแผน และการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และมีการส่งเสริม สนับสนุน ทั้งในด้านงบประมาณ ทรัพยากร บุคลากร ตลอดจนมีการพัฒนาศักยภาพผู้เกี่ยวข้อง เพราะสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการพัฒนาเยาวชนของชาติไปสู่คุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังมีปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จอยู่หลายประการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมให้ทุกหน่วยงานต่างๆ ทุกระดับ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการพัฒนาหลักสูตรทุกระดับ จึงต้องมีการประสานสัมพันธ์ความร่วมมือทุกภาคส่วนต่างๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เข้ามาร่วมกันพัฒนาและใช้หลักสูตรให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ การมีระบบกำกับตรวจสอบคุณภาพในการพัฒนาผู้เรียน เพื่อให้มั่นใจว่าผู้เรียนมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้และบรรลุคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งจะต้องมีการรายงานผลการตรวจสอบคุณภาพสู่สาธารณะด้วย (ศึกษาธิการ, online) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีกลยุทธ์ของภาวะผู้นำที่ต้องบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ ดังกล่าว เพื่อให้เกิดระบบการบริหารจัดการหลักสูตรที่ดีมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับรายงานการสังเคราะห์การใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 (ศึกษาธิการ, 2550) ในด้านการบริหารหลักสูตร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการเกี่ยวกับหลักสูตร เทคนิค / รูปแบบการจัดการเรียนรู้ การวัดผลและการประเมินผลตามสภาพจริง โรงเรียนประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนได้รู้และเข้าใจ โดยการแจ้งข่าวสาร ประชุมชี้แจงเผยแพร่เอกสาร จัดนิทรรศการ เป็นต้น มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน และใช้สื่อเทคโนโลยีในการบริหารจัดการโดยการจัดทำข้อมูลบุคลากร อาคารสถานที่ และแหล่งเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับงานของ (ลัดดา คีตาน้อย, 2545) ที่วิจัยเชิง

คุณภาพด้วยวิธีวิจัยปฏิบัติการสร้างหลักสูตรสถานศึกษาด้วยกระบวนการพัฒนาส่งเสริมสถานศึกษาจากกระบวนการฝึกอบรมที่ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ (1) สร้างความรู้ความเข้าใจ (2) ขั้นปฏิบัติการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา (3) ขั้นปฏิบัติการสร้างหลักสูตรตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ (4) ขั้นเรียบเรียงหลักสูตรสถานศึกษา พบว่า ผู้เข้ารับการอบรม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครองนักเรียนและตัวแทนชุมชน ได้เข้ามามีส่วนร่วมตามกระบวนการฝึกอบรม ทุกโรงเรียนสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาได้สำเร็จตามกำหนดเวลา และสามารถทำให้เกิดผลกระทบที่ดีก่อให้เกิดความตระหนักในเรื่องของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เกิดจากการที่ครูได้ทำหลักสูตรด้วยตนเอง จึงมีความกระตือรือร้นที่ต้องการนำสิ่งที่ตนได้พัฒนาขึ้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียน

3.2 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล มี 4 กลยุทธ์รอง คือ (1) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล (2) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล (3) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนิเทศ ติดตามผลการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล และ (4) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล และกิจกรรมสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ 12 กิจกรรม

การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานวิชาการที่ผู้บริหารจะต้องมีกลยุทธ์ภาวะผู้นำในการดำเนินการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินอย่างหลากหลายและยุติธรรม ให้เกิดขึ้นประสิทธิภาพและนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน และบรรลุเป้าหมาย ก่อให้เกิดสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ทั้งนี้ หลักในการจัดการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนมีแนวคิดสำคัญ ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งบทบาทสำคัญที่นอกเหนือจากครูผู้สอนที่มีบทบาทโดยตรงแล้ว ผู้ที่มีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุน สร้างความตระหนัก หรือแรงจูงใจ ก็คือ ผู้บริหารที่จะต้องมียุทธศาสตร์ของภาวะผู้นำดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ และคณะ (2548) ที่พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารจัดการการสอน คือ เน้นความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู สามารถนิเทศการสอนของครู สามารถประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ให้ความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สามารถกระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียน สามารถสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สามารถบริหารเวลา พิทักษ์เวลาราชการเรียนการสอน โดยทำตัวให้พบเห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน และงานวิจัยของ อัครายุทธ์ ศรีใจอินทร์ (2552) ที่ได้เสนอกิจกรรมด้านพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่สำคัญไว้หลายกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ส่งเสริมพัฒนาครูให้มีความรู้ และทักษะในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

กลยุทธ์พัฒนาเทคนิควิธีการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายการนิเทศ การเรียนการสอนระหว่าง โรงเรียน ศึกษานิเทศก์ และชุมชนเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ ส่วนกลยุทธ์การวัดประเมินผล พบว่า ผู้บริหารควรมีกลยุทธ์พัฒนาตนเอง และพัฒนาครูให้สามารถ มีการวัดประเมินผลการเรียนรู้จากสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลาย

3.3 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ มี 4 กลยุทธ์รอง คือ (1) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการวางแผนระบบประกันคุณภาพ (2) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดระบบประกันคุณภาพ (3) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการประกันคุณภาพ และ (4) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ และ กิจกรรมสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ 7 กิจกรรม

จากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 ได้กำหนดให้สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ และเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารศึกษาที่ต้องจัดทำระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของตนเอง และมีกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำของตนเองในการนำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุสรณ์ เกิดศรี (2551) ที่พบว่า เหตุปัจจัยเงื่อนไขของกระบวนการประกันคุณภาพภายในที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านบุคลากร และปัจจัยด้านชุมชน ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามกระบวนการประกันคุณภาพภายในและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา อีกทั้งงานของ อัครายุทธ์ ศรีใจอินทร์ (2552) ที่ได้เสนอกลยุทธ์ในด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา ที่สำคัญและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง คือ กลยุทธ์สนับสนุนโรงเรียนทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนอื่นๆ ในการประเมินคุณภาพภายในรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกเพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และกลยุทธ์สร้างเครือข่ายผู้บริหาร โรงเรียนให้พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้นำทางวิชาการ เพื่อให้การบริหารงานวิชาการมีประสิทธิภาพให้มากที่สุด

3.4 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา มี 4 กลยุทธ์รอง คือ (1) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการวางแผนการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา (2) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการส่งเสริม สนับสนุนการนำสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษาไปใช้ (3) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการใช้สื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา (4) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา และกิจกรรมสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ 8 กิจกรรม

สื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา มีบทบาทสำคัญในการที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เพราะ สื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา จะทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถเพิ่มพูนทักษะความสามารถ และประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียน ตลอดจนการแสวงหาความรู้และเกิดการค้นคว้าข้อมูลที่มามากมาย หลากหลายเพื่อนำมาสู่การเรียนรู้อย่างหลากหลายอีกด้วย ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องเห็นความสำคัญในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา และมีการเสริมสร้างภาวะผู้นำของตนเองอย่างยิ่งเพื่อให้เกิดสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษา ของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและนำไปสู่การเรียนรู้ อันมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นของนักเรียนของตน และด้วยโอกาสอันมากมายและหลากหลายในปัจจุบัน ยิ่งทำให้ระบบการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยี และสารสนเทศทางการศึกษามีมากขึ้น ทั้งยังมีนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดที่ให้งบประมาณสนับสนุนในการจัดซื้อ และจัดทำมากขึ้น ยิ่งเป็นผลดีต่อการสนับสนุนกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณพงษ์ ศิริเจียรนัย (2545) ที่พบว่า ครูมีความต้องการสื่อ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในระดับมาก ฉะนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารอีกเช่นกันที่จะต้องเป็นผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกให้แก่ครูผู้สอน ดำเนินการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการส่งเสริม สนับสนุน จัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อให้เพียงพอ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัย อศรายุทธ ศรีใจอินทร์ (2552) ที่ได้เสนอกลยุทธ์ในด้านพัฒนาสื่อ และเทคโนโลยีทางการศึกษา 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์เร่งผลิต และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมประกอบการเรียนการสอนร่วมกันเป็นเครือข่าย และจัดให้มีเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์อำนวยความสะดวกแก่ครูอย่างเพียงพอ และกลยุทธ์สนับสนุนให้ครูใช้สื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งในและนอกโรงเรียนใช้ในการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย

3.5 กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ มี 4 กลยุทธ์รอง คือ (1) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการวางแผนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ (2) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการส่งเสริม สนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ (3) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ (4) กลยุทธ์เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ และกิจกรรมสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ 10 กิจกรรม

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ ถือเป็นบทบาทสำคัญอีกบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องสร้างความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายในองค์กรอื่นๆ ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ การพึ่งพาอาศัยในการระดมทรัพยากรต่างๆ เพื่อร่วมกันนำไปสู่ประสิทธิภาพในการบริหารวิชาการในสถานศึกษาของแต่ละบุคคลหรือองค์กร และเป็นการเพิ่ม

โอกาสในการนำบุคลากร ทรัพยากร และภูมิปัญญาในแต่ละวิชาชีพมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และให้เกิดการพัฒนาในวิชาชีพและในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thomas Christopher (1992) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการแบบเรียนรวม ได้แก่ การสร้างเครือข่ายส่งเสริมพัฒนาครู และยังสอดคล้องกับงานวิจัย อศรายุทธ์ ศรีใจอินทร์ (2552) ที่ได้เสนอกลยุทธ์ในด้านการส่งเสริมองค์กรเอกชน ชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ ได้แก่ กลยุทธ์จัดตั้งศูนย์บริการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทางวิชาการในโรงเรียนร่วมกับผู้ปกครอง ชุมชน สถาบันอื่นๆ และกลยุทธ์ระดมทุนจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และทุกภาคส่วนเพื่อพัฒนางานวิชาการ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยมี 2 สารสำคัญ คือ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การจัดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ($\bar{X} = 4.65$) และรองลงมา คือ ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร ($\bar{X} = 4.64$) มีความสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในลำดับที่ 1 คือ ภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล และภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$) ดังนั้น ทางหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาผู้บริหารควรจัดหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล และภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตรให้มากขึ้น สามารถเป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติ และส่งเสริมสนับสนุนให้ครู หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติให้มากขึ้น

1.2 การพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีปัจจัยสำคัญ 3 ปัจจัย ซึ่งแต่ละปัจจัยมีปัจจัยย่อยที่มีความสอดคล้องกัน ทั้งปัจจัยจากผู้นำ ปัจจัยจากผู้ตาม หรือผู้ได้บังคับบัญชา และปัจจัยจากผู้มีส่วนร่วมหรือผู้เกี่ยวข้องในบริบทสภาพแวดล้อม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะนำมาเป็นข้อมูลในการคิดสะท้อนในตนเอง และสามารถพัฒนาตนเองได้ด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การเร่งรัดจัดทำกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

จากผลวิจัย พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทั้งหมด 5 กลยุทธ์หลัก 20 กลยุทธ์รอง และ 48 กิจกรรมสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการด้านต่างๆ ให้เกิดกับตนเอง โดยสามารถนำไปจัดทำเป็นกลวิธี โครงการหรือกิจกรรมสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับตนเอง เพื่อนำให้ผู้ตาม ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีความร่วมมือ ความยินดี และเต็มใจในการปฏิบัติงานต่างๆ ให้บรรลุไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะประชากร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมในการบริหารงานวิชาการตามเกณฑ์ที่ได้รับคัดเลือกในรอบแรก และได้รับการพัฒนาทางด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง จึงพบว่าภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารอยู่ในระดับมากในปัจจุบัน และมีความต้องการในสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด เพื่อนำไปสู่การบริหารงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจจะยังไม่ครอบคลุมหรือสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนอื่นๆ ในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงควรมีการศึกษาวิจัยในกลุ่มโรงเรียนที่มีความครอบคลุมมากขึ้น เช่น ทำการศึกษาตามขนาดสถานศึกษา คือ ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาศึกษาเปรียบเทียบ เพื่อให้ได้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตรงและเหมาะสมตามขนาดสถานศึกษา ซึ่งถ้ามีความแตกต่างก็จะสามารถค้นพบกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม แต่ถ้าไม่มีความแตกต่างกันก็จะเป็นการยืนยันข้อค้นพบ และมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาตัวชี้วัดในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพ

จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีความสำคัญและส่งผลเกี่ยวข้องให้เกิดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จึงควรมีการศึกษาและพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนาและการประเมินตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาในการประกันคุณภาพการศึกษา

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กมล ภูประเสริฐ. 2547. การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ปกรณ์ศิลป์ พรินติ้ง.

กิติมา ปรีดีคิดก. 2545. Instructional Leadership: บทบาทที่ไม่ควรถูกลืม. ใน ชีระ รุญเจริญ และคณะ (บรรณาธิการ), การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.

เกียรติกำจร กุศล. 2543. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2545. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (ฉบับปรับปรุงแก้ไข 2545). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2545. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2545-2559.

[Online]. Available from: <http://www.onec.go.th> [2552, กันยายน 15]

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. 2551. วิสัยทัศน์ประเทศไทย ปี 2570. [Online]. Available from: <http://www.nesdb.go.th> [2552, กันยายน 15]

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. การปรับปรุงการจัดกลุ่มจังหวัดและการกำหนดจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด. [Online]. Available from : <http://igpthai.org/pmqa/index> [2553, มกราคม 15]

จันทร์ธานี สงวนนาม. 2551. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: นีคพอยท์.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2543. ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills). กรุงเทพมหานคร: เอกซ์เปอร์เนท.

ต่อตระกูล อุบลวัตร. 2550. การนำเสนอยุทธศาสตร์ของอุดมศึกษาไทยในบริบทการเปิดเสรีทางการค้า. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ต่างประเทศ, กระทรวง. 2550. ประชาคมอาเซียน. [Online]. Available from: <http://www.mfa.go.th> [2552, กันยายน 14]

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2539. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2533. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2537. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธวัช บุญยมติ. 2550. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- ธีรารัง บัวศรี. 2542. ทฤษฎีหลักสูตร: การออกแบบและพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์.
- นันทรัตน์ ศรีนุ่นวิเชียร. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตย สัมมาพันธ์. 2546. ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. 2546. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. 2551. จริยธรรมธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพ็ด กรุ๊ป.
- ปรเมษฐ์ โมลี. 2552. การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. 2544. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2537. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราชนา กล้าผจญ. 2549. คุณธรรม จริยธรรมผู้นำรัฐ. กรุงเทพมหานคร: พลการพิมพ์.
- ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ และคณะ. 2548. รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2546. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน. 2552. การศึกษา : กลไกขับเคลื่อนประชาคมอาเซียน.

[Online]. Available from: <http://www.bic.moe.go.th/ed-asean> [2552, กันยายน 14]

- พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ. 2552. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการวิจัยของหลักสูตรการทัพอากาศ กองทัพอากาศ: วิธีวิจัยแบบผสมของการสังเคราะห์งานวิจัย การวิจัยเชิงสำรวจและการวิจัย ประเมินความต้องการจำเป็น. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัย การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรศรี นิยมแก้ว. 2552. ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระเทพโสภณ (ประยูร ชมมจิตโต). 2548. หัวใจนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พรินติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. 2542. การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม. เอกสารประกอบการอบรมการวางแผน กลยุทธ์.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. 2552. การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. 2553. การวางแผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษา. ม.ป.ท. (อัดสำเนา)
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และคนอื่นๆ. 2550. รายงานการวิจัยโครงการกลยุทธ์การยกระดับคุณภาพ การศึกษาโดยเครือข่ายการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ และคณะ. 2552. กลยุทธ์การขับเคลื่อนนวัตกรรมการเปลี่ยนผ่านการศึกษา “สัตตศิลา” สู่วิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- ภารดี อนันต์นารี. 2551. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: คณะ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มณฑา วิญญูโสภิต. 2547. พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนระดับ ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ขงยุทธ เกษสาคร. 2546. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ เอส. แอนด์. จี. กราฟฟิค.
- รพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์. 2552. การพัฒนายุทธศาสตร์การเสริมสร้างจรรยาบรรณของวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.

- รัตติกง จงวิศาล. 2551. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง**. [Online]. Available from: http://www.hrm.siamhrm.com/report/management_report.php_max. [2551, สิงหาคม 20]
- ราชบัณฑิตยสถาน . 2542. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. [Online]. Available from: <http://www.royin.go.th/th/home> [2552, ธันวาคม 1]
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. 2550. **การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. พิมพ์ครั้งที่ 1. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- รุ่งนภา นุตราวังศ์. **หลักสูตรอิงมาตรฐาน...การพัฒนาสู่คุณภาพ**. [Online]. Available from: <http://www.Curriculum 51.net> [2553, มกราคม 10]
- โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา. 2553. **รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) ปีการศึกษา 2552 โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา**. ชัยภูมิ: โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา.
- โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา. 2553. **โครงสร้างองค์กร โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา**. ชัยภูมิ: โรงเรียนบ้านแท่นวิทยา.
- โรงเรียนสตรีศึกษา. 2554. **คู่มือนักเรียน ผู้ปกครอง และครู โรงเรียนสตรีศึกษา ปีการศึกษา 2554**. ร้อยเอ็ด: โรงเรียนสตรีศึกษา.
- โรงเรียนสตรีศึกษา. 2553. **รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self Assessment Report) ปีการศึกษา 2553 โรงเรียนสตรีศึกษา**. ร้อยเอ็ด: โรงเรียนสตรีศึกษา.
- ลัดดา ศิลาน้อย. 2548. **การพัฒนากระบวนการส่งเสริมสถานศึกษาในการสร้างหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกระนวน จังหวัดขอนแก่น**. เอกสารประชุมทางวิชาการการวิจัยทางการศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 11, หน้า 10-21. 26-27 สิงหาคม 2548. ณ โรงแรมแอมบาสเดอร์ กรุงเทพมหานคร.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. 2551. **กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณพงษ์ ศิริเจียรนัย. 2545. **การศึกษาความจำเป็นและความต้องการนวัตกรรมสื่อการเรียนการสอนในการปฏิรูปการศึกษาของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ (ฉบับมาตรฐาน)**. กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์มและไซเท็ก.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. 2551. **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

- ศึกษาธิการ, กระทรวง. 2544. **ปฏิรูปการศึกษา: ก้าวอย่างมั่นใจ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. 2550. **เอกสารประกอบการพัฒนา หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. **จำนวนนักเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. [Online]. Available from: <http://doc.obec.go.th/doc/web-doc/> [2553, มกราคม 10]
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. **จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. [Online]. Available from: <http://doc.obec.go.th/doc/web-doc/> [2553, มกราคม 10]
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. **สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. 2550. รายงานการสังเคราะห์การใช้ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544**. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. **สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. แนวทางการจัดการเรียนรู้ตาม หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551**. [Online]. Available from: <http://www.Curriculum 51.net/> [2553, มกราคม 10]
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. **สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตร ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551**. [Online]. Available from: <http://www.Curriculum 51.net/> [2553, มกราคม 10]
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. **สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. รายชื่อโรงเรียนต้นแบบการใช้ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551**. [Online]. Available from: <http://www.Curriculum 51.net/> [2552, พฤศจิกายน 10]
- สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ. 2547. **การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณะดี. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎิบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**.
- สมยศ นาวิก. 2546. **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2545. **การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา: เพื่อคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- สติเฟินส์ พี ร็อบบิ้นส์; และ เกลล์เตอร์, มารี. .2547. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. แปลโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

- สมาน อัสวภูมิ. 2551. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่: แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. อุดรราชธานี: อุดรกิจออฟเซตการพิมพ์.
- สอาดจิต เพ็ชรศรี. 2551. การพัฒนารูปแบบเครือข่ายการบริหารงานวิชาการตามแนวคิด การจัดการความรู้ของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงกลาโหม. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุฎิบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพานี สฤญ์วานิช. 2549. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาพร รอดถนอม. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมนของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิภาพผลองค์การตามการรับรู้ของ อาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุมาลี ขุนจันดี. 2541. การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อ การเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเมธ เดียววิเศษ. 2530. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: รุ่งวัฒนาการพิมพ์
- สุวัฒนา สุวรรณเขตนิกม และคณะ. 2546. วิจัยตนเอง: เส้นทางสู่ผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เจเอ็นที.
- สุวัฒนา สุวรรณเขตนิกม และคณะ. 2547. วิจัยตนเอง: โปรแกรมวิจัยปฏิบัติการเพื่อพัฒนามืออาชีพ และความเข้มแข็งสิ่งแวดล้อมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เจเอ็นที.
- สุวิมล ว่องวานิช. 2548. กลยุทธ์ทางเลือกเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมและสมรรถภาพการวิจัยและ ประเมินของครูมืออาชีพในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนสู่โรงเรียน ฐานความรู้: การประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. 2550. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ธรรมดาเพลส.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2536. ภาวะผู้นำ. เอกสารประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติใน การบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540. ภาวะผู้นำ. เอกสารประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติใน การบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- โสภณ ภูเก้าล้วน. 2008. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. [Online]. Available from: <http://gotoknow.org/blog/sohone1/108887> [2551, กันยายน 4]
- อมรชัย ตันติเมธ. 2551. **การพัฒนาความเป็นผู้นำทางการบริหารการศึกษา**. เอกสารประกอบการสอนวิชาการพัฒนาความเป็นผู้นำทางการบริหารการศึกษา.
- อัศรายุทธ ศรีใจอินทร์. 2552. **การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กแบบรวมเรียน**. สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุสรณ์ เกิดศรี. 2551. **การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่หนึ่งและรอบที่สอง: พหุกรณีศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกรินทร์ สีมหาศาล. 2546. **กระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา: แนวคิดสู่ปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์.
- อิทท์, มิเชล เอ; ไอร์แลนด์, คูแอง อาร์; และ ฮอสคิสสัน, โรเบิร์ต อี. 2549. **Strategic Management**. แปลโดย เอกชัย อภิศักดิ์กุล และ ทรรศนะ บุญขวัญ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Bass, B.M. 1985. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press.
- Bass, B.M., and Riggio R.E. 2006. **Transformational Leadership**. 2nd ed. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Burns, J.M. 1978. **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Certo, S.C., and Peter, J.P. 1991. **Strategic management : Concept and applications**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Chin, J.M. 2007. **Meta-analysis of transformational school leadership effects on school outcomes in Taiwan and the USA**. [Online]. Available from: <http://www.eric.ed.gov/> [2008, September 5]
- Daft, R.L. 1999. **Leadership theory and practice**. Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Daft, R.L. 2002. **The Leadership Experience**. Fort Worth, TX: Harcourt College.

- Devies, B., and Devies, B.J. 2005. Strategic Leadership. In Brent Davies (ed), **The essentials of school leadership**. California: SAGE Publication.
- DuBrin, J.A. 1998. **Leadership research findings, practice, and skills**. Houghton Mifflin Company. [Online]. Available from: <http://www.geocities.com/chauat.2003/stratagy.htm>. [2009, January 10]
- Duke, D.L. 2004. **The challenges of educational change**. Boston: Pearson Education.
- Freeman, R.E., and Stewart. L. 2006. **Developing ethical leadership**. [Online]. Available from: http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf. [2009, November 10]
- Frigon, N.L., and Jackson, H.K. 1996. **The Leader**. New York: Amecom.
- Fullan, M. 2003. **Change forces with a vengeance**. London: Routledge Falmer.
- Fullan, M. 2006. **The development of transformational leaders for the educational decentralization**. Course Material. 2nd ed.
- Fullan, M. **Leadership & sustainability**. [Online]. Available from : <http://www.michaelfullan.ca/biography.htm>. [2008, December 1]
- Fulmer, R.M. 1997. The evolving paradigm of leadership development. **Organizational Dynamics**, 26 Spring: 59-72.
- Geocities. **Strategy**. [Online]. Available from: <http://www.geocities.com/chauat2003/stratagy.htm>. [2009, January 25]
- Gumusluoglu, L., and Ilsev, A. 2007. **Transformational leadership, creativity, and organization innovational**. [Online]. Available from : <http://www.sciencedirect.com>. [2009, November 5]
- Hall, J., Jonhson, S., Wysocki, A., and Kepner, K. 2002. **Transformational leadership: The transformation of managers and associates**. [Online]. Available from: <http://www.edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/HR/HR02000.pdf>. [2008, August 15]
- Hersey, P. and Blanchard, H.K. 1993. **Management of organizational behavior: Utilizing human resources**. 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hoy, W.K., and Miskel, C.G. 2008. **Educational administration: Theory, research, and practice**. 8th ed. New York: McGraw-Hill.
- Joanne B. Ciulia. 2003. **The ethics of leadership**. USA: Wadsworth/Thomson Learning.

- Jung, D.I., Chow, C., and Wu, A. 2003. **The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings.** [Online]. Available from: <http://www.Sciencedirect.com>. [2008, December 5]
- Kinkead, J.C. 2006. **Transformational leadership: A practice needed for first-year success.** [Online]. Available from: <http://www.eric.ed.gov/>. [2008, September 5]
- Knezevich, S.J. 1984. **Administration of public education.** 4th ed. New York: Harper & Row.
- Lashway, L. **Ethical Leadership.** [Online]. Available from: <http://www.ericdigests.org/1997-1/Ethical.html>. [2009, November 10]
- Lunenburg, F.C., and Ornstein, A.C. 2008. **Educational administration: Concept and practices.** 5th ed. Belmont, CA: Thomson Higher Education.
- “Leadership behavior”.** [Online]. Available from: <http://www.kku.ac.th/mediacenter/mediacenter-uploads/lib/html>. [2008, August 15]
- Mc.Kee, J.G. 1991. Leadership styles of community college presidents and faculty job satisfaction. **Community junior college quarterly of research and practice.** 15(1): 33-46.
- Northouse, P.G. 2001. **Leadership theory and practice.** 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Pietersen, W. 2010. **Strategic learning: How to be smarter than your competition and turn key insight into competitive advantage.** Hoboken, NJ: Wiley.
- Richard, M.H. 1987. **Modern human relations at work.** The Dryden Press: Rinehart and Winston.
- Starratt, R.J. 2005. Ethical leadership. In Brent Davies (ed), **The essentials of school leadership.** California: SAGE Publication.
- Stephen, P.R., and Coulter, M. 2007. **Management.** 9th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Stogdill, R.M. 1974. **Handbook of leadership: A survey of theory and research.** New York: Free Press.
- Stogdill, R.M. 1981. Traits of leadership: A Follow – up to 1970. in B. M. Bass (ed), **Stogdill’s Handbook of leadership.** New York: Free Press.
- Thomas, C. 1992. **Issues in the development of multigrade school.** Washington, DC: World Bank.
- Tichy, N.M., and Devanna, M.A. 1990. **The transformational leader.** New York: John Wiley & Sons.
- Vicere , A.A. 1996. Executive education :The leading edge. **Organizational Dynamics,** 25 Autumm: 67-80.
- Yukl, G.A. 1989. **Leadership in organizations.** 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถาม

แบบสอบถามข้อมูลของโรงเรียน

เรื่อง การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้
หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย (1) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร (2) เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และ (3) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ข้อมูลที่ได้ในครั้งนี ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน ฉบับนี้มีจำนวน 2 หน้า มีข้อคำถามจำนวน 3 ข้อ

4. เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบทุกข้อตามลำดับ ตามความเป็นจริงในความคิดเห็นของท่าน และขอความอนุเคราะห์จากท่านจัดส่งกลับคืนผู้วิจัย โดยใส่ซองที่แนบมาภายใน **วันที่ 15 กรกฎาคม 2554**

ทั้งนี้ ผู้วิจัยตระหนักดีว่าท่านมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก แต่เพื่อผลการวิจัยนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป จึงใคร่ขอรบกวนเวลาท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือด้วยดีในการวิจัยครั้งนี้

นางสาวศาลินา บุญเกื้อ

นิสิตปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

*** เบอร์ติดต่อผู้วิจัย : 081-4939228

ตอนที่ 1 ข้อมูลของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสี่เหลี่ยมตามสภาพความเป็นจริงของท่าน และเติมข้อความ

ในช่องว่างให้สมบูรณ์

1. ชื่อโรงเรียน.....
 จังหวัด.....
 ภูมิภาค.....

2. โรงเรียนเปิดสอนระดับ

- (1) ประถมศึกษา (2) ขยายโอกาส (3) มัธยมศึกษา

3. ขนาดของโรงเรียน

- ขนาดเล็ก (มีนักเรียนไม่เกิน 499 คน)
 ขนาดกลาง (มีนักเรียน 500 - 1,499 คน)
 ขนาดใหญ่ (มีนักเรียน 1,500 - 2,499 คน)
 ขนาดใหญ่พิเศษ (มีนักเรียน 2,500 คน ขึ้นไป)

.....

ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง



แบบสอบถามสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน

เรื่อง การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร
แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย (1) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (2) เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (3) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ข้อมูลที่ได้ในครั้งนี ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีจำนวน 8 หน้า คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

4. เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ ขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบทุกข้อตามลำดับในแต่ละตอน ตามความเป็นจริงในความคิดเห็นของท่าน และขอความอนุเคราะห์จากท่านจัดส่งกลับคืนผู้วิจัย โดยใส่ซองที่แนบมาภายใน **วันที่ 15 กรกฎาคม 2554**

ทั้งนี้ ผู้วิจัยตระหนักดีว่าท่านมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก แต่เพื่อผลการวิจัยนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป จึงใคร่ขอรบกวนเวลาท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือด้วยดีในการวิจัยครั้งนี้

นางสาวสาลิษา บุญเกื้อ
นิสิตปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสี่เหลี่ยมตามสภาพความเป็นจริงของท่าน และเติมข้อความในช่องว่างให้สมบูรณ์

โรงเรียน.....

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ
 น้อยกว่า 30 ปี 30 – 39 ปี 40 – 49 ปี 50 – 60 ปี
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด
 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก อื่นๆ.....
4. วิทยฐานะ
 ผู้อำนวยการชำนาญการ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
 ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ
5. อายุราชการ (ตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการจนถึงปัจจุบัน)
 น้อยกว่า 10 ปี 11 – 20 ปี 21 – 30 ปี 31 – 40 ปี 41 ปีขึ้นไป
6. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา
 น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี 11 – 15 ปี 16 – 20 ปี 21 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง 1. โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสี่เหลี่ยมตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ หมายถึง สิ่งที่มีผลต่อความสามารถในการเป็นผู้นำซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนบุคคลของตัวผู้นำ

1. เพศมีผลต่อการมีภาวะผู้นำหรือไม่
 มีผล ควรเป็นเพศ ชาย หญิง
 ไม่มีผล
2. อายุมีผลต่อการมีภาวะผู้นำหรือไม่
 มีผล ควรมียุ น้อยกว่า 40 ปี 41 - 45 ปี 46 - 50 ปี 51 - 55 ปี 56 - 60 ปี
 ไม่มีผล
3. วุฒิการศึกษา มีผลต่อการมีภาวะผู้นำหรือไม่
 มีผล ควรมีวุฒิ ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก อื่นๆ.....
 ไม่มีผล
4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการมีผลต่อการมีภาวะผู้นำ
 มีผล ควรมีระยะ น้อยกว่า 10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี มากกว่า 21 ปี
 ไม่มีผล

5. ประสิทธิภาพการทำงานมีผลต่อการมีภาวะผู้นำ
- มีผล ควรมีประสิทธิภาพ น้อยกว่า 10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี มากกว่า 21 ปี
- ไม่มีผล
6. ท่านคิดว่าการพัฒนาตนเองของท่านมีผลต่อการมีภาวะผู้นำของท่านหรือไม่ มีผล ไม่มีผล
7. ท่านมีการพัฒนาตนเองอย่างไรบ้าง (สำหรับผู้ที่ตอบใน ข้อ 6 มีผล และสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ศึกษา ค้นคว้า หรือค้นหาวิธีการใหม่ๆ มาพัฒนางานที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ
- เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ
- อ่านหนังสือเป็นประจำ
- เขียนหนังสือ/ตำรา/บทความ หรือเอกสารทางวิชาการเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอ
- สนใจศึกษาและทำงานวิจัยสม่ำเสมอ
- อื่นๆ (ระบุ).....
8. ท่านคิดว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลของท่านที่แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้อื่นที่เกี่ยวข้องมีผลต่อภาวะผู้นำของท่านหรือไม่ มีผล ไม่มีผล
9. ท่านคิดว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมต่อภาวะผู้นำ ควรจะมีอะไรบ้าง (สำหรับผู้ที่ตอบใน ข้อ 8 มีผล และสามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี
- ใช้วาจาสุภาพต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- ดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดี
- ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ
- ใจกว้าง และสามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่อง
- ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน
- มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้อื่นทุกคน
- ไม่ใช้อำนาจในหน้าที่ในการสั่งการหรือบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามความต้องการของท่าน
- เป็นที่เลื่อมใส หรือ โด่ซึ้ง หรือ ที่ปรึกษาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี
- อื่นๆ (ระบุ).....
10. ท่านคิดว่ามีปัจจัยอื่นๆ อีกหรือไม่ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำ และมีผลต่อภาวะผู้นำ (โปรดให้ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นเพิ่มเติม)
-
-
-
-
-
-
-

แบบสอบถามสำหรับรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ / ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ / ครูผู้สอน
เรื่อง การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้
หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย (1) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (2) เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (3) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ข้อมูลที่ได้ในครั้งนี ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีจำนวน 7 หน้า คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

4. เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ ขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบทุกข้อตามลำดับในแต่ละตอน ตามความเป็นจริงในความคิดเห็นของท่าน และขอความอนุเคราะห์จากท่านจัดส่งกลับคืนผู้วิจัย โดยใส่ซองที่แนบมาภายใน **วันที่ 15 กรกฎาคม 2554**

ทั้งนี้ ผู้วิจัยตระหนักดีว่าท่านมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก แต่เพื่อผลการวิจัยนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป จึงใคร่ขอรบกวนเวลาท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือด้วยดีในการวิจัยครั้งนี้

นางสาวศาลีนา บุญเกื้อ
 นิสิตปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสี่เหลี่ยมตามสภาพความเป็นจริงของท่าน และเติมข้อความในช่องว่างให้สมบูรณ์

โรงเรียน.....จังหวัด.....

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ
 น้อยกว่า 30 ปี 30 – 39 ปี 40 – 49 ปี 50 – 60 ปี
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด
 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก อื่นๆ.....
4. วิทยฐานะ
 ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ
 เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ อื่นๆ.....
5. อายุราชการ (ตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการจนถึงปัจจุบัน)
 น้อยกว่า 10 ปี 11 – 20 ปี 21 – 30 ปี 31 – 40 ปี 41 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง 1. โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสี่เหลี่ยมตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่ ระยะเวลาในการทำงานในโรงเรียน หรือระยะเวลาการทำงานร่วมกับผู้บริหาร ทักษะคิดที่มีต่อผู้บริหาร พฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้บริหาร และคุณลักษณะของผู้บริหารที่แสดงออกต่อการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา

1. ระยะเวลาในการทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน
 น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี 11 – 15 ปี 16 – 20 ปี 21 ปีขึ้นไป
2. ระยะเวลาในการทำงานร่วมกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน
 น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี 11 – 15 ปี 16 – 20 ปี 21 ปีขึ้นไป
3. ทักษะคิดของท่านที่มีต่อผู้อำนวยการ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

<input type="checkbox"/> เคารพนับถือ	<input type="checkbox"/> ความศรัทธา	<input type="checkbox"/> นายก้อง นำเชื่อถือ
<input type="checkbox"/> ต้นแบบหรือตัวอย่างที่ดี	<input type="checkbox"/> ความเฉลียวฉลาด	<input type="checkbox"/> ขยันหมั่นเพียร
<input type="checkbox"/> ความเมตตา	<input type="checkbox"/> ซื่อสัตย์สุจริต	<input type="checkbox"/> ความสุภาพอ่อนโยน
<input type="checkbox"/> ความอดทน	<input type="checkbox"/> ความเห็นอกเห็นใจ	<input type="checkbox"/> ความยุติธรรม
<input type="checkbox"/> ความเสียสละ	<input type="checkbox"/> อื่นๆ (ระบุ).....	
4. บทบาทหรือพฤติกรรมของท่านที่แสดงออกต่อผู้อำนวยการ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

<input type="checkbox"/> ให้ความร่วมมือ	<input type="checkbox"/> มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	<input type="checkbox"/> แสดงความคิดเห็น
<input type="checkbox"/> สนทนา พูดคุย	<input type="checkbox"/> ขอคำปรึกษา หรือข้อเสนอแนะ	<input type="checkbox"/> เชื้อฟัง
<input type="checkbox"/> อื่นๆ (ระบุ).....		

5. คุณลักษณะของผู้อำนวยการที่แสดงออกต่อการรับรู้ของท่านและเหมาะสมต่อการมีภาวะผู้นำ

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี
- ใช้วาจาสุภาพต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- ดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดี
- ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ
- ใจกว้าง และสามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่อง
- ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน
- มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้อื่นทุกคน
- ไม่ใช้อำนาจในหน้าที่ในการสั่งการหรือบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามความต้องการของท่าน
- เป็นที่เลื่อมใส หรือ โด่งดัง หรือ ที่ปรึกษาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี
- อื่นๆ (ระบุ).....

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

คำชี้แจง 1. โปรดพิจารณาข้อความจากข้อคำถาม แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความจริงในการปฏิบัติ

ความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยเกณฑ์ในการเลือกตอบมีดังนี้

1.1 เกณฑ์ระดับคะแนนในช่องสภาพเป็นจริงในปัจจุบัน

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพจริงในปัจจุบันของผู้บริหารมากที่สุด
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพจริงในปัจจุบันของผู้บริหารมาก
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพจริงในปัจจุบันของผู้บริหารปานกลาง
- 2 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพจริงในปัจจุบันของผู้บริหารน้อย
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพจริงในปัจจุบันของผู้บริหารน้อยที่สุด

1.2 เกณฑ์ระดับคะแนนในช่องสภาพที่พึงประสงค์

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นท่านคิดว่าเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ หรือเป็นสิ่งที่ดี และเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นท่านคิดว่าเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ หรือเป็นสิ่งที่ดี และเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นท่านคิดว่าเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ หรือเป็นสิ่งที่ดี และเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง ข้อความนั้นท่านคิดว่าเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ หรือเป็นสิ่งที่ดี และเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นท่านคิดว่าเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ หรือเป็นสิ่งที่ดี และเหมาะสมน้อยที่สุด

2. ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ใน การนำ การโน้มน้าว การ

มีอิทธิพลลงใจ เป็นที่ยอมรับ ของผู้ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชา ทีมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้เกิดความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการและนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดของงาน

ข้อ	รายการ	สภาพจริงในปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14.	มีอิทธิพลของใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมตามศักยภาพของผู้เรียน										
15.	นำ และมีอิทธิพลของใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ใหม่ ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน										
16.	โน้มน้าว และมีอิทธิพลของใจ ให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ และวัดและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย										
17.	มีอิทธิพลของใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครอง นักเรียน ในคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และการวัดและประเมินผลที่สามารถตรวจสอบได้										
18.	มีอิทธิพลของใจให้เกิดความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนความคิดเห็น ร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา										
19.	นำ และโน้มน้าว ให้ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดค่านิยมในการปฏิบัติตนหลักคุณธรรมจริยธรรม										
20.	นำ และโน้มน้าวให้ครูมีความยุติธรรมในการวัดประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดอย่างเหมาะสม และสามารถตรวจสอบได้										
การประกันคุณภาพ											
21.	นำ และมีอิทธิพลของใจให้ครูจัดทำประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำให้เป็นไปตามสภาพจริง และเที่ยงตรงตามเป้าหมาย										
22.	มีอิทธิพลของใจเป็นที่ยอมรับต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการจัดทำแผนประกันคุณภาพ										
23.	นำ และมีอิทธิพลของใจ ในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองให้มีกระบวนการใหม่ในการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA										
24.	นำ และมีอิทธิพลของใจให้ครูประมวลข้อมูล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อจัดทำรายงานประเมินคุณภาพภายในได้ตรงตามมาตรฐาน										
25.	นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ ในการจัดระบบข้อมูล เพื่อเอื้อต่อการบริหาร และการพัฒนางานประกันคุณภาพภายใน										
26.	มีอิทธิพลของใจ และส่งเสริม สนับสนุน ให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ได้เข้ามาตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง										

ข้อ	รายการ	สภาพจริงในปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
40.	นำ และโน้มน้าวให้ครูเห็นการปลูกฝังค่านิยมทางคุณธรรมและจริยธรรมด้วยการใช้สื่อการเรียนรู้ และจัดหาหนังสือที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมในการเสริมความรู้ให้แก่ผู้เรียน ได้อย่างเหมาะสม										
การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ											
41.	มีอิทธิพลของใจเป็นที่ยอมรับในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และองค์กรอื่นๆ เพื่อร่วมกันสร้างเครือข่ายทางวิชาการ										
42.	นำ และมีอิทธิพลของใจให้บุคลากรในเครือข่ายได้พัฒนากระบวนการนวัตกรรมใหม่ ร่วมกันโดยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ เช่น การจัดการศึกษานอกระบบให้คนในชุมชน การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น										
43.	นำ และโน้มน้าวให้บุคลากรในเครือข่ายวิชาการร่วมกันสร้างเป้าหมายในการส่งเสริมการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ชุมชนและผู้เรียน										
44.	นำ และเป็นที่ยอมรับในการประมวลความรู้และสื่อสารให้บุคลากรในเครือข่ายมีความเข้าใจในงานวิชาการและเกิดความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ										
45.	นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และจัดระบบงานในการบริหารงานวิชาการ และชี้แจงหรือนำเสนอให้ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายรับทราบสม่ำเสมอ										
46.	มีอิทธิพลของใจเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ สร้างกลยุทธ์ในการบริหารงานวิชาการ										
47.	นำ และมีอิทธิพลของใจ ส่งเสริมให้เครือข่ายได้คิดค้นหาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนใหม่ๆ และพัฒนาจัดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่ผู้เรียนเพื่อให้เกิดความภูมิใจในชุมชนและท้องถิ่นของตน										
48.	มีอิทธิพลของใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นในการบริหารวิชาการ										
49.	นำ และเป็นที่ยอมรับของกลุ่มเครือข่ายทุกองค์กรในการยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารโรงเรียน										
50.	นำ และมีอิทธิพลของใจ ให้เครือข่ายต่างมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนเป็นองค์กรต้นแบบทางคุณธรรมจริยธรรม										

ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ (ที่ต้องการเสนอแนะเพิ่มเติม)

.....

.....

.....

.....



แบบสอบถามสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษา หรือ ผู้ปกครองนักเรียน
เรื่อง การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้
หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย (1) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (2) เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (3) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ข้อมูลที่ได้ในครั้งนี ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน จำนวน 8 หน้า คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

4. เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ ขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบทุกข้อตามลำดับในแต่ละตอน ตามความเป็นจริงในความคิดเห็นของท่าน และขอความอนุเคราะห์จากท่านจัดส่งกลับคืนผู้วิจัย โดยใส่ซองที่แนบมาภายใน วันที่ **15 กรกฎาคม 2554**

ทั้งนี้ ผู้วิจัยตระหนักดีว่าท่านมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก แต่เพื่อผลการวิจัยนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป จึงใคร่ขอรบกวนเวลาท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือด้วยดีในการวิจัยครั้งนี้

นางสาวศาลีนา บุญเกื้อ
 นิสิตปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสี่เหลี่ยมตามสภาพความเป็นจริงของท่าน และเติมข้อความในช่องว่างให้สมบูรณ์

โรงเรียน.....

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ น้อยกว่า 30 ปี 30 – 39 ปี 40 – 49 ปี 50 – 60 ปี 61 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา

<input type="checkbox"/> ระดับประถมศึกษา	<input type="checkbox"/> ระดับมัธยมศึกษา
<input type="checkbox"/> ระดับ ปวช.	<input type="checkbox"/> ระดับ ปวส.
<input type="checkbox"/> ระดับปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ระดับปริญญาโท
<input type="checkbox"/> ระดับปริญญาเอก	<input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....
4. อาชีพ

<input type="checkbox"/> รับราชการ	<input type="checkbox"/> พนักงานรัฐวิสาหกิจ
<input type="checkbox"/> พนักงานบริษัทเอกชน	<input type="checkbox"/> ธุรกิจส่วนตัว
<input type="checkbox"/> ค้าขาย	<input type="checkbox"/> เกษตรกร
<input type="checkbox"/> รับจ้างทั่วไป	<input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....
5. บทบาทหรือสถานภาพที่มีความสัมพันธ์กับโรงเรียน

<input type="checkbox"/> ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองนักเรียน
<input type="checkbox"/> คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองนักเรียน
<input type="checkbox"/> ผู้ปกครองนักเรียน
<input type="checkbox"/> บุคคลในชุมชน
<input type="checkbox"/> อื่นๆ(โปรดระบุ).....
6. เพราะเหตุใด ท่านจึงส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนนี้

<input type="checkbox"/> โรงเรียนตั้งอยู่ใกล้บ้านมากที่สุด	<input type="checkbox"/> โรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนที่อาศัยอยู่
<input type="checkbox"/> โรงเรียนมีคุณภาพทางการศึกษาดี	<input type="checkbox"/> โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียง
<input type="checkbox"/> โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่ผู้ปกครองเคยเป็นศิษย์เก่า	
<input type="checkbox"/> อื่นๆ(โปรดระบุ).....	

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง 1. โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสี่เหลี่ยมตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ หมายถึง สภาพแวดล้อม หรือบริบทของโรงเรียน การมีส่วนร่วมและความร่วมมือของคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนที่ให้การส่งเสริม สนับสนุน ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ได้แก่ ระยะเวลาในการร่วมงาน ทักษะคติที่มีต่อผู้บริหาร การมีส่วนร่วมหรือความร่วมมือที่มีให้กับผู้บริหาร และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่แสดงออกต่อการรับรู้ของบุคคลและชุมชน

1. ระยะเวลาในการร่วมงานกับผู้อำนวยการคนปัจจุบัน
- น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี 11 – 15 ปี 16 – 20 ปี 21 ปีขึ้นไป
2. ทักษะคติของท่านที่มีต่อผู้อำนวยการ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> เคารพนับถือ | <input type="checkbox"/> ความศรัทธา | <input type="checkbox"/> นายก้อง นำเชื่อถือ |
| <input type="checkbox"/> ดันแบบหรือตัวอย่างที่ดี | <input type="checkbox"/> ความเฉลียวฉลาด | <input type="checkbox"/> ขยันหมั่นเพียร |
| <input type="checkbox"/> ความเมตตา | <input type="checkbox"/> ซื่อสัตย์สุจริต | <input type="checkbox"/> ความสุภาพอ่อนโยน |
| <input type="checkbox"/> ความอดทน | <input type="checkbox"/> ความเห็นอกเห็นใจ | <input type="checkbox"/> ความยุติธรรม |
| <input type="checkbox"/> ความเสียสละ | <input type="checkbox"/> อื่นๆ (ระบุ)..... | |
3. การมีส่วนร่วมหรือความร่วมมือของท่านที่มีให้กับผู้อำนวยการ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> เข้าร่วมประชุมสม่ำเสมอ | <input type="checkbox"/> มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนสม่ำเสมอ |
| <input type="checkbox"/> แสดงความคิดเห็น | <input type="checkbox"/> ให้คำปรึกษา หรือข้อเสนอแนะ |
| <input type="checkbox"/> มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน | <input type="checkbox"/> ให้ความร่วมมือในการดูแลบุตรหลาน |
| <input type="checkbox"/> สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ | <input type="checkbox"/> เป็นวิทยากร หรืออาสาสมัครเป็นผู้ช่วยสอน |
| <input type="checkbox"/> อาสาสมัครช่วยเหลืองานต่างๆ ของโรงเรียน เช่น ทำอาหาร ซ่อมแซมอาคารสถานที่ เป็นต้น | |
| <input type="checkbox"/> อื่นๆ (ระบุ)..... | |
4. พฤติกรรมของผู้อำนวยการที่แสดงออกต่อการรับรู้ของท่านและเหมาะสมต่อการมีภาวะผู้นำ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> มีมนุษยสัมพันธ์ |
| <input type="checkbox"/> เป็นที่ปรึกษาที่ดี |
| <input type="checkbox"/> ไม่ใช่อำนาจในหน้าที่ |
| <input type="checkbox"/> อ่อนน้อม ถ่อมตน |
| <input type="checkbox"/> เป็นคนดี มีคุณธรรม |
| <input type="checkbox"/> ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี |
| <input type="checkbox"/> ให้กำลังใจนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ |
| <input type="checkbox"/> ปฏิบัติต่อนักเรียนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน |
| <input type="checkbox"/> ให้การดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของนักเรียนและครอบครัว |
| <input type="checkbox"/> มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และเอาใจใส่ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และพัฒนานักเรียน |
| <input type="checkbox"/> พูควจาสุภาพต่อนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน |
| <input type="checkbox"/> ใจกว้าง และสามารถรับฟังความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน |
| <input type="checkbox"/> อื่นๆ (ระบุ)..... |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

2. คู่มือการจัดเก็บข้อมูลภาคสนามในกรณีศึกษา (Good – Practice)

วัตถุประสงค์ในการศึกษาภาคสนาม

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นต้นแบบการปฏิบัติที่ดี (Good – Practice)
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นต้นแบบการปฏิบัติที่ดี (Good – Practice)
3. เพื่อศึกษากลยุทธ์ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นต้นแบบการปฏิบัติที่ดี (Good – Practice)

ขอบเขตการลงภาคสนาม

เนื่องจากโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้มีการโยกย้ายผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2551- ปัจจุบัน จึงได้เรียนปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ตลอดจนคณะกรรมการในการพิจารณาการสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งมีมติให้ผู้วิจัยได้ลงศึกษาภาคสนามใน โรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นต้นแบบการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ในการบริหารวิชาการ ที่ไม่เป็นโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกกรณีศึกษา คือ

1. เป็นผู้บริหารที่ได้รับรางวัลผู้บริหารต้นแบบ หรือผู้บริหารดีเด่นของระดับเขต ระดับจังหวัด หรือระดับประเทศ
2. เป็นผู้บริหารที่บริหารโรงเรียนจนได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทานของกระทรวงศึกษาธิการ

การจัดเก็บข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ คือ ตัวผู้วิจัย โดยใช้เทคนิควิธีการเก็บข้อมูล ดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูล	เทคนิคการเก็บข้อมูล
1. ศึกษาเอกสารต่างๆ หรือนโยบายของโรงเรียน หรือแผนกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียน	<ul style="list-style-type: none"> ● แบบวิเคราะห์เอกสาร
2. การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) เช่น กลยุทธ์หรือวิธีการบริหารวิชาการของผู้บริหาร บริบทในโรงเรียน และนอกโรงเรียน ชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> ● แบบบันทึกการสังเกต ● กล้องถ่ายรูป
3. การสัมภาษณ์บุคคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครู คณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครอง หรือบุคคลในชุมชน หรือเครือข่ายต่างๆ (ถ้ามี)	<ul style="list-style-type: none"> ● แนวคำถามสัมภาษณ์ ● แบบบันทึกการสัมภาษณ์ ● เทปบันทึกเสียง ● กล้องถ่ายรูป

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ภาคผนวก : เครื่องมือในการเก็บข้อมูลภาคสนาม

1. แนวทางการสังเกต และแบบบันทึกการสังเกต
2. แนวคำถามสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครอง

1. แนวทางการสังเกต และแบบบันทึกการสังเกต

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. เวลา

สถานที่.....

ผู้รับการสังเกต.....

ผู้สังเกต.....

รายการที่สังเกต	ผลการสังเกต
1) บริบทโรงเรียน
2) บริบทชุมชน และ
สภาพแวดล้อมนอกโรงเรียน
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. แนวคำถามสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครอง หรือบุคคลในชุมชน

2.1 แนวคำถามสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน

1) ในปัจจุบันท่านมีภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรเป็นอย่างไร และในสภาพที่พึงประสงค์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ท่านคิดว่าควรเป็นอย่างไร

2) ในปัจจุบันท่านมีภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ ด้านการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผลเป็นอย่างไร และในสภาพที่พึงประสงค์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ท่านคิดว่าควรเป็นอย่างไร

3) ในปัจจุบันท่านมีภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ ด้านการประกันคุณภาพเป็นอย่างไร และในสภาพที่พึงประสงค์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ท่านคิดว่าควรเป็นอย่างไร

4) ในปัจจุบันท่านมีภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ ด้านการพัฒนาสื่อและสารสนเทศทางการศึกษาเป็นอย่างไร และในสภาพที่พึงประสงค์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ท่านคิดว่าควรเป็นอย่างไร

5) ในปัจจุบันท่านมีภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการเป็นอย่างไร และในสภาพที่พึงประสงค์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ท่านคิดว่าควรเป็นอย่างไร

6) ท่านคิดว่ากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเป็นอย่างไร

7) จากภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของท่าน ท่านคิดว่าท่านมีจุดเด่น หรือจุดด้อยอะไร และมีปัญหา หรืออุปสรรคใดบ้าง

8) ท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของท่านจนประสบความสำเร็จ

9) ท่านต้องการเสนอแนะอะไรอีกบ้าง ที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 แนวคำถามสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้ปกครอง หรือบุคคลในชุมชน หรือเครือข่ายอื่นๆ (ถ้ามี)

1) ในปัจจุบันผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรเป็นอย่างไร และในสภาพที่พึงประสงค์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ท่านคิดว่าควรเป็นอย่างไร

2) ในปัจจุบันผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ ด้านการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผลเป็นอย่างไร และในสภาพที่พึงประสงค์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ท่านคิดว่าควรเป็นอย่างไร

3) ในปัจจุบันผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ ด้านการประกันคุณภาพเป็นอย่างไร และในสภาพที่พึงประสงค์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ท่านคิดว่าควรเป็นอย่างไร

4) ในปัจจุบันผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ ด้านการพัฒนาสื่อและสารสนเทศทางการศึกษาเป็นอย่างไร และในสภาพที่พึงประสงค์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ท่านคิดว่าควรเป็นอย่างไร

5) ในปัจจุบันผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการเป็นอย่างไร และในสภาพที่พึงประสงค์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ท่านคิดว่าควรเป็นอย่างไร

6) ท่านคิดว่ากลยุทธ์การพัฒนาระยะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเป็นอย่างไร

7) ท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารของท่านจนประสบความสำเร็จ

2.3 แนวคำถามสัมภาษณ์เกี่ยวกับโอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการ

1) ด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร

1.1 แนวโน้มเกี่ยวกับโอกาสที่ต้องการพัฒนาที่มีต่อภาวะผู้นำด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร

1.2 แนวโน้มเกี่ยวกับอุปสรรคหรือภาวะคุกคามที่มีต่อภาวะผู้นำด้านงานบริหารจัดการหลักสูตร

2) ด้านงานการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล

2.1 แนวโน้มเกี่ยวกับโอกาสที่ต้องการพัฒนาที่มีต่อภาวะผู้นำด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล

2.2 แนวโน้มเกี่ยวกับอุปสรรคหรือภาวะคุกคามที่มีต่อภาวะผู้นำด้านงานการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผล

3) ด้านงานการประกันคุณภาพ

3.1 แนวโน้มเกี่ยวกับโอกาสที่ต้องการพัฒนาที่มีต่อภาวะผู้นำด้านงานการประกันคุณภาพ

3.2 แนวโน้มเกี่ยวกับอุปสรรคหรือภาวะคุกคามที่มีต่อภาวะผู้นำด้านงานการประกันคุณภาพ

4) ด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา

4.1 แนวโน้มเกี่ยวกับ โอกาสที่ต้องการพัฒนาที่มีต่อภาวะผู้นำด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา

4.2 แนวโน้มเกี่ยวกับอุปสรรคหรือภาวะคุกคามที่มีต่อภาวะผู้นำด้านงานการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา

5) ด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

5.1 แนวโน้มเกี่ยวกับ โอกาสที่ต้องการพัฒนาที่มีต่อภาวะผู้นำด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

5.2 แนวโน้มเกี่ยวกับอุปสรรคหรือภาวะคุกคามที่มีต่อภาวะผู้นำด้านงานการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ

**3. แบบตรวจสอบความเหมาะสมของ
กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
(ฉบับร่างที่ 1)**

คำชี้แจง

1. แบบตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1) มี 2 ส่วน จำนวน 9 หน้า คือ

ส่วนที่ 1 กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
(ฉบับร่างที่ 1)

ส่วนที่ 2 แบบตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร (ฉบับร่างที่ 1) จำนวน 5 ข้อ คือ

2.1 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร (ฉบับร่างที่ 1)

2.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาระบบผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล (ฉบับร่างที่ 1)

2.3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาระบบผู้นำในการประกันคุณภาพ (ฉบับร่างที่ 1)

2.4 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาระบบผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา(ฉบับร่างที่ 1)

2.5 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาระบบผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ (ฉบับร่างที่ 1)

2. การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์นี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. ขอความกรุณาจากท่านโปรดตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์นี้ตามความคิดเห็นของท่าน และขอความอนุเคราะห์จากท่านในการจัดส่งกลับคืนผู้วิจัย ภายในวันอังคารที่ 6 มีนาคม 2555 นี้ หรือขออนุญาตในการประสานทางโทรศัพท์เพื่อขอรับทราบความคิดเห็นจากท่าน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยตระหนักดีว่าท่านมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก แต่เพื่อผลการวิจัยนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป จึงใคร่ขอรบกวนเวลาท่านในการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์นี้ และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือด้วยดีในการวิจัยครั้งนี้

นางสาวสาตินา บุญเกื้อ

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หมายเลข เบอร์ติดต่อผู้วิจัย : 081-4939228

E – Mail : salina.zai@hotmail.com และ salina.zai@gmail.com

**ส่วนที่ 1 กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
(ฉบับร่างที่ 1)**

จากขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ ตามเอกสารที่แนบมา ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รองในการพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1) ดังรายละเอียดในตารางที่ 1-5 นี้

**ตารางที่ 1 กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร
(ฉบับร่างที่ 1)**

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร	<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการจัดทำ การวิจัยและพัฒนาหลักสูตรทุกระดับ กำหนดนโยบาย และจัดโครงสร้างของงานให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการหลักสูตร สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาค หรือเครือข่ายทางวิชาการเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ สร้างความตระหนักและให้ความสำคัญในงานบริหารจัดการหลักสูตร และกำกับ นิเทศ ติดตามอย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างความร่วมมือจากชุมชนในการวิเคราะห์บริบทท้องถิ่น และร่วมจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษาอย่างเข้มแข็ง

ตารางที่ 2 กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาระบบผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัด ประเมินผล (ฉบับร่างที่ 1)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัด ประเมินผล	<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริม สนับสนุนการการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเน้นผู้เรียนเป็นคัย เสริมสร้างความเชื่อมั่นในเรื่องคุณภาพการศึกษาและการวัดประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน สร้างความตระหนักให้ครูเห็นความสำคัญของวิธีการจัดการเรียนรู้และการวัดประเมินผลอย่างยุติธรรม เสริมสร้างและพัฒนาครูในองค์ความรู้ และวิธีการในประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์สาระการเรียนรู้เพื่อออกแบบกิจกรรมและแผนการจัดการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน สร้างความตระหนักและความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพ การศึกษา

ตารางที่ 3 กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ (ฉบับร่างที่ 1)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA 2. จัดระบบข้อมูล เพื่อเอื้อต่อการบริหาร และการพัฒนางานประกันคุณภาพภายใน และกำกับ ติดตาม ตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ 3. เสริมสร้างความเชื่อมั่น และความร่วมมือของครู ผู้ปกครองและชุมชน ในมาตรฐานการศึกษา และร่วมกันประเมิน โรงเรียนตามสภาพจริง 4. สร้างเสริมและพัฒนาวิธีการนำข้อมูลมาประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อนำไปพัฒนาและจัดทำแผนประกันคุณภาพสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอและสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา 5. สร้างความตระหนักในความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา และการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4 กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา (ฉบับร่างที่ 1)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริม สนับสนุนการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้ของนักเรียน ครู และชุมชน 2. พัฒนาระบบ และวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง อย่างเหมาะสม มีความโปร่งใส และยึดหลักธรรมาภิบาล 3. ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเอง โดยการเรียนรู้ และฝึกฝนทักษะจากสังคมออนไลน์ และสร้างความร่วมมือจากองค์กรเครือข่ายในการพัฒนาครูให้มีทักษะ ความรู้ในการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง 4. สร้างเสริมและพัฒนาวิธีการนำข้อมูลสารสนเทศมาประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนและนำไปพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาให้หลากหลาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเรียนรู้ของนักเรียน ครู และชุมชน

ตารางที่ 5 กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ (ฉบับร่างที่ 1)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความสัมพันธและพัฒนาการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งองค์กรในประเทศ และต่างประเทศ 2. พัฒนาวิธีการสร้างความรู้ ความเข้าใจและสื่อสารให้ผู้ปกครอง กรรมการ ชุมชน และเครือข่ายองค์กรเกี่ยวกับงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา 3. ส่งเสริมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการและเสริมสร้างการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่าย 4. ส่งเสริมความเป็นผู้นำวิชาการให้แก่เครือข่ายชุมชนท้องถิ่น เช่น การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น ปรากฏ์ชาวบ้าน เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึกและความรู้สึกในภูมิใจในท้องถิ่น และพัฒนาท้องถิ่นให้เป็นแหล่งเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

จากตารางที่ 1-5 พบว่า

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตร (ฉบับร่างที่ 1) ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์หลัก และ 5 กลยุทธ์รอง

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล (ฉบับร่างที่ 1) ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์หลัก และ 5 กลยุทธ์รอง

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาภาวะผู้นำในการประกันคุณภาพ (ฉบับร่างที่ 1) ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์หลัก และ 5 กลยุทธ์รอง

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา(ฉบับร่างที่ 1) ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์หลัก และ 4 กลยุทธ์รอง

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ (ฉบับร่างที่ 1) ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์หลัก และ 4 กลยุทธ์รอง

2.5 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองการพัฒนาระบบผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ (ฉบับร่างที่ 1)

1. กลยุทธ์หลัก

เหมาะสม

มีส่วนที่ควรปรับปรุง

คำแนะนำในการปรับปรุง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. กลยุทธ์รอง

เหมาะสม

มีส่วนที่ควรปรับปรุง

คำแนะนำในการปรับปรุง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

- | | |
|--|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพันธ์ เดชะคุปต์ | อาจารย์ประจำสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน
ภาควิชาหลักสูตรและการสอน และเทคโนโลยี
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห | อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารศึกษ
ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำ
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาทีพันธ์ ดร.นพดล เจนอักษร | อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร |
| 4. ดร.อรทัย มูลคำ | สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ |
| 5. ดร.สุวิทย์ มูลคำ | ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นนทบุรี เขต 1 |

รายนามผู้อำนวยการและโรงเรียนทดลองใช้เครื่องมือ

- | | | |
|-----|---|--------------------------------|
| 1. | ดร.อัญชลี ประกายเกียรติ
ผู้อำนวยการ โรงเรียนสตรีวัดอัมพรสวรรค์ | โรงเรียนสตรีวัดอัมพรสวรรค์ |
| 2. | ดร.คำรงค์ ศรีอร่าม
ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านชอยสอง | โรงเรียนบ้านชอยสอง |
| 3. | ผอ.กล้าศักดิ์ จิตสงวน
ผู้อำนวยการ โรงเรียนคอนเมืองจตุรจินดา | โรงเรียนคอนเมืองจตุรจินดา |
| 4. | ผอ.รักไทย ธนวุฒิกุล
ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดหนัง | โรงเรียนวัดหนัง |
| 5. | ผู้อำนวยการ โรงเรียนศึกษานารี | โรงเรียนศึกษานารี |
| 6. | ผู้อำนวยการ โรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม | โรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม |
| 7. | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดเวตวันธรรมาวาส | โรงเรียนวัดเวตวันธรรมาวาส |
| 8. | ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว | โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว |
| 9. | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดศรีสำราญราษฎร์บำรุง | โรงเรียนวัดศรีสำราญราษฎร์บำรุง |
| 10. | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านตากประถมวิทยา | โรงเรียนบ้านตากประถมวิทยา |

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ดร.สุวิทย์ มุลคำ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 1
4. ดร.อัศรายุทธ ศรีใจอินทร์ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5
5. ดร.อัญชลี เกษสุริยงค์ศึกษานิเทศก์ สำนักงานพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษาลำนำคคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. ดร.เชาวฤทธิ์ จงเกษกรณ์ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42
7. ดร.สัมภานันท์ คำผุยศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26
8. ดร.สกวรัตน์ ไกรமாகศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 3
9. ดร.เฉลิมชัย พันธุ์เลิศนักวิชาการ สำนักงานวิชาการและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
10. อาจารย์ชนิดยา หลานไทยนักวิเคราะห์แผนและนโยบาย สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
11. ดร.เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
12. ดร.จันทน์ แจ่มจันทร์วงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีวิทยา
13. ดร.อัญชลี ประกายเกียรติ ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีวัดอัมรินทร์
14. ดร.ปริดา ลำมะนา ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศึกษา
15. ดร.มณูญ เพชรมีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนบรือพิทยาคม
16. ดร.ดำรงศรี ศรีอร่าม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านชอยสอง
17. ผอ.กล้าศักดิ์ จิตสงวน ผู้อำนวยการโรงเรียนดอนเมืองจตุรจินดา
18. ผอ.อดิศักดิ์ มุ่งชู ผู้อำนวยการโรงเรียนสารคามพิทยาคม
19. ผอ.สมทรัพย์ ภูโสดา ผู้อำนวยการโรงเรียนเขื่อนพิทยาสรรค์
20. ผอ.ประเทือง พลเสนา ผู้อำนวยการโรงเรียนมหาชัยพิทยาคาร
21. ผอ.จันทน์ จันทร์เงิน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลภูซาง (บ้านคอนตัน)
22. ผอ.อนันต์ เวียงล่อ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปางป้อม
23. ดร.วรรณกร ทวีแก้ว ครู คศ.2 โรงเรียนวัดศรีสำราญราษฎร์บำรุง
24. ดร.พลพี ทุมมาพันธ์ ครู คศ.2 ช่วยราชการสำนักงานพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษาลำนำคคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
25. อาจารย์ภรณ์ชภัทร์ โสตถยาคม ครู คศ.2 โรงเรียนสายปัญญา

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมระดมความคิดเห็น (Focus Group)

- | | | |
|-----|---------------------------------------|---|
| 1. | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห | อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารศึกษาศาสตร์
ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำ
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. | อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล | อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารศึกษาศาสตร์
ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำ
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3. | ดร.สุวิทย์ มุลคำ | ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นนทบุรี เขต 1 |
| 4. | ดร.อัญชลี เกษสุริยงค์ | ศึกษานิเทศก์
สำนักงานพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา
สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ศึกษานิเทศก์ |
| 5. | ดร.สัมภานันท์ คำผุย | ศึกษานิเทศก์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 26 |
| 6. | ดร.เชิดศักดิ์ สุกโสภา | ผู้อำนวยการ โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย |
| 7. | ดร.จันทน์ แก่มจันทร์วงษ์ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนสตรีวิทยา |
| 8. | ดร.อัญชลี ประกายเกียรติ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนสตรีวัดอัมรินทร์ |
| 9. | ผอ.กล้าศักดิ์ จิตสงวน | ผู้อำนวยการ โรงเรียนคอนเมืองจตุรจินดา |
| 10. | ดร.พลรพี ทูมมาพันธ์ | ครู คศ.2 ช่วยราชการสำนักงานพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา
สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 11. | อาจารย์ภรณ์ชภัทร์ โสถยาคม | ครู คศ.2 โรงเรียนสายปัญญา |

ภาคผนวก ค
หนังสือขอความร่วมมือ



ที่ ศธ 0512.6(2771)/55 - 1496

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

1 มีนาคม 2555

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน ดร.สุวิทย์ มูลคำ

สิ่งที่ส่งมาด้วย กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
(ฉบับร่างที่ 1)

ด้วย นางสาวศาสตินา บุญเกื้อ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พทุทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันศุกร์ที่ 9 มีนาคม 2555 เวลา 13.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมนานาชาติ 405 ชั้น 4 อาคารประชุมสุข ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6/ พิเศษ

สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10130

30 มิถุนายน 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา

ด้วย นางสาวสาลินา บุญเกื้อ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการทำงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาของท่านซึ่งเป็น โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยการเก็บข้อมูลด้วย แบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน ทั้งนี้ ใคร่ขอความร่วมมือจากท่านเพื่อให้ได้ ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษายิ่งขึ้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัย ดังกล่าว และขอขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาบริหารการศึกษา 02-218-2587 ต่อ 840

(นิสิต) นางสาวสาลินา บุญเกื้อ 081 - 4939228

ที่ ศธ 0512.6(2747) / พิเศษ



สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10130

13 กรกฎาคม 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยภาคสนาม

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา (กรณีศึกษา Good Practice)

ด้วย นางสาวศาลินา บุญเกื้อ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลวิจัยโดยการลงศึกษาข้อมูลภาคสนามใน สถานศึกษาของท่าน ซึ่งเป็นตัวอย่างกรณีศึกษาที่มีการบริหารงานวิชาการที่ดี (Good Practice) และผู้อำนวยการ เป็นผู้ภาวะผู้นำในการบริหารวิชาการที่เป็นต้นแบบของสถานศึกษาอื่น โดยการเก็บข้อมูลด้วยการศึกษาเอกสาร สำคัญของสถานศึกษา การสังเกต และการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ คณะครู และ คณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้ปกครองนักเรียน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานขอความร่วมมือจากท่าน ในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัย ดังกล่าว และขอขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาบริหารการศึกษา 02-218-2587 ต่อ 840

(นิสิต) นางสาวศาลินา บุญเกื้อ 081 – 4939228

ภาคผนวก ง

ความสอดคล้องของตัวแปรและผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ภาวะผู้นำ พฤติกรรม	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์			ภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรม		หมายเหตุ
	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	C1	C2	
4. ภาวะผู้นำในการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา											
31					A5						
32		A2									
33	A1										
34			A3								
35				A4							
36						B1					
37							B2				
38								B3			
39									C1		
40										C2	
รวม	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	รวม 10 ข้อ
5. ภาวะผู้นำในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ											
41		A2									
42			A3								
43	A1										
44				A4							
45					A5						
46						B1					
47							B2				
48								B3			
49									C1		
50										C2	
รวม	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	รวม 10 ข้อ

รวมทั้งสิ้น 50 ข้อ

2. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือวิจัย

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
การบริหารจัดการหลักสูตร							
1.	นำ และเป็นที่ยอมรับในความรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และ ความเข้าใจในหลักสูตรแกนกลางการศึกษา หลักสูตรอิงมาตรฐาน และตัวชี้วัด หลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตรสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
2.	นำ และมีอิทธิพลของใจให้ครูสามารถประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลในการจัดทำ และพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น และหลักสูตร สถานศึกษา	1	1	1	1	0	0.8
3.	นำ และโน้มน้าวให้ครูกำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมใน การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาได้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	0	1	1	1	1	0.8
4.	มีอิทธิพลของใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมใน การจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
5.	นำ และมีอิทธิพลของใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่โดยการ วิจัยและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	0	0.8
6.	นำ และมีอิทธิพลของใจเป็นที่ยอมรับให้ครูมีส่วนร่วมในการสร้าง วิสัยทัศน์ กำหนดแผนงาน และสร้างกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการ หลักสูตรระดับท้องถิ่นและสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
7.	นำ และมีอิทธิพลของใจให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุด แข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาเป็นเนื้อหาสาระของ หลักสูตรสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
8.	นำ และเป็นที่ยอมรับในความรู้ และสนใจค้นหาแนวคิดและ แนวทางใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาแผน และกลยุทธ์ ในการบริหาร จัดการหลักสูตร	0	1	1	1	1	0.8
9.	นำ และมีอิทธิพลของใจให้ครูมีความมุ่งมั่น ขยันและอดทนในการ วิจัย พัฒนาและบริหารจัดการหลักสูตร และการติดตาม กำกับ ดูแล คุณภาพหลักสูตร	1	1	1	1	1	1
10.	นำ และมีอิทธิพลของใจให้ครูเกิดการพัฒนาตนเองในการวิจัยและ พัฒนาหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอจนเกิดค่านิยม และสามารถเป็นผู้นำ หรือแกนนำให้แก่โรงเรียนอื่น	1	1	1	1	1	1

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล							
11.	นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และ ความเข้าใจ ในการจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลได้ตาม มาตรฐานการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1
12.	นำ และมีอิทธิพลจงใจให้ครูสามารถประมวลสาระ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงในการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการ จัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล	1	1	1	1	1	1
13.	นำ และโน้มน้าวให้ครูออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนตาม เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน	1	1	1	1	1	1
14.	มีอิทธิพลจงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการจัดการเรียนรู้ให้ เหมาะสมตามศักยภาพของผู้เรียน	0	1	1	1	1	0.8
15.	นำ และมีอิทธิพลจงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ ในการ จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ จัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน	1	1	1	1	1	1
16.	โน้มน้าว และมีอิทธิพลจงใจ ให้ครูเกิดความวิริมสร้างสรรค์ในการ ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้ ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ และวัดและประเมินผล ผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย	1	1	1	1	1	1
17.	มีอิทธิพลจงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ ผู้ปกครองนักเรียน ในคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และ การวัดและประเมินผลที่สามารถตรวจสอบได้	0	1	1	1	1	0.8
18.	มีอิทธิพลจงใจให้เกิดความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการ สถานศึกษา และชุมชน ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนความ คิดเห็นร่วมกัน ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
19.	นำ และโน้มน้าว ให้ครูจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดค่านิยมในการ ปฏิบัติตนหลักคุณธรรมจริยธรรม	1	1	1	1	1	1
20.	นำ และโน้มน้าวให้ครูมีความยุติธรรมในการวัดประเมินผลตาม เกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดอย่างเหมาะสม และ สามารถตรวจสอบ ได้	1	1	1	1	1	1

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
การประกันคุณภาพ							
21.	นำ และมีอิทธิพลของใจให้ครูจัดทำประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำให้เป็นไปตามสภาพจริง และเที่ยงตรงตามเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1
22.	มีอิทธิพลของใจเป็นที่ยอมรับต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในการจัดทำแผนประกันคุณภาพ	1	1	1	1	1	1
23.	นำ และมีอิทธิพลของใจ ในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเอง ให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ PDCA	1	1	1	1	1	1
24.	นำ และมีอิทธิพลของใจให้ครูประมวลข้อมูล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อจัดทำรายงานประเมินคุณภาพภายในได้ตรงตามมาตรฐาน	1	1	1	1	1	1
25.	นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ ในการจัดระบบข้อมูล เพื่อเอื้อต่อการบริหาร และการพัฒนางานประกันคุณภาพภายใน	1	1	1	1	1	1
26.	มีอิทธิพลของใจ และส่งเสริม สนับสนุน ให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ได้เข้ามาตรวจสอบและทบทวนคุณภาพ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	0	0.8
27.	มีอิทธิพลของใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความเชื่อมั่นต่อครู ผู้ปกครองและชุมชนในการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา	1	1	1	1	1	1
28.	นำ และมีอิทธิพลของใจให้ครูรู้จักการวิเคราะห์และคิดสะท้อนข้อมูล ในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ตรงตามมาตรฐาน การศึกษา	1	1	1	1	1	1
29.	เป็นที่ยอมรับในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตาม แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จ	1	1	1	1	1	1
30.	นำให้ครูร่วมประเมินโรงเรียนตามสภาพจริงและสามารถตรวจได้จริง	1	1	1	1	0	0.8

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
การพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา							
31.	นำ และเป็นที่ยอมรับในความรู้ สามารถบูรณาการความรู้ และ ความเข้าใจในเรื่องของสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา	1	1	1	1	1	1
32.	มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือ จาก ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชนในการจัดหาทรัพยากร สื่อ การเรียนรู้ แหล่งการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา	1	1	1	1	1	1
33.	นำ และโน้มน้าวให้ครูใช้แนวทางคุณธรรมและจริยธรรมเป็นเป้าหมาย ในการจัดซื้อและจัดสรรสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทาง การศึกษาอย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนมากที่สุด	1	1	1	1	0	0.8
34.	นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนใหม่ในการ วิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศทาง การศึกษา	1	1	1	1	1	1
35.	มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ครู ในการวิเคราะห์และเชื่อมโยงในการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาที่หลากหลายให้มีความ เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	1	1	1	1	1	1
36.	มีอิทธิพลสูงใจให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวิจัยพัฒนาและ ออกแบบสื่อการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา	1	1	1	1	1	1
37.	นำ และมีอิทธิพลสูงใจให้ครูให้ครูได้นำสารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของชุมชนมาพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ในท้องถิ่นของสถานศึกษาและชุมชน	1	1	1	1	1	1
38.	มีอิทธิพลสูงใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือให้ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์ และสะท้อนความคิดเห็นร่วมกันในการสร้างและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และ เทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อให้เหมาะสมกับท้องถิ่น	1	1	1	1	1	1
39.	เป็นที่ยอมรับในความซื่อสัตย์ ยุติธรรมในการจัดซื้อหนังสือเรียน จากร้านค้า หรือบริษัทอย่างเหมาะสมแก่คุณภาพและราคา และ รักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ของทางราชการ	1	1	1	1	1	1
40.	นำ และโน้มน้าวให้ครูเน้นการปลูกฝังค่านิยมทางคุณธรรมและ จริยธรรมด้วยการ ใช้สื่อการเรียนรู้ และจัดหาหนังสือที่เกี่ยวกับ คุณธรรมจริยธรรมในการเสริมความรู้ให้แก่ผู้เรียน ได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ							
41.	มีอิทธิพลของใจเป็นที่ยอมรับในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และองค์กรอื่นๆ เพื่อร่วมกันสร้างเครือข่ายทางวิชาการ	1	1	1	1	1	1
42.	นำ และมีอิทธิพลของใจให้บุคลากรในเครือข่ายได้พัฒนากระบวนการทัศน์ใหม่ ร่วมกันโดยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการ เช่น การจัดการศึกษานอกระบบให้คนในชุมชน การเชิญเป็นวิทยากรท้องถิ่น	0	1	1	1	1	0.8
43.	นำ และโน้มน้าวให้บุคลากรในเครือข่ายวิชาการร่วมกันสร้างเป้าหมายในการส่งเสริมการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ชุมชนและผู้เรียน	1	1	1	1	1	1
44.	นำ และเป็นที่ยอมรับในการประมวลความรู้และสื่อสารให้บุคลากรในเครือข่ายมีความเข้าใจในงานวิชาการและเกิดความร่วมมือในการบริหารงานวิชาการ	1	1	1	1	0	0.8
45.	นำ และเป็นที่ยอมรับในความรอบรู้ สามารถบูรณาการความรู้และจัดระบบงานในการบริหารงานวิชาการ และชี้แจงหรือนำเสนอให้ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายรับทราบสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1
46.	มีอิทธิพลของใจเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ สร้างกลยุทธ์ในการบริหารงานวิชาการ	1	1	1	1	1	1
47.	นำ และมีอิทธิพลของใจ ส่งเสริมให้เครือข่ายได้คิดค้นหาแหล่งเรียนรู้ในชุมชนใหม่ๆ และพัฒนาจัดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่ผู้เรียนเพื่อให้เกิดความภูมิใจในชุมชนและท้องถิ่นของตน	1	1	1	1	1	1
48.	มีอิทธิพลของใจเป็นที่ยอมรับในการสร้างความร่วมมือให้ครูผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และเครือข่ายร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นในการบริหารวิชาการ	1	1	1	1	1	1
49.	นำ และเป็นที่ยอมรับของกลุ่มเครือข่ายทุกองค์กรในการยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารโรงเรียน	1	1	1	1	1	1
50.	นำ และมีอิทธิพลของใจ ให้เครือข่ายต่างมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้โรงเรียนและชุมชนเป็นองค์กรต้นแบบทางคุณธรรมจริยธรรม	1	1	1	1	1	1

สรุปผลการตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือวิจัยตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ค่า IOC มีค่า 0.8 ขึ้นไป จึงถือว่า เครื่องมือมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวศาลินา บุญเกื้อ เกิดเมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน ที่จังหวัดตรัง สำเร็จการศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการประถมศึกษา จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เมื่อปีการศึกษา 2534 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2539 และเข้ารับการศึกษาระดับปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2550

ประสบการณ์การทำงาน

- ผู้ช่วยนักวิจัยโครงการรุ่งอรุณ(การบูรณาการกระบวนการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา เรื่องการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม) สถาบันสิ่งแวดล้อมไทย
- นักวิจัย และผู้จัดการ โครงการวิจัยปฏิบัติการ SEET “Action Research on Environmental Education Experience for Reflective Practitioner Development”
- นักวิจัย และผู้จัดการ โครงการวิจัย ภายใต้ศูนย์วิจัยและพัฒนาการเรียนการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย