

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู



นางสุพรรณรัตน์ สัตตธนชัยภัทร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

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 University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

INSTRUCTIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT STRATEGIES OF TEACHERS

Mrs. Supornrat Sattathanachaiphat



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 2014

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
โดย	นางสุพรรณรัตน์ สัตตธนชัยภัทร
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล

---

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท)

.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ดร.ดิเรก พรสีมา)

สุพรรณรัตน์ สัตตธนชัยภัทร : กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (INSTRUCTIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT STRATEGIES OF TEACHERS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร.ปองสิน วิเศษศิริ, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: อ. ดร.ปิยพงษ์ สมมตติกุล, หน้า.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (2) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างคือ ครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา รวม 298 โรงเรียน วิเคราะห์ด้วยสถิติหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ และวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วยเทคนิค PNI modified

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูมีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $x = 3.59$ ) เรียงตามลำดับดังนี้ 1.ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด ( $x = 3.77$ ) รองลงมา คือ 2.ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $x = 3.67$ ) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $x = 3.67$ ) และ 4.ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐาน 6.ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $x = 3.52$ ) 7.ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $x = 3.50$ ) และ 8.ด้านการประสานงาน การใช้หลักสูตร มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด ( $x = 3.45$ ) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับมากที่สุดทุกด้าน ( $x = 4.59$ ) โดยเรียงตามลำดับดังนี้ 1.ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ( $x = 4.66$ ) รองลงมาคือ 2.ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $x = 4.63$ ) 3.ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $x = 4.61$ ) 4.ด้าน การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $x = 4.60$ ) 5.ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $x = 4.57$ ) 6.ด้าน การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $x = 4.56$ ) 7.ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $x = 4.55$ ) และ 8.ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $x = 4.51$ ) ตามลำดับ ค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.279 ( $PNI_{modified} = 0.279$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด คือ 1.ด้าน การประสานงานการใช้หลักสูตร ( $PNI_{modified} = 0.319$ ) รองลงมา คือ 2 ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $PNI_{modified} = 0.295$ ) 3.ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $PNI_{modified} = 0.289$ ) และ 4.ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 0.284$ ) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู มี 8 กลยุทธ์ กลยุทธ์หลักคือ 1.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต 2.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต 3.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการประสานงานการใช้หลักสูตรแบบมุ่งเน้นอนาคต 4.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต 5.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต 6.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต 7.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการแบบมุ่งเน้นอนาคต 8.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้แบบมุ่งเน้นอนาคต และกลยุทธ์รอง 9 ข้อ คือ 1.พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต 2.พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนกับผู้บริหารแบบมุ่งเน้นอนาคต 3.พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการประสานงานการใช้หลักสูตรแบบมุ่งเน้นอนาคต 4.พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต 5.พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต 6.พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต 7.พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยการวิจัยในชั้นเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต 8.พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครูแบบมุ่งเน้นอนาคต 9.พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการส่งเสริมผู้เรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิติดี .....

สาขาวิชา บริหารการศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

ปีการศึกษา 2557 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....

# # 5284472027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: INSTRUCTIONAL LEADERSHIP / DEVELOPMENT STRATEGIES / TEACHERS

SUPORN RAT SATTATHANACHAIPHAT: INSTRUCTIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT STRATEGIES OF TEACHERS. ADVISOR: ASST. PROF. PONGSIN VISESHSIRI, Ph.D., CO-ADVISOR: PIYAPONG SUMETTIKOON, Ph.D., pp.

This research aims to (1) analyze the current state and the desired state of the administration to develop the instructional leadership of teachers and (2) to develop management strategies to develop academic leadership of teachers. Using both quantitative and qualitative research methodologies based on data derived from the questionnaires. The samples includes teachers from 298 primary and high schools. The analysis based on descriptive statistics and prioritize the needs assessment strategies using PNI modified technique.

The results showed that (1) the current administration to develop the leadership of teachers was performed at a high level with an average overall level of 3.59. Eig as follow: monitoring on the student progress presenting the highest average value (3.77), followed by the organization to promote a provision of learning (3.67), control the teach time (3.67), the development and create an academic standard ( 3.60), the supervision and evaluation of teaching (3.56), school targeting ct rategies. the same level (3.52) and communication on goals of the school (3.50). All the six categories mentioned above showing the same level. While the coordination of the curriculum showing the lowest average (3.45).The desirable condition is found to have the highest level in all categories studied (4.59) as follow: monitoring on the student progress showing the highest desirable conditions, with the highest average value (4.66), followed by the organization to promote a provision of learning (4.63), controlling the time for teaching (4.61), the development and create an academic standard (4.60), the supervision and evaluation of teaching (4.57) and the school targeting (4.56), the coordination of the curriculum (4.55) and communication on goals of the school (4.51).The necessary requirements for the administration to develop the leadership of teachers as a whole had an average of 0.279 (PNI modified = 0.279) when considering each aspect with the index. The need to develop the most is the coordination of the curriculum (PNIModified = 0.319), followed by the school targeting (PNIModified = 0.295), communication goals of the school (PNIModified = 0.289), and the supervision and evaluation of teaching (PNIModified = 0.284).Management strategies to develop the leadership of teachers contain eight main strategies: 1. Administrative reform to strengthen the school targets focused on the future. 2. Administrative reform to improve the curriculum focused on the future. 3. Administrative reform to enhance supervision focused on the future. 4. Administrative reform to strengthen monitoring the quality of the students focused on the future. 5. Administrative reform to improve time management focused on the future. 6. Administrative reform to strengthen the academic leadership focused on the future. 7. Administrative reform to enhance the pride focused on the future. 8. Transforming leadership development of teachers and providing a learning environment that promotes future-oriented.

Department:	Educational Policy Management and Leadership	Student's Signature .....
		Advisor's Signature .....
Field of Study:	Educational Administration	Co-Advisor's Signature .....
Academic Year:	2014	

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากบุคคลที่มีส่วนเอื้ออำนวยหลายฝ่าย

กราบขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าอย่างยิ่ง ในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ และกรุณาดูแลปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้ผู้วิจัยเกิดแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ตลอดจนการดำเนินการวิจัย และดร.ดิเรก พรสีมา ที่กรุณาร่วมเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้คำปรึกษา และคำแนะนำในครั้งนี จึงขอกราบขอบคุณเป็นอย่างสูง

กราบขอบคุณ ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อูสาโท และ อาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส ที่กรุณาเป็นกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ โดยให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ยิ่ง ทำให้ปริญญาณิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กราบขอบคุณ คณาจารย์ของสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา และกรรมการบริหารหลักสูตรปริญญาสาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาตลอดหลักสูตร

กราบขอบคุณ ดร.อมรชัยตันติเมธ ดร.ประสิทธิ์ เขียวศรี ดร.กล้า ทองขาวผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัย

ขอขอบคุณผู้บริหาร คณะครูโรงเรียนวัดห้วยจรเข้วิทยา และโรงเรียนวัดหนึ่งที่อนุเคราะห์ให้ทดลองใช้เครื่องมือ ตลอดจนคณะครูโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกแห่งที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณผู้ที่ช่วยงานพิมพ์เอกสารของรายงานการวิจัยอย่างทุ่มเทในครั้งนี้ และทุกคนที่มีส่วนช่วยเหลือที่ไม่ได้ออกนาม ที่เอื้ออาทรให้คำปรึกษาและให้กำลังใจเสมอมา จนทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้

ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตสาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกคนที่ร่วมกันเรียนรู้ตลอดจนให้กำลังใจห่วงใยกัน และกันตลอดเวลาที่ศึกษาร่วมกัน

ขอขอบคุณคุณแม่ศิริพร พวงสำลี มารดา และพันตำรวจเอกสุพรรณัฐ สัตตชนชัยภัทร และ ขอบใจลูกชายลูกสาวที่สนับสนุนดูแลช่วยเหลือและเป็นกำลังใจที่มีคุณค่ามาโดยตลอด

คุณประโยชน์ของปริญญาณิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ บิดา มารดา ครูอาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาให้กับผู้วิจัย ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ด
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย.....	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	6
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	6
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
1.6 คำจำกัดความในการวิจัย.....	8
1.7 วิธีดำเนินการวิจัย.....	9
1.8 การนำเสนอรายงานวิจัย.....	9
1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ.....	11
2.2 ความหมายของภาวะผู้นำของครู.....	14
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครู.....	16
2.4 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของครู.....	17
2.5 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	25

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการ .....	26
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำและภาวะผู้นำของครู .....	29
2.8 การพัฒนาภาวะผู้นำ .....	34
2.9 แนวทางการพัฒนาครูตามนโยบายและแนวทางภาครัฐ.....	40
2.10 หลักการจัดทำแผนกลยุทธ์.....	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	65
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	65
3.2 ขั้นตอนการวิจัย .....	65
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
4.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู .....	79
4.2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู .....	208
4.3 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู .....	219
4.4 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู .....	241
4.5 ประเมินและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ร่าง 1).....	247
4.6 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู .....	263
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	267
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	267
5.2 อภิปรายผลการวิจัย .....	277
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	283
รายการอ้างอิง .....	285
ภาคผนวก.....	291
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	292



ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ .....	306
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม และขอ ความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย .....	310
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	316



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	72
2	79
3	80
4	82
5	84
6	86
7	87
8	89
9	90
10	92
11	94
12	95
13	97
14	99
15	101
16	102

ตารางที่	หน้า
17 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน.....	104
18 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการประสานการใช้หลักสูตร.....	105
19 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน.....	107
20 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน.....	109
21 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ.....	110
22 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้.....	112
23 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวม โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง.....	114
24 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน.....	116
25 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน.....	117
26 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน.....	119
27 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ด้านการประสานการใช้หลักสูตร.....	120
28 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน.....	122
29 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน.....	124
30 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ.....	126
31 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้.....	128

ตารางที่	หน้า
32 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวม <b>โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่</b> .....	130
33 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ <b>โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่</b> ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน.....	132
34 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ <b>โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่</b> ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน.....	133
35 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ <b>โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่</b> ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน.....	135
36 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ <b>โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่</b> ด้านการประสานการใช้หลักสูตร.....	136
37 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ <b>โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่</b> ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน.....	138
38 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ <b>โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่</b> ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน.....	140
39 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ <b>โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่</b> ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ.....	141
40 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ <b>โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่</b> ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้.....	143
41 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ <b>โดยภาพรวมโรงเรียนมัธยมศึกษา</b> .....	145
42 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ <b>โดยภาพรวมโรงเรียนมัธยมศึกษา</b> ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน.....	147
43 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ <b>โดยภาพรวมโรงเรียนมัธยมศึกษา</b> ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน.....	148
44 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ <b>โดยภาพรวมโรงเรียนมัธยมศึกษา</b> ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน.....	150
45 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ <b>โดยภาพรวมโรงเรียนมัธยมศึกษา</b> ด้านการประสานการใช้หลักสูตร.....	151
46 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ <b>โดยภาพรวมโรงเรียนมัธยมศึกษา</b> ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน.....	153

ตารางที่	หน้า
47 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน.....	155
48 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ.....	156
49 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้.....	158
50 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	160
51 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน .....	162
52 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน.....	163
53 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน .....	165
54 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการประสานการใช้หลักสูตร.....	166
55 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน.....	168
56 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน .....	170
57 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ .....	171
58 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้.....	173
59 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวม โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง.....	175
60 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน.....	177
61 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน.....	178
62 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน.....	180

ตารางที่	หน้า
63 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ด้านการประสานการใช้หลักสูตร .....	181
64 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน.....	183
65 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน .....	185
66 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ .....	186
67 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้.....	188
68 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวม โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ .....	190
69 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน.....	192
70 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน .....	193
71 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน.....	195
72 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ด้านการประสานการใช้หลักสูตร.....	196
73 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน.....	198
74 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน.....	200
75 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ .....	201
76 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้.....	203
77 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ.....	205
78 การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์องค์ประกอบในภาพรวม.....	211

ตารางที่	หน้า
79 การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการของครู จำแนกตามองค์ประกอบย่อย.....	212
80 การจับคู่ SWOT Matrix กลยุทธ์ SO ด้านการประสานการใช้หลักสูตร.....	221
81 การจับคู่ SWOT Matrix กลยุทธ์ SO ด้านการประสานการใช้หลักสูตร.....	222
82 การจับคู่ SWOT Matrix กลยุทธ์ SO ด้านการสื่อสารเป้าหมาย.....	223
83 การจับคู่ SWOT Matrix กลยุทธ์ SO ด้านการด้านการนิเทศและ การประเมินผลด้านการเรียนการสอน .....	224
84 การจับคู่ SWOT Matrix กลยุทธ์ WO ด้านการประสานการใช้หลักสูตร.....	225
85 การจับคู่ SWOT Matrix กลยุทธ์ WO ด้านการด้านการนิเทศและ การประเมินผลด้านการเรียนการสอน.....	226
86 การจับคู่ SWOT Matrix กลยุทธ์ WO ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน.....	227
87 การจับคู่ SWOT Matrix กลยุทธ์ WO ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้า ของนักเรียน.....	228
88 การจับคู่ SWOT Matrix กลยุทธ์ WO ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน.....	229
89 การจับคู่ SWOT Matrix กลยุทธ์ WO ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐาน ด้านวิชาการ.....	230
90 การจับคู่ SWOT Matrix กลยุทธ์ WO ด้านการ การจัดให้มีสิ่ง ส่งเสริมสภาพการเรียนรู้.....	231
91 การจับคู่ SWOT Matrix กลยุทธ์ WT ด้านการประสานการใช้หลักสูตร.....	232
92 การจับคู่ SWOT Matrix กลยุทธ์ WT ด้านการกำหนดเป้าหมาย.....	233
93 การจับคู่ SWOT Matrix กลยุทธ์ WT ด้านการสื่อสารเป้าหมาย.....	234
94 การจับคู่ SWOT Matrix กลยุทธ์ WT ด้านการด้านการนิเทศและ การประเมินผลด้านการเรียนการสอน.....	235
95 การจับคู่ SWOT Matrix กลยุทธ์ WT ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้า ของนักเรียน.....	236
96 การจับคู่ SWOT Matrix กลยุทธ์ WT ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน...	237
97 การจับคู่ SWOT Matrix กลยุทธ์ WT ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐาน ด้านวิชาการ.....	238
98 การจับคู่ SWOT Matrix กลยุทธ์ WT ด้านการ การจัดให้มีสิ่ง ส่งเสริมสภาพการเรียนรู้.....	239

ตารางที่	หน้า
99 สรุปกลยุทธ์ SO ST WO WT ที่ได้จากการ SWOT Matrix.....	240
100 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ร่างที่ 1) .....	241
101 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ร่างที่ 2).....	247
102 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู.....	255





## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	8
1.2 สมรรถนะหลัก .....	45
1.3 สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี.....	46
1.4 สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง.....	47
1.5 สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม.....	48
1.6 สมรรถนะที่ 5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู.....	49
1.7 สมรรถนะประจำสายงาน.....	51
1.8 สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาผู้เรียน.....	54
1.9 สมรรถนะที่ 3 การบริหารจัดการชั้นเรียน.....	54
1.10 สมรรถนะที่ 4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน.....	55
1.11 สมรรถนะที่ 5 ภาวะผู้นำครู.....	56
1.12 สมรรถนะที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน เพื่อการจัดการเรียนรู้ .....	58
1.13 SWOT หรือ TOWS เมทริกซ์.....	60
1.14 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาค.....	61
1.15 ขั้นตอนการวิจัย .....	66

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

ปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ไม่เฉพาะกับผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น แต่มีความสำคัญกับครูผู้สอนด้วย มีงานวิจัยจำนวนมากเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลทั้งในระดับอนุบาล ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาได้ระบุว่าภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องจำเป็น (Lezotte,1994) งานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำทางการศึกษาของต่างประเทศนั้น นอกจากการศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อองค์กรและต่อการพัฒนาตัวผู้นำเองแล้ว มีการศึกษาที่สะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อผู้เรียนโดยตรงด้วย เช่น การศึกษาในปี ค.ศ. 2003 ของ Waters Marzano และ McNulty ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Balanced Leadership: What 30 Years of Research Tells Us about the Effect of Leadership on Student Achievement) และในระหว่างปี ค.ศ.1980-2004 Hallinger ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำในส่วนที่เกี่ยวกับผลสะท้อนของการใช้ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน และด้านปฏิรูปการเปลี่ยนแปลง (Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership: 1980 - 2004) โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อสะท้อนภาพของงานวิจัยด้านภาวะผู้นำในสถานศึกษาและการปฏิบัติจริง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 (พ.ศ.2523) เพื่อประเมินผลดีของรูปแบบภาวะผู้นำในสถานศึกษาเท่าที่ทำการศึกษากันมาแล้วและเพื่อศึกษาแนวทางในการทำวิจัยและการปฏิบัติในเรื่องภาวะผู้นำในสถานศึกษา โดย Hallinger ได้ยกตัวอย่างการศึกษางานวิจัยและตัวอย่างจากประสบการณ์ของตนเองที่ผ่านมาด้วย (Online:[www.philiphallinger.com/educational.html](http://www.philiphallinger.com/educational.html)) ต่อมาได้มีการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำทางการศึกษาโดยมีการศึกษากรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำทางการศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียน รูปแบบภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยประเด็นที่ได้รับความสนใจและถูกนำมาศึกษามากคือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) ภาวะผู้นำทางด้านวิชาการ (Instructional Leadership) ) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในระยะต่อมามีอีกประเด็นหนึ่งที่เป็นที่นิยมศึกษาคือ ภาวะผู้นำแบบกระจายหรือเสริมอำนาจ (Distributed Leadership) ซึ่งเป็นการศึกษาการกระจายอำนาจหรือการสร้างอำนาจ (Empowerment) ให้ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้นำ เป็นการพัฒนาและให้โอกาสผู้ตามที่จะเปลี่ยนสถานะเป็นผู้นำ โดยงานเรื่องนี้ส่วนหนึ่งพบได้จากหัวข้อการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างอำนาจให้กับครู และในหัวข้อครูในฐานะผู้นำ (Teacher as a

Leader) เช่น การศึกษาในเรื่อง Distributed Leadership ของ Kenne Leithwood และของ Peter Gronn (Leithwood, Kenne. 2009; Gronn, Peter,2009 อ้างถึงใน ปองสิน วิเศษศิริ, 2552:93-109) นอกจากนี้ ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้หันมาสนใจศึกษาเพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาการประถมศึกษาและการมัธยมศึกษา (1965) มีนักวิจัยและนักการศึกษาสนใจเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างจริงจังตั้งแต่ปี ค.ศ.1980 เป็นต้นมา สหรัฐอเมริกาพยายามแก้ปัญหาการเรียนรู้นักเรียนมากขึ้น ด้วยการออกกฎหมาย No Child Left Behind Act of 2002 โดยเน้นว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นรายบุคคลต้องได้มาตรฐาน ไม่มีใครตกหล่นจากเกณฑ์กำหนด ที่ให้ความสำคัญอย่างมากเป็นเรื่องของการอ่าน นักเรียนทุกคนต้องอ่านออก และเน้นวิชาคณิตศาสตร์ เพื่อเสริมการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ ภาวะผู้นำทางวิชาการได้รับความสนใจมากเป็นพิเศษ จนทำให้สภากรองเกรสของสหรัฐอเมริกาออกกฎหมาย Instructional Leadership Act of 2007 เป็นการให้ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ (อ้างถึงในโกศิษฐ์ เพลรินทร์, 2552:58-59) รวมทั้งมหาวิทยาลัย Harvard ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ ก็ได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยเปิดโปรแกรมการเรียนการสอนที่มีชื่อว่า Instructional Leadership (IL) ซึ่งเป็นโครงการระดับปริญญาโท ใช้ระยะเวลาหนึ่งปี ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทผู้นำมาในโรงเรียนและเขตพื้นที่ Instructional Leadership เป็นการเตรียมความพร้อมของครู และองค์ประกอบในส่วนการฝึกงานจะเน้นไปที่ความเชี่ยวชาญในภาวะผู้นำที่โรงเรียน เขตพื้นที่หรือองค์การ (Harvard, 2009:online) ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์ (2554) กล่าวว่า การสร้างให้คนในองค์กรมีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) นับว่ามีความสำคัญอย่างมาก เพื่อที่จะทำให้องค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Change) ซึ่งเกิดขึ้นอย่างรุนแรงมากในขณะนี้และหากองค์กรใดให้ความสำคัญเรื่องภาวะความเป็นผู้นำกับบุคคลทุกระดับแล้ว ก็จะทำให้องค์กรนั้นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในทุกระดับได้ จำลักษ์ณ์ ขุนพลแก้ว (2548: 13) กล่าวว่า ทุกคนสามารถมีภาวะผู้นำได้โดยไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งหน้าที่ในระดับบังคับบัญชา เพราะภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวบุคคล ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะได้รับการยอมรับและมีพลังที่จะให้สมาชิกในกลุ่มคล้อยตาม สุชาติ สังข์เกษม (2554) กล่าวว่า กุญแจความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ประเด็นหนึ่งคือ การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership) นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งมีหน้าที่ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำของครูอย่างมาก จึงได้กำหนดภาวะผู้นำของครูไว้ในมาตรฐานวิชาชีพครู และคู่มือการประเมินสมรรถนะครู พ.ศ.2553 เพื่อใช้ประเมินสมรรถนะครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ในโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ : กิจกรรมจัดระบบพัฒนาครูเชิงคุณภาพเพื่อการพัฒนาครูรายบุคคลโดยกำหนดการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) ไว้ในแบบประเมินสมรรถนะครูในสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ทั้งนี้ เพราะทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้ง

นักการศึกษาและนักวิชาการต่างให้ความสำคัญกับครู เพราะครูเป็นอาชีพที่สร้างคนทุกสาขาในสังคม ฐานความรู้ คุณลักษณะของครูต้องเป็นผู้ใฝ่รู้และใฝ่พัฒนาตนเอง ที่สำคัญครูควรมีความเข้าใจลูกศิษย์ ว่าแต่ละคนมีความแตกต่างและความถนัดไม่เหมือนกัน บางคนอาจชอบวิธีการเรียนรู้ไม่เหมือนกัน ดังนั้น ครูควรวิเคราะห์ผู้เรียนให้ได้แล้วเลือกวิธีที่เหมาะสมกับการสอนลูกศิษย์แต่ละคนให้มีประสิทธิภาพ เป็นพลเมืองที่ดีของสังคม (พลฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ ,2550:ออนไลน์) สอดคล้องกับ เกษม วัฒนชัย (,2545:35) ที่กล่าวว่า ครูต้องมีวิชาครู ทั้งทฤษฎี หลักปฏิบัติและการจัดการเพื่อการเรียนรู้ ครูต้องยอมรับว่าเป้าหมายของการศึกษาอยู่ที่การเรียนรู้ ไม่ใช่อยู่ที่การสอน... การสอนเป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือเพื่อให้เด็กเรียนรู้ นี่คือความหมายของ student - centered อย่างแท้จริง เด็กจะต้องมีความรู้ มีทักษะ มีเจตคติเพื่อการเรียนรู้ เด็กจะต้องสนใจและขวนขวายหาความรู้ ครูต้องรู้จักเด็กทุกคนอย่างละเอียด และช่วยพัฒนาศักยภาพของเขาให้ดีที่สุด (เกษม วัฒนชัย ,2545:35) ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการจัดการ เรียนรู้แก่ผู้เรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา,2552 : 2-3) คุณภาพการศึกษาขึ้นอยู่กับ คุณภาพครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา, 2552 : 29) ครูเป็นบุคคลสำคัญในกระบวนการปฏิรูปการศึกษา เพราะเป็นด่านหน้าและ กลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คุณภาพของระบบการศึกษาไม่สามารถสูงกว่าคุณภาพของ ครู หากเรามีครูที่ไม่มีคุณภาพก็อย่าคาดหวังว่าการศึกษาของเราจะมีคุณภาพ และเนื่องจากสภาพ สังคมที่เปลี่ยนแปลง จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพครูให้มีสมรรถนะสูง มีความสามารถอย่าง พอเพียงที่จะพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สามารถเผชิญสถานการณ์ต่างๆ ได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา,2553:8) ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ได้กล่าวถึงสถานะด้านสังคมของประเทศ สรุปได้ว่า การพัฒนาศักยภาพคนไทยด้านการศึกษาจะต้อง ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาด้านคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต คนไทยได้รับการ ศึกษาเฉลี่ยสูงขึ้น การขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานเพิ่มมากขึ้น แต่คุณภาพการศึกษา ยังคงเป็นปัญหาต่อเนื้อที่ที่ต้องให้ความสำคัญโดยเร่งด่วน เช่น พบว่าทักษะการอ่านของนักเรียนไทย ส่วนใหญ่มีค่าไม่เกินระดับ 2 จาก 5 ระดับ ความสามารถในการเรียนรู้โดยเชื่อมโยงนำความรู้ไปปรับ ใช้ของคนไทยยังอยู่ในระดับต่ำ คุณภาพการศึกษายังไม่เพียงพอในการปรับตัวเท่าทันการเปลี่ยนแปลง และเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ การพัฒนาประเทศให้สามารถดำรงอยู่อย่างมั่นคงในกระแส โลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และมีแนวโน้มทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น จำเป็นต้องมุ่งพัฒนา ศักยภาพคนในทุกมิติ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา ครอบครัวยุคใหม่มีความอบอุ่น มั่นคง ชุมชน มีความเข้มแข็ง ครูจึงเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่สำคัญ (คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ,2550:13-14) และจากการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการตามนโยบาย การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในภาพรวมพบว่า ครูบางคนยังไม่เข้าใจการนำทักษะการคิด เข้าสู่

การจัดการเรียนรู้ จึงส่งผลต่อการเรียนการสอน สอดคล้องกับ (บัณฑิตย์ ศรีพุทธางกูร,2552:7) ที่กล่าวว่า หลักสูตรและการสอนของครู จะต้องไม่ยึดโยงกับเนื้อหาในตำราเรียนอย่างเดียว นำความรู้แต่ในตำราไปออกข้อสอบ เพราะนักเรียนค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งความรู้อื่นๆ ได้

ส่วนปัญหาที่พบในคุณภาพของผู้เรียน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2556) รายงานคุณภาพการศึกษาไทยในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษานานาชาติ โครงการ PISA 2009 จำนวน 65 ประเทศในภาพรวมพบว่า นักเรียนไทยมีผลการประเมินต่ำกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติ (OECD) ทุกวิชา และมีแนวโน้มผลการประเมินต่ำลงทุกวิชาเมื่อเทียบกับการประเมินครั้งแรก (PISA 2000) สำหรับการประเมินผลสัมฤทธิ์วิชาคณิตศาสตร์-วิทยาศาสตร์ (TIMSS 2011) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 พบว่า วิชาคณิตศาสตร์-วิทยาศาสตร์ ทั้ง 2 วิชาของไทยต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 500 คะแนน ซึ่งคณิตศาสตร์ ไทยได้ 427 คะแนน วิทยาศาสตร์ ไทยได้ 451คะแนน

นอกจากนี้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2556:74) ยังได้รายงานอีกว่า มีหลักฐานต่างๆ สะท้อนให้สังคมไทยเห็นมาอย่างต่อเนื่องถึงคุณภาพการศึกษาของไทยที่ตกต่ำ ทั้งที่เป็น การสำรวจโดยองค์กรระหว่างประเทศ และการประเมินโดยองค์กรภายในประเทศ เช่น สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.) หรือผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติ (National Test) ซึ่งต่างก็พบภาพซ้ำๆ กันว่า นักเรียนไทยส่วนใหญ่มีความรู้ต่ำกว่ามาตรฐาน ความรู้ที่ว่ามี หมายถึงวิชาที่สำคัญต่างๆ เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ การคิดเชิงวิเคราะห์ ภาษา ซึ่งรวมถึงภาษาไทย การศึกษาขององค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economics CO-Operation and Development,OECD) ที่รู้จักกันในชื่อของ PISA (Programme for International Students Assessment) พบว่านักเรียนไทยที่จัดได้ว่ามีความรู้ วิทยาศาสตร์อยู่ในระดับสูงมีเพียงร้อยละ 1 เท่านั้น ซึ่งคงจะได้แก่นักเรียนที่ไปชนะการแข่งขัน โอลิมปิกวิชาการสาขาต่างๆและย่อมไม่ได้หมายถึงคุณภาพโดยเฉลี่ยของระบบการศึกษาไทย PISA ยังพบว่า เด็กไทย 74% อ่านภาษาไทยไม่รู้เรื่อง คือ มีตั้งแต่อ่านไม่ออก อ่านแล้วตีความไม่ได้ วิเคราะห์ ความหมายไม่ถูก หรือแม้แต่ไม่สามารถใช้ภาษาให้เป็นประโยชน์ในการศึกษาวิชาอื่นๆ ได้ คุณภาพที่ ตกต่ำย่อมหมายถึงวิชาการและองค์ความรู้ที่เรามีอยู่ในระบบการศึกษาไทยต่ำกว่ามาตรฐาน หมายถึงระบบการถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งครูผู้สอนมีความรู้ต่ำกว่ามาตรฐาน หมายถึงความด้อยคุณภาพของระบบสนับสนุนการเรียนรู้ต่างๆ เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการสร้างบรรยากาศแห่ง การเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งในที่สุด ย่อมเป็นผลให้ผู้เรียนมีความรู้ต่ำกว่ามาตรฐาน สอดคล้องกับ William Glasser (2545:27) ที่กล่าวว่า รายงานแสดงความล้มเหลวของโรงเรียนมิให้เห็นมากมาย เช่น อัตรา นักเรียนที่ต้องออกไปก่อนจบ ผลคะแนนสอบต่ำ และการไม่ยอมเรียนวิชายาก เช่น วิชาคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ทั้งหมดนี้เป็นผลของการที่นักเรียนไม่พยายามทำงานที่มีคุณภาพ มีครูไม่กี่คนที่

พยายามโน้มน้าวนักเรียนของตนให้ทำงานคุณภาพอย่างสม่ำเสมอและประสบความสำเร็จในการทำงานที่ยาก

จากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาไทย สรุปได้ว่าปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการจัดการศึกษา กระบวนการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การพัฒนาครู อาจารย์ การระดมทรัพยากรและการลงทุน และการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยปัจจัยครูเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง เนื่องจากครู อาจารย์เป็นผู้ร่วมเชื่อมโยงกับทุกปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ชุมชน ระหว่างกลุ่มครูด้วยกันเองและที่สำคัญที่สุดคือ ผู้เรียน ดังนั้น ครู อาจารย์จึงเป็นเสมือนกุญแจสำคัญในการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ได้ศักยภาพและมีคุณภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552:13) สอดคล้องกับTelford ได้ทำการศึกษาผู้นำทางการศึกษาที่สามารถพัฒนาระบบการทำงานของโรงเรียนสู่การบริหารจัดการ ได้ให้แนวคิดที่ผู้นำทางการศึกษาไม่ใช่ผู้ที่จะบริหารจัดการองค์ความรู้ได้เสมอไป ผู้ที่ทำให้หน้าที่จัดการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ให้แก่ผู้เรียน คือผู้สอน การบริหารจัดการโรงเรียนจึงต้องเข้าใจบทบาทของผู้สอนและผู้เรียน (Telford, 1996) การปฏิรูปการศึกษามุ่งให้เกิดคุณภาพทั้งในด้านผลผลิต กระบวนการจัดการและปัจจัยต่างๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษาพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach : WSA) บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ก็คือผู้บริหารสถานศึกษา เพราะต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุพล วงสินธ์, 2545 : 29) ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นโดยเฉพาะภารกิจทางด้านบริหารงานวิชาการนั้น ผู้อำนวยการจะรับผิดชอบเพียงผู้เดียวไม่ได้ หน้าที่ของผู้อำนวยการจึงต้องคอยกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนร่วมมือกันทุกคน (นพพงษ์ บุญจิตราดุล, 2540:21) สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาประการหนึ่งคือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำและสร้างผู้นำ (ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ, 2548) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้นำในสถานศึกษาแล้ว ยังต้องสร้างผู้นำให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาด้วย และบุคลากรที่สำคัญในสถานศึกษานอกจากผู้บริหารแล้วก็คือ ครู แต่ในการศึกษาผลงานวิจัยพบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัญหาการบริหารงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ปองสิน วิเศษศิริ (2552) ได้กล่าวไว้ว่างานวิจัยส่วนใหญ่ มักเป็นการศึกษาที่มุ่งศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาผู้นำ โดยมีจุดเน้นเพื่อการพัฒนาองค์การ แต่เป็นที่น่าเสียดายที่งานวิจัยเหล่านั้น มักไม่ได้เป็นการศึกษาที่เน้นหรือแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อผู้เรียนเท่าที่ควรหรือเกิดผลกับผู้เรียนโดยตรง แม้ว่าจะพบงานวิจัยภาวะผู้นำทางการศึกษา

ของต่างประเทศ แต่การศึกษาประเภทนี้ก็ยังมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับการศึกษาภาวะผู้นำในลักษณะอื่น ในวงการศึกษาคงไม่มีอะไรที่สำคัญไปกว่าการพัฒนา ผู้เรียนด้านสัมฤทธิ์ผลทางการเรียน ไม่ว่าจะเป็นงานวิจัยของในประเทศหรือของต่างประเทศก็ตาม ทั้งนี้เนื่องจากครูเป็นผู้ใกล้ชิดและเป็นแบบอย่างที่ดีของนักเรียนจากภาระหน้าที่ความรับผิดชอบทำให้ครูเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับนักเรียน พฤติกรรมของครูส่งผลต่อผู้เรียนอย่างมาก ถ้าครูมีภาวะผู้นำที่ดีก็จะส่งผลบวกต่อผู้เรียน ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และด้านลักษณะนิสัยของผู้เรียนด้วย การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของครู (Teacher as a Leader) การเสริมพลังอำนาจให้ครู (Teacher Empowerment) จะช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำให้ครู แต่การวิจัยในประเทศนี้ยังมีอยู่น้อยโดยเฉพาะในประเทศไทย แม้จะมีการกล่าวถึงความสำคัญของเรื่องนี้ รวมทั้งมีตำราเรียนและหนังสือของต่างประเทศ จากหลักฐานรายการหนังสือและตำราบนเว็บไซต์แหล่งหนังสือและตำราก็ตาม ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

## 1.2 คำถามในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ มีคำถามในการวิจัย ดังนี้

- 1.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูเป็นอย่างไร
- 1.2.2 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูควรเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

- 1.3.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
- 1.3.2 พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

- 1.4.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4.2 ประเด็นศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการใช้แนวคิดของ Hallinger & Murphy (1985)

## 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.5.1 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ใช้แนวคิดของ Hallinger & Murphy (1985) ดังนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน
- 2) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน
- 3) การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน
- 4) การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร
- 5) การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน
- 6) การควบคุมการใช้เวลาในการสอน
- 7) การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ
- 8) การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

ทั้งนี้ Hallinger and Murphy (1985) ได้กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 3 ด้านใหญ่ 11 ด้านย่อย แต่ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เพียง 8 ข้อ เนื่องจากอีก 3 ข้อซึ่งประกอบด้วย 1) การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด 2) การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู และ 3) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการที่เน้นพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่

### 1.5.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

ใช้แนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน A Strategic Management for School Development ของ Fidler, B., 2002:86-87) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

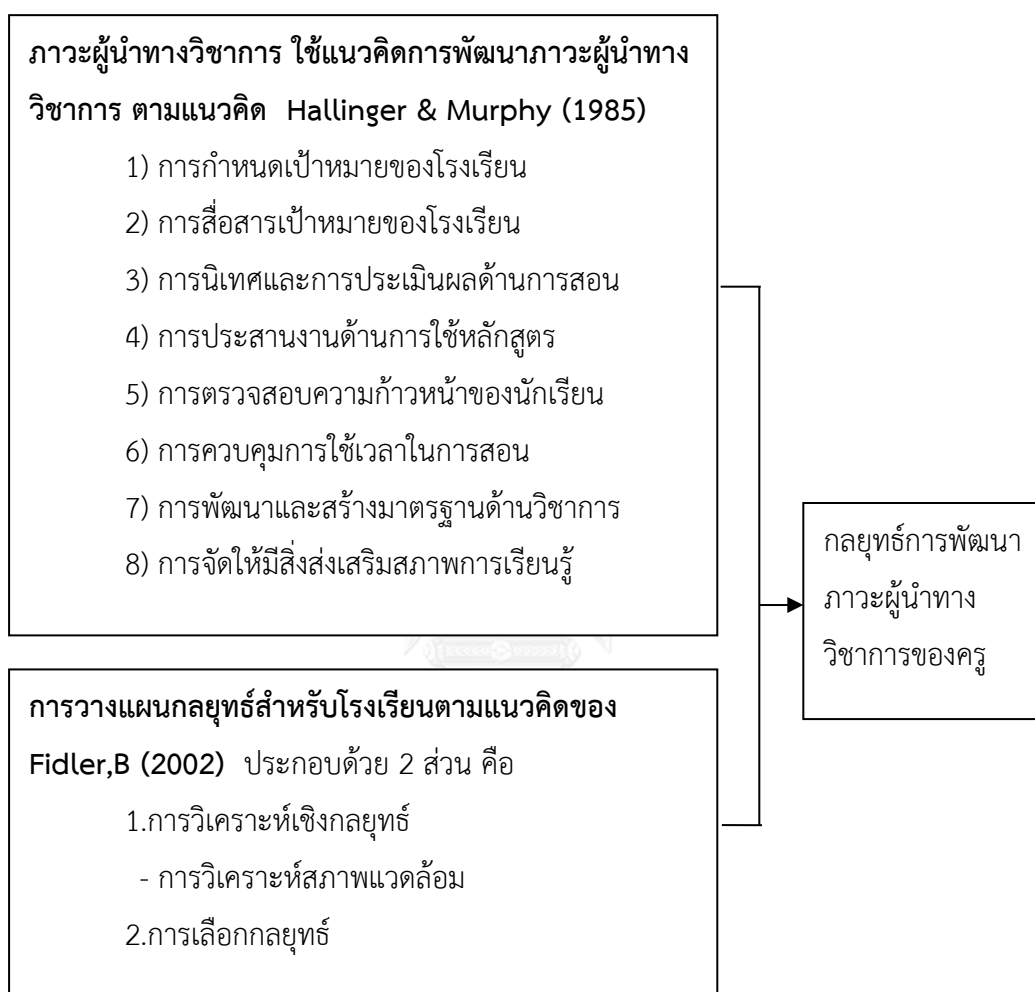
- 1.5.2.1 ชั้นวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) เป็นการตั้งคำถามว่า
- จะทำอย่างไร
  - ต้องการให้เกิดอะไร
  - ทำอย่างไรให้ผลนั้นดีขึ้น

ทั้งนี้ Fidler ได้กล่าวว่าต้องเป็นคำถามที่มีประเด็นที่มีน้ำหนักข้อมูลต้องเก็บทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน การประเมินผล และบริบทของโรงเรียน การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของโรงเรียนในอนาคต



1.5.2.2 ชั้นเลือกกลยุทธ์ (strategic choice) คือการนำผลการวิเคราะห์ด้วยวิสัยทัศน์ มองอนาคตเชิงบวก และเลือกกลยุทธ์ที่ผ่านการประเมินผลมาแล้ว โดยเขียนเป็นแผนภาพกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

แผนภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย



## 1.6 คำจำกัดความในการวิจัย

**กลยุทธ์การพัฒนา** หมายถึง แนวทางเชิงรุกที่ใช้พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

**ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู** หมายถึง ครูมีภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน การควบคุมการใช้เวลาในการสอน การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Hallinger & Murphy (1985)

**การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู** หมายถึง การใช้แนวทางเชิงรุกพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน ด้านการประสานงานด้านการใช้หลักสูตร ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ และด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

**ครู** หมายถึง ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

### 1.7 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน ผู้วิจัยได้นำเสนอขั้นตอนการวิจัย ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.7.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนในโรงเรียน

1.7.2 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

1.7.3 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

1.7.4 ประเมินและตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

1.7.5 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

### 1.8 การนำเสนอรายงานวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดลำดับขั้นตอนการนำเสนอเนื้อหาของการรายงานผลการวิจัย โดยแบ่งเป็น 5 บทดังนี้

**บทที่ 1 บทนำ** เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย ขอบเขตการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ สรุปขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย และการรายงานผลการวิจัย

**บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** เป็นการนำเสนอการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้น

**บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย** เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผล เป็นการนำเสนอขั้นตอนในการวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ขั้นตอนที่ 3 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู และขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์

**บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล** เป็นการอธิบายผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลตามขั้นตอนการวิจัยโดยละเอียด

**บทที่ 5 บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ** เป็นการนำเสนอเนื้อหาโดยสรุปของการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล รวมทั้งข้อเสนอแนะจากการวิจัย

## 1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### ผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นแนวทางเพื่อ

1.9.1 หน่วยงานนโยบาย เช่นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถนำผลการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูไปใช้ในการกำหนดนโยบาย หรือปรับปรุงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพครู

1.9.2 หน่วยปฏิบัติ เช่น โรงเรียนทั่วไปสามารถนำผลการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ไปใช้ในการกำหนดหรือปรับปรุงกลยุทธ์ในการพัฒนา ซึ่งจะส่งผลในการพัฒนาคุณภาพครูให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

1.9.3 หน่วยงานวิชาการ เช่น ภาควิชา สาขาวิชาในสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวกับการศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อการอ้างอิงในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนเอกสารวิชาการและรายงานผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู” เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วยสาระสำคัญดังต่อไปนี้ คือ

- 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำของครู
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครู
- 2.4 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของครู
- 2.5 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการ
- 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำและภาวะผู้นำของครู
- 2.8 การพัฒนาภาวะผู้นำ
- 2.9 แนวทางการพัฒนาครูตามนโยบายภาครัฐ
- 2.10 หลักการจัดทำแผนกลยุทธ์
- 2.11 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำครู

#### 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

NECTEC's Lexitron Dictionary ให้คำแปล “ภาวะผู้นำ” (leadership) ว่าหมายถึงสภาพหรือสถานะที่เป็นหัวหน้าผู้อื่นและให้คำแปล “leadership” ว่าหมายถึงความสามารถในการเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำ ตำแหน่งผู้นำ ตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำของกลุ่ม ซึ่งจากการศึกษา พบว่ามีการจำแนกความหมายภาวะผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม (WorldPress, 2013 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2557:87-88) ดังนี้

1. ความหมายภาวะผู้นำที่มีพื้นฐานความคิดเรื่องชนเผ่าหรือสัตว์บางประเภท หมายถึงภาวะมีอำนาจเหนือกลุ่มคนของตนเอง (having the dominating power over your people) ของผู้ที่อยู่ตำแหน่งบนของกลุ่มในช่วงเวลาหนึ่งๆ เน้นการเชื่อฟังกฎเกณฑ์ที่ผู้นำกำหนด ภาวะผู้นำในความหมายนี้เป็นมาในอดีต ในองค์กรสมัยเก่า หรือในองค์กรปัจจุบันที่ยึดติดกับแนวคิดเก่า ไม่เป็นการนำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จด้วยหลักมนุษยสัมพันธ์ ด้วยการบันดาลใจหรือด้วยการจูงใจใดๆ ขอเพียงแต่บุคคลนั้นอยู่ตำแหน่งบนสุดของกลุ่ม และนำกลุ่มโดยอาศัยกฎเกณฑ์

2. ความหมายภาวะผู้นำที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อบรรลุความสำเร็จด้วยคนอื่น หมายถึง ภาวะการณ์ให้ความไว้วางใจคนอื่นว่า มีความปรารถนา และความสามารถที่จะประสานสัมพันธ์กัน ทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ (accomplishing tasks through others) ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ การเชิญชวน หรือด้วยความสัมพันธ์ของผู้นำกลุ่มซึ่งเป็นจุดเน้นขององค์กรยุคใหม่หรือโลกยุคใหม่

3. ความหมายภาวะผู้นำที่มีพื้นฐานความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง และเพื่ออนาคตที่ดีกว่า หมายถึง ภาวะการณ์ท้าทายต่อสภาพการณ์ในปัจจุบัน และมุ่งหน้าเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่โลกใหม่ที่ ดีกว่า (challenges the status quo and gears towards a better world) บุคคลในกลุ่มจะเป็นใครก็ได้ แม้ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง ขอเพียงความคิดและมีการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลง ถือว่าผู้นั้นมีภาวะผู้นำ ตามสโลแกนที่ว่าทุกคนในกลุ่มสามารถเป็นผู้นำ (everyone on a group can be a leader) หรือทุกคนเป็นผู้นำได้ (everyone is a leader) หรือทุกคนจะต้องเป็นผู้นำ (everyone must be a leader)

ทั้งนี้ได้กล่าวว่ามี นักวิชาการ (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2557:88-89) ได้นำเสนอ ความหมายในแนวทางดังกล่าว ดังนี้

4.ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวที่มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ของบุคคลที่มีแรงจูงใจ ค่านิยม สภาพทางเศรษฐกิจ การเมือง และอื่น ๆ ในบริบทของการแข่งขัน และความขัดแย้ง เพื่อตระหนักถึงเป้าหมายอย่างเป็นทางการหรือร่วมกันของผู้นำและผู้ตาม (Burns:1978)

5.ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อกันระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มุ่งมั่นให้เกิด การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง อันสะท้อนให้เห็นถึงการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Rost:1991)

6.ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่สมาชิกของกลุ่มได้รับการเสริมพลังอำนาจเพื่อทำงาน ร่วมกันให้บรรลุผลในเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนผ่านของ หน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพชีวิต (Astin and Leland:1991)

7.ภาวะผู้นำ หมายถึง การระดมกำลังคนเพื่อต่อสู้กับปัญหาที่ยุ่งยาก (Heifetz:1994)

8.ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเชิงสัมพันธ์และเชิงจริยธรรมของบุคคลที่ใช้ความพยายาม ร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลการเปลี่ยนแปลงในการบวก (Komives , Lucas & MacMahon:2006)

9.ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนที่ทำงานที่ทุกคนรู้สึกได้ถึง การได้รับการเสริมพลังอำนาจเพื่อการสนับสนุนอย่างสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา (Smith:2010)

10.ภาวะผู้นำ หมายถึง การกำหนดทิศทางของกลุ่มและการสื่อสารทิศทางนั้นไปยัง ทุกคน มี การจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจ และการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับพวกเขา เพื่อให้มีส่วนร่วม สนับสนุน ต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร (Small Biz Connect:2012)

11.ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลป์ในการนำคนอื่นเพื่อสร้างสรรค์ผลลัพธ์ใหม่อย่างจงใจ ไตร่ตรองที่จะไม่ให้เกิดขึ้นเป็นอย่างอื่น (Search Inside Yourself Leadership Institute :2013)

12.ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมการนำกลุ่มบุคคลหรือองค์กร หรือความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับผู้อื่นเพื่อปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ การจัดให้สารสนเทศ ความรู้ และวิธีการเพื่อการยอมรับในวิสัยทัศน์ การประสานงานและสร้างความสมดุลในความขัดแย้งแห่งผลประโยชน์ของสมาชิกทุกคนและผู้มีส่วนได้เสียและการกระทำเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกเพื่อการปฏิบัติและความผูกพันกับการบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมาย (BusinessDictionary.com:2013b)

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้อีกหลากหลาย ดังนี้

Stoner and James (1968:275) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

Nelson and Quick (1997:346) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

Gibson and Donnelly (1997:272) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำที่เป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำ จึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายในเชิงกลุ่มด้วย

Northouse, G.P. (2012) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556:14) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สัมมา ธรนิษฐ์ (2556:13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็นความสามารถของผู้นำในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างกระตือรือร้นและเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้ว กระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

วัชรวิภา เล่าเรียนตี (2556:56) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ การจูงใจบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยความร่วมมือในการปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติ เป็นพฤติกรรมความสามารถของบุคคลที่พัฒนาและเรียนรู้ได้ และก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันของสมาชิกด้วยความเต็มใจตามบริบทและหน้าที่ ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

## 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำของครู

Katzenmeyer และ Moller, (2001:23-28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู คือ ครูผู้ที่เป็นผู้นำโดยนัยทั้งภายในห้องเรียนและภายนอกห้องเรียน เชื่อมโยงกับชุมชนและช่วยเหลือกลุ่มของครู ผู้เรียน และผู้นำและมีอิทธิพลต่อผู้อื่นไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานทางการศึกษา

Nussbaum-Beach (2007: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของครูเป็นมากกว่า การนำนักเรียนและการเป็นครูที่ดี แต่ภาวะผู้นำของครูรวมไปถึงการนำนอกห้องเรียนและ การนำครูคนอื่น ๆ

York-Barr และ Duke (2004:260) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครู และสรุปความหมายไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำของครูในด้านของการใช้พฤติกรรมผู้นำ คือ การที่ครูใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 4 ลักษณะ ดังนี้

1.ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ครูผู้นำให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ

2.ภาวะผู้นำแบบมุ่งคุณภาพขององค์กร ครูผู้นำให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เน้นความเป็นเลิศ แสดงความเชื่อมั่นว่า ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้

3.ภาวะผู้นำตามภารกิจที่ปฏิบัติ ครูผู้นำใช้พฤติกรรมผู้นำให้สอดคล้องกับลักษณะของภารกิจที่ปฏิบัติและคุณลักษณะของกลุ่ม

4.ภาวะผู้นำแบบใช้บทบาทคู่ขนาน ครูผู้นำให้ความสำคัญกับกระบวนการในการสร้างความผูกพันให้ฝ่ายบริหารเข้ามาปฏิบัติการทำงาน เพื่อเป้าหมายสร้างศักยภาพให้กับโรงเรียนด้วยการสร้างบรรยากาศของการไว้วางใจซึ่งกันและกันและการสื่อสารแบบเปิด

Harris และ Lambert (2003:47) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของครู คือ ลักษณะในรูปแบบของ ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ ซึ่งครูพัฒนาทักษะเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงานต่างๆ ร่วมกัน

Harris และ Muijs (2005: ออนไลน์) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของครูเป็นการให้ความสนใจกับการพัฒนาการเรียนรู้ที่มีคุณภาพสูงและการสอนเป็นอันดับแรก โดยมีจุดเน้นที่ การปรับการเรียนรู้และรูปแบบของภาวะผู้นำที่อยู่บนหลักของการพัฒนา และการร่วมมือทำงาน ด้วยกันอย่างมืออาชีพ หัวใจสำคัญของภาวะผู้นำของครู คือ ความร่วมมือร่วมพลัง ความเชื่อใจซึ่งกัน และกัน การสนับสนุนและเสวนา การแบ่งปันการปฏิบัติที่ดีเยี่ยมและเรียนรู้ร่วมกัน

Miller, Moon และ Elko (2000:4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของครูหมายถึง พฤติกรรมครูที่แสดง ถึงความรับผิดชอบในการพัฒนาวิชาชีพให้เพื่อนร่วมงาน เพื่อสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใน ชั้นเรียน

Danielson (2006:12 อ้างถึงใน กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์,2557:55-56) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ ครู หมายถึง ทักษะที่ครูแสดงออก โดยครูยังคงทำหน้าที่ให้ความรู้แก่นักเรียนในขณะที่มีอิทธิพลต่อ ผู้อื่นนอกห้องเรียนทั้งแก่บุคคลในโรงเรียนและนอกโรงเรียน อิทธิพลนี้ได้ส่งผลทั้งด้าน การเปลี่ยนแปลงและปลูกพลังให้กับผู้อื่นด้วย นอกจากนี้ยังแสดงออกถึงความรอบรู้ เชี่ยวชาญและมี ทักษะในการเชิญชวนเพื่อนครู มีความมุ่งมั่นและตั้งใจแน่วแน่ในการดำเนินการตามภารกิจของ โรงเรียน ทั้งนี้เพราะการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนจะต้องอาศัยการกระทำในสิ่งที่แตกต่างออกไป จากอดีต ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) จึงต้องใช้ความสามารถในการจัดการกับกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงด้วย แต่ไม่ใช่กับทุกกรณี มีหลายกรณีที่การพัฒนาจะเกิดขึ้น ต่อเมื่อครูสามารถสร้าง แรงจูงใจให้กับเพื่อนร่วมงานให้มีทักษะเพิ่มขึ้น มีการคิดวิเคราะห์เพิ่มขึ้นในงานของตน ไม่ใช่เป็น การให้เขาทำในสิ่งที่แตกต่าง แต่ทำเพื่อให้สิ่งต่างๆ ดีขึ้น ส่วนกรณีอื่น ครูผู้นำจะต้องตระหนักถึง โอกาสในการช่วยพัฒนาโรงเรียนในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะต้องอาศัยการโน้มน้าวให้ผู้อื่นหันมาค้นหา วิธีปฏิบัติอย่างมืออาชีพ

สุรรัตน์ พัฒนเชียร (2552:20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรม ของครูที่แสดงออกถึงความเกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ทั้งในและนอกห้องเรียน ในด้านพัฒนาการในวัยผู้ใหญ่ การเสวนา ความร่วมมือร่วมพลังและ การเปลี่ยนแปลงองค์กร อันจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีพลังในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนา นวัตกรรม ทำให้ครูมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา เกิดความผูกพันและร่วม เรียนรู้ ร่วมสร้างความรู้และร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

อารารัตน์ ราชพัฒน์ (2554:8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง การแสดงออกของครูที่วัดได้ จากพฤติกรรม ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านมีการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู องค์ประกอบด้าน เป็นแบบอย่างทางการสอน องค์ประกอบด้านมีส่วนร่วมในการพัฒนาและองค์ประกอบ



กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์ (2557:60) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำครู หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม รวมถึงความเป็นผู้นำของครูที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นทั้งภายในห้องเรียนและภายนอกห้องเรียน เป็นการแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน มีทักษะในการเชิญชวน เพื่อนครูให้มีความมุ่งมั่นและตั้งใจแน่วแน่ในการดำเนินตามภารกิจของโรงเรียน ซึ่งลักษณะดังกล่าวมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ อันจะก่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียนที่มุ่งเน้นความสำเร็จในการเรียนรู้ของนักเรียน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของครูคือคุณลักษณะของครูที่มีความเป็นผู้นำมีความคิดริเริ่มต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ในโรงเรียน ตระหนักถึงหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน เป็นสำคัญ จูงใจครูให้ร่วมมือกันดำเนินการและพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายของโรงเรียน

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครู

Boles และ Troen (1994:53-56) กล่าวไว้โดยสรุปว่า โครงสร้างองค์กรที่มีระดับชั้นลดหลั่น นี้จะมีการวางตำแหน่งผู้บริหารอย่างมีรูปแบบชัดเจนที่ทำให้ภาวะผู้นำของครูปรากฏออกมาได้ยาก หรือน้อยมาก สอดคล้องกับ Danielson (2006:17) ที่ได้เสนอว่าภาวะผู้นำของครูจะปรากฏให้เห็นอย่างไม่มีแบบแผน โดยการได้รับการกำหนดบทบาทให้แสดงหรือกระทำ โดยใช้ทักษะต่างๆ ทั้งในห้องเรียน และยังทำให้ครูได้ใช้ความสามารถเหล่านั้นนอกห้องเรียนอีกด้วย ซึ่ง York-Barr และ Duke (2004:316) เสนอแนะว่า ภาวะผู้นำของครูเป็นรูปแบบที่ไม่เหมือนใคร เพราะเกิดจากแนวคิดที่หลากหลาย เป็นแนวคิดที่เน้นย้ำเรื่องการมีส่วนร่วมมากกว่าการใช้อำนาจในแต่ละคน

Danielson (2006:15 อ้างถึงในกัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์,2557:55) เสนอว่า แนวคิดของภาวะผู้นำของครู เกิดจากแนวคิดที่ว่า ครูคือผู้ที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนยาวนานกว่าผู้บริหาร งานวิจัยที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนและภาวะผู้นำของครู ส่วนใหญ่จะเสนอแนะและเน้นให้มีการปลูกฝังภาวะผู้นำของครูเพราะถือเป็นการลงทุนที่เหมาะสม เพื่อให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาในระยะยาว เนื่องจากในโรงเรียนส่วนใหญ่แล้วจะมีวัฒนธรรมองค์กรในการดูแลตนเองและมีความตระหนักว่าการที่โรงเรียนจะมีผลงานที่ดีขึ้นอยู่กับคุณภาพนักเรียน โรงเรียนจึงต้องอาศัยความพยายาม และความร่วมมือจากส่วนรวมมากกว่ารายบุคคล หากครูได้รับความเคารพและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ จะเป็นการสร้างสรรค์สิ่งสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนในระยะยาว

จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaboration Learning) เป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำครู เนื่องจากการเรียนรู้ร่วมกันเป็นวิธีการที่บุคลากรในสถานศึกษาให้ความร่วมมือร่วมพลังในการทำงานเป็นทีม เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วม โดยมีการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการสืบค้นร่วมกัน ได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และ

สร้างความรู้ร่วมกัน นอกจากนี้การเรียนรู้ร่วมกันสามารถสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่มได้เป็นอย่างดี เนื่องจากครูจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กันเองภายในกลุ่มรวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ภายนอกกลุ่ม ซึ่งเกิดจากการสร้างความรู้ หรือสร้างงานที่จำเป็นต้องอาศัยการช่วยเหลือสนับสนุนจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ในกระบวนการจัดการกับข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานของการสืบค้น ครูจะต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ อังคินันท์ อินทรกำแหง (2547) ได้กล่าวว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์กัน และมีโครงสร้างการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของเป้าหมายร่วมกัน โดยทุกคนจะต้องเคารพในสิทธิและความสามารถอันโดดเด่นของสมาชิกแต่ละคนมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และยอมรับในหน้าที่รับผิดชอบของตน ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันจะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกที่สอดคล้องกันพอดีอย่างลึกซึ้งผ่านความร่วมมือกัน และก่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของสมาชิก

สรุปได้ว่า แนวคิดของภาวะผู้นำครู จะมุ่งเน้นไปที่การร่วมกันทำงานของบุคลากรครูในสถานศึกษาอย่างร่วมมือรวมพลัง โดยมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความเกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีพลังและทำให้ครูมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา เกิดความผูกพันในการร่วมเรียนรู้ ร่วมสร้างความรู้ และร่วมกันดำเนินงานให้สถานศึกษามีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐานตามเป้าหมาย

เมื่อศึกษาเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครูในบริบททางการศึกษาและองค์กร พบว่ามีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับบทบาทภาวะผู้นำของครู (teacher leadership) ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (instructional leadership) และภาวะผู้นำของสถานศึกษา (school leadership) ดังนี้

## 2.4 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับภาวะผู้นำของครู

### 2.4.1 บทบาทภาวะผู้นำของครู (teacher leadership)

Stephe (2012 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2557: 81) กล่าวถึงภาวะผู้นำของครูว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกระทำของครูที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการทำหน้าที่เป็นเช่นตัวการเปลี่ยนแปลง (change agent) ในห้องเรียน หรือในเขตพื้นที่ ภาวะผู้นำของครูมีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตของวิวัฒนาการของเขตพื้นที่การศึกษา มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำการเรียนการสอนของระบบภาวะผู้นำของครู ไม่ได้หมายถึง อำนาจของครู (teacher power) แต่หมายถึงการแสวงหาอย่างกระตือรือร้นถึงการกระทำและความคิดที่ดีที่สุด ด้วยการตั้งคำถามอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันและทัศนคติการทำงานแบบรวมพลังงาน

ครูผู้นำ (teacher leader) จะต้องเป็นผู้เรียนรู้ กล้าคิดกล้าทำ สร้างนวัตกรรม ทำงานเพื่อเจริญเติบโตและพัฒนาการอย่างสม่ำเสมอ และมีการตั้งข้อสงสัยและมีการสะท้อนผล แต่ด้วยความเข้าใจว่าไม่ใช่แค่เพียงเรื่องการเรียนรู้ ความเติบโต และแรงบันดาลใจของตนเองเท่านั้น แต่จะต้องสนับสนุนเพื่อนครูให้ได้พัฒนาความเป็นผู้นำและพัฒนาความสามารถด้วย ที่สำคัญครูผู้นำจำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในวิสัยทัศน์และพันธกิจ แล้วมีการแสดงออกในการปฏิบัติแต่ละวัน มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา และการเตรียมนักเรียนเพื่ออนาคตของพวกเขา

Whitaker (2012 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557:81) ให้ทัศนะต่อความเป็นครูที่ยิ่งใหญ่ว่ามีลักษณะดังนี้

**1.สอนคนอื่นให้ประสบความสำเร็จด้วยตนเอง** (teaching others to find success themselves) ไม่มุ่งเน้นแต่การสอน แต่มุ่งเน้นการเป็นที่เลี้ยง (mentoring) เพื่อให้พวกเขาเรียนรู้ถึงความสามารถที่จะเป็นอะไรได้มากกว่าที่พวกเขาเคยคิดเคยเชื่อ ซึ่งครูที่จะทำเช่นนี้ได้ต้องมีพลัง ขบขันที่เข้มแข็ง

**2.มีทักษะการสอน** (have teaching skills) ครูที่ยิ่งใหญ่มุ่งมั่นปฏิบัติคือ

2.1 นำสิ่งที่ดีที่สุดของคนออกมา (bringing out the best in people) ด้วยปฏิสัมพันธ์ในเชิงบวก การจูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้พวกเขาแสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่

2.2 สร้างแรงบันดาลใจในความไว้วางใจ (inspiring trust) เป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการเรียนรู้ การได้รับความใส่ใจและการอุทิศตน

2.3 ทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีม (working as part of model) ใช้เทคนิคให้ทุกคนมีความรู้สึกเรียนรู้ด้วยกัน มีส่วนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ไม่ใช่เทคนิคการสั่งหรือให้ปฏิบัติตามโดยไม่มีส่วนร่วม

2.4 เป็นแบบอย่างที่ดี (being a good role model) พวกเขาต้องการมองวิธีการในการจัดการกับสถานการณ์ที่ถูกต้องจากครูมากกว่าที่อยากจะได้ยินครูพูดว่าทำอะไร

**3.รู้ถึงความแตกต่าง** (know the difference) ระหว่างการจัดการ (management) กับภาวะผู้นำ (leadership) ตัดสินใจได้ว่าเมื่อไรควรแสดงบทบาทเป็นเช่นครู/ผู้นำ เมื่อไรควรใช้ทักษะการสอน/การนำ เมื่อไรควรใช้ทักษะการจัดการ

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2556: ออนไลน์) กล่าวว่า ครูยุคใหม่จำเป็นต้องมีทักษะทั้ง 7 ด้าน ดังนี้

1.ทักษะในการตั้งคำถาม ในกระบวนการเรียนการสอน ครูควรตั้งประเด็นคำถาม เพื่อให้ นักเรียนรู้จักคิด และรู้จักค้นหาคำตอบ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง

2. ทักษะสอนให้เด็กหาความรู้ได้ด้วยตนเองและด้วยการลงมือปฏิบัติ เพราะความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติจะเป็นความรู้ที่คงทนอีกทั้งผู้เรียนยังสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์อื่นได้อีกด้วย

3. ทักษะในการคัดเลือกความรู้ตามสภาพแวดล้อมจริง เป็นทักษะที่สอนให้ผู้เรียนคิดอย่างมีวิจารณญาณ รู้จักกลั่นกรองข้อมูล ความรู้ตามสภาพแวดล้อมจริงที่ปรากฏก่อนนำเสนอ

4. ทักษะในการสร้างความรู้ โดยครูต้องกำหนดเกณฑ์ในการทดสอบและตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อให้ให้นักเรียนเกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง

5. ทักษะให้นักเรียนคิดเป็นหรือตกลึกทางความคิด ครูต้องออกแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับระดับพัฒนาการของเด็ก สามารถประเมินลูกศิษย์แต่ละคนได้ว่า มีพื้นฐานความรู้เพียงใด เพื่อออกแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันและประเมินความก้าวหน้าของเด็กแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม โดยใช้เหตุการณ์ปัจจุบันรอบตัวมาเป็นกรณีศึกษาให้นักเรียนลองผิดลองถูกเพื่อค้นหาคำตอบ

6. ทักษะในการประยุกต์ใช้ความรู้ เพราะการเรียนรู้ไม่ได้จำกัดเฉพาะแค่รายวิชาใดวิชาหนึ่ง แต่สามารถบูรณาการความรู้จากหลายๆ วิชา เพื่อเชื่อมโยงความคิด อันจะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตต่อไป

7. ทักษะในการประเมินผล เพราะนักเรียนมีความแตกต่างระหว่างบุคคล เพราะฉะนั้นการประเมินผลก็ต้องประเมินให้เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชา และให้เหมาะสมกับความต่างนั้นๆ

ครูยุคใหม่จำเป็นต้องมีทักษะทั้ง 7 ด้าน ในการเป็นผู้อำนวยความรู้ให้เด็ก แทนที่จะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้เหมือนก่อน หากครูไทยมีทักษะสำคัญดังกล่าวแล้ว เชื่อว่าผู้เรียนจะเป็นเด็กใหม่ที่ใส่ใจและรู้เท่าทันเทคโนโลยี รวมทั้งเห็นคุณค่าของการศึกษา มีความคิดสร้างสรรค์บนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียงและมีการแสวงหาความรู้และใช้ความรู้เหล่านั้นเป็นเกราะป้องกันในการใช้ชีวิตบนสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างงดงาม

ถนอมพร เลาหจรัสแสง (2556: ออนไลน์) กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับครูไทยในอนาคต (C-Teacher) ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. Content ครูต้องมีความรู้และทักษะในเรื่องที่สอนเป็นอย่างดี หากไม่รู้จริงในเรื่องที่สอนแล้ว ก็ยากที่นักเรียนจะมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหานั้น ๆ

2. Computer (ICT) Integration ครูต้องมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากกิจกรรมการเรียนการสอนที่ใช้เทคโนโลยีจะช่วยกระตุ้นความสนใจให้กับนักเรียน และหากออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยส่งเสริมความรู้และทักษะที่ต้องการได้เป็นอย่างดี

3. Constructionist ครูผู้สอนต้องเข้าใจแนวคิดที่ว่า ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตัวเอง โดยเชื่อมโยงความรู้เดิมที่มีอยู่ภายในเข้ากับการได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ดังนั้นครูจึงควรนำแนวคิดนี้ไปพัฒนานาวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนเกิดความรู้ที่คงทนและเกิดทักษะที่ต้องการ

4. Connectivity ครูต้องสามารถจัดกิจกรรมให้เชื่อมโยงระหว่างผู้เรียนด้วยกัน ผู้เรียนกับครู ครูภายในสถานศึกษาเดียวกันหรือต่างสถานศึกษา ระหว่างสถานศึกษา และสถานศึกษากับชุมชน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ ให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติอันจะก่อให้เกิดประสบการณ์ตรงกับนักเรียน

5. Collaboration ครูมีบทบาทในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในลักษณะการเรียนรู้แบบร่วมมือระหว่างนักเรียนกับครู และนักเรียนกับนักเรียนด้วยกัน เพื่อฝึกทักษะการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ด้วยตนเอง และทักษะสำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

6. Communication ครูต้องมีทักษะการสื่อสาร ทั้งการบรรยาย การยกตัวอย่าง การเลือกใช้สื่อ และการนำเสนอ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับนักเรียนได้อย่างเหมาะสม

7. Creativity ครูต้องออกแบบ สร้างสรรค์กิจกรรมการเรียนรู้ จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียนมากกว่าการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้หน้าห้องเพียงอย่างเดียว

8. Caring ครูต้องมีเมตตาจิตต่อนักเรียน ต้องแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใย อย่างจริงจังต่อนักเรียน เพื่อให้นักเรียนเกิดความเชื่อใจ ส่งผลให้เกิดสภาพการเรียนรู้ที่ต้นตอแบบผ่อนคลาย ซึ่งเป็นสภาพที่นักเรียนจะเรียนรู้ได้ดีที่สุด

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549ก) กล่าวว่าบทบาทภาวะผู้นำของครู 5 ประการ ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์
2. มีความเชื่อว่าโรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้
3. ต้องให้คุณค่า และความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์
4. ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็นนักสื่อสารและนักฟังที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องกล้าที่จะเสี่ยง

Nickse (1977 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549ก) กล่าวว่า ครูมีบทบาทภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น มาจากความเชื่อและเหตุผลสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ครูส่วนใหญ่มีความสนใจต่อภาระหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมาย กล่าวคือ จะใส่ใจว่างานที่ได้รับมอบหมายนั้นคืออะไร มีเป้าหมายอะไร และจะทำให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพได้อย่างไร

2. ครูส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกมีส่วนร่วมต่อสิ่งที่เคยปฏิบัติมาด้วยกันกับเพื่อนร่วมวิชาชีพ จึงมีความตระหนักรู้ และระมัดระวังต่อค่านิยมที่เป็นปกติสถานของกลุ่มที่เคยมีร่วมกัน

3.ครูส่วนใหญ่มักมีความรู้ความเข้าใจต่อชุมชนของตนเองเป็นอย่างดีจึงมีข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยมและเจคติต่างๆ ที่ชุมชนนั้นยึดถือและปฏิบัติอย่างเพียงพอ

4.ครูส่วนใหญ่สามารถที่จะนำการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติได้ดีมักจะรู้ว่าจะต้องทำอะไร ที่ไหนและอย่างไรจึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จ

Harris and Lambert (2003:47) กล่าวว่าปัจจุบันแนวความคิดเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำครูที่ต่างไปจากความคิดดั้งเดิม โดยภาวะผู้นำของครูเป็นลักษณะในรูปแบบของความร่วมมือ ซึ่งครูได้พัฒนาทักษะเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงานต่างๆ ร่วมกัน โดยบทบาทภาวะผู้นำของครูจำแนกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

- 1.ภาวะผู้นำต่อครูคนอื่นๆ โดยการชี้แนะ (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การนำในการทำงานกลุ่ม เป็นพี่เลี้ยงของครูใหม่หรือครูที่มีประสบการณ์น้อย
- 2.ภาวะผู้นำด้านการปฏิบัติการ ในภาระหน้าที่ที่เป็นศูนย์กลางสู่การปรับปรุงการเรียนรู้และการสอนให้ดีขึ้น เป็นผู้นำของทีมพัฒนาสถานศึกษา
- 3.ภาวะผู้นำด้านวิธีการสอน โดยการพัฒนาและการออกรูปแบบการสอนที่มีประสิทธิภาพ สามารถเป็นนักพัฒนาหลักสูตร นักเขียนที่อดทนและนักวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เชื่อมโยงไปสู่ห้องเรียน

#### 2.4.2 ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน (instructional leadership)

University of Washington (2014 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2557: 83) ให้ทัศนะว่าในบรรดาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ถือว่า ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเป็นปัจจัยที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าในแต่ละวันนักเรียนสามารถจะได้รับการเรียนการสอนที่มีคุณภาพสูงสุด ซึ่งการจะทำเช่นนั้นได้ ผู้นำทางการเรียนการสอนจะต้องทำหน้าที่เพื่อปรับปรุงคุณภาพการสอนที่นำไปสู่การปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน โดยมีความเชื่อหลัก 5 ประการ

2.4.2.1 ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเน้นการเรียนการสอน (learning-focused) เป็นการเรียนรู้ของทั้งนักเรียนและผู้ใหญ่ เป็นการเรียนรู้ที่มีการวัดเพื่อปรับปรุงการเรียน การสอนและคุณภาพการเรียนของนักเรียน

2.4.2.2 ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนจะต้องเป็นแบบทีมผู้นำ (team of leaders) มีผู้บริหารแสดงบทบาทเป็นผู้นำของเหล่าผู้นำ (leader of leaders)

2.4.2.3 วัฒนธรรมการปฏิบัติแบบเปิดและการปฏิบัติที่มีการสะท้อนผลเป็นหัวใจของภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน และการปรับปรุงการปฏิบัติทางการเรียนการสอน

2.4.2.4 ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนอยู่ในบริบทความหลากหลายทางวัฒนธรรม ภาษาศาสตร์ เศรษฐสังคม และการเรียนรู้ของชุมชนในโรงเรียน

2.4.2.5 ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนเน้นความมีประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรและบุคคลในการเลือกสรร การจ้าง การพัฒนา การประเมิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนั้น Concordia University (2009-2013 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2557:83) ได้กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนซึ่งทั้งผู้บริหารและเหล่าผู้นำโรงเรียนต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การบริหารหลักสูตร การกำกับติดตามแผนการสอน การจัดสรรทรัพยากร และการประเมินครูให้เป็นประจำเพื่อไปสู่การเรียนและการเติบโตของนักเรียน ทั้งนี้คุณภาพของการเรียนการสอน (quality of instruction) ถือเป็นสิ่งที่มีลำดับความสำคัญสูงสุด เป็นภารกิจเกี่ยวกับการสอน การเรียนรู้ และความรู้ ซึ่งสมาชิกทุกคนในโรงเรียนควรรหาโอกาสพบปะเพื่อพูดคุยกันถึงวิธีการให้การทำงานดีขึ้นและช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วยทักษะที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (effective use of resources) รู้ถึงจุดอ่อนจุดแข็ง เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม
2. มีทักษะในการสื่อสาร (communication skills) สามารถถ่ายทอดความเชื่อ เกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ความไว้วางใจ จูงใจ และให้ครูและนักเรียนรับรู้ถึงการมีอำนาจในตนเอง
3. ทำตนเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการเรียนการสอน (serving as an instructional resource) ทั้งสถานการณ์ หลักสูตร การประเมินผล และยุทธศาสตร์การสอน
4. จับต้องได้และเข้าถึงได้ (being visible and accessible) แสดงพฤติกรรมในทางบวก เป็นต้นแบบพฤติกรรมการเรียนรู้ มุ่งมั่นในวัตถุประสงค์ เรียนรู้จากประสบการณ์ มีทักษะในการวางแผนและการสังเกต รวมทั้งทักษะในการวิจัยและการประเมินครูและนักเรียน

### 2.4.3 ภาวะผู้นำของสถานศึกษา (school leadership)

ในบล็อก (e-lead leadership for student (n.d.) อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2557:77) กล่าวถึงข้อค้นพบหลักๆ จากผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของสถานศึกษาใน 5 ประเด็นหลักดังนี้

2.4.3.1 ภาวะผู้นำของสถานศึกษาที่เข้มแข็งมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ตลอดจนการส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรและกระบวนการเพื่อให้ครูสามารถทำการสอนได้ดีขึ้น

2.4.3.2 ภาวะผู้นำของสถานศึกษาเป็นภาวะผู้นำร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่าย ไม่จำกัดเฉพาะผู้บริหารและครูที่ปัจจุบันเป็นผู้แสดงหลักเท่านั้นแต่ยังรวมถึงนักเรียน ผู้ปกครอง และอื่นๆ ด้วย

2.4.3.3 ปฏิบัติการพื้นฐานของภาวะผู้นำของสถานศึกษา (basic of school leadership) ใน 3 กลุ่มงานที่หากขาดการปฏิบัติอาจส่งผลกระทบต่อความล้มเหลว คือ

2.4.3.3.1 กำหนดทิศทาง (setting directions) ที่มุ่งเป้าไปที่การพัฒนาเป้าหมายการศึกษา และสร้างแรงบันดาลใจด้วยวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตดังนี้

- กำหนดวิสัยทัศน์และสื่อสารวิสัยทัศน์
- สร้างความหมายร่วมกัน
- สร้างความคาดหวังที่มีประสิทธิภาพสูง
- ส่งเสริมการยอมรับของกลุ่มเป้าหมาย
- ตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร
- การสื่อสาร

2.4.3.3.2 พัฒนาคคน (developing people) การทำงานในสถานศึกษาต้องอาศัยความพยายามของบุคคลที่ต้องการการพัฒนา ดังนี้

- มีการกระตุ้นทางปัญญา
- ให้การสนับสนุนเป็นรายบุคคล
- ใช้รูปแบบที่เหมาะสม

2.4.3.3.3 พัฒนาองค์กร (developing organization) มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ทำหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ที่มีอาชีพเพื่อส่งเสริม การทำงานของทุกคน รวมทั้งครูและนักเรียน ดังนี้

- สร้างความเข้มแข็งในวัฒนธรรมโรงเรียน
- ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร
- สร้างกระบวนการทำงานร่วมกัน
- จัดการสิ่งแวดล้อม

2.4.3.3.4 สร้างบริบทความรับผิดชอบ (context of accountability) สถานศึกษาต้องสร้างกลไกเชิงนโยบายที่สะท้อนถึงความรับผิดชอบที่มากขึ้น เช่น

- สร้างและการสนับสนุนโรงเรียนในเชิงแข่งขัน
- เสริมพลังอำนาจคนอื่นในการตัดสินใจที่สำคัญ
- ให้คำแนะนำการเรียนการสอน
- วางแผนยุทธศาสตร์



2.4.3.3.5 ให้การศึกษากับนักเรียนหลากหลายกลุ่ม (educating diverse groups of students) ที่มีความแตกต่างกันในพื้นฐานทางเศรษฐกิจของครอบครัว ทางวัฒนธรรม หรืออื่นๆ

- สร้างรูปแบบการเรียนการสอนและการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
- สร้างชุมชนที่เข้มแข็ง

#### 2.4.4 พฤติกรรมภาวะผู้นำ

พฤติกรรมภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) และภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Achievement-Oriented Leadership) (Northouse, 2007 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2556:236-237) มีดังนี้

**1.ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership)** เป็นภาวะผู้นำที่มีการให้แนวทางการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงจะบอกสิ่งที่คาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชา บอกวิธีการทำงานให้สำเร็จ และบอกกำหนดเวลาที่จะต้องทำงานให้เสร็จ ผู้นำแบบชี้แนะจะกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา

**2.ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leadership)** ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนจะมีการแสดงความเป็นมิตรและสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการแสดงความเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ที่ดี และความต้องการพื้นฐานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนเพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้นำจะปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และด้วยความเคารพต่อพวกเขา

**3.ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership)** ผู้นำจะมีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะมีการปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา

**4.ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Achievement-Oriented Leadership)** ผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะแสดงความเชื่อมั่นสูงในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่าพวกเขาจะสามารถกำหนดและบรรลุถึงเป้าหมายที่ท้าทายได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของครูนั้นมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน และภาวะผู้นำของสถานศึกษาและพฤติกรรมภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำของครู มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำการเรียนการสอน และการสนับสนุนเพื่อนครูให้ได้พัฒนา ความเป็นผู้นำและพัฒนาความสามารถ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนที่ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของครู ในการพัฒนาการเรียนการสอนให้นักเรียนได้รับการเรียน การสอนที่มีคุณภาพ สูงสุดเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งจะต้องได้รับแรงสนับสนุนจากภาวะผู้นำของสถานศึกษาในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาครูและสนับสนุนให้ครูสามารถทำการสอนได้ดีขึ้น พร้อมทั้งมุ่งพัฒนา

สถานศึกษาให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ที่เป็นมืออาชีพ ซึ่ง Boles และ Troen (1994:16 ) กล่าวไว้โดยสรุปว่า ธรรมชาติของความร่วมมือ การพัฒนาวิชาชีพมีส่วนที่อาจทำให้การพัฒนาครูก้าวสู่การเป็นผู้นำโดยไม่มีกำหนดรูปแบบที่แน่นอนหรือการกำหนดกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนก็ได้

## 2.5 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

สถาบันผู้นำแห่งนอร์ทดาโกต้า (North Dakota LEAD-Center:2001:1 อ้างถึงใน พรชัย ธนปารมี, 2555:30) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความหมายได้มากกว่าการนิเทศกระบวนการเรียนการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพจะต้องครอบคลุมทักษะ การวางแผน การพัฒนา การทำให้เป็นผลสำเร็จ และการวัดผลที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนคุณภาพการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

Yamada (2000 อ้างถึงใน สุภคกาญจน์ ฤทธิละคร, 2548:12) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของผู้นำทางวิชาการมีลำดับขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนต่างมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เช่น กำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์โรงเรียนและชุมชน การนิเทศและการประเมิน บรรยากาศของโรงเรียน ความร่วมมือในการสอนและการพัฒนาบุคลากร และได้เสนอขั้นตอนของภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการพัฒนาการเรียนการสอนไว้อีก 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 1.ความสอดคล้องในการพัฒนาเป้าหมาย
- 2.การพัฒนาความร่วมมือของบุคลากร
- 3.ความต้องการของท้องถิ่น
- 4.การสนับสนุนจากชุมชน
- 5.การวางแผนดำเนินการ
- 6.การปฏิบัติงานในหน้าที่

Carter และ Klotz (1990:39) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการต้องการให้ความสำคัญกับงานด้านวิชาการและครูซึ่งได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในการพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียน ในลักษณะดังกล่าว จะยึดถือเอาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนา และมีการส่งเสริมให้บุคลากรในทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการสอน

Davis และ Thomas (1989:40 อ้างถึงใน ถวิล มาตรเสียม, 2544:105) ได้กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการมีคุณลักษณะที่โดดเด่นหลายประการ ดังนี้

- 1.มีวิสัยทัศน์ มองทะลุปรุโปร่งว่าโรงเรียนจะพัฒนาได้อย่างไรและกระตุ้นผู้ร่วมงานตระหนักถึงวิสัยทัศน์นั้นๆ

2. เป็นผู้นำที่ได้รับความคาดหวังสูงทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการปฏิบัติงานของบุคลากร สังเกตการณ์สอนในห้องเรียนและหรือมอบหมายงานให้ครู อาจารย์ ดำเนินการแทน ให้คำแนะนำเชิงบวกสะท้อนความคิดเพื่อปรับปรุงการสอน

3. กระตุ้นให้บุคลากรใช้เวลาในการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. ช่วยจัดสิ่งรบกวนในการสอนให้หมดไป

5. เน้นการใช้สื่อ และพัฒนาบุคลากรให้คิดและผลิตสื่ออย่างสร้างสรรค์

6. กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของบุคลากร

7. เอาใจใส่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนการสอน

ชฎากาญจน์ เจริญชนม์ (2553:40) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถในการนำความรู้ ทักษะ ตลอดจนเทคนิคต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิชาการ สามารถใช้กลยุทธ์ทั้งการเป็นผู้นำและการบริหารและนำกลุ่มให้กระทำกิจกรรมทางวิชาการให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ การจัดการเรียนการสอนและสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนในที่สุด

จุฑามาศ อินนามเพ็ง (2552:28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการนำและการบริหารบุคคลในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ให้กระทำหรือจัดกิจกรรมด้านวิชาการและกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุผลสำเร็จ ทำให้กระบวนการจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ จะแสดงบทบาทให้เห็นชัดเจนในด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับกิจกรรมในการดำเนินการใช้การปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน และงานด้านวิชาการ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นความสามารถในการใช้กระบวนการต่างๆดำเนินงานด้านวิชาการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนโดยร่วมมือกับบุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้งผู้ปกครอง และชุมชน

## 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการ

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของ Hallinger และ Murphy (1985) ดังนี้

พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการประกอบด้วย 3 องค์ประกอบใหญ่ คือ 1) การกำหนดภารกิจของโรงเรียน 2) การจัดการด้านการเรียนการสอน และ 3) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน มีรายละเอียดดังนี้

**1. การกำหนดภารกิจของโรงเรียน** (defining the school mission) การกำหนดภารกิจของโรงเรียน เป็นการกำหนดขอบเขตของงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และสร้างความเข้าใจในภารกิจดังกล่าวดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ซึ่งจำแนกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

1.1 การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (farming school goals) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนนั้นจะต้องมีความชัดเจน โดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยให้ทีมงานมีส่วนในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ซึ่งจะต้องรวมถึงความรับผิดชอบของคณะครู เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด เป้าหมายในด้านการปฏิบัติงานจะต้องแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ นอกจากนี้เป้าหมายของโรงเรียนจะต้องมีลักษณะที่ง่ายต่อครูในการที่จะนำไปสอนได้ตรงตามจุดประสงค์ในห้องเรียน

1.2 การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (communicating school goals) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนได้ทราบโดยทั่วกัน ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมคณะครู การชี้แจงในหนังสือคู่มือของโรงเรียน ฯลฯ และโดยรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับครู เป็นต้น

**2. การจัดการด้านการเรียนการสอน** (managing the instructional) การจัดการด้านการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลส่งเสริม และสนับสนุนของครู การเรียนของนักเรียนและการประสานการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจำแนกเป็น 3 องค์ประกอบคือ

2.1 การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน (supervising and evaluation instruction) การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอนนั้น ผู้บริหารจะทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตรและการสอน ผลงานของผู้บริหารจะต้องมั่นใจได้ว่าเป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียน ซึ่งรวมถึงการประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์ของการเรียนในห้องเรียน ให้การสนับสนุนครูด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์ ควบคุมการสอนในห้องเรียน โดยการเยี่ยมอย่างไม่เป็นทางการ การให้ผลย้อนกลับกับครูทั้งในด้านการนิเทศ และการประเมินผล โดยมีจุดประสงค์ที่จะทำให้เป็นรูปธรรมและให้ครูเป็นผู้นำวิธีสอนที่เฉพาะเจาะจงไปปฏิบัติ

2.2 การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร (coordinating curriculum) หมายถึง พฤติกรรมประสานงานกับครูในด้านการนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผล จุดประสงค์ตามหลักสูตรของโรงเรียน จะต้องสัมพันธ์กับเนื้อหาที่สอนในห้องเรียน และคะแนนการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยตรง

2.3 การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน (monitoring student progress) ผู้บริหารควรจะใช้ผลจากคะแนนทดสอบในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนการประเมินหลักสูตร การประเมินด้านการสอน และการวัดผลความก้าวหน้าของโรงเรียน

### 3. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน (promote school climate)

บรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียนจะเกี่ยวข้องกับบรรทัดฐาน (norms) และเจตคติของบุคลากรและนักเรียนในโรงเรียน ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน ทั้งด้านตัวครู นักเรียน และการเรียนการสอน รวมทั้งมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียน ซึ่งจะจำแนกบทบาทในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน จำแนกเป็น 6 องค์ประกอบคือ

3.1 การควบคุมการใช้เวลาในการสอน (protecting instructional times) เวลาที่ใช้ในการสอนของครูในห้องเรียน มักจะสูญเสียไปกับการแนะนำกฎเกณฑ์ในการเรียนให้กับเด็กที่เรียนซ้ำ รวมทั้งคำขอร้องต่างๆ จากฝ่ายสำนักงานของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องหาทางควบคุมกิจกรรมเหล่านี้ให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด โดยผลักดันให้เป็นนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการนำนโยบายนี้ไปใช้ โดยการกำจัดสิ่งต่างๆ ที่จะทำให้การสอนในห้องเรียนหยุดชะงักลงได้ ก็จะสามารถเพิ่มเวลาในการเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

3.2 การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด (maintaining high visibility) การดูแลเอาใจใส่ครู และนักเรียนอย่างใกล้ชิด เป็นการช่วยเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร นักเรียน และกับครู ซึ่งปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการแบบนี้ ผู้บริหารจะได้รับข้อมูลมากมายในด้านความต้องการของนักเรียนและครู ผู้บริหารจะมีโอกาสสื่อสารเป้าหมายระดับต่างๆ ของโรงเรียนให้นักเรียนและครูทราบ

3.3 การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู (providing incentives for teachers) การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู การสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนรู้ รวมทั้งการให้รางวัลและการให้การยอมรับการทำงานของครู นับเป็นบทบาทที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บริหารใน การที่จะทำให้โครงสร้างของการทำงานดีขึ้น รางวัลที่ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครูอาจารย์ อาจไม่ใช่เงินเพียงอย่างเดียว หากแต่อาจจะเป็นคำชมเชยทั้งโดยส่วนตัวหรือการให้สังคมยอมรับ โดยการมอบใบประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เป็นต้น

3.4 การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ (promoting professional development) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารให้โอกาสแก่ครูในการพัฒนาวิชาชีพ โดยการจัดให้มีการฝึกอบรมระยะประจำการ รวมทั้งการช่วยให้ครูได้เรียนรู้ถึงการผสมผสานทักษะต่างๆ ตามโครงการพัฒนาบุคลากร และช่วยให้ครูสามารถนำไปใช้ในห้องเรียนได้

3.5 การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ (developing and enforcing academic standards) มาตรฐานทางวิชาการที่สูง และมีความชัดเจนจะเป็นสิ่งจำเป็นในการปรับปรุงการเรียนมาตรฐานที่สูงขึ้นนี้จะแสดงได้จากจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นของโรงเรียนในโอกาสต่อไป

3.6 การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ (providing incentive for learn) การส่งเสริมบรรยากาศด้านการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยการให้รางวัล และการให้การยอมรับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการสูง และเมื่อนักเรียนมีการปรับปรุงผลการเรียนดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารต้องให้ออกาสนักเรียนในการที่จะเป็นที่ยอมรับของห้องเรียนและในโรงเรียน โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานระหว่างห้องเรียนและโรงเรียนในด้านการให้รางวัล เพื่อเป็นการยืนยันว่าผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

ทั้งนี้ Hallinger และ Murphy ได้กำหนดองค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 3 ด้านใหญ่ 11 ด้านย่อย แต่ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เพียง 8 ข้อ เนื่องจากอีก 3 ข้อซึ่งประกอบด้วย 1) การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด 2) การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู และ 3) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการที่เน้นพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่

## 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำและภาวะผู้นำของครู

ด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำและภาวะผู้นำของครู ได้มีนักวิชาการและผลงานวิจัยกล่าวไว้สรุปได้ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2547:36-45) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ 4 ด้านดังนี้

### 1. ด้านความสามารถตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Self Awareness) มี 3 ประการคือ

1.1 ตระหนักรู้ตนเอง (Emotional Self Awareness) เป็นความสามารถของผู้นำที่อ่านอารมณ์ของตนออกและเป็นผู้ที่สามารถมองเห็นภาพรวมของปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ดี

1.2 การประเมินตนเองได้ ถูกต้อง (Accurate Self Assessment) คือ ผู้นำที่มีความสามารถตระหนักรู้ตนเองสูง จะเข้าใจถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Limitation) ของตนได้ดี

1.3 ความมั่นใจ (Self Confidence) การที่ผู้นำรู้สึกขีดความสามารถของตนได้อย่างถูกต้อง และรู้จักเลือกใช้ จุดเด่นของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความมั่นใจ พร้อมทั้งจะเผชิญกับงานหรือสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ดี

### 2. ด้านความสามารถบริหารจัดการตนเอง (Self Management) มี 6 ประการดังนี้

2.1 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Emotional Self Control) คือผู้นำที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้สูง จะมีวิธีการในการจัดการกับภาวะสับสนทางอารมณ์ตลอดจนภาวะกดดันภายในตนได้ดี และสามารถหาทางออกใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ จุดเด่น ของการควบคุมตนเองของผู้นำก็คือ

มีความสงบนิ่งไม่หวั่นไหวและมีสติตลอดเวลาที่เผชิญกับ ภาวะวิกฤตที่มีความเครียดสูง ไม่แสดง อารมณ์เสียง่าย ๆ เมื่อต้องประสบเหตุการณ์ต่างๆ ที่รบกวนจิตใจในชีวิตประจำวัน

2.2 ความโปร่งใส (Transparency) คือ ผู้นำที่มีความโปร่งใส ยึดมั่นต่อค่านิยมใน การดำรงชีวิต การพูดและการกระทำที่สอดคล้องกัน เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม ยึดมั่น ใน หลักการ (Integrity)

2.3 ความสามารถปรับตัว (Adaptability) คือผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ดี จะมีความคล่องแคล่วในการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายโดยที่ตนเองไม่สูญเสียจุดยืน มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับภาวะท้าทายใหม่ๆ ปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ รวดเร็ว สามารถปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ได้ ถ้ามีข้อมูลใหม่ที่ดีกว่า และสอดคล้องกับความเป็นจริง มากกว่า

2.4 มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) คือผู้นำที่มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์สูง มีมาตรฐานการทำงานที่สูง ปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จุดเด่นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้นำก็ คือ การเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และหมั่นสอนผู้ร่วมงานตลอดเวลา เพื่อให้ คุณภาพงานสูงขึ้น

2.5 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) คือผู้นำที่มีจิตสำนึกเรื่องความมีประสิทธิภาพ (Sense of Efficacy) จะพยายามควบคุมกระบวนการต่างๆ ของการทำงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายได้ดี เป็นคน เก่งในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ

2.6 มองโลกในแง่ดี (Optimism) คือ ผู้นำที่มองโลกอย่างมีความหวัง มีแรงจูงใจ และ กำลังใจสูง (Self Motivating) มองเห็นช่องทางที่เป็นโอกาส (Opportunity) มากกว่า จะมองว่าเป็น ภัยคุกคาม (Threat)

### 3. ด้านความตระหนักรู้ทางสังคม (Social Awareness) มี 3 ประการดังนี้

3.1 การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) คือผู้นำสามารถรับรู้อารมณ์ผู้อื่น เข้าใจถึงมุมมองของผู้อื่น ไวต่อการรับรู้ถึงความรู้สึกทางอารมณ์ของผู้อื่นโดยไม่ต้องพูด

3.2 ความตระหนักรู้ด้านองค์การ (Organizations awareness) คือผู้นำที่เข้าใจสภาพ ปัจจุบันปัญหาของหน่วยงาน

3.3 ด้านการบริการ (Service) คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการรับรู้ และตอบสนองต่อ ความต้องการของฝ่ายผู้ร่วมงาน

### 4. ด้านจัดการความสัมพันธ์ (Relationship management) มี 5 ประการดังนี้

4.1 การสร้างแรงดลใจ (Inspiration) คือผู้นำที่มีความสามารถในการดลใจ ชี้นำและจูงใจ ผู้ตามให้เกิดความผูกพัน ยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกันขององค์การด้วยความเต็มใจเป็น ทักษะที่ทำให้ผู้นำมองการณ์ไกล

4.2 มีอำนาจอิทธิพล (Influence) คือผู้นำที่มีความสามารถที่จะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาเป็นพวกและเข้ามาเป็นเครือข่ายของตน เพื่อให้ช่วยสนับสนุนความคิดใหม่ หรือโครงการใหม่ที่ตนจะริเริ่มขึ้น เป็นผู้มีศิลปะการพูดจูงใจต่อหน้าชุมชนสูง

4.3 การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) คือผู้นำที่มีความใส่ใจให้กับผู้ร่วมงาน มีการพัฒนาตนเองระหว่างทำงาน ด้วยการให้คำแนะนำ และให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลาเป็นผู้นำที่เข้าใจถึงเป้าหมายของผู้ร่วมงาน ทั้งจุดเด่น จุดด้อยของแต่ละคน เข้าช่วยเหลือในฐานะเป็นที่ปรึกษา (Mentors) หรือผู้ฝึกสอน (Coaches)

4.4 สมรรถนะการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) คือผู้นำที่เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงได้ คือเป็นผู้ที่กล้าท้าทายต่อสถานภาพเดิม เพื่อให้ได้ความเป็นเลิศขึ้นมาใหม่

4.5 มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) โดยผู้นำจะแสดงความเป็นกลางอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยให้การยอมรับต่อความรู้สึกและทัศนคติของทุกฝ่าย โดยใช้กลยุทธ์หาข้อยุติร่วมที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้

4.6 มีการสร้างทีมงานและความร่วมมือ (Teamwork and Collaboration) เป็นความสามารถในการทำงานแบบทีมของผู้นำ

นิตย สัมมาพันธ์ (2546:141-142) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้กำหนดทิศทางให้องค์การคือ ผู้นำที่มองอนาคต
2. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างคือ ผู้มีคุณลักษณะน่าเชื่อถือ และเป็นแบบอย่างที่ดี
3. เป็นนักติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพคือ ผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารที่ดีทั้งในการเขียน พูด ฟัง อ่านรวมทั้งการเผยแพร่วิสัยทัศน์ขององค์กร และสร้างแรงบันดาลใจให้ แก่ผู้ตาม
4. มีความสามารถพิเศษเฉพาะตัวคือ ผู้นำที่มีความสามารถที่ได้พัฒนาตนเองขึ้นมาจนถึงขั้นที่ทำให้บุคคลอื่นๆ เกิดความเลื่อมใสเชื่อถือ
5. นำการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และท้าทายนำสิ่งใหม่ๆ ให้แก่องค์การ
6. กล้าตัดสินใจคือ ผู้นำที่กล้าตัดสินใจในการทำงาน กล้าที่เสี่ยงและกล้าที่จะยอมรับในการกระทำ
7. เป็นผู้มีกลยุทธ์คือ ผู้นำที่มีความสามารถจูงใจ การเอื้ออำนวยเป็นครูฝึกสอนและสนับสนุนผู้ตามให้เกิดความกล้าหาญในการคิดใหม่ทำใหม่

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549:113-144) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำ 5 ประการดังนี้

1. เป็นผู้มีความแรงขับ (Drive) หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้มีความพยายามสูงในการทำให้บรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้นพยายามทำงานให้สำเร็จ แม้ว่าจะมีอุปสรรคมีความคิดริเริ่ม



2. มีแรงจูงใจสูง (Leadership Motivation) หมายถึง ผู้ที่มีความต้องการอำนาจสูงชอบที่จะนำมากกว่าตาม มีความต้องการอำนาจ คือ ความพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และมีอำนาจในการทำให้ผู้อื่นยอมรับ ไว้วางใจและทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์

3. มีความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้ รักษาความสัตย์สุจริต เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ และความซื่อสัตย์ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือเท่านั้น

4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence) หมายถึง ผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเองชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถ เช่น เชื่อมั่นทำงานได้สำเร็จ แม้ว่ามีอุปสรรคที่ตัดสินใจได้ตามสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง

5. มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the Business) หมายถึง ผู้นำมีความรู้มากในเชิงธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรมการแข่งขันเทคโนโลยีต่างๆ และเป็นผู้นำที่แสวงหาความรู้ชอบการเรียนรู้ มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูง มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานในองค์กร

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำดังกล่าว จะพบว่าการเชื่อมโยงไปสู่ภาวะผู้นำของครูจากผลการวิจัยดังนี้

อาการรัตน์ ราชพัฒน์ (2554,68 -75) สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำของครู ไว้ดังนี้

1. มีการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

1.1 มีความมุ่งมั่นและการพัฒนาตนเองไปสู่ครูมืออาชีพอย่างต่อเนื่องและการสนับสนุนและช่วยเหลือครูคนอื่นให้สามารถพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพด้วย

1.2 มีการพัฒนาตนเองไปสู่ครูมืออาชีพภายใต้บรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันของครู

1.3 สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการใช้ปัญญา ให้ทีมสร้างแนวคิดใหม่สร้างวิธีการใหม่และนำไปสู่การปฏิบัติจนเห็นผลเชิงประจักษ์ได้

1.4 มีความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้

1.5 เป็นผู้นำทางชีวิตให้กับเพื่อนครู

1.6 การพัฒนาวิชาชีพครูให้กับเพื่อนร่วมงาน

1.7 เป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษากับครูใหม่ เป็นผู้ที่หมั่นฝึกตนเองอยู่เสมอ

1.8 สามารถชี้แนะผู้ร่วมงานและเพื่อนครูโดยวิธีคิดแบบไตร่ตรองและค้นหาด้วยตนเอง

1.9 ส่งเสริมและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูชั้นในโรงเรียนบนรากฐานการจัดการเชิงระบบขององค์กรที่ตายตัวไปสู่ระบบที่ยืดหยุ่น

2. เป็นแบบอย่างทางการสอน มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

2.1 เป็นผู้นำทางการเรียนการสอนที่เกิดจากตนเอง

- 2.2 การแบบอย่างที่ดีของการสอนและการเรียนรู้
- 2.3 เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน
- 2.4 ครูแสดงความเชี่ยวชาญระดับสูงด้านการเรียนการสอน
- 2.5 ทักษะการสอนแบบมีอาชีพ
- 2.6 มุ่งมั่นอย่างจริงจังในการปฏิบัติการสอนการเรียนรู้และการประเมิน
- 2.7 เป็นผู้สอนที่ดีในห้องเรียน
3. มีส่วนร่วมในการพัฒนา มีองค์ประกอบย่อยดังนี้
  - 3.1 เป็นผู้สร้างเครือข่ายที่สามารถปฏิบัติงานในทีมกับเพื่อนครูในโรงเรียนของตน และสามารถปฏิบัติงานในชุมชนได้
  - 3.2 ทำงานร่วมกับครูคนอื่นและผู้บริหาร
  - 3.3 มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียน
  - 3.4 เป็นด้านที่มีส่วนร่วม
  - 3.5 การให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับครูคนอื่น
  - 3.6 เป็นแบบอย่างในการประสานความร่วมมือ
4. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบย่อยดังนี้
  - 4.1 เป็นผู้นำด้านการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง
  - 4.2 แปลงแนวคิดวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่ทำได้จริง
  - 4.3 มีความสามารถในการระบุลักษณะของปัญหาและข้อขัดแย้ง
  - 4.4 เข้าใจความขัดแย้งอันมักเกิดขึ้นกับภารกิจของโรงเรียน
  - 4.5 เป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง
  - 4.6 เมื่อถึงคราวคับขันก็พร้อมที่จะปลุกให้ทุกคนลุกขึ้นสู้เพื่อโรงเรียนและเพื่อนักเรียนของตน
5. เป็นผู้นำการบริหารจัดการ มีองค์ประกอบย่อยดังนี้
  - 5.1 เป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ
  - 5.2 ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
  - 5.3 หารงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งสู่ความสำเร็จ
  - 5.4 การประสานงานและการจัดการ
6. มุ่งความสำคัญที่นักเรียน มีองค์ประกอบย่อยดังนี้
  - 6.1 ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
  - 6.2 ดูแลเอาใจใส่นักเรียนของตน
  - 6.3 การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำมีความเชื่อมโยงสู่ภาวะผู้นำของครูที่มีองค์ประกอบหลายประการ เช่น มีการพัฒนาตนเอง การเป็นแบบอย่าง การมีส่วนร่วมในการพัฒนา การมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่

## 2.8 การพัฒนาภาวะผู้นำ

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2546:295) ได้กล่าวถึง ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาประจำการ และแผนงานปฏิรูปการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาประจำการ พร้อมด้วยมาตรการ ดังนี้

1. จัดตั้งคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยระบบกระบวนการและแผนการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
2. จัดตั้งสถาบันและกองทุนพัฒนาและส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
3. พัฒนามาตรฐานและแนวทางการรับรองหลักสูตรรูปแบบหรือโครงการการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
4. พัฒนาแหล่งการเรียนรู้สำหรับพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
5. วิจัยและพัฒนานวัตกรรมพัฒนาครูและคณาจารย์เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้
6. วิจัยและพัฒนาวัตกรรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้
7. วิจัยและพัฒนาระบบเครือข่ายการพัฒนาครู คณาจารย์และผู้บริหารสถานศึกษา
8. จัดตั้งราชวิทยาลัยครูเมธี
9. พัฒนาหลักสูตรพิเศษระดับชาติเพื่อพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ระดับสูง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544:23) กล่าวถึงเทคนิคในการก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่ดี มีดังนี้

1. การรู้จักหน้าที่ของตน คือ ผู้นำในหน่วยงาน ควรจะมีความรู้ความสามารถในขอบเขตของงานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี... ยังต้องมีความรู้ในหน่วยงานของหน่วยงานรองๆ ลงไปด้วย
2. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยความยุติธรรม และเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และปริมาณงานที่ควรจะมีมอบให้ พร้อมกับแนะนำวิธีปฏิบัติงานด้วย
3. ออกคำสั่งและตรวจตราการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สำเร็จผลดังความมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้
4. มีการตัดสินใจไม่ผิดพลาดและถูกกาลเทศะ ผู้นำที่ดีควรจะมีการตัดสินใจที่ดี การตัดสินใจที่ดีนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ในหน้าที่การงาน รวมทั้งการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบและให้ทันแก่เวลาด้วย

5. ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา การทำตนเป็นผู้นำที่ดี หมายถึง การเป็นผู้ตรงต่อเวลา มีความอดทนและเป็นผู้เสียสละ

6. ปลุกฝังความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา คือการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มทำงานใหม่ๆ และให้ปฏิบัติงานที่มีระดับสูงขึ้นไป โดยการตรวจสอบความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

7. เป็นผู้ประสานงานของแต่ละหน่วยในองค์กรนั้นๆ โดยมีการพบปะสนทนากับผู้ร่วมงาน และหลีกเลี่ยงการชอบพอกับบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ ให้ความปลอดภัยและความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

8. ซื่อสัตย์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่เอาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นของตนผู้เดียว

9. ดูแลสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา คือให้ความสนทนสนมและมีความห่วงใยในยามที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเดือดร้อน

10. สืบสวนและฝึกฝนตนเองให้ดีขึ้น ควรหาเวลาสำรวจผลงานที่ตนได้ปฏิบัติไปและแก้ไขปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น และมีการรับฟังคำติชมจากผู้อื่นด้วย

Marcela (2012) กล่าวว่าทักษะภาวะผู้นำต้องการฝึกปฏิบัติ (practice) ต้องการความเชื่อมั่น (confidence) ต้องการความสามารถในการปรับตัว (adaptability) การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำกระทำได้หลากหลายวิธี เช่น จากหลักสูตรการฝึกอบรมซึ่งจะช่วยให้ผู้นำได้รับความรู้และทักษะ โดยนอกเหนือจากลักษณะ (qualities) ที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลแล้ว ทักษะเชิงเทคนิค (technical skills) ก็มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้นำด้วยเช่นกัน โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ทักษะการสื่อสารที่ดี (good communication skills) ผู้นำจะต้องฝึกปฏิบัติทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดี ทักษะการพูดและการเขียนที่ชัดเจน และทักษะการสื่อสารความคิดสมาชิก

2. ทักษะการกำหนดเป้าหมาย (good setting) ผู้นำต้องฝึกปฏิบัติทักษะเชิงองค์กร (organizational skills) เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว การสร้างแรงบันดาลใจและการจูงใจเพื่อบรรลุผลสำเร็จ และการให้รางวัลยกย่องชมเชยเมื่อบรรลุผล

3. ความสอดคล้องในการตัดสินใจ (consistency in decision making) กำหนดความคาดหวังที่สอดคล้องร่วมกัน ผู้นำแสดงเป็นแบบอย่างในการมุ่งมั่นในมาตรฐานงานสูง เพื่อจูงใจให้สมาชิกมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกันเป้าหมายที่กำหนดมีความเป็นไปได้และมีความท้าทายที่จะสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิก

4. ผู้นำต้องมีความสามารถ (a leader must be competent) ผู้นำจะไม่ได้รับการยอมรับ หากไม่แสดงให้เห็นได้ว่าจะมีความสามารถในการทำงาน เป็นความสามารถที่อยู่บน

ฐานความรู้ (knowledge base) เป็นความสามารถในทักษะเชิงเทคนิค (technical skills) เช่น ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ที่มีการปรับปรุงใหม่ เป็นต้น

5. ผู้นำควรมีความยืดหยุ่นและปรับตัว (flexible and adaptable) มุ่งมั่นต่อนวัตกรรม ไม่กลัวต่อการนำสิ่งใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ๆ มาใช้ มีการพัฒนาทักษะส่วนตัว

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544:276-278) ได้กล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังนี้

**1.การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง** (Development through self-awareness and self-discipline) iva การพัฒนาภาวะผู้นำ มักจะใช้การรับรู้หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์ในงาน (Job experience) และการสอนงาน (Coaching) ตลอดจนผู้นำ จะต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้าง โมเดลผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ (1) การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (self-awareness) (2) การสร้างวินัยในตนเอง (self-discipline) ดังนี้

1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development through self-awareness) การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง (Awareness) เป็นการหยั่งลึกหรือเข้าใจ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง

การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง (Awareness) ถือเป็นกลไกที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเอง (self-development) ให้มีประสิทธิผล ซึ่งจะต้องมีการป้อนกลับด้วยตนเอง

1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership Development through self-discipline) การสร้างวินัยในตนเอง (Discipline) เป็นการปฏิบัติตน ด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ จะแสดงบทบาทในการตรวจสอบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อมีความต้องการในการพัฒนาตนเองเกิดขึ้น ผู้นำจำเป็นต้องมีการทบทวนอยู่เสมอว่าได้มีการปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือไม่

**2.การพัฒนาด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้อาวุโสกว่า** (Development through Education, experience and mentoring) การพัฒนาภาวะผู้นำมักเกิด จากปัจจัยอื่นๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเองหรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากนี้ กระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำ แล้วยังมีปัจจัยสำคัญอีก 3 ประการที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ดังนี้

2.1 การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ระดับ การศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุน การปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำให้มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้จะมีผลกระทบมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ จำนวนระยะเวลาที่เป็นประสบการณ์ของผู้นำ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

2.2 ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ประสบการณ์การทำงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำ ถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ Wayne Calloway (อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544:279-280) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำนั้น 80% มาจากประสบการณ์ (Experience) ซึ่งลักษณะที่สำคัญของประสบการณ์ มีดังนี้

2.2.1 แหล่งของประสบการณ์ ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย คือ ความร่วมมือในงาน และลักษณะของงาน

2.2.2 ประสบการณ์ที่กว้างไกล มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์

2.3 การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้

**3. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development programs)** เป็นโปรแกรมที่มุ่งเน้นพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ เช่น มุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์ อิทธิพล การจูงใจ และการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ รวมทั้งการฝึกอบรมจากภายนอกก็ถือเป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำด้วย

### 3.1 ลักษณะสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

- 3.1.1 การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง
- 3.1.2 การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ
- 3.1.3 กำหนดความต้องการขององค์กรปัจจุบันและอนาคต
- 3.1.4 การใช้โมเดลที่เหมาะสม
- 3.1.5 สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย
- 3.1.6 มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น
- 3.1.7 เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับทีมงาน
- 3.1.8 การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล

### 3.2 ชนิดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 4 ชนิด ดังนี้

- 3.2.1 ความก้าวหน้าส่วนบุคคล
- 3.2.2 การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบของภาวะผู้นำ
- 3.2.3 การพัฒนาทักษะด้านความคิด
- 3.2.4 การสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาการบริหาร

James M. Kouzes และ Barry Z. Posner (อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544:284) ได้นำเสนอแนวคิดที่มีประโยชน์เพื่อกระตุ้นความคิดภาวะผู้นำ โดยมีหลักที่สำคัญ 5 ประการ ที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ใช้กระบวนการที่กระตุ้นภาวะผู้นำ
2. กระตุ้นการให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์
3. การมอบอำนาจทำให้ผู้อื่นแสดงออก
4. ใช้รูปแบบการจูงใจให้เกิดความพอใจ
5. กระตุ้นให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านจิตใจและมีความผูกพันในเรื่องเดียวกัน

#### การประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำ

1. วิธีดั้งเดิมในการประเมินผล เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของโปรแกรม มีกลุ่มผลลัพธ์

2 กลุ่ม คือ

1.1 การประเมินที่ทำโดยผู้มีส่วนร่วมที่ได้ทักษะใหม่ๆ มาระหว่างดำเนินโปรแกรม

1.2 การประเมินว่าองค์กรจะมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยเป็นผลของการได้รับทักษะ

ใหม่

2. วิธีการประเมินการฝึกอบรมและการพัฒนาภาวะผู้นำให้มากขึ้นด้วยวิธีการทดลอง โดยมีกลุ่มทดลองซึ่งประกอบด้วย ผู้มีส่วนร่วมในโปรแกรมการพัฒนา โดยจะมีการวัดทักษะก่อนและหลังจากการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุง ผลของการวัดจากกลุ่มทดลองจะถูกนำมาเปรียบเทียบกับกลุ่มควบคุมหรือกลุ่มที่ตรงกันข้ามกัน

#### ขอบเขตการนำและการท้าทายในอนาคต

สิ่งที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาผู้นำคือ การเป็นผู้ที่มีความรู้สึกริ้วและการเตรียมสร้างขอบเขตการนำและการท้าทายในอนาคต ลักษณะที่สำคัญ 3 ประการของภาวะผู้นำที่สำคัญในปัจจุบันและอาจมีแนวโน้มที่จะเป็นลักษณะที่สำคัญของผู้นำในอนาคต มีดังนี้

**1. การสร้างองค์การการเรียนรู้** เป็นหน่วยซึ่งมีทักษะในการสร้าง การค้นหา การถ่ายโอนความรู้ และเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรม เพื่อสะท้อนกลับเพื่อความรู้ใหม่ๆ และทำให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง มุ่งเน้นด้านการช่วยเหลือผู้อื่นให้เรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง...เพื่อสร้างองค์การการเรียนรู้ ผู้นำต้องสร้างตนเองให้เป็นต้นแบบแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้นำมีความต้องการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นด้วยการปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดยการเป็นผู้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การท้าทายที่สำคัญในการสร้างองค์การการเรียนรู้คือ แนวคิดที่เกี่ยวกับการรับรู้ด้วยวิธีต่างๆ ดังนี้

1.1 การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นการเก็บภาพที่สำคัญในจิตใจของทุกๆ คน และเป็นผู้ที่เข้าใจในสภาพแวดล้อมเป็นอย่างดี ประกอบทั้งเป็นการคิดอย่างเป็นระบบ โดยผู้นำจะช่วยสมาชิก

ขององค์การพิจารณาว่า องค์การเปรียบเสมือนภาพซึ่งเป็นงานที่มีผลต่อกิจกรรมของทุกๆ คน ผู้นำจะต้องกระตุ้นภาพเล็กๆ ของงานส่วนบุคคลด้วย ขณะที่สมาชิกทีมจะเพิ่มความสำเร็จในงานของตน โดยเขาจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในทีมซึ่งเป็นส่วนสำคัญขององค์การการเรียนรู้

1.2 การเรียนรู้จากความล้มเหลว วิเคราะห์หาสาเหตุของความล้มเหลวเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีก

1.3 การกระตุ้นให้เกิดการทดลองอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างกลยุทธ์การเรียนรู้ กระตุ้นให้เรียนรู้จากคู่แข่ง

1.4 การคิดอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำต้องแสวงหาเครื่องมือต่างๆ มากกระตุ้น

## 2. การช่วยเหลือสมาชิกกลุ่มให้เป็นผู้ตามที่ดี ต้องมีการพัฒนาในด้านต่างๆ ดังนี้

2.1 การบริหารตนเอง ผู้ตามที่ดี ต้องสามารถคิดด้วยตนเองได้ว่า จะทำงานให้ได้ดีโดยปราศจากการตรวจสอบดูแลอย่างใกล้ชิด

2.2 ความผูกพัน ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะมีความผูกพันกับบางสิ่งบางอย่าง ผู้นำจะต้องให้ความสะดวกในการทำให้ผู้ตามก้าวหน้าเพื่อบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมาย

2.3 ความสามารถและจุดศุนย์รวม ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะสร้างความสามารถและจุดศุนย์รวมในความพยายามของตนเพื่อให้บรรลุผลสูงสุด การมีความสามารถด้านทักษะจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อองค์การ

2.4 ความกล้า ผู้ตามที่ดีจะทำตนเองให้มีอิสระเป็นนักคิดที่มีวิจารณ์ญาณ และต่อสู้ในสิ่งที่เขาคิดว่าถูกต้องด้วยความกล้าหาญ

3. การรักษาความไว้วางใจ การสร้างความไว้วางใจเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะต้องพยายามสร้างความไว้วางใจ และจะต้องไว้วางใจสมาชิกของกลุ่ม ปัจจัยเพื่อสร้างความไว้วางใจ มีดังนี้

3.1 ทำพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอด้วยความตั้งใจ

3.2 เมื่อองค์การเกิดปัญหาเข้าช่วยเหลือ

3.3 การให้เกียรติทำให้เกิดความไว้วางใจ

3.4 การรักษาความซื่อสัตย์ไว้ในระดับสูง

สรุปได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำต้องเริ่มต้นที่การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง ต่อเนื่องด้วยการศึกษาประสบการณ์ และรับคำแนะนำจากผู้ที่อาวุโสกว่า และพัฒนาโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วยลักษณะสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ และชนิดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำรวมทั้งการประเมินผลการพัฒนาโดยมีสิ่งที่เป็นสำหรับการพัฒนา



ภาวะผู้นำ 3 ประการ คือการสร้างองค์ความรู้ การช่วยเหลือสมาชิกกลุ่มให้เป็นผู้ตามที่ดี และการรักษาความไว้วางใจ

## 2.9 แนวทางการพัฒนาครูตามนโยบายและแนวทางภาครัฐ

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้ในนโยบายและการดำเนินการด้านต่างๆ ดังนี้

- 1.การพัฒนาครูยุคใหม่ภายใต้การปฏิรูปการศึกษาไทยในทศวรรษที่สอง พ.ศ.2552-2561
- 2.นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2555-2558
- 3.แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559
- 4.คู่มือการประเมินสมรรถนะครู

ผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดต่อไป ดังนี้

### 1. สภาพความต้องการต่อการพัฒนาวิชาชีพครู

การพัฒนาวิชาชีพครูยุคใหม่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของการปฏิรูปการศึกษานั้น จากการศึกษาวิจัยโดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีแห่งมรัฐควีนส์แลนด์ (Queensland University of Technology, 2002) ประเทศออสเตรเลีย พบประเด็นสำคัญที่ครูไทยมีความต้องการต่อการพัฒนาวิชาชีพในด้านต่างๆ ดังนี้

**1.1 ด้านรูปแบบขององค์ความรู้แนวใหม่ (Types of New Knowledge)** เป็นตัวแบบใหม่ๆที่จะส่งผลสำเร็จต่อการเรียนรู้ ครูต้องได้รับทักษะความรู้ที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ๆที่จะนำไปจัดกระบวนการเรียนการสอนและในขณะเดียวกันครูต้องมีความสามารถที่จะจำแนกองค์ความรู้ใหม่ๆเหล่านั้นเพื่อนำไปใช้ได้เหมาะสมกับการเรียนการสอนได้อีกด้วย

**1.2 ด้านกลยุทธ์การสอนแบบใหม่ (New Learning Strategies)** ทักษะความรู้ในเชิงยุทธศาสตร์แนวใหม่สำหรับการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเช่นยุทธศาสตร์การสอนแบบสรคินิยม (Constructivism) การสอนแบบสะท้อนคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical Reflection) หรือการสอนแบบถ่ายโยงองค์ความรู้ (Transformation) เป็นต้น

**1.3 การวัดและประเมินผล (Assessment and Evaluation)** ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจในธรรมชาติและรูปแบบขององค์ความรู้ที่สอน สามารถนำไปสู่การจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมได้

**1.4 การสอนในเชิงบูรณาการ (Integrated Teaching)** ครูต้องการเพิ่มเติมและขยายขอบข่ายแนวคิดในการบูรณาการการจัดการเรียนรู้ให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้นมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันทั้งในลักษณะการบูรณาการแบบรายวิชาหรือแบบสหวิชา

**1.5 สมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT Competency)** ครูต้องการเพิ่มสมรรถนะทางการสอนโดยใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐานในกระบวนการเรียนรู้ (ICT-based Learning) เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนโดยผู้เรียนเป็นสำคัญ

**1.6 ระบบการนิเทศติดตามช่วยเหลือ (Mentoring)** ครูต้องการทักษะ การสร้างระบบการนิเทศติดตามและช่วยเหลือเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน รวมทั้งบทบาทใหม่ของครูในลักษณะของผู้อำนวยความสะดวก ( Facilitators ) ต่อนักเรียนในการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นสิ่งที่ครูต้องสร้างให้เกิดขึ้นคือ สมรรถนะในเชิงผู้นิเทศและช่วยเหลือที่ทรงประสิทธิภาพ

**1.7 การวิจัยปฏิบัติการ (Action Research)** ครูต้องมีสมรรถนะของการเป็นนักวิจัยเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทั้งครูและนักเรียนให้บังเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

## 2. แนวทางการพัฒนาครูตามนโยบายและแนวทางของภาครัฐ

### 2.1 การพัฒนาครูยุคใหม่ภายใต้การปฏิรูปการศึกษาไทยในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561)

การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) ได้กำหนดมาตรการเร่งด่วนที่ต้องเร่งปฏิรูป 4 ประการได้แก่ 1).การพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ 2). การพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ 3). การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และ 4). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่

ในส่วนของการพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ ได้มีการกำหนดแนวทางการปฏิรูปดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

2.1.1 ปรับปรุงและพัฒนาระบบและหลักเกณฑ์การประเมินสมรรถนะวิชาชีพครูให้เชื่อมโยงกับความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.1.2 เร่งรัดการจัดตั้งกองทุนพัฒนาและกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

2.1.3 พัฒนาครูอาจารย์โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้สามารถจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะการพัฒนาครูประจำการที่สอนไม่ตรงวิชาเอกให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ รวมทั้งให้มีระบบและมาตรการจูงใจให้ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2.1.4 พัฒนาคณาจารย์ ผู้บริหาร และบุคลากรด้านอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาให้สามารถจัดการเรียนการสอน วิจัยและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยี

### 2.2 นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2555–2558

## ยุทธศาสตร์การปฏิรูปครู เพื่อยกฐานะครูและวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง

2.2.1 พัฒนาครูทั้งระบบเต็มตามศักยภาพ

2.2.2 ครูคลังสมอง

2.2.3 สนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษา

2.3 แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559

กระทรวงศึกษาธิการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559

ซึ่งมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู ดังนี้

ยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียน ครู ศึกษานิเทศก์ บุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

### จุดมุ่งหมาย

ส่งเสริมและพัฒนาครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ

### ตัวชี้วัด

1. ร้อยละของครูหรือบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการพัฒนาสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ
2. จำนวนครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการส่งเสริมสวัสดิการ สวัสดิภาพ สิทธิประโยชน์เกื้อกูล ความมั่นคงและผดุงเกียรติ

### กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน

#### 1. เร่งรัดพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษา

1.1 ปรับระบบการผลิตครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยการสรรหา คัดกรองคนมีจิตวิญญาณความเป็นครู คนดี คนเก่งมาเป็นครู

1.2 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาสถาบันผลิตครูให้มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ มีศักยภาพทั้งในการผลิตและพัฒนาครู รวมทั้งวิจัยและพัฒนาต่อยอดเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู

1.3 วางแผนการผลิต และพัฒนาครูอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับความต้องการในการจัดการศึกษาทุกระดับ/ประเภทการศึกษา รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับอื่น หรือภูมิปัญญาปราชญ์ชาวบ้าน มาเป็นผู้สอนเพิ่มเติม

1.4 เร่งรัดการผลิตครูพันธุ์ใหม่ และครูสาขาขาดแคลนให้เพียงพอ ตามความต้องการใช้ครู

1.5 เร่งรัดพัฒนาครูประจำการ และครูที่สอนไม่ตรงวุฒิให้มีความรู้ความสามารถในวิชาที่สอน โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการพัฒนา

1.6 สร้างความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ โดยจัดหาทุนให้ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทั้งในและต่างประเทศ

1.7 แก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู และลดภาระงานอื่นที่ไม่จำเป็นของครู และจัดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเพียงพอ

1.8 สร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ โดยปรับระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน ระบบการประเมินวิทยฐานะ สวัสดิการ สิทธิประโยชน์เกื้อกูล ความก้าวหน้าและความมั่นคงในวิชาชีพครู รวมทั้งเร่งรัดการแก้ไขปัญหาหนี้สินของครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

1.9 ฟื้นฟูศรัทธาวิชาชีพครู ยกย่อง เชิดชูเกียรติครูดี ครูต้นแบบอย่างต่อเนื่อง

1.10 พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

1.11 พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู และระบบการประกันและรับรองคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพครู

**2.4 ยุทธศาสตร์ สพฐ. 2556-2560 (สู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รองรับประชาคมอาเซียน)**

**ยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากรทุกฝ่าย ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา**

2.4.1 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะศตวรรษที่ 21

2.4.2 พัฒนาบุคลากรให้รอบรู้และติดตามความเคลื่อนไหวของอาเซียนและสังคมโลก

2.4.3 ใช้คุณสมบัติ ข้อ 2.4.1-2.4.2 ประกอบการพิจารณาให้รางวัล/เลื่อนระดับ

**สมรรถนะครูศตวรรษที่ 21**

**จัดทำแผนการสอนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน**

1.สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้

2.พัฒนาและใช้แหล่งการเรียนรู้การสอน

3.พัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง

4.ส่งเสริมการเรียนรู้

5.ยกระดับค่านิยมคุณธรรมจริยธรรม

6.พัฒนาทักษะชีวิตและวิชาชีพของผู้เรียน

7.วัดและประเมินสมรรถภาพของผู้เรียน

8.มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพ

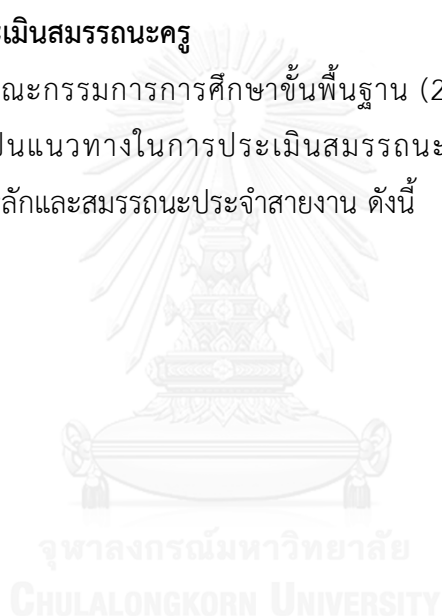
9.สร้างเครือข่ายกับผู้มีส่วนร่วมต่างๆ

### คุณลักษณะของครูในศตวรรษที่ 21

- 1.ปรับตัวได้ง่าย
- 2.สื่อสารอย่างสร้างสรรค์
- 3.เรียนรู้ตลอดชีวิต
- 4.มีวิสัยทัศน์
- 5.เป็นผู้นำ
- 6.เป็นแม่แบบ
- 7.ร่วมแรงร่วมใจ
- 8.กล้าได้กล้าเสีย

### 2.5.การประเมินสมรรถนะครู

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้จัดทำคู่มือการประเมินสมรรถนะครู เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินสมรรถนะครูและพัฒนาครูเป็นรายบุคคล ประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้



### 2.4.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

**สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation)** หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพ และผลงานอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
<b>1.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation)</b>	1.1 ความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์สังเคราะห์ภารกิจงาน	1 วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่าง เป็นระบบ 2 กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน 3.กำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ อย่างเป็นขั้นตอน
	1.2 ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์	1.ใฝ่เรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ 2.ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 3.แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อ การพัฒนาตนเอง
	1.3 ความสามารถในการติดตามประเมิน ผลการปฏิบัติงาน	1.ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง
	1.4 ความสามารถในการพัฒนา การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	1.ใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุง/ พัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น 2.พัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการ ของผู้เรียน ผู้ปกครอง และ ชุมชน

แผนภาพที่ 1.2

**สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี (Service Mind)** หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการ และการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
2.การบริการที่ดี (Service Mind)	2.1 ความตั้งใจและเต็มใจในการให้บริการ	1. ทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมเมื่อมีโอกาส 2. เต็มใจ ภาคภูมิใจ และมีความสุขในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ
	2.2 การปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ	1. ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ และนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง 2. ปรับปรุงและพัฒนาระบบการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ

แผนภาพที่ 1.3

**สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง (Self- Development)** หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
3.การพัฒนาตนเอง (Self-Development)	3.1 การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ	1. ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มุ่งมั่นและแสวงหาโอกาสพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา การศึกษาดูงาน การค้นคว้าด้วยตนเอง
	3.2 การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ	1. รวบรวม สังเคราะห์ข้อมูล ความรู้ จัดเป็นหมวดหมู่ และปรับปรุงให้ทันสมัย 2. สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ องค์กรและวิชาชีพ
	3.2 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างเครือข่าย	1. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน 2. ให้คำปรึกษา แนะนำ นิเทศ และถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่ผู้อื่น 3. มีการขยายผลโดยสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

แผนภาพที่ 1.4



**สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม (Team Work)** หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการ เป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของ สมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
4.การทำงานเป็นทีม (Team Work)	4.1 การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุน เพื่อนร่วมงาน	1. สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 2. ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 3. ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน
	4.2 การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	1. ให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม
	4.3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย	1. มีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล/กลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และในสถานการณ์ต่างๆ
	4.4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	1. แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมตามโอกาส
	4.5 การเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	1. แลกเปลี่ยน/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงาน 2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างเครือข่ายและทีมงาน 3. ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

แผนภาพที่ 1.5

### สมรรถนะที่ 5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity)

หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู

เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน และสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
5. จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity)	1. ความรักและศรัทธา ในวิชาชีพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สนับสนุน และเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพ</li> <li>2. เสียสละ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ</li> <li>3. ยกย่อง ชื่นชมบุคคลที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ</li> <li>4. ยึดมั่นในอุดมการณ์ของวิชาชีพ ปกป้องเกียรติและศักดิ์ศรีของวิชาชีพ</li> </ol>
	2. มีวินัย และความรับผิดชอบในวิชาชีพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ตรงต่อเวลา วางแผนการใช้จ่าย และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด</li> <li>2. ปฏิบัติตนตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร</li> <li>3. ปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่ และมุ่งมั่นพัฒนาการประกอบวิชาชีพให้ก้าวหน้า</li> <li>4. ยอมรับผลอันเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง และหาแนวทางแก้ไขปัญหา อุปสรรค</li> </ol>
	3. การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปฏิบัติตน/ดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้เหมาะสมกับสถานะของตน</li> <li>2. รักษาสิทธิประโยชน์ของตนเอง และไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น</li> <li>3. เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือ และไม่เบียดเบียนผู้อื่น</li> </ol>

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
	4. การประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี	1.ปฏิบัติตนได้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ และสถานการณ์ 2 มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้เรียน เพื่อนร่วมงาน และผู้รับบริการ 3.ปฏิบัติตนตามหลักการครองตน ครองคน ครองงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ 4.เป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมผู้อื่นให้ปฏิบัติตนตามหลักจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู และพัฒนาจนเป็นที่ยอมรับ

แผนภาพที่ 1.6



2.4.2 สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ แผนภาพที่ 1.7

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
1.การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management)	1. การสร้างและพัฒนาหลักสูตร	1. สร้าง/พัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและท้องถิ่น 2. ประเมินการใช้หลักสูตรและนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร
	2. ความรู้ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้	1. กำหนดผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เน้นการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประยุกต์ ริเริ่มเหมาะสม กับ สาระการเรียนรู้ ความแตกต่างและธรรมชาติของผู้เรียนเป็นรายบุคคล 2. ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้อย่างหลากหลาย เหมาะสมสอดคล้องกับวัย และความต้องการของผู้เรียน และชุมชน 3. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมและการประเมินผล การเรียนรู้ 4. จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดย บูรณาการอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงกัน 5. มีการนำผลการออกแบบการเรียนรู้ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ และปรับใช้ ตามสถานการณ์ อย่างเหมาะสมและเกิดผลกับผู้เรียน ตามที่คาดหวัง 6. ประเมินผลการออกแบบการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ ปรับปรุง/พัฒนา
	3. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1. จัดทำฐานข้อมูลเพื่อออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2. ใช้รูปแบบ/เทคนิควิธีการสอนอย่างหลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
<b>1.การบริหาร หลักสูตร และการจัด การเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management)</b>	3. การจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ	3. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลูกฝัง/ส่งเสริม คุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะของ ผู้เรียน 4. ใช้หลักจิตวิทยาในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิด การเรียนรู้อย่างมีความสุขและพัฒนาอย่างเต็ม ศักยภาพ 5. ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนใน การจัดการเรียนรู้ 6. พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับ ผู้ปกครอง และชุมชน
	4. การใช้และพัฒนา สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการ จัดการเรียนรู้	1. ใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ อย่างหลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรม การเรียนรู้ 2. สืบค้นข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อ พัฒนาการจัดการเรียนรู้ 3. ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการผลิตสื่อ/นวัตกรรม ที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้
	5. การวัดและ ประเมินผล การเรียนรู้	1. ออกแบบวิธีการวัดและประเมินผลอย่างหลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้ และผู้เรียน 2. สร้างและนำเครื่องมือวัดและประเมินผลไปใช้อย่าง ถูกต้องเหมาะสม 3. วัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง 4. นำผลการประเมินการเรียนรู้มาใช้ในการ พัฒนาการจัดการเรียนรู้

แผนภาพที่ 1.7

**สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาผู้เรียน (Student Development)** หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
2.การพัฒนาผู้เรียน (Student Development)	2.1 การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียนในการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน</li> <li>2. จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมโดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรม</li> <li>3. จัดทำโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมให้แก่ผู้เรียน</li> </ol>
	2.2 การพัฒนาทักษะชีวิต และสุขภาพกาย และสุขภาพจิตผู้เรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนด้านการดูแลตนเอง มีทักษะในการเรียนรู้ การทำงาน การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง</li> </ol>
	2.3 การปลูกฝังความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทยให้กับผู้เรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สอดแทรกความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย ให้แก่ผู้เรียน</li> <li>2. จัดทำโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย</li> </ol>
	2.4 การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้เรียน คณะครูผู้สอน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในดูแลช่วยเหลือนักเรียนรายบุคคล</li> <li>2. นำข้อมูลนักเรียนไปใช้ช่วยเหลือ/พัฒนาผู้เรียนทั้งด้านการเรียนรู้และปรับพฤติกรรม เป็นรายบุคคล</li> <li>3. จัดกิจกรรมเพื่อป้องกันแก้ไขปัญหา และส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้แก่นักเรียนอย่างทั่วถึง</li> <li>4. ส่งเสริมให้ผู้เรียนปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับค่านิยมที่พึงงาม</li> <li>5. ดูแล ช่วยเหลือ ผู้เรียนทุกคนอย่างทั่วถึง ทัน</li> </ol>

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
		การณ์

แผนภาพที่ 1.8

**สมรรถนะที่ 3 การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management)** หมายถึง การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข และความปลอดภัยของผู้เรียน

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
<b>3.การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management)</b>	1. จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ความสุขและความปลอดภัยของผู้เรียน	1. จัดสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียน และภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2. ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน และผู้เรียนกับผู้เรียน 3. ตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องเรียนให้พร้อมใช้และปลอดภัยอยู่เสมอ
	2. จัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา	1. จัดทำข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเป็นรายบุคคล และเอกสารประจำชั้นเรียนอย่างถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน 2. นำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ
	3. กำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา	1. ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎ กติกา ข้อตกลงในชั้นเรียน 2. แก้ปัญหา/พัฒนานักเรียนด้านระเบียบวินัยโดยการสร้างวินัยเชิงบวกในชั้นเรียน 3. ประเมินการกำกับดูแลชั้นเรียน และนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุง และพัฒนา

แผนภาพที่ 1.9

สมรรถนะที่ 4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Analysis & Synthesis & Classroom Research) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อย รวบรวม ประมวลผลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งสามารถ วิเคราะห์องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และ การวิจัยเพื่อ พัฒนาผู้เรียน (Analysis & Synthesis & Classroom Research)	1. การวิเคราะห์	<p>1. สำรวจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อ วางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน</p> <p>2. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นใน ชั้นเรียนเพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ระบุ สภาพปัจจุบัน</p> <p>3. มีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและโอกาส ความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นใน ชั้นเรียน</p>
	2. การสังเคราะห์	<p>1. รวบรวม จำแนกและจัดกลุ่มของสภาพปัญหาของผู้เรียน แนวคิดทฤษฎีและวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อสะดวกต่อ การนำไปใช้</p> <p>2. มีการประมวลผลหรือสรุปข้อมูลสารสนเทศที่เป็น ประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหในชั้นเรียนโดยใช้ข้อมูล รอบด้าน</p>
	3. การวิจัยเพื่อ พัฒนาผู้เรียน	<p>1. จัดทำแผนการวิจัย และดำเนินกระบวนการวิจัย อย่างเป็นระบบตามแผนดำเนินการวิจัยที่กำหนดไว้</p> <p>2. ตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของ ผลการวิจัยอย่างเป็นระบบ</p> <p>3. มีการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่น ๆ ที่มี บริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน</p>

แผนภาพที่ 1.10



**สมรรถนะที่ 5 ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership)** หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership)	1. วุฒิภาวะ ความเป็นผู้ใหญ่ ที่เหมาะสมกับ ความเป็นครู (Adult Development)	1.พิจารณาทบทวน ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่น และ มีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม 2.เห็นคุณค่า ให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงาน และ ให้เกียรติแก่ผู้อื่น 3.กระตือรือร้น ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อ เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน
	2. การสนทนา อย่างสร้างสรรค์ (Dialogue)	1.มีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนา มีบทบาท และมีส่วนร่วมในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น โดยมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาวิชาชีพ 2.มีทักษะการฟัง การพูด และการตั้งคำถาม เปิดใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนคติที่หลากหลาย ของผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 3.สืบเสาะข้อมูล ความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น
	3. การเป็นบุคคล แห่ง การเปลี่ยนแปลง (Change Agency)	1 ให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นปัจจุบัน โดยมีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ซึ่งเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียนร่วมกับผู้อื่น 2.ริเริ่มการปฏิบัติที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม 3. กระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และความร่วมมือในวงกว้าง เพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาและวิชาชีพ 4. ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ/ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
	4. การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice)	1. พิจารณาไตร่ตรองความสอดคล้องระหว่างการเรียนรู้ของนักเรียน และการจัดการเรียนรู้ 2. สนับสนุนความคิดริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองของเพื่อนร่วมงาน และมีส่วนร่วม ในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ 3. ใช้เทคนิควิธีการหลากหลายในการตรวจสอบ ประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง และ ผลการดำเนินงานสถานศึกษา
	5. การมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for improving pupil achievement)	1. กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของตนเองตามสภาพจริง และปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ 2. ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ 3. ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง 4. ปรับเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติงานของตนเองให้เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน 5. ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้าน รวมถึงไปถึงผลการวิจัย หรือองค์ความรู้ ต่างๆ และนำไปใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

### สมรรถนะที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

(Relationship & Collaborative – Building for Learning Management) หมายถึง

การประสานความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	รายการพฤติกรรม
<b>การสร้าง ความสัมพันธ์ และความ ร่วมมือกับ ชุมชน เพื่อการจัด การเรียนรู้ (Relationship &amp; Collaborative for Learning)</b>	1. การสร้าง ความสัมพันธ์และ ความร่วมมือกับ ชุมชนเพื่อการจัด การเรียนรู้	1. กำหนดแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และ ความร่วมมือกับชุมชน 2. ประสานให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของ สถานศึกษา 3. ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน 4. จัดกิจกรรมที่เสริมสร้าง ความสัมพันธ์และความร่วมมือ กับผู้ปกครอง ชุมชน และ องค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและ เอกชนเพื่อการจัดการเรียนรู้
	2. การสร้าง เครือข่าย ความร่วมมือเพื่อ การจัดการเรียนรู้	1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและ เอกชน เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

แผนภาพที่ 1.12

สรุปได้ว่า การพัฒนาครูถือเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจนถึงระดับสถานศึกษาที่จะต้องพัฒนาให้ครูเป็นครูมืออาชีพ โดยศึกษาวิเคราะห์ระบบต่างๆ ของสถานศึกษาว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร รวมทั้งระบบการเรียนการสอน การวัดผลและการประเมินผล การวิเคราะห์ครูผู้สอนในด้านความสามารถ ความถนัด ความสนใจ ตลอดจนเจตคติที่มีต่อการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของครูให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อการพัฒนาผู้เรียนสถานศึกษา และวิชาชีพ

## 2.10 หลักการจัดทำแผนกลยุทธ์

พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์ (2552:19-) กล่าวถึงหลักการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนี้

### 1.การกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรในอนาคต จำแนกได้ 4 ระดับ คือ

- 1.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง จุดมุ่งหมายใหญ่ขององค์กรว่าต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต
- 1.2 พันธกิจ หมายถึง จุดมุ่งหมายรองลงมาว่าธุรกิจขององค์กรคืออะไร
- 1.3 เป้าหมาย หมายถึง รูปแบบผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการในระยะยาว
- 1.4 วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้

### 2.การวิเคราะห์องค์กร

#### 2.1 การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนภายใน

#### 2.2 การวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามจากภายนอก

รวมเรียกว่า SWOT ANALYSIS

การวิเคราะห์ SW: 4 M

การวิเคราะห์ OT: 4 M

Man, Money, Material และ Management

การใช้ประโยชน์จาก SWOT ANALYSIS

#### 1.ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์

#### 2.หลักการพัฒนากลยุทธ์

##### 2.1 เสริม SO

##### 2.2ลด WT

## SWOT หรือ TOWS เมทริกซ์

	จุดแข็ง Strength	จุดอ่อน Weakness
โอกาส Opportunity	กลยุทธ์ S-O	กลยุทธ์ W-O
ภาวะคุกคาม Threat	กลยุทธ์ S-T	กลยุทธ์ W-T

	จุดแข็ง	จุดอ่อน
โอกาส	การนำข้อได้เปรียบของจุดแข็งภายในและโอกาสภายนอกมาใช้	การแก้ไขจุดอ่อนภายในโดยพิจารณาจากโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อองค์กร
ภาวะคุกคาม	การแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอกโดยนำจุดแข็งภายในมาใช้	การแก้ไขหรือลดความเสียหายอันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กรและอุปสรรคภายนอก

แผนภาพที่ 1.13

## 2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

- 2.3.1 ภาวะวิกฤติ
- 2.3.2 การแข่งขัน
- 2.3.3 การตลาด
- 2.3.4 สภาพแวดล้อมมหภาค

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาค

STEP Analysis	PEST Analysis
สังคม (Social)	การเมือง (Politics)
เทคโนโลยี (Technology)	เศรษฐกิจ (Economics)
เศรษฐกิจ (Economics)	สังคม (Social)
การเมือง (Politics)	เทคโนโลยี (Technology)

แผนภาพที่ 1.14

## 2.4 การกำหนดกลยุทธ์

- 2.4.1 ระดับกลยุทธ์
- 2.4.2 กลยุทธ์หลัก
- 2.4.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ
- 2.4.4 กลยุทธ์ระดับหน้าที่
- 2.4.5 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

สอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2546) ได้เสนอว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจนและมีแบบแผนขององค์การต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. เก็บข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร
2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรือข้อจำกัด หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis
3. การจัดทำวิสัยทัศน์ ปรัชญา ภารกิจ วัตถุประสงค์
4. การจัดทำกลยุทธ์ ประกอบด้วย
  - 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
  - 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
  - 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

ทั้งนี้ เสาวนิต ชัยมุสิก (2545:16-18) กล่าวว่า ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ สถานศึกษาควร ดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพของสถานศึกษา เป็นวิธีการของการดำเนินงานเพื่อ กำหนด จุดอ่อน จุดแข็ง หรือสิ่งที่เป็นมาตรฐานและสิ่งที่ไม่ได้มาตรฐานของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นการกำหนด ความมุ่งหวัง ทิศทางและความสำเร็จในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดมาตรการของ การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา เป็นการกำหนดงาน/ โครงการ/ กิจกรรมให้ สอดคล้องกับภารกิจและสภาพปัญหาหรือสิ่งที่ต้องพัฒนา

สรุปได้ว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ช่วยเพิ่มจุดแข็ง ลดหรือแก้ไขจุดอ่อนและภาวะคุกคามที่ได้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อ การดำเนินการต่างๆ ของหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2.11 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของครู

Bryan Stoops (2011: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำครูในการปฏิรูป โรงเรียน : มุมมองของครูสมัยใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำครู ผลการศึกษาพบว่า การตรวจสอบข้อมูลทั้งใน ด้านของปริมาณและคุณภาพจากประชากรจำนวน 32 คน ระบุให้รู้ว่า ทักษะความเป็นผู้นำของครู รับรู้หรือเข้าใจได้โดยประชากรในฐานะที่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับภาวะผู้นำของครูที่ยังคงมีความสัมพันธ์ ทางด้านการเป็นครูวิชาชีพ การจัดระบบของหน่วยงาน เช่น กลุ่มหรือทีมที่เป็นกลุ่มที่สอนกลุ่มเล็กๆ ที่ ซึ่งรับรู้หรือเข้าใจได้ว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการดำเนินการของภาวะผู้นำครูในโรงเรียน ผลประโยชน์ ที่ได้รับของการทำงานในกลุ่มของภาวะผู้นำครูในโรงเรียนคือ การได้รับรู้ถึงความรู้สึที่เป็นตัวของ ตัวเองเพิ่มขึ้น การได้รู้ถึงอุปสรรคของการทำงานของการใช้ภาวะผู้นำครูในโรงเรียน คือ เวลาและครู คนอื่นๆ

สุรียรัตน์ พัฒนเชียร (2552) ได้ศึกษาเรื่องตัวแบบความสามารถทางภาวะผู้นำครูใน สถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า

1. ความสามารถทางภาวะผู้นำครูส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาชั้น พื้นฐานและส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยผ่านบรรยากาศ สถานศึกษา ความสามารถทางภาวะผู้นำครูส่งผลทางบวกต่อบรรยากาศสถานศึกษาและบรรยากาศ สถานศึกษาส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

2. ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างในระดับดี (Chi-Square = 28.36, df = 24, P - value = 0.25, RMR = 0.00, RMSEA = 0.01, GFI = 1.00, AGFI = 0.98) ประกอบด้วย ความสามารถทางภาวะผู้นำครูเป็นตัวแปรเหตุ ประสิทธิภาพของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นตัวแปรผล โดยมีบรรยากาศสถานศึกษาเป็นตัวแปรคั่นกลาง ความสามารถทางภาวะผู้นำครูและบรรยากาศสถานศึกษาร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ ร้อยละ 88 ( $R^2=0.88$ )

อภาภรณ์ ราชพัฒน์ (2554) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่า

1. ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครู มีค่าเฉลี่ยและค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย เพื่อคัดสรรไว้ ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่า 20%

2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ ( $X^2$ ) เท่ากับ 34.59 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 31 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P - value) เท่ากับ 0.300 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.013

3. องค์ประกอบหลักมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ทุกองค์ประกอบ ย่อยและตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ 0.30 ทุกองค์ประกอบและทุกตัวบ่งชี้

มนทิวา ชัยประเสริฐ (2555) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนเอกชน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ครูผู้สอนในสถานศึกษาเอกชน จำนวน 252 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการศึกษา ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ รองลงมาคือด้านบุคลิกภาพ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านวิชาการ

นภดล พิมพอน (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูผู้สอนที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน วิทยาลัยสารพัดช่างพระนครศรีอยุธยา มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของครูผู้สอนที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน



วิทยาลัยสารพัดช่างพระนครศรีอยุธยา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ผู้เรียนในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) จำนวน 254 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการศึกษา พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของครูผู้สอนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน โดยระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของครูผู้สอนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของครูผู้สอนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน พบว่า ในภาพรวมและรายด้านมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในครั้งนี้นำมาดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน(Mixed Methods) ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

#### 3.2 ขั้นตอนการวิจัย

ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยผู้วิจัยนำออกมาออกแบบการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังแผนภาพที่ 1

##### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนในการวิจัยทั้งหมด 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่างๆ และศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ด้วยการให้ครูตอบแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประเมินจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากแบบสอบถาม และในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดเรื่องการพัฒนาครู โดยใช้แนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) และ พงษ์ฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) ดำเนินการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT) โดยทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป็นกลยุทธ์

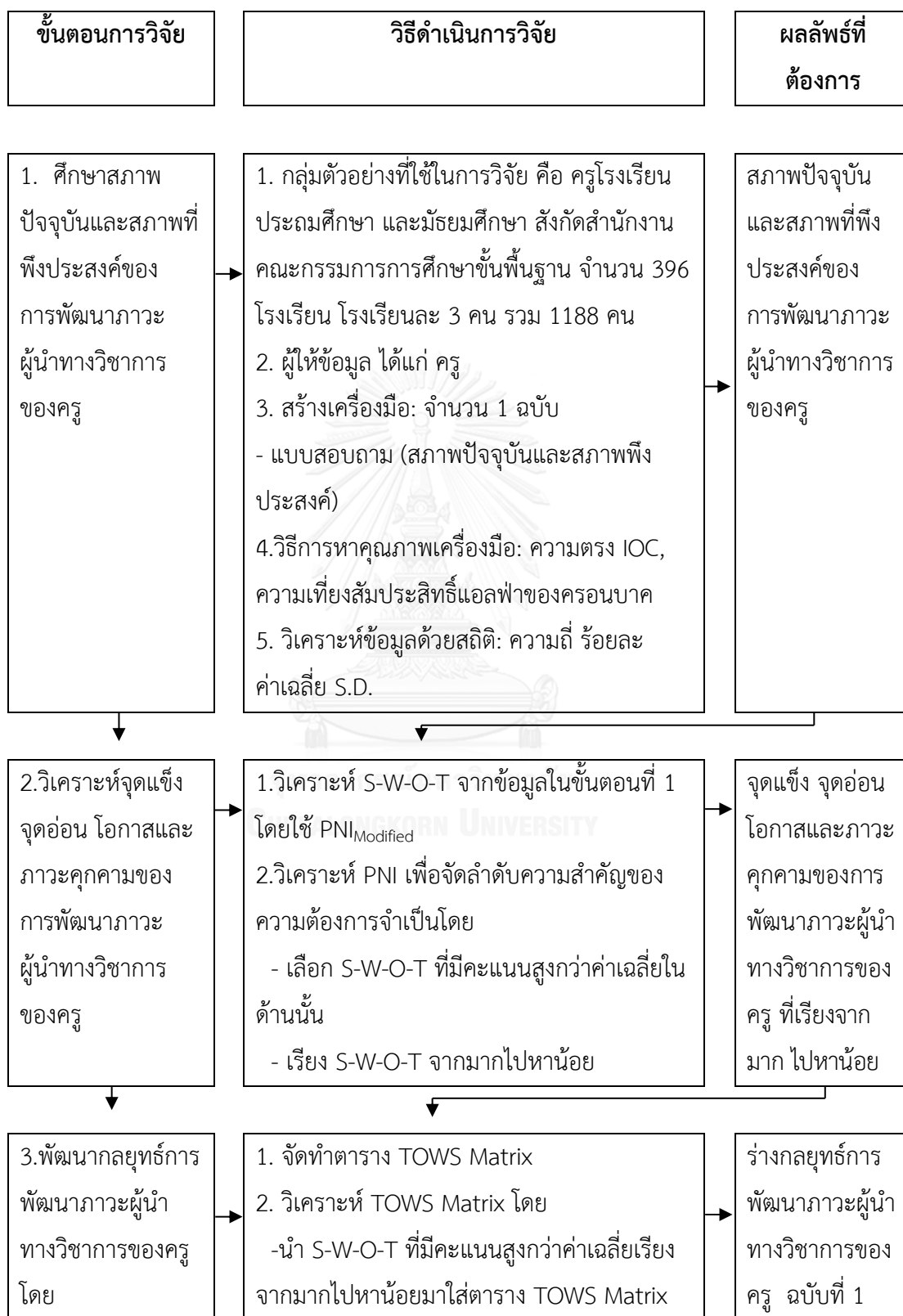
ขั้นตอนที่ 3 ยกร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

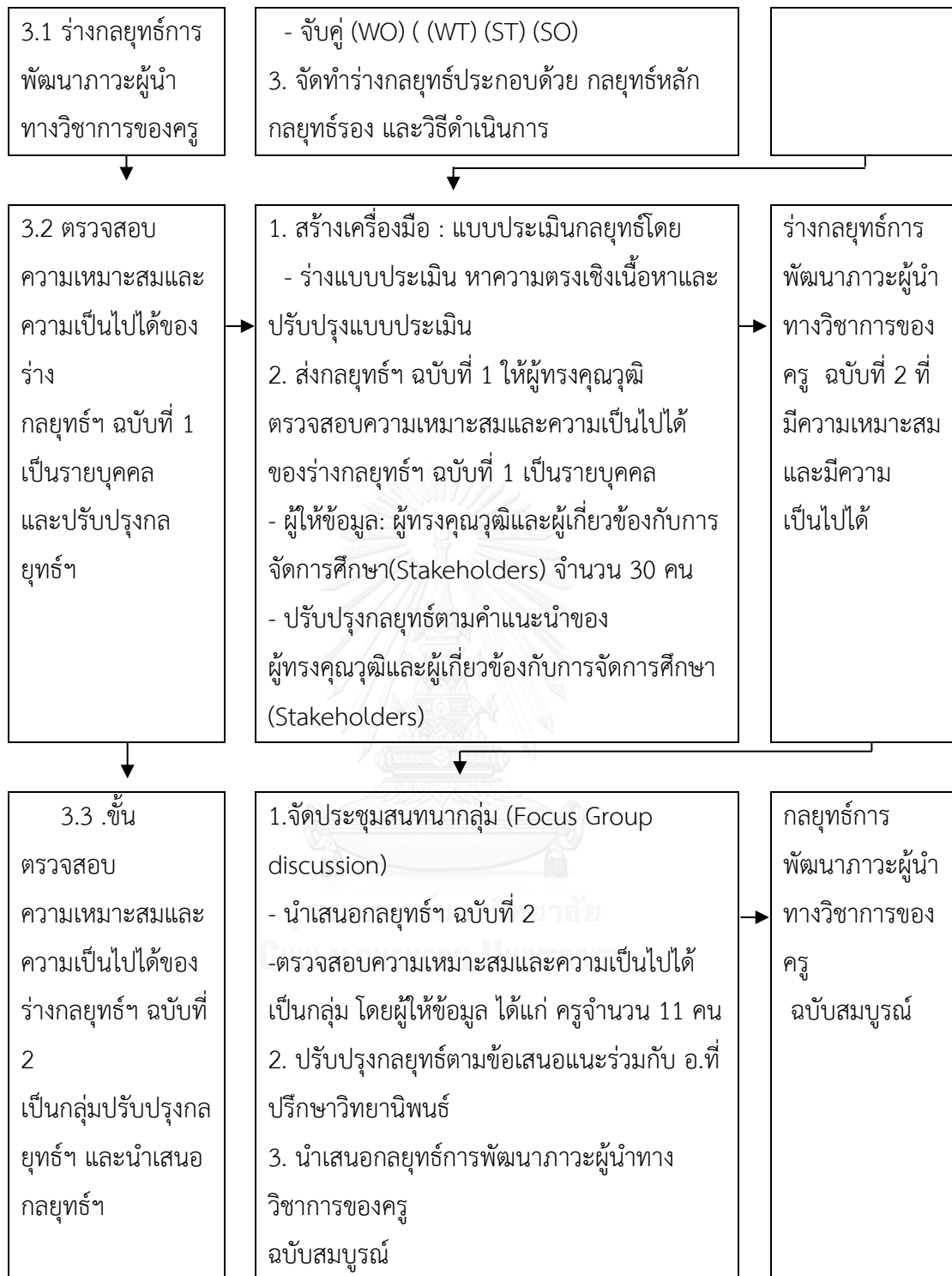
ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยผู้ทรงคุณวุฒิใช้แบบประเมินและการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group Technique)

ขั้นตอนที่ 5 ผู้วิจัยปรับปรุงกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และเขียนรายงานกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูฉบับสมบูรณ์

โดยผู้วิจัยได้แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้ง 5 ขั้นตอน ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 1.15 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย





จากแผนภาพที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

**3.2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู** ผู้วิจัยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และกำหนดกลุ่มประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนสร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

### 3.2.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนไม่เกิน 299 คน ขนาดกลาง จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 300-599 คน และขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 600 คนขึ้นไป

ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนไม่เกิน 499 คน ขนาดกลาง จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500-999 คน และขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1000 คนขึ้นไป  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 30,806 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557)

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ขนาดละ 107 โรงเรียน รวม 321 โรงเรียน และครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ขนาดละ 25 โรงเรียน รวม 75 โรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 396 โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นครูผู้สอนโรงเรียนละ 1-3 คน รวม 1188 คน

กลุ่มตัวอย่างดังกล่าว ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) โดยมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

2.1) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้พิจารณากำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยคำนวณได้จากสูตรขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (Confidence interval) โดยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน (e)  $\pm 5\%$  ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ N แทน จำนวนประชากรซึ่งมีจำนวนโรงเรียน 30,806 โรงเรียน

e แทน ความคลาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับได้ โดยกำหนดไว้ที่ร้อยละ 5

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้

ขนาดประชากรโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 30,806 โรงเรียน คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรแล้ว ได้กลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 395 โรงเรียน

2.2) การสุ่มเลือกโรงเรียน เนื่องจากผู้วิจัยต้องการให้ตัวอย่างที่ได้

ครอบคลุม

ประชากรที่เป็นครูผู้สอนในโรงเรียนระดับประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จากโรงเรียนทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งมีจำนวน ดังนี้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 183 เขต

สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 42 เขต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งสิ้น 225 เขต

2.2.1) นำจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 396 โรงเรียน มาคิดสัดส่วนกับจำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาทั่วประเทศ ได้ดังนี้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 183 เขต ได้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 321 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 42 เขต ได้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 74 โรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลจำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากันทั้ง 3 ขนาด จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็น 75 โรงเรียน

2.2.2) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างครอบคลุมขนาดของโรงเรียน ผู้วิจัยจึงนำจำนวนโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 321 โรงเรียนและโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 75 โรงเรียน มาคำนวณให้ได้จำนวนเท่ากันในแต่ละขนาดของโรงเรียน จึงได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

โรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก จำนวน 107 โรงเรียน

โรงเรียนประถมศึกษา ขนาดกลาง จำนวน 107 โรงเรียน

โรงเรียนประถมศึกษา ขนาดใหญ่ จำนวน 107 โรงเรียน

โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก จำนวน 25 โรงเรียน

โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดกลาง จำนวน 25 โรงเรียน

โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ จำนวน 25 โรงเรียน

2.2.3) รวบรวมรายชื่อโรงเรียนระดับประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามขนาดของโรงเรียน โดยกำหนดจากจำนวนนักเรียน ดังนี้

โรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนไม่เกิน 299 คน

โรงเรียนประถมศึกษา ขนาดกลาง จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 300-599 คน

โรงเรียนประถมศึกษา ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 600 คนขึ้นไป

โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนไม่เกิน 499 คน

โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดกลาง จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500-999 คน

โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1000 คนขึ้นไป

2.2.4) จากขนาดโรงเรียนที่กำหนดไว้ เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เป็นตัวแทน

ของประเทศ จึงสุ่มเลือกโรงเรียนจากทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งประถมศึกษาและมัธยมศึกษาทั่วประเทศ รวมทั้งสิ้น 225 เขต โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ดังนี้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขตละ 3 โรงเรียน ประกอบด้วย

โรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก 1 โรงเรียน

โรงเรียนประถมศึกษา ขนาดกลาง 1 โรงเรียน

โรงเรียนประถมศึกษา ขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขตละ 3 โรงเรียน ประกอบด้วย

โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก 1 โรงเรียน

โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดกลาง 1 โรงเรียน

โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน

2.2.5) สุ่มครูจากโรงเรียนที่สุ่มได้ โรงเรียนละ 3 คน เนื่องจากแต่ละโรงเรียนมีจำนวนครูมากน้อยต่างกัน จะได้จำนวนครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก รวม 107 โรงเรียน

ครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดกลาง รวม 107 โรงเรียน

ครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดใหญ่ รวม 107 โรงเรียน

รวมจำนวน 321 โรงเรียน จำนวน 963 คน

ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก รวม 25 โรงเรียน

ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดกลาง รวม 25 โรงเรียน

ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ รวม 25 โรงเรียน

รวมจำนวน 75 โรงเรียน จำนวน 225 คน

รวมได้กลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูลครั้งนี้ 396 โรงเรียน จำนวน 1188 คน

**3.2.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** คือแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ โดยมีกระบวนการในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1) กำหนดวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามให้ชัดเจนโดยกำหนดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2) สร้างแบบสอบถามในการวิจัยโดยพัฒนาประเด็นคำถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

2.1) ร่างรายการข้อคำถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัยและตามนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

2.2) นำร่างรายการข้อคำถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา ความชัดเจนของภาษา ความครอบคลุมตามกรอบแนวคิดในการวิจัยและตามนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

2.3) ปรับปรุงร่างรายการข้อคำถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.4) สร้างแบบสอบถามในการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ ประกอบด้วย ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สำหรับเก็บข้อมูลจากครูผู้สอน โดยมีประเด็นคำถามในเครื่องมือแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์ วุฒิกการศึกษาสูงสุด ประเภทและขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 สอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยมีค่าตัวเลขที่เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”

ระดับ 5 หมายถึงมีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึงมีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึงมีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึงมีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึงมีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

ระดับ 5 หมายถึงต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึงต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึงต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึงต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึงต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยใช้คำถามปลายเปิด

3) การตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม



3.1) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของภาษา เพื่อให้แบบสอบถามครอบคลุมและเหมาะสมกับเนื้อหาการวิจัย

3.2) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3.3) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาและพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถาม โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิคือเป็นผู้มีความรู้ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

**ตารางที่ 1** จำแนกผู้ทรงคุณวุฒิตามความเชี่ยวชาญ

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความเชี่ยวชาญ			
	ด้านวิชาการ	ด้านการบริหาร	การวิจัย	แนวคิดเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ
คนที่ 1	✓	✓	✓	✓
คนที่ 2	✓	✓	✓	✓
คนที่ 3	✓	✓	✓	✓

3.4) นำผลการตรวจสอบแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาคำนวณหาค่าความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) โดยใช้สูตรของ โรวีนลลี (Rovinelli) และแฮมเบิลตัน (Hamblenton) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องที่มีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1  
 $\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ  
 N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

3.5) คัดเลือกข้อคำถามที่อยู่ในเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่เหมาะสม และมีความเที่ยงตรงทางเนื้อหาที่ใช้ได้ คือ ค่าดัชนี IOC รายข้อต้องมีค่ามากกว่า 0.50 (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) ดังนั้นจึงคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนี IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.60–1.00 (ภาคผนวก ข)

3.6) ปรับปรุงภาษาของข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ก่อนนำไปทดลองใช้

#### 4) การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม

4.1) ส่งแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการขอทดลองใช้เครื่องมือ ถึงผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่โรงเรียนวัดหนึ่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร และโรงเรียนวัดห้วยจรเข้วิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 32 คน

4.2) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งผลการตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ สำหรับสภาพปัจจุบันมีค่าเท่ากับ 0.936 และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเท่ากับ 0.966 จึงหมายถึงแบบสอบถามฉบับนี้มีความเที่ยงสูงมาก สามารถนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลได้

#### 3.2.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ถึงผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 396 โรงเรียน โดยผู้วิจัยใช้การส่งและการรับทางไปรษณีย์และไปส่งและไปรับด้วยตนเองส่วนหนึ่ง

#### 3.2.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่อแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยวิเคราะห์ภาพรวมและวิเคราะห์แยกองค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกจากข้อคำถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์ครู ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.51-5.00 หมายถึงมีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.51-4.50 หมายถึงมีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.51-3.50 หมายถึงมีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.51-2.50 หมายถึงมีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00-1.50 หมายถึงมีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

### 3.2.2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

3.2.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2 เพื่อหา S-W-O-T จากแบบสอบถาม ด้วยการใช้สถิติค่าดัชนี PNIModified โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1) การประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ด้วยการใช้เทคนิคหรือการคำนวณหาค่าดัชนี Modified Priority Need Index (PNI<sub>Modified</sub>) เพื่อระบุความต้องการจำเป็นจากสูตร PNI<sub>Modified</sub> (สุวิมล ว่องวานิช, 2550:279) ดังนี้

$$PNI_{Modified} = (I-D)/D$$

I = สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

D = สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

2) กำหนดเกณฑ์การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยใช้การอิงเกณฑ์ และแปลผลตามเกณฑ์ ดังนี้

2.1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> นำค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> ต่ำที่สุด แล้วนำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า PNI<sub>Modified</sub> โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> ต่ำ โดยกำหนดให้ กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> สูง เป็นจุดอ่อน ส่วนกลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> ต่ำ เป็นจุดแข็ง

2.2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดและข้อมูลการสัมภาษณ์ครู มาจัดกลุ่มค่าดัชนี นำค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> ต่ำที่สุด นำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า PNI<sub>Modified</sub> โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> ต่ำ โดยกำหนดให้ กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> สูง เป็นภาวะคุกคาม ส่วนกลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> ต่ำ เป็นโอกาส

3.2.3 พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์ ดังนี้

3.2.3.1 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ฉบับที่ 1 โดยดำเนินการดังนี้

1) จัดทำตาราง TOWS Matrix

2) นำ S-W-O-T มาใส่ในตารางเมตริกซ์ โดยเรียงค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม จากมากไปน้อย

3) จับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายใน กับสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้

3.1) จับคู่จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT) เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน (Defensive Strategy) โดยพยายามลดจุดอ่อน หลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม และหาแนวทางดำเนินการที่จะทำให้โรงเรียนเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

3.2) จับคู่จุดอ่อน-โอกาส (WO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) โดยแก้ไขจุดอ่อนและนำโอกาสที่เปิดให้มาทำประโยชน์อย่างเต็มที่

3.3) จับคู่จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) โดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง หลีกเลี่ยงภาวะคุกคามและหาแนวทางดำเนินการที่จะทำให้โรงเรียนเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

3.4) จับคู่จุดแข็ง-โอกาส (SO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) โดยนำจุดแข็งที่มีมาเสริมสร้างและนำโอกาสที่เปิดให้มาทำประโยชน์อย่างเต็มที่

4) ร่างกลยุทธ์การพัฒนาระดับมหาวิทยาลัยของครู ฉบับที่ 1 ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ

**3.2.3.2 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาระดับมหาวิทยาลัยของครู ฉบับที่ 1** โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (Stakeholders) เป็นรายบุคคล

#### 1) ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (Stakeholders) ประกอบด้วย ผู้บริหารหรือนักวิชาการด้านการบริหารหรือพัฒนาบุคลากร หรือด้านการบริหารการศึกษาที่มีความรู้หรือประสบการณ์และมีผลงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เป็นที่ประจักษ์ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั่วไป จำนวน 30 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (ดังแสดงในภาคผนวก ค)

ซึ่งแบ่งผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการด้านการศึกษาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 11 คน

กลุ่มที่ 3 ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 14 คน

2) **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** คือ แบบประเมินกลยุทธ์ โดยผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบประเมินกลยุทธ์ ดังนี้

2.1) ประยุกต์แนวคิดการประเมินผล และปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแบบประเมินกลยุทธ์

2.2) จัดทำร่างแบบประเมินกลยุทธ์ที่ครอบคลุมกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยแบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รองการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีดำเนินการการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

2.3) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมิน โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.4) ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

3) **การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ฉบับที่ 1** โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล มีกระบวนการดังนี้

3.1) นำร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ฉบับที่ 1 ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (Stakeholders) เป็นรายบุคคล เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้

3.2) ส่งและรับแบบประเมินด้วยตนเองและทางไปรษณีย์

3.3) วิเคราะห์ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา

### 3.2.3.3 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เป็นฉบับที่ 2

ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ฉบับที่ 1 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (Stakeholders) และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วพัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ฉบับที่ 2

**3.2.3.4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาระดับผู้นำ**  
 ทางวิชาการของครู ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (Stakeholders)  
 เป็นกลุ่ม

**1) ผู้ให้ข้อมูล**

ผู้ให้ข้อมูล คือ นักวิชาการด้านการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนใน  
 โรงเรียนประถมศึกษาและ โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)  
 จำนวน 11 คน (ดังแสดงในภาคผนวก ค )

**2) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาระดับผู้นำ**  
 ทางวิชาการของครู ฉบับที่ 2 มีกระบวนการดังนี้

2.1) เชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (Stakeholders) จำนวน  
 11 คน มาร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

2.2) นำเสนอร่างกลยุทธ์การพัฒนาระดับผู้นำทางวิชาการของครู ฉบับที่ 2

2.3) เปิดเวทีประชาพิจารณ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้  
 ในการนำกลยุทธ์การพัฒนาระดับผู้นำทางวิชาการของครู ฉบับที่ 2 ไปใช้

**3.2.3.5 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การพัฒนาระดับผู้นำทางวิชาการของครูเป็นฉบับสมบูรณ์**

1) ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การพัฒนาระดับผู้นำทางวิชาการของครู ฉบับที่ 2 ตาม  
 ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (Stakeholders) ร่วมกับอาจารย์ที่  
 ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และพัฒนาเป็นกลยุทธ์การพัฒนาระดับผู้นำทางวิชาการของครู ฉบับสมบูรณ์

2) นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาระดับผู้นำทางวิชาการของครูฉบับสมบูรณ์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ออกแบบการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยใช้ประชากร คือ โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 30,806 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูผู้สอน โรงเรียนละ 3 คน โดยออกแบบเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสอบถาม และแบบประเมินกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

- 4.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
- 4.2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
  - 4.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2 เพื่อหา S-W-O-T จากแบบสอบถาม ด้วยการใช้สถิติค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$
  - 4.2.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
- 4.3 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
  - 4.3.1 ลำดับความสำคัญที่ 1 ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร
  - 4.3.2 ลำดับความสำคัญที่ 2 ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน
  - 4.3.3 ลำดับความสำคัญที่ 3 ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน
  - 4.3.4 ลำดับความสำคัญที่ 4 ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน
- 4.4 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
- 4.5 ประเมินและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู
  - 4.5.1 ประเมินและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ครั้งที่ 1
  - 4.5.2 ประเมินและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ครั้งที่ 2
- 4.6 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

#### 4.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

4.1.1 ข้อมูลการตอบแบบสอบถามและข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

4.1.3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการสัมภาษณ์ครู

รายละเอียดมีดังนี้

##### 4.1.1 ข้อมูลการตอบแบบสอบถามและข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตารางที่ 2** จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืนของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ที่	โรงเรียน	การส่งแบบสอบถาม		โรงเรียนที่ส่งแบบสอบถาม กลับคืน		ร้อยละ ของแบบ สอบถาม ที่ส่งกลับคืน
		จำนวน โรงเรียน	จำนวนแบบ สอบถาม	จำนวน โรงเรียน	จำนวนแบบ สอบถาม	
1	ประถมศึกษาขนาดเล็ก	107	321	77	231	71.96
2	ประถมศึกษาขนาด กลาง	107	321	67	201	62.62
3	ประถมศึกษาขนาดใหญ่	107	321	79	237	73.83
4	มัธยมศึกษาขนาดเล็ก	25	75	25	75	100.00
5	มัธยมศึกษาขนาดกลาง	25	75	25	75	100.00
6	มัธยมศึกษาขนาดใหญ่	25	75	25	75	100.00
รวม		396	1188	298	894	75.25

จากตารางที่ 2 พบว่าจำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนของกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมคิดเป็น ร้อยละ 75.25 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ได้รับแบบสอบถามกลับคืน คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมากที่สุด คิดเป็น



ร้อยละ 73.83 รองลงมา คือโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้รับแบบสอบถามกลับคืนร้อยละ 71.96 และโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางได้รับแบบสอบถามกลับคืนน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 62.62

**ตารางที่ 3** จำนวนและร้อยละของข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูล		รวม (N=894)	
		จำนวน	ร้อยละ
ข้อมูลพื้นฐาน			
เพศ	ชาย	307	34.3
	หญิง	587	65.7
อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	121	13.5
	31-35 ปี	184	20.6
	36- 40 ปี	121	13.5
	41-45 ปี	95	10.6
	46-50 ปี	77	8.6
	51-55 ปี	166	18.6
	55 ปีขึ้นไป	130	14.5
ระยะเวลาใน	น้อยกว่า 5 ปี	168	18.8
การปฏิบัติหน้าที่	5-10 ปี	209	23.4
ครูผู้สอน	11-15 ปี	94	10.5
	15 ปีขึ้นไป	423	47.3
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี	596	66.7
	ปริญญาโท	291	32.6
	ปริญญาเอก	7	0.8
ระดับชั้นที่เปิดสอน	ประถมศึกษา	669	74.8
	มัธยมศึกษา	225	25.2
ขนาดโรงเรียน	ขนาดเล็ก	306	34.2
	ขนาดกลาง	276	30.9
	ขนาดใหญ่	312	34.9

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 894 คน เป็นเพศหญิงร้อยละ 65.7 เป็นเพศชายร้อยละ 34.3 มีอายุ 31-35 ปี มากที่สุด จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6 รองลงมา คือ อายุ 51-55 ปี จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 18.6 , อายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไป จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 , 36-40 ปี , ไม่เกิน 30 ปี มีจำนวนเท่ากัน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5, อายุ 41-45 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 และน้อยที่สุดอายุ 46-50 ปี จำนวน 77คน คิดเป็นร้อยละ 8.6 ปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอนมากที่สุด 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 423 คน คิดเป็นร้อยละ 47.3 รองลงมา 5-10 ปี จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 23.4 น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 18.8 และ น้อยที่สุด 11-15 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีมากที่สุดจำนวน 596 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 291 คน คิดเป็นร้อยละ 32.6 ระดับปริญญาเอก จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8 เป็นครูในโรงเรียนประถมศึกษา 669คน คิดเป็นร้อยละ 74.8 และเป็นครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา 225 คิดเป็นร้อยละ 25.2 เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่มากที่สุด 312 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 34.9 รองลงมาเป็นขนาดเล็ก 306 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 34.2 และขนาดกลาง 276 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 30.9 ตามลำดับ

4.1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง โดยนำเสนอ การวิเคราะห์ในระดับภาพรวมและการวิเคราะห์รายด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ตารางที่ 4** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวม (n = 894)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	3.52	.87	มาก	5	4.56	.63	มากที่สุด	6
2.ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน	3.50	.87	ปานกลาง	6	4.51	.65	มากที่สุด	8
3.ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน	3.56	.88	มาก	4	4.57	.64	มากที่สุด	5
4.ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร	3.45	.912	ปานกลาง	7	4.55	.66	มากที่สุด	7
5.ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน	3.77	.79	มาก	1	4.66	.58	มากที่สุด	1
6.ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน	3.67	.92	มาก	2	4.61	.63	มากที่สุด	3
7.ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ	3.60	.86	มาก	3	4.60	.64	มากที่สุด	4
8.ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	3.67	.83	มาก	2	4.63	.63	มากที่สุด	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.59</b>	<b>.867</b>	<b>มาก</b>		<b>4.59</b>	<b>.63</b>		

จากตารางที่ 4 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (N = 894) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.59$  S.D. =0.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.77$  S.D. =0.79) รองลงมา คือ ด้านการควบคุม การใช้เวลาในการสอน มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.67$  S.D. =0.92) และด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.67$  S.D. =0.83) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.60$  S.D. =0.86) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียน การสอน มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.57$  S.D. =0.87) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.52$  S.D. =0.86) ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{x} = 3.49$  S.D. =0.92) และด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน มี ( $\bar{x} = 3.45$  S.D. =0.87)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.59$  S.D. =0.63) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.66$  S.D. =0.58) รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.63$  S.D. =0.63) ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{x} = 4.61$  S.D. =0.63) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{x} = 4.60$  S.D. =0.64) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.57$  S.D. =0.64) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.56$  S.D. =0.63) ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{x} = 4.55$  S.D. =0.66) และด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.51$  S.D. =0.65)

ตารางที่ 5 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู  
จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้านโดยภาพรวมโรงเรียนประถมศึกษา (n = 669)

การพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.ด้านการกำหนดเป้าหมาย ของโรงเรียน	3.51	.87	มาก	6	4.55	.63	มากที่สุด	5
2.ด้านการสื่อสารเป้าหมาย ของโรงเรียน	3.47	.88	ปาน กลาง	7	4.51	.65	มากที่สุด	6
3.ด้านการนิเทศและ การประเมินผลด้าน การเรียนการสอน	3.53	.89	มาก	5	4.55	.64	มากที่สุด	5
4.ด้านการประสานงาน การใช้หลักสูตร	3.42	.91	ปาน กลาง	8	4.54	.66	มากที่สุด	7
5.ด้านการตรวจสอบ ความก้าวหน้าของนักเรียน	3.75	.80	มาก	1	4.65	.60	มากที่สุด	1
6.ด้านการควบคุมการใช้ เวลาในการสอน	3.66	.92	มาก	2	4.59	.64	มากที่สุด	3
7.ด้านการพัฒนาและสร้าง มาตรฐานด้านวิชาการ	3.57	.87	มาก	4	4.57	.66	มากที่สุด	4
8.ด้านการจัดให้มีสิ่ง ส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	3.64	.83	มาก	3	4.61	.65	มากที่สุด	2
รวมเฉลี่ย	3.57	.87	มาก		4.57	.64	มากที่สุด	

จากตารางที่ 5 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแต่ละด้าน โดยภาพรวมเฉลี่ยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.57, S.D.=.87$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{X}=3.75, S.D.=.80$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}=3.66, S.D.=.92$ ) ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}=3.64, S.D.=.83$ ) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}=3.57, S.D.=.87$ ) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.53, S.D.=.89$ ) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.51, S.D.=.87$ ) ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.47, S.D.=.88$ ) และด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}=3.42, S.D.=.91$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแต่ละด้าน โดยภาพรวมเฉลี่ยมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.64$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{X}=4.65, S.D.=.60$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.61, S.D.=.65$ ) ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}=4.59, S.D.=.64$ ) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.66$ ) ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.55, S.D.=.63$ ) และด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.55, S.D.=.64$ ) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}=4.54, S.D.=.66$ ) และด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.51, S.D.=.65$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 6** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนและองค์ประกอบ โดยภาพรวมโรงเรียนประถมศึกษา (n = 669)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	3.51	.87	มาก		4.55	.63	มากที่สุด	
1.ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี	3.48	.85	ปานกลาง	3	4.56	.63	มากที่สุด	1
2.ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี	3.50	.86	ปานกลาง	2	4.56	.63	มากที่สุด	1
3.ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน	3.53	.88	มาก	1	4.56	.62	มากที่สุด	1

#### จากตารางที่ 6 ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.51, S.D.=.87$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการ เพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน ( $\bar{X}=3.53, S.D.=.88$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=3.50, S.D.=.86$ ) และครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=3.48, S.D.=.85$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.55, S.D.=.63$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี และครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปีมีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์เท่ากัน ( $\bar{X}=4.56, S.D.=.62$ ) และ ( $\bar{X}=4.56, S.D.=.63$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนและองค์ประกอบ โดยภาพรวมโรงเรียนประถมศึกษา (n = 669)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน	3.47	.88	ปานกลาง		4.51	.65	มากที่สุด	
4.ครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน	3.48	.89	ปานกลาง	2	4.48	.67	มาก	4
5.ครูเป็นผู้นำในการติดป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนที่ครูเป็นต้นคิดทำให้พบเห็นได้อย่างชัดเจนในโรงเรียน	3.46	.89	ปานกลาง	3	4.49	.67	มาก	3
6.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.50	.88	ปานกลาง	1	4.52	.63	มากที่สุด	2
7.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.50	.86	ปานกลาง	1	4.53	.62	มากที่สุด	1
8.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.39	.88	ปานกลาง	4	4.52	.63	มากที่สุด	2



### จากตารางที่ 7 ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.47, S.D.=.88$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน และครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุดเท่ากัน ( $\bar{X}=3.50, S.D.=.86$ ) และ ( $\bar{X}=3.50, S.D.=.88$ ) ตามลำดับ รองลงมาคือ ครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.48, S.D.=.89$ ) และครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=3.39, S.D.=.88$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.51, S.D.=.65$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}= 4.53, S.D.=.62$ ) และมีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมา คือ ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน และครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}= 4.52, S.D.=.63$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์เท่ากัน และครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์

**ตารางที่ 8** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน และองค์ประกอบโดยภาพรวมโรงเรียนประถมศึกษา (n = 669)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการนิเทศและการประเมินผล ด้านการเรียนการสอน	3.53	.89	มาก		4.55	.64	มากที่สุด	
9.ครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลง ร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือ นิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้น เรียน	3.28	.92	ปาน กลาง	3	4.45	.69	มาก	3
10.ครูคิดริเริ่มในการจัดให้มีการวัด และประเมินผลกระบวนการจัดการ เรียนรู้	3.60	.90	มาก	2	4.59	.61	มากที่สุด	2
11.ครูนำผลการวัดและประเมินผล นักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน	3.70	.85	มาก	1	4.64	.62	มากที่สุด	1

#### จากตารางที่ 8 ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.53, S.D.=.89$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.70, S.D.=.85$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูคิดริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.60, S.D.=.90$ ) และครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน ( $\bar{X}=3.28, S.D.=.92$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.55, S.D.=.64$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.62$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูคิดริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.60, S.D.=.66$ ) และครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน ( $\bar{X}=4.45, S.D.=.69$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด

ตารางที่ 9 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตรและองค์ประกอบ โดยภาพรวมโรงเรียนประถมศึกษา (n = 669)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร	3.42	.91	ปานกลาง		4.54	.66	มากที่สุด	
12.ครูทำการศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	3.65	.90	มาก	3	4.63	.61	มากที่สุด	3
13.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ครูและบุคลากร	3.27	.92	ปานกลาง	5	4.50	.68	มาก	5
14.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่นักเรียน	3.25	.93	ปานกลาง	6	4.46	.71	มากที่สุด	6
15.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ผู้ปกครอง	3.07	.94	ปานกลาง	7	4.41	.74	มาก	7
16.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชน	3.00	.96	ปานกลาง	8	4.40	.78	มาก	8
17.ครูวางแผนการจัด การเรียนรู้ด้วยตนเองตามกระบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอน	3.77	.85	มาก	2	4.65	.60	มากที่สุด	2
18.ครูปรึกษากับเพื่อนครูเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเพื่อแยกแยะจุดแข็งและจุดด้อยของหลักสูตร	3.55	.90	มาก	4	4.61	.62	มากที่สุด	4
19.ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิค การสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล	3.79	.85	มาก	1	4.68	.56	มากที่สุด	1

### จากตารางที่ 9 ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.42, S.D.=.91$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ( $\bar{X}=3.79, S.D.=.85$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูวางแผนการจัด การเรียนรู้ด้วยตนเองตามกระบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.77, S.D.=.85$ ) และครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชน ( $\bar{X}=3.00, S.D.=.96$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.54, S.D.=.66$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ( $\bar{X}=3.68, S.D.=.56$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูวางแผนการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองตามกระบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอน ( $\bar{X}=3.65, S.D.=.60$ ) และครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชน ( $\bar{X}=3.40, S.D.=.78$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด

**ตารางที่ 10** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนและ องค์ประกอบโดยภาพรวม โรงเรียนประถมศึกษา (n = 669)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้า ของนักเรียน	3.66	.92	มาก		4.59	.64	มากที่สุด	
20.ครูทำการศึกษาวិเคราะห์ผู้เรียน เป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของ ผู้เรียน	3.73	.78	มาก	3	4.67	.59	มากที่สุด	1
21.ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบ หรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลาย เพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การ บรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้	3.74	.77	มาก	2	4.64	.59	มากที่สุด	2
22.ครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อ สนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของ นักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่ เป็นทางการ	3.78	.83	มาก	1	4.62	.61	มากที่สุด	3

#### จากตารางที่ 10 ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.66, S.D.=.92$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ( $\bar{X}=3.78, S.D.=.83$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.74, S.D.=.77$ ) และครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ( $\bar{X}=3.73, S.D.=.78$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.59, S.D.=.64$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ( $\bar{X}=4.67, S.D.=.59$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.59$ ) และครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ( $\bar{X}=4.62, S.D.=.61$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด



**ตารางที่ 11** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน และ องค์ประกอบ โดยภาพรวม โรงเรียนประถมศึกษา (n = 669)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการ สอน	3.66	.92	มาก		4.59	.64	มากที่สุด	
23.ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการ จัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับ การพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่	3.89	.83	มาก	1	4.63	.62	มากที่สุด	1
24.ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครู ด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความคิด เห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน	3.56	.93	มาก	2	4.56	.65	มากที่สุด	3
25.ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาใน การจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้ เบียดบังเวลาสอน	3.53	1.0	มาก	3	4.57	.66	มากที่สุด	2

### จากตารางที่ 11 ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.66, S.D.=.92$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=3.89, S.D.=.83$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.56, S.D.=.93$ ) และครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=3.53, S.D.=1.0$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.63, S.D.=.62$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=4.63, S.D.=.62$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.66$ ) และครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=4.56, S.D.=.65$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด

ตารางที่ 12 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ และ องค์ประกอบ โดยภาพรวม โรงเรียนประถมศึกษา (n = 669)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐาน ด้านวิชาการ	3.57	.87	มาก		4.57	.66	มากที่สุด	
26.ครูเป็นผู้นำในการสร้าง เครือข่ายและสนับสนุนครูด้วยกัน เพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และนำ ทักษะ วิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ มาใช้	3.45	.87	ปาน กลาง	6	4.54	.68	มาก ที่สุด	4
27.ครูเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรม ฝึกอบรมที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการ เรียนการสอนอย่างเต็มที่	3.46	.94	ปาน กลาง	5	4.53	.70	มาก ที่สุด	5
28.ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วม กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการ สอนอย่างเต็มที่	3.64	.87	มาก	3	4.58	.65	มาก ที่สุด	2
29.ครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้า รับการอบรม เพื่อนำความรู้และ ประสบการณ์มาจัดการและ ช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจ ได้มากขึ้น	3.66	.85	มาก	2	4.58	.66	มาก ที่สุด	2
30.ครูคิดริเริ่มจัดทำวิจัยในชั้น เรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพของ ผู้เรียน	3.55	.85	มาก	4	4.57	.66	มาก ที่สุด	3
31.ครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหา การเรียน	3.68	.81	มาก	1	4.63	.63	มาก ที่สุด	1



### จากตารางที่ 12 ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.57, S.D.=.87$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน ( $\bar{X}=3.68, S.D.=.81$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้นมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.66, S.D.=.85$ ) และครูเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่ายและสนับสนุนครูด้วยกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และนำทักษะวิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ มาใช้ ( $\bar{X}=3.45, S.D.=.87$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.66$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน ( $\bar{X}=4.63, S.D.=.63$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=4.58, S.D.=.65$ ) และครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้น ( $\bar{X}=4.58, S.D.=.66$ ) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และครูเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=4.53, S.D.=.70$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด

**ตารางที่ 13** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้และองค์ประกอบ โดยภาพรวม โรงเรียนประถมศึกษา (n = 669)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	3.64	.83	มาก		4.61	.65	มากที่สุด	
32.ครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการกระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเอง นักเรียน ชุมชน รวมทั้งผู้บริหารฝ่ายผู้ใฝ่เรียน	3.53	.82	มาก	3	4.56	6.95	มากที่สุด	4
33.ครูกศนนำภูมิปัญญาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน	3.51	.84	มาก	4	4.57	.66	มากที่สุด	3
34.ครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น	3.83	.84	มาก	1	4.68	.62	มากที่สุด	1
35.ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา	3.70	.81	มาก	2	4.63	.63	มากที่สุด	2

#### จากตารางที่ 13 ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.64, S.D.=.83$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น ( $\bar{X}=3.83, S.D.=.84$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.70, S.D.=.81$ ) และครูกศนนำภูมิปัญญาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.51, S.D.=.84$ ) ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.61, S.D.=.65$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการหรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด ( $\bar{X}=4.68, S.D.=.65$ ) รองลงมาคือครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.63, S.D.=.63$ ) และครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการกระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเอง นักเรียน ชุมชน รวมทั้งผู้บริหารใฝ่รู้ใฝ่เรียน ( $\bar{X}=4.56, S.D.=.95$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด



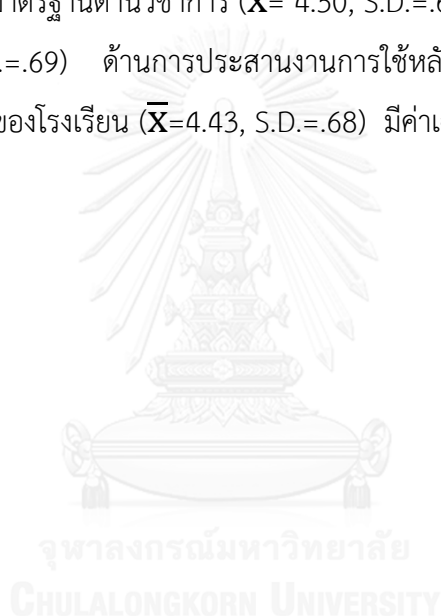
ตารางที่ 14 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมของแต่ละด้าน โรงเรียนประถมศึกษาขนาด เล็ก (n = 231)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	3.53	.81	มาก	4	4.48	.63	มาก	4
2.ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน	3.51	.84	มาก	5	4.43	.68	มาก	5
3.ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน	3.50	.89	มาก	6	4.50	.64	มาก	3
4.ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร	3.37	.88	ปานกลาง	7	4.48	.68	มาก	4
5.ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน	3.70	.77	มาก	1	4.57	.61	มากที่สุด	1
6.ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน	3.63	.89	มาก	3	4.50	.69	มาก	3
7.ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ	3.51	.86	มาก	5	4.50	.68	มาก	3
8.ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	3.64	.84	มาก	2	4.56	.65	มากที่สุด	2
รวมเฉลี่ย	3.55	.85	มาก		4.50	.66	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.55$ , S.D.=.85) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{X}=3.70$ , S.D.=.77) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}=3.64$ , S.D.=.84) ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}=3.63$ , S.D.=.89) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.5$ , S.D.=.81) ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.51$ , S.D.=.84) และด้านการพัฒนา

และสร้างมาตรฐานด้านวิชาการมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X}=3.51, S.D.=.86$ ) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.50, S.D.=.89$ ) และด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}=3.37, S.D.=.88$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.50, S.D.=.66$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.61$ ) น มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.56, S.D.=.65$ ) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.50, S.D.=.64$ ) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}= 4.50, S.D.=.678$ ) ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}=4.50, S.D.=.69$ ) ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}=4.48, S.D.=.68$ ) และด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.43, S.D.=.68$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด



ตารางที่ 15 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน และองค์ประกอบ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (n = 231)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	3.53	.81	มาก		4.48	.63	มาก	
1.ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี	3.52	.78	มาก	2	4.47	.63	มาก	2
2.ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี	3.55	.82	มาก	1	4.52	.62	มากที่สุด	1
3.ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน	3.52	.84	มาก	2	4.45	.64	มาก	3

#### จากตารางที่ 15 ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.53, S.D.=.81$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{x}=3.55, S.D.=.82$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}=3.52, S.D.=.78$ ) และครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการ เพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน ( $\bar{x}=3.52, S.D.=.84$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุดเท่ากัน ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.48, S.D.=.63$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{x}=4.52, S.D.=.62$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมา คือ ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{x}=4.47, S.D.=.63$ ) และครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน ( $\bar{x}=4.45, S.D.=.64$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด ตามลำดับ

ตารางที่ 16 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน และองค์ประกอบโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (n = 231)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน	3.51	.84	มาก		4.43	.68	มาก	
4.ครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน	3.51	.86	มาก	2	4.37	.73	มาก	5
5.ครูเป็นผู้นำในการติดป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนที่ครูเป็นต้นคิดทำ ให้พบเห็นได้อย่างชัดเจนในโรงเรียน	3.50	.87	มาก	3	4.41	.73	มาก	4
6.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.48	.84	ปานกลาง	4	4.45	.66	มาก	2
7.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.61	.80	มาก	1	4.46	.63	มาก	1
8.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.45	.83	ปานกลาง	5	4.44	.64	มาก	3

### จากตารางที่ 16 ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.51, S.D.=.84$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน ( $\bar{X}=3.61, S.D.=.80$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.51, S.D.=.86$ ) ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน และเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน ( $\bar{X}=3.45, S.D.=.83$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.43, S.D.=.67$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน ( $\bar{X}=4.46, S.D.=.63$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมา คือ ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.45, S.D.=.66$ ) และครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.37, S.D.=.73$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด ตามลำดับ



**ตารางที่ 17** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน และองค์ประกอบ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (n = 231)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการนิเทศและการประเมินผล	3.50	.89	มาก		4.50	.64	มาก	
ด้านการเรียนการสอน								
9.ครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน	3.26	.95	ปานกลาง	3	4.41	.65	มาก	3
10.ครูคิดริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้	3.56	.90	มาก	2	4.52	.62	มากที่สุด	2
11.ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน	3.67	.82	มาก	1	4.57	.65	มากที่สุด	1

#### จากตารางที่ 17 ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.50, S.D.=.89$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.67, S.D.=.82$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูคิดริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.56, S.D.=.90$ ) และครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน ( $\bar{X}=3.26, S.D.=.95$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.50, S.D.=.64$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.65$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูคิดริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.52, S.D.=.62$ ) และครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน ( $\bar{X}=4.41, S.D.=.65$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด ตามลำดับ

ตารางที่ 18 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร และองค์ประกอบ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (n = 231)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการประสานงานการใช้ หลักสูตร	3.37	.88	ปาน กลาง		4.48	.68	มาก	
12.ครูทำการศึกษาหลักสูตร สถานศึกษาของโรงเรียน	3.59	.87	มาก	3	4.54	.66	มาก ที่สุด	3
13.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่ หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน แก่ครูและบุคลากร	3.23	.89	ปาน กลาง	5	4.44	.68	มาก	5
14.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่ หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน แก่นักเรียน	3.19	.92	ปาน กลาง	6	4.39	.73	มาก	7
15.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่ หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน แก่ผู้ปกครอง	3.07	.94	ปาน กลาง	7	4.39	.71	มาก	7
16.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่ หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน แก่ชุมชน	3.00	.94	ปาน กลาง	8	4.40	.75	มาก	6
17.ครูวางแผนการจัด การเรียนรู้ ด้วยตนเองตามกระบวนการ วิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และ ตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่ สอน	3.68	.80	มาก	2	4.58	.63	มาก ที่สุด	2
18.ครูปรึกษากับเพื่อนครูเกี่ยวกับ ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเพื่อแยกแยะ จุดแข็งและจุดด้อยของหลักสูตร	3.53	.86	มาก	4	4.53	.64	มาก ที่สุด	4
19.ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการ เรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและ เทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล	3.69	.82	มาก	1	4.59	.62	มาก ที่สุด	1

### จากตารางที่ 18 ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.37, S.D.=.87$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ( $\bar{X}=3.69, S.D.=.82$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูวางแผนการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองตามกระบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และ ตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.68, S.D.=.80$ ) ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชน ( $\bar{X}=3.00, S.D.=.94$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.48, S.D.=.68$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ( $\bar{X}=4.59, S.D.=.62$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูวางแผนการจัด การเรียนรู้ด้วยตนเองตามขบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.58, S.D.=.63$ ) ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ผู้ปกครอง ( $\bar{X}=4.39, S.D.=.71$ ) และครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่นักเรียน ( $\bar{X}=4.39, S.D.=.73$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุดเท่ากัน ตามลำดับ

ตารางที่ 19 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน และ องค์ประกอบ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (n = 231)

การพัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการตรวจสอบ ความก้าวหน้าของนักเรียน	3.70	.77	มาก		4.57	.61	มาก ที่สุด	
20.ครูทำการศึกษาวិเคราะห์ ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำ ข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการ จัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนา ความสามารถของผู้เรียน	3.69	.78	มาก	2	4.60	.62	มาก ที่สุด	1
21.ครูเป็นผู้คิดและใช้ แบบทดสอบหรือเครื่องมือ วัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมิน ความก้าวหน้าสู่การบรรลุ เป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้	3.67	.74	มาก	3	4.56	.61	มาก ที่สุด	2
22.ครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อ สนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้า ของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ	3.74	.79	มาก	1	4.55	.61	มาก ที่สุด	3

#### จากตารางที่ 19 ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.70, S.D.=.77$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ( $\bar{X}=3.74, S.D.=.79$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ( $\bar{X}=3.69, S.D.=.78$ ) ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ ( $\bar{X}=3.67, S.D.=.74$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.61$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ( $\bar{X}=4.60, S.D.=.62$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ ( $\bar{X}=4.56, S.D.=.61$ ) และครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ( $\bar{X}=4.55, S.D.=.61$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด ตามลำดับ



**ตารางที่ 20** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน และองค์ประกอบ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (n = 231)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการ สอน	3.63	.89	มาก		4.50	.69	มาก	
23.ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการ จัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียน ได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่าง เต็มที่	3.86	.78	มาก	1	4.57	.63	มาก ที่สุด	1
24.ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ ครูด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความ คิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน	3.51	.90	มาก	3	4.45	.73	มาก	3
25.ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลา ในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อ ไม่ให้เบียดบังเวลาสอน	3.52	1.0	มาก	2	4.47	.69	มาก	2

#### จากตารางที่ 20 ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.63, S.D.=.89$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=3.86, S.D.=.78$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=3.52, S.D.=1.0$ ) ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=3.51, S.D.=.90$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.50, S.D.=.69$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.63$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เบียดบังเวลาสอน

( $\bar{X}=4.47, S.D.=.69$ ) และครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยตนเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน( $\bar{X}=4.45, S.D.=.73$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด ตามลำดับ

**ตารางที่ 21** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ และองค์ประกอบ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (n = 231)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ	3.51	.86	มาก		4.50	.68	มาก	
26.ครูเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่ายและสนับสนุนครูด้วยกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และนำทักษะ วิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ มาใช้	3.41	.84	ปานกลาง	6	4.48	.71	มาก	4
27.ครูเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่	3.42	.95	ปานกลาง	5	4.48	.72	มาก	4
28.ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่	3.59	.83	มาก	2	4.52	.65	มากที่สุด	2
29.ครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้น	3.55	.85	มาก	3	4.47	.66	มาก	5
30.ครูคิดริเริ่มจัดทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน	3.49	.86	ปานกลาง	4	4.51	.68	มากที่สุด	3
31.ครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน	3.61	.82	มาก	1	4.55	.64	มากที่สุด	1

จากตารางที่ 21 ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.51, S.D.=.86$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน ( $\bar{X}=3.61, S.D.=.82$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน

อย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=3.59, S.D.=.83$ ) ครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้น ( $\bar{X}=3.55, S.D.=.85$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.50, S.D.=.68$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน ( $\bar{X}=4.55, S.D.=.64$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=4.52, S.D.=.65$ ) และครูคิดริเริ่มจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ( $\bar{X}=4.51, S.D.=.68$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด ตามลำดับ





**ตารางที่ 22** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ และองค์ประกอบ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (n = 231)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพ การเรียนรู้	3.64	.84	มาก		4.56	.65	มากที่สุด	
32.ครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการ กระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเอง นักเรียน ชุมชน รวมทั้งผู้บริหารใฝ่รู้ใฝ่เรียน	3.50	.82	มาก	4	4.52	.68	มากที่สุด	4
33.ครูคิดนำภูมิปัญญาและความรู้ใน ท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียน การสอน	3.56	.86	มาก	3	4.54	.64	มากที่สุด	3
34.ครูใช้โอกาสต่างๆ ในการ ประกาศยกย่องนักเรียนที่มี ผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือด้าน คุณธรรม จริยธรรมดีเด่น	3.83	.83	มาก	1	4.60	.65	มากที่สุด	1
35.ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและ เผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการ เรียนให้แก่แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและ นักเรียนที่มีปัญหา	3.68	.84	มาก	2	4.56	.64	มากที่สุด	2

### จากตารางที่ 22 ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.64, S.D.=.84$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น ( $\bar{X}=3.83, S.D.=.83$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด ( $\bar{X}=3.68, S.D.=.84$ ) และครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการกระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเอง นักเรียน ชุมชน รวมทั้งผู้บริหารใฝ่รู้ใฝ่เรียน ( $\bar{X}=3.50, S.D.=.82$ ) ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุดตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.569, S.D.=.65$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการหรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น ( $\bar{X}=4.60, S.D.=.65$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา ( $\bar{X}=4.56, S.D.=.64$ ) และครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการกระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเองนักเรียน ชุมชน รวมทั้งผู้บริหารใฝ่รู้ใฝ่เรียน ( $\bar{X}=4.56, S.D.=.65$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุดตามลำดับ



**ตารางที่ 23** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมของแต่ละด้าน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง (n = 201)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะ ผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.ด้านการกำหนดเป้าหมาย ของโรงเรียน	3.55	.93	มาก	6	4.59	.65	มากที่สุด	5
2.ด้านการสื่อสารเป้าหมาย ของโรงเรียน	3.45	.92	ปาน กลาง	7	4.54	.67	มากที่สุด	7
3.ด้านการนิเทศและ การประเมินผลด้าน การเรียนการสอน	3.56	.91	มาก	5	4.57	.66	มากที่สุด	6
4.ด้านการประสานงาน การใช้หลักสูตร	3.45	.91	ปาน กลาง	7	4.57	.67	มากที่สุด	6
5.ด้านการตรวจสอบ ความก้าวหน้าของนักเรียน	3.78	.84	มาก	1	4.65	.64	มากที่สุด	1
6.ด้านการควบคุมการใช้ เวลาในการสอน	3.74	.92	มาก	2	4.63	.60	มากที่สุด	3
7.ด้านการพัฒนาและสร้าง มาตรฐานด้านวิชาการ	3.65	.89	มาก	4	4.61	.67	มากที่สุด	4
8.ด้านการจัดให้มีสิ่ง ส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	3.66	.85	มาก	3	4.64	.65	มากที่สุด	2
รวมเฉลี่ย	3.61	.90	มาก		4.60	.65	มากที่สุด	

จากตารางที่ 23 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.61, S.D.=.90$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด ( $\bar{X}=3.78, S.D.=.84$ ) รองลงมาคือ ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}=3.74, S.D.=.92$ ) ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}= 3.66, S.D.=.85$ ) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}=3.65, S.D.=.89$ ) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.56, S.D.=.91$ ) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.55, S.D.=.93$ ) ด้านการสื่อสารเป้าหมายของ

โรงเรียน ( $\bar{X}=3.45, S.D.=.92$ ) และด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}=3.45, S.D.=.91$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.60, S.D.=.65$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ( $\bar{X}=4.65, S.D.=.64$ ) รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.65$ ) ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}=4.63, S.D.=.60$ ) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}=4.61, S.D.=.67$ ) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.59, S.D.=.65$ ) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.66$ ) และด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.67$ ) และ ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.54, S.D.=.67$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 24 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน และองค์ประกอบ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง (n = 201)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	3.55	.93	มาก		4.59	.65	มากที่สุด	
1.ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี	3.52	.94	มาก	3	4.55	.67	มากที่สุด	3
2.ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี	3.57	.91	มาก	1	4.59	.64	มากที่สุด	2
3.ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน	3.56	.93	มาก	2	4.64	.61	มากที่สุด	1

#### จากตารางที่ 24 ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.55, S.D.=.93$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=3.57, S.D.=.91$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.56, S.D.=.93$ ) และครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=3.52, S.D.=.94$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.59, S.D.=.65$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.61$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=4.59, S.D.=.64$ ) และครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=4.55, S.D.=.67$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด ตามลำดับ

ตารางที่ 25 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน และองค์ประกอบ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง (n = 201)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะ ผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการสื่อสารเป้าหมาย ของโรงเรียน	3.45	.92	ปาน กลาง		4.54	.67	มากที่สุด	
4.ครูเป็นต้นคิดในการจัดทำ ป้ายนิเทศแสดงเป้าหมาย ทางวิชาการของโรงเรียน	3.48	.92	ปาน กลาง	2	4.52	.71	มากที่สุด	3
5.ครูเป็นผู้นำในการติดป้าย นิเทศแสดงเป้าหมายทาง วิชาการของโรงเรียนที่ครู เป็นต้นคิดทำ ให้พบเห็นได้ อย่างชัดเจนในโรงเรียน	3.43	.90	ปาน กลาง	3	4.52	.69	มากที่สุด	3
6.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็น ทางการและไม่เป็นทางการ กับเพื่อนครูเกี่ยวกับ เป้าหมายของโรงเรียนและ เป้าหมายที่ต้องการให้เกิด ขึ้นกับผู้เรียน	3.52	.93	มาก	1	4.56	.64	มากที่สุด	1
7.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็น ทางการและไม่เป็นทางการ กับนักเรียนเกี่ยวกับ เป้าหมายของโรงเรียนและ เป้าหมายที่ต้องการให้เกิด ขึ้นกับผู้เรียน	3.48	.92	ปาน กลาง	2	4.54	.65	มากที่สุด	2
8.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็น ทางการและไม่เป็นทางการ กับผู้ปกครองเกี่ยวกับ เป้าหมายของโรงเรียนและ เป้าหมายที่ต้องการให้เกิด ขึ้นกับผู้เรียน	3.36	.95	ปาน กลาง	4	4.56	.66	มากที่สุด	1

### จากตารางที่ 25 ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.45, S.D.=.92$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=3.52, S.D.=.93$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุดรองลงมาคือ ครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน และครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=3.48, S.D.=.92$ ) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=3.36, S.D.=.95$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.54, S.D.=.67$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}= 4.56, S.D.=.64$ ) และ ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}= 4.56, S.D.=.66$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุดเท่ากัน รองลงมา คือ ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.54, S.D.=.65$ ) และครูเป็นผู้นำในการติดป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนที่ครูเป็นต้นคิดทำให้พบเห็นได้อย่างชัดเจนในโรงเรียน ( $\bar{X}=4.52, S.D.=.71$ ) และครูเป็นผู้นำในการติดป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนที่ครูเป็นต้นคิดทำให้พบเห็นได้อย่างชัดเจนในโรงเรียน ( $\bar{X}=4.52, S.D.=.69$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพ พึงประสงค์ต่ำสุดเท่ากัน ตามลำดับ

ตารางที่ 26 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน และองค์ประกอบ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง (n = 201)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน	3.56	.91	มาก		4.57	.66	มากที่สุด	
9.ครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน	3.29	.90	ปานกลาง	3	4.45	.66	มากที่สุด	3
10.ครูกิจริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้	3.67	.90	มาก	2	4.60	.66	มากที่สุด	2
11.ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน	3.71	.92	มาก	1	4.67	.67	มากที่สุด	1

#### จากตารางที่ 26 ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.56, S.D.=.91$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.71, S.D.=.92$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูกิจริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.67, S.D.=.90$ ) และครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน ( $\bar{X}=3.29, S.D.=.90$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุดตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.66$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.67, S.D.=.67$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูกิจริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.60, S.D.=.66$ ) และครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน ( $\bar{X}=4.45, S.D.=.66$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด ตามลำดับ



ตารางที่ 27 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร และองค์ประกอบโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง (n = 201)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร	3.45	.91	ปานกลาง		4.57	.67	มากที่สุด	
12.ครูทำการศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	3.71	.88	มาก	3	4.69	.61	มากที่สุด	2
13.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ครูและบุคลากร	3.26	.93	ปานกลาง	6	4.55	.66	มากที่สุด	5
14.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่นักเรียน	3.32	.95	ปานกลาง	5	4.52	.68	มากที่สุด	6
15.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ผู้ปกครอง	3.01	.92	ปานกลาง	7	4.39	.75	มาก	8
16.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชน	2.95	.99	ปานกลาง	8	4.40	.78	มาก	7
17.ครูวางแผนการจัด การเรียนรู้ด้วยตนเองตามขอบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอน	3.89	.81	มาก	1	4.63	.69	มากที่สุด	4
18.ครูปรึกษากับเพื่อนครูเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเพื่อแยกแยะจุดแข็งและจุดด้อยของหลักสูตร	3.61	.95	มาก	4	4.66	.64	มากที่สุด	3
19.ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล	3.87	.88	มาก	2	4.73	.57	มากที่สุด	1

### จากตารางที่ 27 ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.45, S.D.=.91$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า ครูวางแผนการจัด การเรียนรู้ด้วยตนเองตามขอบนการวิเคราะห์มาตรฐาน การเรียนรู้ และตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอน ( $\bar{X}=3.89, S.D.=.81$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิค การสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.87, S.D.=.88$ ) ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชน ( $\bar{X}=2.95, S.D.=.99$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุดตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.67$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิค การสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ( $\bar{X}=4.73, S.D.=.57$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูทำการศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.69, S.D.=.61$ ) และครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ผู้ปกครอง ( $\bar{X}=4.49, S.D.=.75$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด ตามลำดับ

ตารางที่ 28 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน และ องค์ประกอบ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง n = 201)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน	3.78	.84	มาก		4.65	.64	มากที่สุด	
20.ครูทำการศึกษาวិเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน	3.76	.82	มาก	3	4.66	.65	มากที่สุด	1
21.ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้	3.79	.80	มาก	2	4.66	.61	มากที่สุด	1
22.ครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนากับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.80	.88	มาก	1	4.63	.67	มากที่สุด	2

#### จากตารางที่ 28 ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.78, S.D.=.84$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนากับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ( $\bar{X}=3.80, S.D.=.88$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.79, S.D.=.80$ ) ครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ( $\bar{X}=3.76, S.D.=.82$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.61$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ( $\bar{X}=4.60, S.D.=.62$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ ( $\bar{X}=4.56, S.D.=.61$ ) และครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ( $\bar{X}=4.63, S.D.=.67$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด ตามลำดับ



ตารางที่ 29 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน และ องค์ประกอบ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง (n = 201)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการ สอน	3.74	.92	มาก		4.63	.60	มากที่สุด	
23.ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการ จัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับ การพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่าง เต็มที่	3.98	.83	มาก	1	4.66	.61	มากที่สุด	1
24.ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครู ด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความ คิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน	3.66	.94	มาก	2	4.63	.60	มากที่สุด	3
25.ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาใน การจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้ เบียดบังเวลาสอน	3.57	.98	มาก	3	4.64	.59	มากที่สุด	2

#### จากตารางที่ 29 ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.74, S.D.=.92$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=3.98, S.D.=.83$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.66, S.D.=.94$ ) และครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=3.57, S.D.=.98$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.63, S.D.=.60$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=4.66, S.D.=.61$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.59$ ) ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยตนเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=4.63, S.D.=.60$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุดตามลำดับ



ตารางที่ 30 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ และ องค์ประกอบ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง (n = 201)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ	3.65	.89	มาก		4.61	.67	มากที่สุด	
26.ครูเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่ายและสนับสนุนครูด้วยกัน เพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และนำทักษะวิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ มาใช้	3.53	.91	มาก	5	4.57	.68	มากที่สุด	5
27.เป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่	3.52	.96	มาก	6	4.52	.74	มากที่สุด	6
28.ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่	3.72	.91	มาก	3	4.61	.69	มากที่สุด	4
29.ครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้น	3.76	.90	มาก	1	4.66	.65	มากที่สุด	2
30.ครูคิดริเริ่มจัดทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน	3.61	.84	มาก	4	4.63	.64	มากที่สุด	3
31.ครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน	3.75	.82	มาก	2	4.68	.64	มากที่สุด	1

#### จากตารางที่ 30 ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.65, S.D.=.89$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้น ( $\bar{X}=3.76, S.D.=.90$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครู

ค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.75, S.D.=.82$ ) เป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับ การเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=3.52, S.D.=.96$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.61, S.D.=.67$ ) และเมื่อพิจารณา องค์ประกอบย่อย พบว่า ครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน ( $\bar{X}=4.68, S.D.=.64$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้นมีค่าเฉลี่ย( $\bar{X}=4.66, S.D.=.65$ ) ครูเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการเรียน การสอนอย่างเต็มที่( $\bar{X}=4.52, S.D.=.74$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด ตามลำดับ





ตารางที่ 31 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ และองค์ประกอบ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง (n = 201)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	3.66	.85	มาก		4.64	.65	มากที่สุด	
32.ครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการกระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเอง นักเรียน ชุมชน รวมทั้งผู้บริหารใฝ่รู้ใฝ่เรียน	3.60	.80	มาก	3	4.59	.69	มากที่สุด	4
33.ครูกศนนำภูมิปัญญาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน	3.50	.88	ปานกลาง	4	4.61	.68	มากที่สุด	3
34.ครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น	3.82	.86	มาก	1	4.71	.62	มากที่สุด	1
35.ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา	3.73	.85	มาก	2	4.66	.63	มากที่สุด	2

#### จากตารางที่ 31 ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.66, S.D.=.85$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น ( $\bar{X}=3.82, S.D.=.86$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.73, S.D.=.85$ ) และครูกศนนำภูมิปัญญาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.50, S.D.=.88$ ) ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.65$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการหรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด ( $\bar{X}=4.71, S.D.=.62$ ) รองลงมาคือครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา ( $\bar{X}=4.56, S.D.=.64$ ) ครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการกระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเองนักเรียน ชุมชน รวมทั้งผู้บริหารใฝ่รู้ใฝ่เรียน ( $\bar{X}=4.59, S.D.=.69$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุดตามลำดับ



ตารางที่ 32 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวมแต่ละด้าน โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (n = 237)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะ ผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.ด้านการกำหนดเป้าหมาย ของโรงเรียน	3.44	.85	ปาน กลาง	6	4.57	.61	มากที่สุด	7
2.ด้านการสื่อสารเป้าหมาย ของโรงเรียน	3.44	.88	ปาน กลาง	6	4.55	.59	มากที่สุด	8
3.ด้านการนิเทศและ การประเมินผลด้าน การเรียนการสอน	3.52	.87	มาก	5	4.60	.61	มากที่สุด	5
4.ด้านการประสานงาน การใช้หลักสูตร	3.44	.93	ปาน กลาง	6	4.58	.64	มากที่สุด	6
5.ด้านการตรวจสอบ ความก้าวหน้าของนักเรียน	3.77	.78	มาก	1	4.72	.54	มากที่สุด	1
6.ด้านการควบคุมการใช้ เวลาในการสอน	3.62	.95	มาก	3	4.62	.64	มากที่สุด	3
7.ด้านการพัฒนาและสร้าง มาตรฐานด้านวิชาการ	3.56	.85	มาก	4	4.61	.64	มากที่สุด	4
8.ด้านการจัดให้มีสิ่ง ส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	3.63	.80	มาก	2	4.64	.64	มากที่สุด	2
รวมเฉลี่ย	3.55	.86	มาก		4.61	.61	มากที่สุด	

จากตารางที่ 32 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.55, S.D.=.86$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด ( $\bar{X}=3.77, S.D.=.78$ ) รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}=3.63, S.D.=.80$ ) ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}=3.62, S.D.=.95$ ) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}=3.56, S.D.=.85$ ) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.52, S.D.=.87$ ) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.44, S.D.=.85$ ) ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.44, S.D.=.88$ ) และด้านประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}=3.44, S.D.=.93$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.61, S.D.=.61$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ( $\bar{X}=4.72, S.D.=.54$ ) รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.64$ ) ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}=4.62, S.D.=.64$ ) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}=4.61, S.D.=.64$ ) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.60, S.D.=.61$ ) ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}=4.58, S.D.=.64$ ) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.61$ ) และ ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.55, S.D.=.59$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 33 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน และองค์ประกอบ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (n = 237)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	3.44	.85	ปานกลาง		4.57	.61	มากที่สุด	
1.ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี	3.41	.83	ปานกลาง	2	4.55	.61	มากที่สุด	3
2.ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี	3.39	.85	ปานกลาง	3	4.57	.64	มากที่สุด	2
3.ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน	3.51	.88	มาก	1	4.60	.58	มากที่สุด	1

### จากตารางที่ 33 ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.44, S.D.=.85$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน ( $\bar{X}=3.51, S.D.=.88$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.41, S.D.=.83$ ) และครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=3.39, S.D.=.85$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.61$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน ( $\bar{X}=4.60, S.D.=.58$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.64$ ) และครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=4.55, S.D.=.61$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด

ตารางที่ 34 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน และองค์ประกอบโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (n = 237)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน	3.44	.88	ปานกลาง		4.55	.60	มากที่สุด	
4.ครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน	3.46	.90	ปานกลาง	2	4.54	.58	มากที่สุด	4
5.ครูเป็นผู้นำในการติดป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนที่ครูเป็นต้นคิดทำให้พบเห็นได้อย่างชัดเจนในโรงเรียน	3.46	.91	ปานกลาง	2	4.53	.60	มากที่สุด	5
6.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.50	.88	ปานกลาง	1	4.56	.59	มากที่สุด	2
7.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.41	.86	ปานกลาง	3	4.58	.60	มากที่สุด	1
8.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.37	.86	ปานกลาง	4	4.55	.61	มากที่สุด	3

### จากตารางที่ 34 ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.44, S.D.=.88$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=3.50, S.D.=.88$ ) มีค่าเฉลี่ย การปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.46, S.D.=.90$ ) และครูเป็นผู้นำในการติดป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนที่ครูเป็นต้นคิดทำ ให้พบเห็นได้อย่างชัดเจนในโรงเรียน ( $\bar{X}=3.46, S.D.=.91$ ) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=3.37, S.D.=.86$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.55, S.D.=.60$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}= 4.58, S.D.=.60$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมา คือ ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}= 4.56, S.D.=.59$ ) และครูเป็นผู้นำในการติดป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนที่ครูเป็นต้นคิดทำ ให้พบเห็นได้อย่างชัดเจนในโรงเรียน ( $\bar{X}= 4.53, S.D.=.60$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด ตามลำดับ

**ตารางที่ 35** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน และองค์ประกอบ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (n = 237)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการนิเทศและการประเมินผล ด้านการเรียนการสอน	3.52	.87	มาก		4.60	.61	มากที่สุด	
9.ครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลง ร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือ นิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้น เรียน	3.28	.91	ปาน กลาง	3	4.48	.75	มาก	3
10.ครูกิจริเริ่มในการจัดให้มีการวัด และประเมินผลกระบวนการจัดการ เรียนรู้	3.57	.90	มาก	2	4.64	.55	มากที่สุด	2
11.ครูนำผลการวัดและประเมินผล นักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน	3.72	.80	มาก	1	4.69	.54	มากที่สุด	1

#### จากตารางที่ 35 ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.52, S.D.=.87$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.72, S.D.=.80$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูกิจริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.57, S.D.=.90$ ) และครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน ( $\bar{X}=3.28, S.D.=.91$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุดตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.60, S.D.=.61$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.69, S.D.=.54$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูกิจริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.55$ ) และครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน ( $\bar{X}=4.48, S.D.=.75$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด ตามลำดับ



ตารางที่ 36 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร และองค์ประกอบโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (n = 237)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร	3.44	.91	ปานกลาง		4.58	.64	มากที่สุด	
12.ครูทำการศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	3.65	.94	มาก	3	4.67	.58	มากที่สุด	2
13.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ครูและบุคลากร	3.32	.95	ปานกลาง	5	4.51	.70	มากที่สุด	4
14.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่นักเรียน	3.25	.91	ปานกลาง	6	4.47	.73	มาก	5
15.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ผู้ปกครอง	3.14	.97	ปานกลาง	7	4.46	.76	มาก	6
16.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชน	3.07	.95	ปานกลาง	8	4.41	.81	มาก	7
17.ครูวางแผนการจัด การเรียนรู้ด้วยตนเองตามกระบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอน	3.75	.92	มาก	2	4.73	.50	มากที่สุด	1
18.ครูปรึกษากับเพื่อนครูเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเพื่อแยกแยะจุดแข็งและจุดด้อยของหลักสูตร	3.51	.89	มาก	4	4.65	.57	มากที่สุด	3
19.ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิค การสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล	3.81	.86	มาก	1	4.73	.50	มากที่สุด	1

### จากตารางที่ 36 ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.44, S.D.=.91$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ( $\bar{X}=3.81, S.D.=.86$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูวางแผนการจัด การเรียนรู้ด้วยตนเองตามกระบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.75, S.D.=.92$ ) และครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชน ( $\bar{X}=3.07, S.D.=.95$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.58, S.D.=.64$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูวางแผนการจัด การเรียนรู้ด้วยตนเองตามกระบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอน และ ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ( $\bar{X}=4.73, S.D.=.50$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุดเท่ากัน รองลงมาคือ ครูทำการศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.67, S.D.=.58$ ) และครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชน ( $\bar{X}=4.41, S.D.=.51$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด ตามลำดับ

**ตารางที่ 37** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน และองค์ประกอบ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (n = 237)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน	3.77	.78	มาก		4.72	.54	มากที่สุด	
20.ครูทำการศึกษาวិเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน	3.75	.75	มาก	2	4.76	.50	มากที่สุด	1
21.ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้	3.75	.77	มาก	2	4.71	.56	มากที่สุด	2
22.ครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.80	.83	มาก	1	4.69	.56	มากที่สุด	3

#### จากตารางที่ 37 ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.77, S.D.=.78$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ( $\bar{X}=3.80, S.D.=.83$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.75, S.D.=.77$ ) และครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ( $\bar{X}=3.75, S.D.=.75$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.72, S.D.=.54$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ( $\bar{X}=4.76, S.D.=.50$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ ( $\bar{X}=4.47, S.D.=.56$ ) และครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ( $\bar{X}=4.69, S.D.=.56$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด



**ตารางที่ 38** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน และ องค์ประกอบ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (n = 237)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการ สอน	3.62	.95	มาก		4.62	.64	มากที่สุด	
23.ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการ จัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับ การพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่	3.84	.88	มาก	1	4.68	.62	มากที่สุด	1
24.ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครู ด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความคิด เห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน	3.51	.94	มาก	2	4.59	.63	มากที่สุด	3
25.ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาใน การจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้ เบียดบังเวลาสอน	3.51	1.0	มาก	2	4.60	.69	มากที่สุด	2

### จากตารางที่ 38 ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.62, S.D.=.95$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=3.84, S.D.=.88$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.51, S.D.=.94$ ) และครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=3.51, S.D.=1.0$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุดเท่ากัน ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.62, S.D.=.64$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=4.68, S.D.=.62$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=4.60, S.D.=.69$ ) ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=4.59, S.D.=.63$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด ตามลำดับ

ตารางที่ 39 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ และองค์ประกอบ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (n = 237)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ	3.56	.85	มาก		4.61	.64	มากที่สุด	
26.ครูเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่ายและสนับสนุนครูด้วยกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและนำทักษะ วิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ มาใช้	3.42	.86	ปานกลาง	6	4.59	.66	มากที่สุด	3
27.ครูเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่	3.45	.92	ปานกลาง	5	4.59	.65	มากที่สุด	3
28.ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่	3.60	.87	มาก	3	4.62	.60	มากที่สุด	2
29.ครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้น	3.67	.80	มาก	2	4.62	.68	มากที่สุด	2
30.ครูคิดริเริ่มจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน	3.54	.85	มาก	4	4.59	.66	มากที่สุด	3
31.ครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน	3.68	.79	มาก	1	4.65	.60	มากที่สุด	1

### จากตารางที่ 39 ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.56, S.D.=.85$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน ( $\bar{X}=3.68, S.D.=.79$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้น มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.67, S.D.=.80$ ) และครูเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่ายและสนับสนุนครูด้วยกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และนำทักษะ วิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ มาใช้ ( $\bar{X}=3.42, S.D.=.86$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุดตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.61, S.D.=.64$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน ( $\bar{X}=4.65, S.D.=.60$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=4.60, S.D.=.62$ ) และครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้น ( $\bar{X}=4.60, S.D.=.68$ ) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และครูเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=4.59, S.D.=.65$ ) ครูเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่ายและสนับสนุนครูด้วยกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และนำทักษะ วิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ มาใช้ ( $\bar{X}=4.59, S.D.=.66$ ) ครูคิดริเริ่มจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ( $\bar{X}=4.59, S.D.=.66$ ) ค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์เท่ากันตามลำดับ

ตารางที่ 40 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพ การเรียนรู้ และ องค์ประกอบ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (n = 237)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	3.63	.80	มาก		4.64	.64	มากที่สุด	
32.ครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการกระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเอง นักเรียน ชุมชน รวมทั้งผู้บริหารฝ่ายผู้บริหาร	3.50	.81	ปานกลาง	3	4.56	.71	มากที่สุด	4
33.ครูกำหนดปัญหาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน	3.48	.81	ปานกลาง	4	4.58	.66	มากที่สุด	3
34.ครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น	3.84	.81	มาก	1	4.72	.58	มากที่สุด	1
35.ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา	3.68	.76	มาก	2	4.68	.61	มากที่สุด	2

#### จากตารางที่ 40 ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.63, S.D.=.80$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น ( $\bar{X}=3.84, S.D.=.81$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.68, S.D.=.76$ ) และครูกำหนดปัญหาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.48, S.D.=.81$ ) ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด ตามลำดับ



สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.64$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการหรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด ( $\bar{X}=4.72, S.D.=.58$ ) รองลงมาคือครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.68, S.D.=.61$ ) และครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการกระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเอง นักเรียน ชุมชน รวมทั้งผู้บริหารใฝ่รู้ใฝ่เรียน ( $\bar{X}=4.56, S.D.=.71$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด ตามลำดับ



ตารางที่ 41 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวม โรงเรียนมัธยมศึกษา (n = 225)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะ ผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.ด้านการกำหนดเป้าหมาย ของโรงเรียน	3.56	.88	มาก	7	4.59	.62	มากที่สุด	5
2.ด้านการสื่อสารเป้าหมาย ของโรงเรียน	3.57	.84	มาก	6	4.54	.66	มากที่สุด	7
3.ด้านการนิเทศและ การประเมินผลด้าน การเรียนการสอน	3.68	.84	มาก	4	4.60	.63	มากที่สุด	4
4.ด้านการประสานงาน การใช้หลักสูตร	3.53	.92	มาก	8	4.58	.64	มากที่สุด	6
5.ด้านการตรวจสอบ ความก้าวหน้าของนักเรียน	3.84	.77	มาก	1	4.72	.51	มากที่สุด	1
6.ด้านการควบคุมการใช้ เวลาในการสอน	3.73	.92	มาก	3	4.69	.55	มากที่สุด	2
7.ด้านการพัฒนาและสร้าง มาตรฐานด้านวิชาการ	3.67	.84	มาก	5	4.68	.57	มากที่สุด	3
8.ด้านการจัดให้มีสิ่ง ส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	3.74	.84	มาก	2	4.68	.57	มากที่สุด	3
รวมเฉลี่ย	3.66	.86	มาก		4.63	.59	มากที่สุด	

จากตารางที่ 41 สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา (N = 225) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =3.66,S.D.=.86) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{X}$ =3.84,S.D.=.77) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}$ =3.74,S.D.=.84) ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}$ = 3.73,S.D.=.92) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}$ =3.68, S.D.=.84) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}$ =3.67,S.D.=.84) ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน

( $\bar{X}$ =3.57,S.D.=.84) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =3.56,S.D.=.88) และด้าน  
ประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}$ =3.53,S.D.=.92) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา (N =  
225) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X}$ =4.63,S.D.=.59) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน  
( $\bar{X}$ =4.72,S.D.=.51) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการควบคุมการใช้เวลาใน  
การสอน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =4.69,S.D.=.55) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ และด้านการ  
จัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้( $\bar{X}$ =4.68,S.D.=.58) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ด้านการนิเทศและการ  
ประเมินผลด้านการเรียนการสอน( $\bar{X}$ =4.60,S.D.=.63) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน  
( $\bar{X}$ =4.59,S.D.=.62) ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}$ =4.51,S.D.=.77) ด้านการกำหนด  
เป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =4.58,S.D.=.64) และด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน  
( $\bar{X}$ =4.54,S.D.=.66) ตามลำดับ

ตารางที่ 42 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนและองค์ประกอบ โดยภาพรวม โรงเรียนมัธยมศึกษา (n = 225)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	3.56	.88	มาก		4.59	.62	มากที่สุด	
1.ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี	3.54	.93	มาก	3	4.51	.66	มากที่สุด	3
2.ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี	3.59	.89	มาก	1	4.62	.59	มากที่สุด	1
3.ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน	3.56	.81	มาก	2	4.58	.64	มากที่สุด	2

#### จากตารางที่ 42 ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.56, S.D.=.88$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=3.59, S.D.=.89$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน ( $\bar{X}=3.56, S.D.=.81$ ) และครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=3.54, S.D.=.93$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.59, S.D.=.62$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=4.62, S.D.=.59$ ) ค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน ( $\bar{X}=4.58, S.D.=.64$ ) และครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=4.51, S.D.=.66$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด

ตารางที่ 43 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนและองค์ประกอบโดยภาพรวม โรงเรียนมัธยมศึกษา (n = 225)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน	3.57	.84	มาก		4.54	.66	มากที่สุด	
4.ครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน	3.58	.84	มาก	3	4.49	.72	มาก	4
5.ครูเป็นผู้นำในการติดป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนที่ครูเป็นต้นคิดทำ ให้พบเห็นได้อย่างชัดเจนในโรงเรียน	3.55	.85	มาก	4	4.55	.65	มากที่สุด	2
6.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.62	.78	มาก	1	4.56	.64	มากที่สุด	1
7.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.59	.84	มาก	2	4.56	.63	มากที่สุด	1
8.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.52	.90	มาก	5	4.53	.65	มากที่สุด	3

### จากตารางที่ 43 ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.57, S.D.=.84$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=3.62, S.D.=.78$ ) มีค่าเฉลี่ย การปฏิบัติสูงสุดรองลงมาคือ ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.59, S.D.=.84$ ) และครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=3.52, S.D.=.90$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.54, S.D.=.66$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=4.56, S.D.=.63$ ) และครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=4.56, S.D.=.64$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุดเท่ากันรองลงมา คือ ครูเป็นผู้นำในการติตป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนที่ครูเป็นต้นคิด ทำให้พบเห็นได้อย่างชัดเจนในโรงเรียน ( $\bar{X}=4.55, S.D.=.65$ ) และครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.49, S.D.=.72$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด

ตารางที่ 44 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการนิเทศและการประเมินผล ด้านการเรียนการสอน และองค์ประกอบ โดยภาพรวมโรงเรียนมัธยมศึกษา (n = 225)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการนิเทศและการประเมินผล	3.68	.84	มาก		4.60	.63	มาก	
ด้านการเรียนการสอน							ที่สุด	
9.ครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลง ร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือ นิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน	3.48	.84	ปาน กลาง	3	4.54	.65	มาก	3
10.ครูกิจริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและ ประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้	3.72	.85	มาก	2	4.59	.65	มาก	2
11.ครูนำผลการวัดและประเมินผล นักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน	3.82	.82	มาก	1	4.67	.59	มาก	1
							ที่สุด	

#### จากตารางที่ 44 ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.68, S.D.=.84$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.82, S.D.=.82$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูกิจริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.72, S.D.=.85$ ) และครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิด การตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน ( $\bar{X}=3.48, S.D.=.84$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.60, S.D.=.63$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.67, S.D.=.59$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูกิจริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.59, S.D.=.65$ ) และครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน ( $\bar{X}=4.54, S.D.=.65$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด

ตารางที่ 45 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร และองค์ประกอบ โดยภาพรวม โรงเรียนมัธยมศึกษา (n = 225)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร	3.53	.92	มาก		4.58	.64	มากที่สุด	
12.ครูทำการศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	3.73	.93	มาก	3	4.63	.59	มากที่สุด	3
13.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ครูและบุคลากร	3.40	.93	ปานกลาง	5	4.57	.64	มากที่สุด	4
14.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่นักเรียน	3.40	.93	ปานกลาง	5	4.51	.69	มากที่สุด	5
15.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ผู้ปกครอง	3.26	.94	ปานกลาง	6	4.45	.75	มาก	7
16.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชน	3.12	1.0	ปานกลาง	7	4.47	.75	มากที่สุด	6
17.ครูวางแผนการจัด การเรียนรู้ด้วยตนเองตามขอบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอน	3.82	.92	มาก	2	4.64	.58	มากที่สุด	2
18.ครูปรึกษากับเพื่อนครูเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเพื่อแยกแยะจุดแข็งและจุดด้อยของหลักสูตร	3.65	.85	มาก	4	4.64	.57	มากที่สุด	2
19.ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิค การสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล	3.88	.86	มาก	1	4.71	.51	มากที่สุด	1



#### จากตารางที่ 45 ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.53, S.D.=.92$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ( $\bar{X}=3.71, S.D.=.51$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูปรึกษากับเพื่อนครูเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเพื่อแยกแยะจุดแข็งและจุดด้อยของหลักสูตร ( $\bar{X}=3.64, S.D.=.57$ ) และครูวางแผนการจัด การเรียนรู้ด้วยตนเองตามกระบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอน ( $\bar{X}=3.64, S.D.=.58$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติเท่ากัน และครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ผู้ปกครอง ( $\bar{X}=3.45, S.D.=.75$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.58, S.D.=.64$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ( $\bar{X}=4.71, S.D.=.51$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูปรึกษากับเพื่อนครูเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเพื่อแยกแยะจุดแข็งและจุดด้อยของหลักสูตร มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.57$ ) และครูวางแผนการจัด การเรียนรู้ด้วยตนเองตามกระบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของ หลักสูตรในรายวิชาที่สอน ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.58$ ) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ผู้ปกครอง ( $\bar{X}=4.45, S.D.=.75$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด

ตารางที่ 46 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน และ องค์ประกอบ โดยภาพรวม โรงเรียนมัธยมศึกษา (n = 225)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน	3.84	.77	มาก		4.72	.51	มากที่สุด	
20.ครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน	3.85	.74	มาก	2	4.73	.52	มากที่สุด	1
21.ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้	3.78	.78	มาก	3	4.70	.53	มากที่สุด	2
22.ครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.91	.79	มาก	1	4.73	.49	มากที่สุด	1

#### จากตารางที่ 46 ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.84, S.D.=.77$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ( $\bar{X}=3.97, S.D.=.70$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ( $\bar{X}=3.85, S.D.=.74$ ) และครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ ( $\bar{X}=3.78, S.D.=.78$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.72, S.D.=.51$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ( $\bar{X}=4.73, S.D.=.49$ ) และครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ( $\bar{X}=4.73, S.D.=.52$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุดเท่ากัน รองลงมาคือ ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ ( $\bar{X}=4.70, S.D.=.53$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด



ตารางที่ 47 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนและองค์ประกอบ โดยภาพรวม โรงเรียนมัธยมศึกษา (n = 225)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการ สอน	3.73	.92	มาก		4.69	.55	มากที่สุด	
23.ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการ จัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับ การพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่	3.94	.73	มาก	1	4.70	.55	มากที่สุด	1
24.ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครู ด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความคิด เห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน	3.68	.99	มาก	2	4.65	.60	มากที่สุด	2
25.ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาใน การจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้ เบียดบังเวลาสอน	3.58	1.0	มาก	3	4.70	.52	มากที่สุด	1

#### จากตารางที่ 47 ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.73, S.D.=.92$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=3.94, S.D.=.73$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.68, S.D.=.99$ ) และครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=3.58, S.D.=1.0$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.69, S.D.=.55$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=4.70, S.D.=.52$ ) และครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=4.70, S.D.=.55$ )

มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดเท่ากัน รองลงมาคือ ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.65, S.D.=.60$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด

ตารางที่ 48 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการและองค์ประกอบ โดยภาพรวม โรงเรียนมัธยมศึกษา (n = 225)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ	3.67	.84	มาก		4.68	.57	มากที่สุด	
26.ครูเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่ายและสนับสนุนครูด้วยกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และนำทักษะ วิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ มาใช้	3.58	.85	มาก	5	4.64	.57	มากที่สุด	5
27.ครูเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่	3.58	.80	มาก	5	4.67	.57	มากที่สุด	4
28.ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่	3.79	.80	มาก	1	4.69	.58	มากที่สุด	2
29.ครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้น	3.70	.84	มาก	2	4.68	.58	มากที่สุด	3
30.ครูคิดริเริ่มจัดทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน	3.66	.88	มาก	4	4.69	.57	มากที่สุด	2
31.ครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน	3.69	.86	มาก	3	4.71	.54	มากที่สุด	1

#### จากตารางที่ 48 ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.67, S.D.=.84$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=3.79, S.D.=.80$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้นมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.70, S.D.=.84$ ) ครูเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่

( $\bar{X}=3.58, S.D.=.80$ ) และครูเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่ายและสนับสนุนครูด้วยกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และนำทักษะ วิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ มาใช้ ( $\bar{X}=3.58, S.D.=.85$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.68, S.D.=.57$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน ( $\bar{X}=4.71, S.D.=.54$ ) ค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูคิดริเริ่มจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ( $\bar{X}=4.69, S.D.=.75$ ) ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=4.69, S.D.=.58$ ) และ ครูเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่ายและสนับสนุนครูด้วยกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และนำทักษะ วิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ มาใช้ ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.57$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด



ตารางที่ 49 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้และองค์ประกอบ โดยภาพรวม โรงเรียนมัธยมศึกษา (n = 225)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	3.74	.84	มาก		4.68	.57	มากที่สุด	
32.ครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการกระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเอง นักเรียน ชุมชน รวมทั้งผู้บริหารฝ่ายผู้ใฝ่เรียน	3.69	.86	มาก	3	4.64	.61	มากที่สุด	3
33.ครูกศนนำภูมิปัญญาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน	3.61	.86	มาก	4	4.64	.60	มากที่สุด	3
34.ครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น	3.92	.88	มาก	1	4.73	.53	มากที่สุด	1
35.ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา	3.75	.78	มาก	2	4.70	.55	มากที่สุด	2

#### จากตารางที่ 49 ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.7, S.D.=.84$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น ( $\bar{X}=3.92, S.D.=.88$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.75, S.D.=.78$ ) และครูกศนนำภูมิปัญญาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.61, S.D.=.86$ ) ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.68, S.D.=.57$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกายกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการหรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น ( $\bar{X}=4.73, S.D.=.53$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.70, S.D.=.55$ ) ครูคตินำภูมิปัญญาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.60$ ) และ ครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการกระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเอง นักเรียน ชุมชน รวมทั้งผู้บริหารใฝ่รู้ใฝ่เรียน ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.61$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุดเท่ากัน





ตารางที่ 50 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมแต่ละด้าน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก (n = 75 )

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะ ผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.ด้านการกำหนดเป้าหมาย ของโรงเรียน	3.67	.93	มาก	5	4.66	.60	มากที่สุด	4
2.ด้านการสื่อสารเป้าหมาย ของโรงเรียน	3.60	.84	มาก	7	4.57	.62	มากที่สุด	7
3.ด้านการนิเทศและ การประเมินผลด้าน การเรียนการสอน	3.68	.77	มาก	4	4.59	.62	มากที่สุด	6
4.ด้านการประสานงาน การใช้หลักสูตร	3.52	.93	มาก	8	4.63	.59	มากที่สุด	5
5.ด้านการตรวจสอบ ความก้าวหน้าของนักเรียน	3.86	.73	มาก	1	4.73	.52	มากที่สุด	1
6.ด้านการควบคุมการใช้ เวลาในการสอน	3.73	.90	มาก	3	4.69	.54	มากที่สุด	2
7.ด้านการพัฒนาและสร้าง มาตรฐานด้านวิชาการ	3.64	.83	มาก	6	4.68	.54	มากที่สุด	3
8.ด้านการจัดให้มีสิ่ง ส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	3.75	.83	มาก	2	4.68	.55	มากที่สุด	3
รวมเฉลี่ย	3.68	.85	มาก		4.65	.57	มากที่สุด	

จากตารางที่ 50 สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.68, S.D.=.85$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด ( $\bar{X}=3.86, S.D.=.73$ ) รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}=3.75, S.D.=.83$ ) ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}= 3.73, S.D.=.90$ ) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.68, S.D.=.77$ ) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.67, S.D.=.93$ ) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}=3.64, S.D.=.83$ )

ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.60, S.D.=.84$ ) และด้านประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}=3.52, S.D.=.93$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.65, S.D.=.57$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ( $\bar{X}=4.73, S.D.=.52$ ) รองลงมาคือ ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}=4.69, S.D.=.54$ ) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}=4.68, S.D.=.54$ ) ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.68, S.D.=.65$ ) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.66, S.D.=.60$ ) ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}=4.58, S.D.=.64$ ) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.60, S.D.=.61$ ) ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.62$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 51 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนและองค์ประกอบ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก (n = 75 )

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	3.67	.93	มาก		4.66	.60	มากที่สุด	
1.ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี	3.71	.96	มาก	2	4.68	.55	มากที่สุด	1
2.ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี	3.72	.86	มาก	1	4.68	.52	มากที่สุด	1
3.ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน	3.57	.93	มาก	3	4.61	.63	มากที่สุด	2

#### จากตารางที่ 51 ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.67, S.D.=.93$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=3.72, S.D.=.86$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.72, S.D.=.86$ ) ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน ( $\bar{X}=3.57, S.D.=.93$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.66, S.D.=.60$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=4.68, S.D.=.52$ ) และครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=4.68, S.D.=.55$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุดเท่ากัน รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน ( $\bar{X}=3.61, S.D.=.63$ )

ตารางที่ 52 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนและองค์ประกอบโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก (n = 75 )

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน	3.60	.84	มาก		4.57	.62	มากที่สุด	
4.ครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน	3.71	.75	มาก	1	4.60	.59	มากที่สุด	1
5.ครูเป็นผู้นำในการติดป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนที่ครูเป็นต้นคิดทำให้พบเห็นได้อย่างชัดเจนในโรงเรียน	3.56	.86	มาก	3	4.56	.66	มากที่สุด	2
6.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.60	.77	มาก	2	4.60	.59	มากที่สุด	1
7.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.60	.90	มาก	2	4.56	.60	มากที่สุด	2
8.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.51	.94	มาก	4	4.52	.67	มากที่สุด	3

### จากตารางที่ 52 ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.60, S.D.=.84$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.71, S.D.=.75$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและ ไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=3.71, S.D.=.75$ ) ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=3.71, S.D.=.75$ ) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=3.51, S.D.=.49$ ) ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.57, S.D.=.62$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน และ ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=4.60, S.D.=.59$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุดเท่ากัน รองลงมา คือ ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=4.56, S.D.=.60$ ) และครูเป็นผู้นำในการติดป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนที่ครูเป็นต้นคิดทำ ให้พบเห็นได้อย่างชัดเจนในโรงเรียน ( $\bar{X}=4.56, S.D.=.66$ ) และ ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=4.52, S.D.=.67$ ) ค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด

ตารางที่ 53 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน และองค์ประกอบ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก (n = 75 )

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน	3.68	.77	มาก		4.59	.62	มากที่สุด	
9.ครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน	3.47	.78	มาก	3	4.55	.60	มากที่สุด	3
10.ครูคิดริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้	3.71	.77	มาก	2	4.57	.68	มากที่สุด	2
11.ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน	3.85	.77	มาก	1	4.64	.58	มากที่สุด	1

#### จากตารางที่ 53 ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.52, S.D.=.87$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.85, S.D.=.77$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูคิดริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.71, S.D.=.77$ ) และครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน ( $\bar{X}=3.47, S.D.=.77$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.59, S.D.=.62$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.58$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูคิดริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.68$ ) และครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน ( $\bar{X}=4.55, S.D.=.60$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด

ตารางที่ 54 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร และองค์ประกอบโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก (n = 75 )

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร	3.52	.93	มาก		4.63	.59	มากที่สุด	
12.ครูทำการศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	3.80	.89	มาก	2	4.72	.50	มากที่สุด	1
13.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ครูและบุคลากร	3.36	.95	ปานกลาง	5	4.60	.62	มากที่สุด	4
14.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่นักเรียน	3.36	.95	ปานกลาง	5	4.57	.64	มากที่สุด	5
15.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ผู้ปกครอง	3.23	1.0	ปานกลาง	6	4.49	.72	มาก	7
16.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชน	3.17	1.0	ปานกลาง	7	4.52	.70	มากที่สุด	6
17.ครูวางแผนการจัด การเรียนรู้ด้วยตนเองตามขอบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอน	3.77	.89	มาก	3	4.68	.50	มากที่สุด	3
18.ครูปรึกษากับเพื่อนครูเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเพื่อแยกแยะจุดแข็งและจุดด้อยของหลักสูตร	3.69	.84	มาก	4	4.71	.51	มากที่สุด	2
19.ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิค การสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล	3.81	.83	มาก	1	4.72	.50	มากที่สุด	1

#### จากตารางที่ 54 ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.52, S.D.=.93$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ( $\bar{X}=3.81, S.D.=.83$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูทำการศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.80, S.D.=.89$ ) และครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชน ( $\bar{X}=3.17, S.D.=.10$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.63, S.D.=.59$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล และครูทำการศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.72, S.D.=.50$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุดเท่ากัน รองลงมาคือ ครูปรึกษากับเพื่อนครูเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเพื่อแยกแยะจุดแข็งและจุดด้อยของหลักสูตร มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.71, S.D.=.51$ ) และครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ผู้ปกครอง ( $\bar{X}=4.49, S.D.=.72$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด



ตารางที่ 55 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนและองค์ประกอบ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก (n = 75 )

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน	3.86	.73	มาก		4.73	.52	มากที่สุด	
20.ครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน	3.81	.67	มาก	3	4.77	.56	มากที่สุด	1
21.ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้	3.83	.74	มาก	2	4.68	.55	มากที่สุด	3
22.ครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.95	.79	มาก	1	4.75	.47	มากที่สุด	2

#### จากตารางที่ 55 ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.86, S.D.=.73$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ( $\bar{X}=3.95, S.D.=.79$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.83, S.D.=.74$ ) และครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ( $\bar{X}=3.81, S.D.=.67$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.73, S.D.=.52$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ( $\bar{X}=4.77, S.D.=.56$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ( $\bar{X}=4.75, S.D.=.47$ ) และครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ ( $\bar{X}=4.68, S.D.=.55$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด



ตารางที่ 56 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนและองค์ประกอบ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก (n = 75 )

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน	3.73	.90	มาก		4.69	.54	มากที่สุด	
23.ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่	3.96	.74	มาก	1	4.75	.47	มากที่สุด	1
24.ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน	3.71	.96	มาก	2	4.63	.61	มากที่สุด	3
25.ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อให้ไม่เบียดบังเวลาสอน	3.53	1.0	มาก	3	4.69	.55	มากที่สุด	2

#### จากตารางที่ 56 ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.732, S.D.=.90$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=3.96, S.D.=.74$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.71, S.D.=.96$ ) และครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อให้ไม่เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=3.53, S.D.=1.0$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุดเท่ากัน

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.69, S.D.=.54$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=4.75, S.D.=.47$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อให้ไม่เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=4.69, S.D.=.55$ ) และครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=4.63, S.D.=.61$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด

ตารางที่ 57 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการและองค์ประกอบ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก (n = 75 )

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ	3.64	.83	มาก		4.68	.54	มากที่สุด	
26.ครูเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่ายและสนับสนุนครูด้วยกัน เพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และนำทักษะ วิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ มาใช้	3.53	.87	มาก	5	4.64	.56	มากที่สุด	5
27.ครูเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่	3.51	.86	มาก	6	4.67	.55	มากที่สุด	4
28.ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่	3.77	.76	มาก	1	4.71	.51	มากที่สุด	2
29.ครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้น	3.71	.84	มาก	2	4.73	.50	มากที่สุด	1
30.ครูกิจริเริ่มจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน	3.69	.82	มาก	3	4.64	.58	มากที่สุด	5
31.ครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน	3.65	.83	มาก	4	4.68	.55	มากที่สุด	3

### จากตารางที่ 57 ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.64, S.D.=.83$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=3.77, S.D.=.76$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับ การอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้น มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.71, S.D.=.84$ ) และครูเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่สำคัญ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=3.51, S.D.=.86$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.68, S.D.=.54$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้น ( $\bar{X}=4.73, S.D.=.50$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=4.71, S.D.=.51$ ) และครูเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่ายและสนับสนุนครูด้วยกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และนำทักษะ วิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ มาใช้ ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.56$ ) ครูคิดริเริ่มจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.58$ ) ค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุดเท่ากัน

ตารางที่ 58 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้และองค์ประกอบ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก (n = 75 )

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	3.75	.83	มาก		4.68	.55	มากที่สุด	
32.ครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการกระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเอง นักเรียน ชุมชน รวมทั้งผู้บริหาร ผู้ใฝ่เรียน	3.68	.84	มาก	3	4.59	.64	มากที่สุด	4
33.ครูกำหนดปัญหาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน	3.59	.86	มาก	4	4.65	.60	มากที่สุด	3
34.ครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น	3.89	.89	มาก	1	4.75	.47	มากที่สุด	1
35.ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่ นักเรียนกลุ่มทั่วไป และนักเรียนที่มีปัญหา	3.84	.74	มาก	2	4.73	.48	มากที่สุด	2

#### จากตารางที่ 58 ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.75, S.D.=.83$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น ( $\bar{X}=3.89, S.D.=.89$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่ นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.84, S.D.=.74$ ) และครูกำหนดปัญหาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.59, S.D.=.86$ ) ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.68, S.D.=.55$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการหรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น ( $\bar{X}=4.75, S.D.=.47$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.73, S.D.=.48$ ) และครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการกระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเอง นักเรียน ชุมชน รวมทั้งผู้บริหารใฝ่รู้ใฝ่เรียน ( $\bar{X}=4.59, S.D.=.64$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด



ตารางที่ 59 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวมแต่ละด้าน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง (n = 75)

การบริหารเพื่อพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการ ของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.ด้านการกำหนด เป้าหมายของโรงเรียน	3.51	.85	มาก	8	4.48	.75	มาก	6
2.ด้านการสื่อสาร เป้าหมายของโรงเรียน	3.57	.84	มาก	6	4.51	.74	มากที่สุด	5
3.ด้านการนิเทศและ การประเมินผลด้าน การเรียนการสอน	3.66	.88	มาก	5	4.63	.62	มากที่สุด	4
4.ด้านการประสานงาน การใช้หลักสูตร	3.53	.94	มาก	7	4.51	.77	มากที่สุด	5
5.ด้านการตรวจสอบ ความก้าวหน้าของ นักเรียน	3.88	.73	มาก	1	4.72	.50	มากที่สุด	1
6.ด้านการควบคุมการใช้ เวลาในการสอน	3.67	.94	มาก	4	4.69	.58	มากที่สุด	2
7.ด้านการพัฒนาและ สร้างมาตรฐานด้าน วิชาการ	3.71	.84	มาก	3	4.67	.60	มากที่สุด	3
8.ด้านการจัดให้มีสิ่ง ส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	3.79	.81	มาก	2	4.67	.60	มากที่สุด	3
รวมเฉลี่ย	3.66	.85	มาก		4.61	.65	มากที่สุด	

จากตารางที่ 59 สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.66, S.D.=.85$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{X}=3.88, S.D.=.73$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}=3.79, S.D.=.81$ ) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}=3.71, S.D.=.84$ ) ด้าน



การควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}=3.67, S.D.=.94$ ) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.66, S.D.=.88$ ) ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.57, S.D.=.84$ ) ด้านประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}=3.53, S.D.=.94$ ) และด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.51, S.D.=.85$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.61, S.D.=.65$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{X}=4.72, S.D.=.50$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.69, S.D.=.58$ ) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ และด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.67, S.D.=.60$ ) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.63, S.D.=.62$ ) ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตรและด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.51, S.D.=.77$ ) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และลำดับสุดท้ายคือ ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.48, S.D.=.75$ )

**ตารางที่ 60** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนและองค์ประกอบ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง (n = 75)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	3.51	.85	มาก		4.48	.75	มาก	
1.ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี	3.48	.92	ปานกลาง	3	4.44	.76	มาก	3
2.ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี	3.49	.84	ปานกลาง	2	4.51	.74	มากที่สุด	1
3.ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน	3.57	.77	มาก	1	4.49	.76	มาก	2

#### จากตารางที่ 60 ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.51, S.D.=.85$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน ( $\bar{X}=3.57, S.D.=.77$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.49, S.D.=.84$ ) และครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=3.48, S.D.=.92$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.48, S.D.=.75$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=4.51, S.D.=.74$ ) ค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน ( $\bar{X}=4.49, S.D.=.76$ ) และครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=4.44, S.D.=.76$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด

ตารางที่ 61 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนและองค์ประกอบโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง (n = 75)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน	3.57	.84	มาก		4.51	.74	มากที่สุด	
4.ครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน	3.55	.92	มาก	4	4.47	.83		3
5.ครูเป็นผู้นำในการติดป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนที่ครูเป็นต้นคิดทำให้พบเห็นได้อย่างชัดเจนในโรงเรียน	3.59	.89	มาก	3	4.52	.72	มากที่สุด	2
6.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.63	.73	มาก	1	4.52	.72	มากที่สุด	2
7.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.61	.79	มาก	2	4.52	.74	มากที่สุด	2
8.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.49	.88	ปานกลาง	5	4.53	.70	มากที่สุด	1

#### จากตารางที่ 61 ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.57, S.D.=.84$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและ

เป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=3.63, S.D.=.73$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา คือ ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน และเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.61, S.D.=.79$ ) และครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=3.49, S.D.=.88$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.51, S.D.=.74$ ) และเมื่อพิจารณา องค์ประกอบย่อย พบว่าครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=4.53, S.D.=.70$ ) มีค่าเฉลี่ย สภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมา คือ ครูเป็นผู้นำในการติดป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการ ของโรงเรียนที่ครูเป็นต้นคิดทำ ให้พบเห็นได้อย่างชัดเจนในโรงเรียน ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน และครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=4.52, S.D.=.72$ ) ( $\bar{X}=4.52, S.D.=.74$ ) ตามลำดับ และครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.47, S.D.=.83$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด

ตารางที่ 62 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน และองค์ประกอบ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง (n = 75)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการนิเทศและการประเมินผล	3.66	.88	มาก		4.63	.62	มากที่สุด	
ด้านการเรียนการสอน								
9.ครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน	3.49	.92	ปานกลาง	3	4.60	.64	มากที่สุด	2
10.ครูคิดริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้	3.71	.90	มาก	2	4.60	.66	มากที่สุด	2
11.ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน	3.79	.81	มาก	1	4.68	.58	มากที่สุด	1

#### จากตารางที่ 62 ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.66, S.D.=.88$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.79, S.D.=.81$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูคิดริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.71, S.D.=.90$ ) และครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิด การตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน ( $\bar{X}=3.49, S.D.=.92$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.63, S.D.=.62$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.68, S.D.=.58$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน ( $\bar{X}=4.60, S.D.=.64$ ) และครูคิดริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.60, S.D.=.66$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุดเท่ากัน ตามลำดับ

ตารางที่ 63 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร และองค์ประกอบโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง (n = 75)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร	3.53	.94	มาก		4.51	.77	มากที่สุด	
12.ครูทำการศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	3.71	.97	มาก	2	4.55	.70	มากที่สุด	4
13.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ครูและบุคลากร	3.41	.97	ปานกลาง	5	4.49	.76	ปานกลาง	5
14.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่นักเรียน	3.43	.92	ปานกลาง	4	4.39	.91	ปานกลาง	7
15.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ผู้ปกครอง	3.23	1.0	ปานกลาง	6	4.40	.92	ปานกลาง	6
16.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชน	3.13	1.0	ปานกลาง	7	4.40	.92	ปานกลาง	6
17.ครูวางแผนการจัด การเรียนรู้ด้วยตนเองตามกระบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอน	3.85	.87	มาก	1	4.57	.76	มากที่สุด	3
18.ครูปรึกษากับเพื่อนครูเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเพื่อแยกแยะจุดแข็งและจุดด้อยของหลักสูตร	3.64	.80	มาก	3	4.61	.66	มากที่สุด	2
19.ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิค การสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล	3.85	.90	มาก	1	4.69	.55	มากที่สุด	1

### จากตารางที่ 63 ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.53, S.D.=.94$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูวางแผนการจัด การเรียนรู้ด้วยตนเองตามกระบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอน ( $\bar{X}=3.85, S.D.=.87$ ) และครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิค การสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ( $\bar{X}=3.85, S.D.=.90$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุดเท่ากัน รองลงมาคือ ครูทำการศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.71, S.D.=.97$ ) และครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชน ( $\bar{X}=3.12, S.D.=1.0$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.51, S.D.=.77$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ( $\bar{X}=4.69, S.D.=.55$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูปรึกษากับเพื่อนครูเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเพื่อแยกแยะจุดแข็งและจุดด้อยของหลักสูตร มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.61, S.D.=.66$ ) และครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่นักเรียน ( $\bar{X}=4.39, S.D.=.91$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด

ตารางที่ 64 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนและองค์ประกอบ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง (n = 75)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน	3.88	.73	มาก		4.72	.50	มากที่สุด	
20.ครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน	3.97	.70	มาก	1	4.73	.50	มากที่สุด	1
21.ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้	3.79	.76	มาก	3	4.72	.51	มากที่สุด	2
22.ครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.89	.75	มาก	2	4.71	.49	มากที่สุด	3

#### จากตารางที่ 64 ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.88, S.D.=.73$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ( $\bar{X}=3.97, S.D.=.70$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ( $\bar{X}=3.89, S.D.=.75$ ) และครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ ( $\bar{X}=3.79, S.D.=.76$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด



สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.72, S.D.=.50$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ( $\bar{X}=4.73, S.D.=.50$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ ( $\bar{X}=4.72, S.D.=.51$ ) และครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ( $\bar{X}=4.71, S.D.=.49$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด



**ตารางที่ 65** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนและองค์ประกอบโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง (n = 75)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน	3.67	.94	มาก		4.69	.58	มากที่สุด	
23.ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่	3.91	.70	มาก	1	4.68	.57	มากที่สุด	2
24.ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน	3.60	1.0	มาก	2	4.68	.66	มากที่สุด	2
25.ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เบียดบังเวลาสอน	3.49	1.0	ปานกลาง	3	4.71	.51	มากที่สุด	1

#### จากตารางที่ 65 ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.67, S.D.=.94$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=3.91, S.D.=.70$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.60, S.D.=1.0$ ) และครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=3.49, S.D.=1.0$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.69, S.D.=.58$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=4.71, S.D.=.51$ ) รองลงมาคือ ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=4.68, S.D.=.57$ ) และครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=4.68, S.D.=.66$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุดเท่ากัน

ตารางที่ 66 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการและองค์ประกอบ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง (n = 75)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ	3.71	.84	มาก		4.67	.60	มากที่สุด	
26.ครูเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่ายและสนับสนุนครูด้วยกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและนำทักษะ วิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ มาใช้	3.57	.81	มาก	6	4.64	.56	มากที่สุด	3
27.ครูเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่	3.59	.81	มาก	5	4.67	.58	มากที่สุด	2
28.ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่	3.79	.78	มาก	3	4.64	.67	มากที่สุด	3
29.ครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้น	3.83	.88	มาก	1	4.64	.65	มากที่สุด	3
30.ครูกิจริเริ่มจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน	3.65	.91	มาก	4	4.71	.56	มากที่สุด	1
31.ครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน	3.80	.85	มาก	2	4.71	.56	มากที่สุด	1

### จากตารางที่ 66 ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.71, S.D.=.84$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้น ( $\bar{X}=3.83, S.D.=.88$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียนมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.80, S.D.=.85$ ) และครูเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่ายและสนับสนุนครูด้วยกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และนำทักษะวิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ มาใช้ ( $\bar{X}=3.57, S.D.=.81$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.67, S.D.=.60$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูคิดริเริ่มจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน และครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน ( $\bar{X}=4.71, S.D.=.56$ ) ค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุดเท่ากัน รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=4.67, S.D.=.58$ ) และ ครูเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่ายและสนับสนุนครูด้วยกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และนำทักษะ วิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ มาใช้ ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.56$ ) ครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้น ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.65$ ) ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.67$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุดเท่ากัน ตามลำดับ

ตารางที่ 67 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้และองค์ประกอบ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง (n = 75)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	3.79	.81	มาก		4.67	.60	มากที่สุด	
32.ครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการกระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเอง นักเรียน ชุมชน รวมทั้งผู้บริหาร ใฝ่รู้ใฝ่เรียน	3.77	.80	มาก	2	4.67	.60	มากที่สุด	2
33.ครูกิดนำภูมิปัญญาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน	3.68	.83	มาก	4	4.67	.58	มากที่สุด	2
34.ครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น	3.97	.84	มาก	1	4.68	.62	มากที่สุด	1
35.ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไป และนักเรียนที่มีปัญหา	3.72	.78	มาก	3	4.67	.62	มากที่สุด	2

#### จากตารางที่ 67 ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.79, S.D.=.81$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น ( $\bar{X}=3.89, S.D.=.89$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการกระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเอง นักเรียน ชุมชน รวมทั้งผู้บริหาร ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.77, S.D.=.80$ ) และครูกิดนำภูมิปัญญาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.68, S.D.=.83$ ) ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.67, S.D.=.60$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการหรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น ( $\bar{X}=4.68, S.D.=.62$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูคิดนำภูมิปัญญาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.67, S.D.=.58$ ) ครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการกระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเอง นักเรียน ชุมชน รวมทั้งผู้บริหาร ใฝ่รู้ใฝ่เรียน ( $\bar{X}=4.67, S.D.=.60$ ) และครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา ( $\bar{X}=4.67, S.D.=.62$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุดเท่ากัน



ตารางที่ 68 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จาก การ วิเคราะห์ สภาพ แวด ล้อม ภาย ใน โดย ภาพ รว ม แต่ ละ ดั น โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (n = 75)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะ ผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1.ด้านการกำหนดเป้าหมาย ของโรงเรียน	3.51	.86	มาก	6	4.62	.55	มากที่สุด	5
2.ด้านการสื่อสารเป้าหมาย ของโรงเรียน	3.54	.84	มาก	5	4.53	.61	มากที่สุด	8
3.ด้านการนิเทศและ การประเมินผลด้าน การเรียนการสอน	3.69	.87	มาก	3	4.59	.65	มากที่สุด	7
4.ด้านการประสานงาน การใช้หลักสูตร	3.54	.90	มาก	5	4.60	.55	มากที่สุด	6
5.ด้านการตรวจสอบ ความก้าวหน้าของนักเรียน	3.79	.84	มาก	2	4.71	.51	มากที่สุด	1
6.ด้านการควบคุมการใช้ เวลาในการสอน	3.80	.92	มาก	1	4.69	.51	มากที่สุด	3
7.ด้านการพัฒนาและสร้าง มาตรฐานด้านวิชาการ	3.66	.84	มาก	4	4.70	.56	มากที่สุด	2
8.ด้านการจัดให้มีสิ่ง ส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	3.69	.89	มาก	3	4.68	.57	มากที่สุด	4
รวมเฉลี่ย	3.65	.87	มาก		4.64	.56	มากที่สุด	

จากตารางที่ 68 สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จาก การ วิเคราะห์ สภาพ แวด ล้อม ภาย ใน แต่ ละ ดั น โดย ภาพ รว ม อยู่ ใน ระดับ มาก ( $\bar{X}=3.65, S.D.=.87$ ) เมื่อ พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}=3.80, S.D.=.92$ ) มีค่าเฉลี่ย การ ปฏิบัติ สูง สุด รอง ลง มา คือ ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.79, S.D.=.84$ ) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.69, S.D.=.87$ ) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}=3.66, S.D.=.84$ ) ด้านการสื่อสารเป้าหมายของ

โรงเรียน ( $\bar{X}=3.54, S.D.=.84$ ) ด้านการประสานงาน การใช้หลักสูตร ( $\bar{X}=3.54, S.D.=.84$ ) และด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.54, S.D.=.84$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.56$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{X}=4.71, S.D.=.51$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}=4.70, S.D.=.56$ ) และด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.53, S.D.=.61$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด





ตารางที่ 69 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (n = 75)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	3.51	.86	มาก		4.62	.55	มากที่สุด	
1.ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี	3.44	.90	ปานกลาง	3	4.53	.60	มากที่สุด	3
2.ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี	3.56	.87	มาก	1	4.67	.50	มากที่สุด	1
3.ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน	3.53	.81	มาก	2	4.65	.53	มากที่สุด	2

#### จากตารางที่ 69 ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.51, S.D.=.86$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=3.56, S.D.=.87$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.53, S.D.=.81$ ) และครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=3.44, S.D.=.90$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.62, S.D.=.55$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=4.67, S.D.=.50$ ) ค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน ( $\bar{X}=3.65, S.D.=.53$ ) และครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X}=4.53, S.D.=.60$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด

ตารางที่ 70 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน และองค์ประกอบ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (n = 75)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน	3.54	.84	มาก		4.53	.61	มากที่สุด	
4.ครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน	3.48	.86	ปานกลาง	5	4.41	.76	มาก	5
5.ครูเป็นผู้นำในการติดป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนที่ครูเป็นต้นคิดทำให้พบเห็นได้อย่างชัดเจนในโรงเรียน	3.49	.80	ปานกลาง	4	4.57	.57	มากที่สุด	2
6.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.64	.85	มาก	1	4.56	.60	มากที่สุด	3
7.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.56	.83	มาก	2	4.60	.57	มากที่สุด	1
8.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.55	.87	มาก	3	4.53	.58	มากที่สุด	4

#### จากตารางที่ 70 ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.54, S.D.=.84$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและ

เป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=3.64, S.D.=.85$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.56, S.D.=.83$ ) และครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.48, S.D.=.86$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}= 4.53, S.D.=.61$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $\bar{X}=4.60, S.D.=.57$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมา คือ ครูเป็นผู้นำในการติดป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนที่ครูเป็นต้นคิดทำให้พบเห็นได้อย่างชัดเจนในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.57$ ) และ ครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.41, S.D.=.76$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด

ตารางที่ 71 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน และองค์ประกอบ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (n = 75)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน	3.69	.87	มาก		4.59	.65	มากที่สุด	
9.ครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน	3.48	.81	ปานกลาง	3	4.48	.70	มาก	3
10.ครูคิดริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้	3.76	.90	มาก	2	4.60	.62	มากที่สุด	2
11.ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน	3.83	.90	มาก	1	4.68	.62	มากที่สุด	1

#### จากตารางที่ 71 ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.69, S.D.=.87$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.83, S.D.=.90$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูคิดริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.76, S.D.=.90$ ) และครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิด การตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน ( $\bar{X}=3.48, S.D.=.81$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.59, S.D.=.65$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.68, S.D.=.62$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูคิดริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.60, S.D.=.62$ ) และ ครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน ( $\bar{X}=3.48, S.D.=.70$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด

ตารางที่ 72 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร และองค์ประกอบโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (n = 75)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร	3.54	.90	มาก		4.60	.55	มากที่สุด	
12.ครูทำการศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	3.67	.95	มาก	3	4.61	.57	มากที่สุด	4
13.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ครูและบุคลากร	3.43	.86	ปานกลาง	5	4.63	.54	มากที่สุด	3
14.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่นักเรียน	3.41	.92	ปานกลาง	6	4.56	.53	มากที่สุด	6
15.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ผู้ปกครอง	3.31	.79	ปานกลาง	7	4.47	.60	มาก	8
16.ครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชน	3.05	.97	ปานกลาง	8	4.49	.65	มาก	7
17.ครูวางแผนการจัด การเรียนรู้ด้วยตนเองตามกระบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอน	3.85	1.0	มาก	2	4.68	.50	มากที่สุด	2
18.ครูปรึกษากับเพื่อนครูเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเพื่อแยกแยะจุดแข็งและจุดด้อยของหลักสูตร	3.61	.90	มาก	4	4.60	.55	มากที่สุด	5
19.ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิค การสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล	3.97	.84	มาก	1	4.72	.48	มากที่สุด	1

### จากตารางที่ 72 ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.54, S.D.=.90$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิค การสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ( $\bar{X}=3.97, S.D.=.84$ ) ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูวางแผนการจัด การเรียนรู้ด้วยตนเองตามกระบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.85, S.D.=1.0$ ) และครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชน ( $\bar{X}=3.05, S.D.=.97$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.60, S.D.=.55$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ( $\bar{X}=4.72, S.D.=.48$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูวางแผนการจัด การเรียนรู้ด้วยตนเองตามกระบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอน ( $\bar{X}=4.68, S.D.=.50$ ) และครูทำการศึกษาและเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ผู้ปกครอง ( $\bar{X}=4.47, S.D.=.60$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด

ตารางที่ 73 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน และ องค์ประกอบ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (n = 75)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน	3.79	.84	มาก		4.71	.51	มากที่สุด	
20.ครูทำการศึกษาวិเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน	3.77	.86	มาก	2	4.69	.49	มากที่สุด	3
21.ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลาย เพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้	3.71	.84	มาก	3	4.71	.54	มากที่สุด	2
22.ครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.89	.83	มาก	1	4.72	.51	มากที่สุด	1

### จากตารางที่ 73 ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.79, S.D.=.84$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ( $\bar{X}=3.89, S.D.=.83$ ) มีค่าเฉลี่ย การปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ( $\bar{X}=3.77, S.D.=.86$ ) และครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลาย เพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ ( $\bar{X}=3.71, S.D.=.84$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.71, S.D.=.51$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ( $\bar{X}=4.72, S.D.=.51$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ ( $\bar{X}=4.71, S.D.=.54$ ) และครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ( $\bar{X}=4.69, S.D.=.49$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด





ตารางที่ 74 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนและองค์ประกอบ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (n = 75)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน	3.80	.92	มาก		4.69	.51	มากที่สุด	
23.ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่	3.95	.73	มาก	1	4.72	.48	มากที่สุด	1
24.ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน	3.72	.98	มาก	2	4.63	.54	มากที่สุด	3
25.ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อให้ไม่เบียดบังเวลาสอน	3.72	1.0	มาก	2	4.71	.51	มากที่สุด	2

#### จากตารางที่ 74 ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.80, S.D.=.92$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=3.95, S.D.=.73$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.72, S.D.=.98$ ) และครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อให้ไม่เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=3.72, S.D.=1.0$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุดเท่ากัน

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.69, S.D.=.51$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=4.72, S.D.=.48$ ) รองลงมาคือ ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อให้ไม่เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=4.71, S.D.=.51$ ) และครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน ( $\bar{X}=4.63, S.D.=.54$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุดเท่ากัน

ตารางที่ 75 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการและองค์ประกอบ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (n = 75)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ	3.66	.84	มาก		4.70	.56	มากที่สุด	
26.ครูเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่ายและสนับสนุนครูด้วยกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและนำทักษะ วิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ มาใช้	3.63	.85	มาก	3	4.65	.58	มากที่สุด	6
27.ครูเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่	3.65	.74	มาก	2	4.68	.57	มากที่สุด	4
28.ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่	3.81	.85	มาก	1	4.73	.55	มากที่สุด	2
29.ครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้น	3.57	.81	มาก	4	4.67	.60	มากที่สุด	5
30.ครูกิจริเริ่มจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน	3.65	.92	มาก	2	4.71	.56	มากที่สุด	3
31.ครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน	3.63	.88	มาก	3	4.76	.52	มากที่สุด	1

### จากตารางที่ 75 ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.66, S.D.=.84$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=3.81, S.D.=.85$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=3.65, S.D.=.74$ ) และครูกิจิตรีเริ่มจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ( $\bar{X}=3.65, S.D.=.92$ ) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้น ( $\bar{X}=3.65, S.D.=.92$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.70, S.D.=.56$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน ( $\bar{X}=4.76, S.D.=.52$ ) ค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}=4.73, S.D.=.55$ ) และครูเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่ายและสนับสนุนครูด้วยกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และนำทักษะ วิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ มาใช้ ( $\bar{X}=4.65, S.D.=.58$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด

ตารางที่ 76 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้และองค์ประกอบ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (n = 75)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	3.69	.89	มาก		4.68	.57	มากที่สุด	
32.ครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการกระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเอง นักเรียน ชุมชน รวมทั้งผู้บริหารฝ่ายผู้บริหาร	3.61	.93	มาก	3	4.65	.62	มากที่สุด	3
33.ครูกำหนดปัญหาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน	3.55	.91	มาก	4	4.60	.52	มากที่สุด	4
34.ครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น	3.91	.90	มาก	1	4.76	.55	มากที่สุด	1
35.ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา	3.68	.83	มาก	2	4.69	.57	มากที่สุด	2

#### จากตารางที่ 76 ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.69, S.D.=.89$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่าครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น ( $\bar{X}=3.91, S.D.=.90$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}=3.68, S.D.=.83$ ) และครูกำหนดปัญหาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.55, S.D.=.91$ ) ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.68, S.D.=.57$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า ครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการหรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น ( $\bar{X}=4.76, S.D.=.55$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา มีค่าเฉลี่ย( $\bar{X}=4.69, S.D.=.57$ ) ครูคตินำภูมิปัญญาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.60, S.D.=.52$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำสุด



#### 4.1.3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ครู นำเสนอ  
รายละเอียดดังนี้

#### ตารางที่ 77 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ ของครู จากการสัมภาษณ์ครู

การวางแผน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ด้านการพัฒนา	1.ครูต้องทำงานเป็นทีม /ต้อง ร่วมคิดร่วมทำเป็นหมู่คณะ  2.ครูร่วมวางแผนการพัฒนา คุณภาพผู้เรียนร่วมกับวิชาการ	
ด้านบุคคล	1.ใช้โอกาสการประชุมครู ให้ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร สถานศึกษา  2.ครูต้องเป็นผู้นำในการพัฒนา พฤติกรรมนักเรียน ให้ความใส่ใจ และให้ความสำคัญกับการ กระทำเล็กๆน้อยๆไม่ปล่อยปละ ละเลย	
ด้านงบประมาณ		
ด้านเทคโนโลยี	ครูใช้สื่อด้านเทคโนโลยีมากขึ้น	

**ตารางที่ 77 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ของครู จากการสัมภาษณ์ครู (ต่อ)**

การวางแผน	โอกาส	ภาวะคุกคาม
<p><b>ด้านการพัฒนา</b></p>	<p>1. ใช้โอกาสการประชุม ผู้ปกครองให้ข้อมูลเกี่ยวกับ หลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>2. ครูหาวิธีการพัฒนานักเรียน อย่างจริงจัง</p>	<p>1. ผู้ปกครอง ชุมชน ไม่สนใจ หลักสูตรโรงเรียน</p> <p>2. ครู บุคลากรของโรงเรียนไม่ สนใจศึกษาหลักสูตร</p> <p>3. การเผยแพร่หลักสูตรเป็นไปได้ยาก เพราะไม่มี ผู้ใดสนใจ</p> <p>4. ครูผู้สอนขาดการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และวางแผนการ จัดการเรียนรู้ เนื่องจากมีภาระ งานด้านอื่นๆมาก</p> <p>5. ครูตัดสินผลการเรียนของ นักเรียนได้ไม่เต็มที่ ไม่เต็มตาม ศักยภาพของนักเรียน เพราะมี ปัจจัยอื่นๆ เช่นการประเมิน ภายนอก สมศ. ฯลฯ มาทำให้ การตัดสินผลการเรียน คลาดเคลื่อน ไม่เป็นความจริง เพราะเกรงจะส่งผลกระทบต่อ ผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน</p> <p>6. นโยบายห้ามนักเรียนตกมีผล ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการของครู</p> <p>7. ครูมีภาระหน้าที่อื่นมาก ทำให้ ทำงานที่เกี่ยวกับงานวิชาการไม่ เต็มที่ เช่นการทำวิจัยซึ่งเป็น เรื่องที่ยากและต้องทำต่อเนื่อง ทำให้ผลของงานวิจัย ไม่เป็นผล ของข้อมูลจริง</p>

**ตารางที่ 77 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ  
ของครู จากการสัมภาษณ์ครู (ต่อ)**

การวางแผน	โอกาส	ภาวะคุกคาม
<b>ด้านบุคคล</b>	ส่งเสริม กระตุ้นให้ครูได้แสดง ความคิดเห็น มีบทบาทร่วมใน การแสดงความคิดเห็นทั้ง 4 ฝ่าย	1.ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมน้อย ส่วนใหญ่ผู้บริหารกับฝ่าย วิชาการเป็นผู้กำหนด ข้อเสียคือ ไม่ทราบปัญหาเท่ากับครูที่เป็นผู้ ปฏิบัติ และฝ่ายวิชาการขาด ความรู้ความเข้าใจในบางงานที่ จะแนะนำให้ครูปฏิบัติ 2.ครูไม่เปิดใจรับความเห็นต่าง ติดกับความคิดเดิมๆ ไม่พัฒนา ตนตามกระแสโลกาภิวัตน์ 3.การอบรมในโรงเรียนที่มีครู น้อย ทำให้เบียดบังเวลาสอน 4.ครูขาดจิตวิทยาในการดูแล นักเรียน
<b>ด้านงบประมาณ</b>	1.จัดอบรมให้ครูหรือส่งครูเข้า รับการอบรมพัฒนาตน	ผู้ปกครองสนใจหารายได้ไม่มี เวลาดูแลนักเรียน คิดว่าเป็น หน้าที่ของครู
<b>ด้านเทคโนโลยี</b>		1. ครูไม่สนใจนำภูมิปัญญา ท้องถิ่นมาจัดการเรียนการสอน เพื่อเป็นทางเลือกให้กับนักเรียน ที่มีความสนใจ นำไปประกอบ อาชีพ 2.ครูไม่ได้รับการส่งเสริม การสร้างเครือข่ายครูด้าน วิชาการ



## 4.2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

### 4.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2 เพื่อหา S-W-O-T จากแบบสอบถาม ด้วยการใช้สถิติค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1) การประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ด้วยการใช้เทคนิคหรือการคำนวณหาค่าดัชนี Modified Priority Need Index ( $PNI_{Modified}$ ) เพื่อระบุความต้องการจำเป็นจากสูตร  $PNI_{Modified}$  (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) ดังนี้

$$PNI_{Modified} = (I-D)/D$$

I = สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

D = สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

2) กำหนดเกณฑ์การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยใช้การอิงเกณฑ์ และแปลผลตามเกณฑ์ ดังนี้

2.1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  นำค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำที่สุด แล้วนำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า  $PNI_{Modified}$  โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ โดยกำหนดให้ กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เป็นจุดอ่อน ส่วนกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เป็นจุดแข็ง

2.2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนี นำค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำที่สุด นำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า  $PNI_{Modified}$  โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ โดยกำหนดให้ กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เป็นภาวะคุกคาม ส่วนกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เป็นโอกาส

### 4.2.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู รายละเอียด มีดังนี้

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  โดยการนำค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำที่สุดแล้วหารด้วย 2 แล้วนำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า  $PNI_{Modified}$  โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ กำหนดให้กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เป็นจุดอ่อนของการ

พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ในการจัดหรือลดจุดอ่อน สำหรับกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เป็นจุดแข็งของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็งแล้วนำผลมาสังเคราะห์เป็นข้อมูลในการจัดทำร่างกลยุทธ์ (ฉบับที่ 1) ในลำดับต่อไป

เมื่อนำค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยภาพรวมมาจัดกลุ่มค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ดังนี้

**องค์ประกอบหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู**  $[(0.319 - 0.238) \div 2 = 0.040]$  ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.279 - 0.319

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.238 - 0.278

**องค์ประกอบย่อยด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน**  $[(0.298 - 0.291) \div 2 = .004]$  ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.296 - 0.298

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.291 - 0.295

**องค์ประกอบย่อยด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน**  $[(0.318 - 0.276) \div 2 = 0.021]$

ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.298 - 0.318

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.276 - 0.297

**องค์ประกอบย่อยด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน**  $[(0.342 - 0.247) \div 2 = 0.048]$  ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.296 - 0.342

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.247 - 0.295

**องค์ประกอบย่อยด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร**  $[(0.454 - 0.230) \div 2 = 0.112]$

ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ  $0.343 - 0.454$

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ  $0.230 - 0.342$

**องค์ประกอบย่อยด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน**  $[(0.247 - 0.220) \div 2 = 0.014]$

ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ  $0.235 - 0.247$

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ  $0.220 - 0.234$

**องค์ประกอบย่อยด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน**  $[(0.299 - 0.195) \div 2 = 0.052]$

ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ  $0.248 - 0.299$

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ  $0.195 - 0.247$

**องค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ**  $[(0.313 - 0.253) \div 2 = 0.03]$

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ  $0.284 - 0.313$

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ  $0.253 - 0.283$

**องค์ประกอบย่อยด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้**  $[(0.297 - 0.218) \div 2 = 0.040]$

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ  $0.259 - 0.297$

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ  $0.218 - 0.258$

ตารางที่ 78 การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก ในภาพรวม

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	PNI Modified	ผลการจัดกลุ่ม	
1.ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	3.52	.87	4.56	.63	0.295	สูง	จุดอ่อน
2.ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน	3.50	.87	4.51	.65	0.289	สูง	จุดอ่อน
3.ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน	3.56	.88	4.57	.64	0.284	สูง	จุดอ่อน
4.ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร	3.45	.91	4.55	.66	0.319	สูง	จุดอ่อน
5.ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน	3.77	.79	4.66	.58	0.238	ต่ำ	จุดแข็ง
6.ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน	3.67	.92	4.61	.63	0.256	ต่ำ	จุดแข็ง
7.ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ	3.60	.86	4.60	0.64	0.278	ต่ำ	จุดแข็ง
8.ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	3.67	.83	4.63	0.63	0.262	ต่ำ	จุดแข็ง

จากตารางที่ 78 การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก ในภาพรวม พบว่าประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูง ได้แก่ ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $PNI_{Modified} = 0.319$ ) รองลงมา คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.295$ ) ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.289$ ) และด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{Modified} = 0.284$ ) เป็นจุดอ่อนของสภาพการบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ ได้แก่ ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.238$ ) และด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $PNI_{Modified} = 0.256$ ) ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $PNI_{Modified} = 0.262$ ) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $PNI_{Modified} = 0.262$ ) เป็นจุดแข็งของสภาพการบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ตามลำดับ

ตารางที่ 79 การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จำแนกตามองค์ประกอบย่อย

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	PNI Modified	ผลการจัดกลุ่ม	
ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	3.52	.87	4.56	.63	0.295	สูง	จุดอ่อน
1.ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี	3.50	.87	4.53	.64	0.294	ต่ำ	จุดแข็ง
2.ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี	3.52	.87	4.57	.63	0.298	สูง	จุดอ่อน
3.ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน	3.54	.86	4.57	.63	0.291	ต่ำ	จุดแข็ง
ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน	3.50	.87	4.51	.65	0.289	สูง	จุดอ่อน
4.ครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน	3.51	.88	4.48	.69	0.276	ต่ำ	จุดแข็ง
5.ครูเป็นผู้นำในการติดป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนที่ครูเป็นต้นคิดทำ ให้พบเห็นได้อย่างชัดเจนในโรงเรียน	3.49	.88	4.50	.67	0.289	ต่ำ	จุดแข็ง
6.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.53	.86	4.53	.63	0.283	ต่ำ	จุดแข็ง
7.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.52	.85	4.54	.63	0.290	ต่ำ	จุดแข็ง
8.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	3.43	.88	4.52	.64	0.318	สูง	จุดอ่อน

ตารางที่ 79 การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จำแนกตามองค์ประกอบย่อย (ต่อ)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	PNI Modified	ผลการจัดกลุ่ม	
<b>ด้านการนิเทศและการประเมินผล</b>	<b>3.56</b>	<b>.88</b>	<b>4.57</b>	<b>.64</b>	<b>0.284</b>	<b>สูง</b>	<b>จุดอ่อน</b>
<b>การเรียนการสอน</b>							
9.ครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน	3.33	.90	4.47	.68	0.342	สูง	จุดอ่อน
10.ครูคิดริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้	3.63	.89	4.59	.62	0.264	ต่ำ	จุดแข็ง
11.ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน	3.73	.84	4.65	.61	0.247	ต่ำ	จุดแข็ง
<b>ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร</b>	<b>3.45</b>	<b>.91</b>	<b>4.55</b>	<b>.66</b>	<b>0.31</b>	<b>สูง</b>	<b>จุดอ่อน</b>
					<b>9</b>		
12.ครูทำการศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	3.67	.91	4.63	.612	0.262	ต่ำ	จุดแข็ง
13.ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ครูและบุคลากรด้วยตนเอง	3.31	.93	4.52	.67	0.366	สูง	จุดอ่อน
14.ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่นักเรียนด้วยตนเอง	3.29	.93	4.47	.72	0.359	สูง	จุดอ่อน
15.ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ผู้ปกครองด้วยตนเอง	3.12	.95	4.42	.74	0.417	สูง	จุดอ่อน
16.ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชนด้วยตนเอง	3.04	.98	4.42	.77	0.454	สูง	จุดอ่อน
17.ครูวางแผนการจัด การเรียนรู้ด้วยตนเองตามกระบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอน	3.78	.87	4.65	.61	0.230	ต่ำ	จุดแข็ง
18.ครูปรึกษากับเพื่อนครูเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเพื่อแยกแยะจุดแข็งและจุดด้อยของหลักสูตร	3.57	.88	4.62	.61	0.294	ต่ำ	จุดแข็ง
19.ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิค การสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล	3.81	.86	4.69	.55	0.231	ต่ำ	จุดแข็ง

**ตารางที่ 79** การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จำแนกตามองค์ประกอบย่อย (ต่อ)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	PNI Modified	ผลการจัดกลุ่ม	
<b>ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน</b>	<b>3.77</b>	<b>.79</b>	<b>4.66</b>	<b>.58</b>	<b>0.23</b>	<b>ต่ำ</b>	<b>จุดแข็ง</b>
20.ครูทำการศึกษาวเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน	3.76	.78	4.69	.58	0.247	สูง	จุดอ่อน
21.ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้	3.74	.77	4.66	.58	0.246	สูง	จุดอ่อน
22.ครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.81	.82	4.65	.58	0.220	ต่ำ	จุดแข็ง
<b>ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน</b>	<b>3.67</b>	<b>.92</b>	<b>4.61</b>	<b>.63</b>	<b>0.25</b>	<b>ต่ำ</b>	<b>จุดแข็ง</b>
23.ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่	3.90	.81	4.66	.60	0.195	ต่ำ	จุดแข็ง
24.ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยตนเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน	3.58	.95	4.57	.65	0.277	สูง	จุดอ่อน
25.ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เบียดบังเวลาสอน	3.54	1.0	4.60	.63	0.299	สูง	จุดอ่อน
<b>ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ</b>	<b>3.60</b>	<b>.86</b>	<b>4.60</b>	<b>0.64</b>	<b>0.27</b>	<b>ต่ำ</b>	<b>จุดแข็ง</b>
26.ครูเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่ายและสนับสนุนครูด้วยกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และนำทักษะวิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ มาใช้	3.48	.86	4.57	0.66	0.313	สูง	จุดอ่อน
27.เป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่	3.49	.91	4.57	0.67	0.309	สูง	จุดอ่อน

**ตารางที่ 79** การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จำแนกตามองค์ประกอบย่อย (ต่อ)

การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	PNI Modified	ผลการจัดกลุ่ม	
ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ (ต่อ)	3.60	.86	4.60	0.64	0.278	ต่ำ	จุดแข็ง
28.ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่	3.67	.86	4.61	0.63	0.256	ต่ำ	จุดอ่อน
29.ครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้น	3.67	.85	4.60	0.65	0.253	ต่ำ	จุดอ่อน
30.ครูดิฉันเริ่มจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน	3.58	.86	4.60	.64	0.284	สูง	จุดอ่อน
31.ครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน	3.68	.82	4.65	.61	0.263	ต่ำ	จุดแข็ง
ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	3.67	.83	4.63	0.63	0.262	ต่ำ	จุดแข็ง
32.ครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการกระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเอง นักเรียน ชุมชน รวมทั้งผู้บริหารใฝ่รู้ใฝ่เรียน	3.57	.84	4.58	.68	0.282	ต่ำ	จุดแข็ง
33.ครูดิฉันนำภูมิปัญญาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน	3.54	.84	4.59	.64	0.296	สูง	จุดอ่อน
34.ครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการหรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น	3.58	.85	4.69	.60	0.310	สูง	จุดอ่อน
35.ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่ นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา	3.71	.80	4.65	.61	0.253	ต่ำ	จุดแข็ง



**จากตารางที่ 79** การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จำแนกตามองค์ประกอบย่อย พบว่ามี 16 องค์ประกอบย่อยของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูง ดังนี้

**ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นระดับสูง** คือ ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี ( $PNI_{Modified} = 0.298$ )

**ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นระดับสูง** คือครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $PNI_{Modified} = 0.318$ )

**ด้านการนิเทศและการประเมินผลการเรียนการสอนครู มีความต้องการจำเป็นระดับสูง** คือ ครูเป็นผู้ชักนำให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.342$ )

**ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร มีความต้องการจำเป็นระดับสูง** คือ ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่นักเรียนด้วยตนเอง ( $PNI_{Modified} = 0.359$ ) ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ครูและบุคลากรนักเรียนด้วยตนเอง ( $PNI_{Modified} = 0.366$ ) ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ผู้ปกครองนักเรียนด้วยตนเอง ( $PNI_{Modified} = 0.417$ ) ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชนนักเรียนด้วยตนเอง ( $PNI_{Modified} = 0.454$ )

**ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน มีความต้องการจำเป็นระดับสูง** คือ ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ ( $PNI_{Modified} = 0.246$ ) ครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลแล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ( $PNI_{Modified} = 0.247$ )

**ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน มีความต้องการจำเป็นระดับสูง** คือ ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยตนเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน ( $PNI_{Modified} = 0.277$ ) ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เบียดบังเวลาสอน ( $PNI_{Modified} = 0.299$ )

**ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ มีความต้องการจำเป็นระดับสูง** คือ ครูคิดริเริ่มจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ( $PNI_{Modified} = 0.284$ ) ครูเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่สำคัญ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ( $PNI_{Modified} = 0.309$ ) ครูเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่ายและสนับสนุนครูด้วยกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และนำทักษะ วิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ มาใช้ ( $PNI_{Modified} = 0.313$ )

**ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นระดับสูง** คือ ครูคิดนำ ภูมิปัญญาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน ( $PNI_{Modified} = 0.296$ ) และครูใช้ โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือด้านคุณธรรม จริยธรรม ดีเด่น ( $PNI_{Modified} = 0.310$ ) เป็นภาวะศุภคามของสภาพการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ตามลำดับ

ทั้ง 16 องค์ประกอบย่อยนี้จึงเป็นจุดอ่อนของสภาพการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สำหรับการจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทาง วิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จำแนกตามองค์ประกอบย่อย พบว่ามีองค์ประกอบ ย่อยที่มีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ 19 ข้อ ดังนี้

**ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นระดับต่ำ** คือ ครูเป็นผู้นำใน การกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.291$ ) ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี ( $PNI_{Modified} = 0.294$ )

**ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นระดับต่ำ** คือ ครูเป็นต้นคิดใน การจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.276$ ) ครูทำการสื่อสาร อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $PNI_{Modified} = 0.283$ ) ครูเป็นผู้นำในการติดป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทาง วิชาการของโรงเรียนที่ครูเป็นต้นคิดทำให้พบเห็นได้อย่างชัดเจนในโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.289$ ) ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและ เป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $PNI_{Modified} = 0.290$ )

**ด้านการนิเทศและการประเมินผลการเรียนการสอนครู มีความต้องการจำเป็นระดับต่ำ** คือ ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน ( $PNI_{Modified} = 0.247$ ) ครูคิด ริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้ ( $PNI_{Modified} = 0.264$ )

**ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร มีความต้องการจำเป็นระดับต่ำ** คือ ครูวางแผนการ จัด การเรียนรู้ด้วยตนเองตามขบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรใน รายวิชาที่สอน ( $PNI_{Modified} = 0.230$ ) ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอน และเทคนิค การสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ( $PNI_{Modified} = 0.231$ ) ครูทำการศึกษา หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.262$ ) ครูปรึกษากับเพื่อนครูเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ ทางวิชาการเพื่อแยกแยะจุดแข็งและจุดด้อยของหลักสูตร ( $PNI_{Modified} = 0.294$ )

**ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน มีความต้องการจำเป็นระดับต่ำ** คือ ครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ( $PNI_{Modified} = 0.220$ )

**ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน มีความต้องการจำเป็นระดับต่ำ** คือ ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมอย่างเต็มที่ ( $PNI_{Modified} = 0.195$ )

**ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ มีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ** คือ ครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้น ( $PNI_{Modified} = 0.253$ ) ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ( $PNI_{Modified} = 0.256$ ) และ ครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.263$ )

**ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นระดับต่ำ** คือ ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา ( $PNI_{Modified} = 0.253$ ) และครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการกระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเอง นักเรียนรวมทั้งผู้บริหารใฝ่รู้ใฝ่เรียน ( $PNI_{Modified} = 0.282$ )

**ส่วนประเด็นสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกในแต่ละองค์ประกอบย่อย มีรายละเอียดดังนี้**

1. **ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน** พบประเด็นที่เป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน 1 ประเด็น ไม่มีประเด็นที่เป็นโอกาส และประเด็นที่เป็นภาวะคุกคาม
2. **ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน** พบประเด็นที่เป็นจุดแข็ง 4 ประเด็น ประเด็นที่เป็นภาวะคุกคาม 1 ประเด็น ไม่มีประเด็นที่เป็นจุดอ่อน และประเด็นที่เป็นโอกาส
3. **ด้านการนิเทศและการประเมินผลการจัดการเรียนการสอน** พบประเด็นที่เป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน 1 ประเด็น ไม่มีประเด็นที่เป็นโอกาส และประเด็นที่เป็นภาวะคุกคาม
4. **ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร** พบประเด็นที่เป็นจุดแข็ง 4 ประเด็น ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน 2 ประเด็น ประเด็นที่เป็นภาวะคุกคาม 2 ประเด็น ไม่มีประเด็นที่เป็นโอกาส
5. **ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน** พบประเด็นที่เป็นจุดแข็ง 1 ประเด็น ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน 2 ประเด็น ไม่มีประเด็นที่เป็นโอกาส และประเด็นที่เป็นภาวะคุกคาม
6. **ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน** พบประเด็นที่เป็นจุดแข็ง 1 ประเด็น ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน 2 ประเด็น ไม่มีประเด็นที่เป็นโอกาส และประเด็นที่เป็นภาวะคุกคาม

7.ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ พบประเด็นที่เป็นจุดแข็ง 1 ประเด็น ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน 1 ประเด็น ประเด็นที่เป็นโอกาส 2 ประเด็น และประเด็นที่เป็นภาวะคุกคาม 2 ประเด็น

8.ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ พบประเด็นที่เป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน 1 ประเด็น ประเด็นที่เป็นโอกาส 2 ประเด็น ประเด็นที่เป็นภาวะคุกคาม 2 ประเด็น และประเด็นที่เป็นภาวะคุกคาม 1 ประเด็น ไม่มีประเด็นที่เป็นโอกาส

#### 4.3 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

ผู้วิจัยนำเสนอการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (โดยวิธี SWOT Matrix)

ขั้นตอนที่ 2 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ฉบับร่างที่ 1)

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ฉบับร่างที่ 2)

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู รายละเอียดของแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโดยวิธี SWOT Matrix การวิเคราะห์ SWOT Analysis นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มาจัดทำ SWOT Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูและการจัดทำ SWOT Matrix ในการวิจัยครั้งนี้ตามขั้นตอนของพฤษศิริบรรณพิทักษ์ (2552) ดังนี้

1.1 จุดแข็ง (Strength = S) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี PNImodified ต่ำ จะเป็นจุดแข็งของความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง

1.2 จุดอ่อน (W= Weaknesses) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี PNImodified สูง เป็นจุดอ่อนของความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะขจัด/ลดจุดอ่อน

1.3 โอกาส (O=Opportunities) จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี PNImodified สูง โดยหาแนวทางส่งเสริมให้เกิดโอกาส

1.4 ภาวะคุกคาม (T=Threats) จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> สูง โดยหลีกเลี่ยงแนวทางที่จะก่อให้เกิดภาวะคุกคาม

จากนั้นนำมาจัดทำเป็นตาราง SWOT Matrix ด้วยการจับคู่ ดังนี้

1) จับคู่จุดแข็ง – โอกาส (SO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับส่วนนี้เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด

2) จับคู่จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับส่วนนี้เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายในมาใช้เพื่อลดอุปสรรคภายนอก

3) จับคู่จุดอ่อน – โอกาส (WO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับส่วนนี้ เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ โดยพิจารณาจากโอกาสภายนอกที่เป็นผลดี

4) จับคู่จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับส่วนนี้เป็นการพยายามลดอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น รวมทั้งแก้ไขปัญหาอุปสรรคภายในต่าง ๆ

ในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ข้อมูลการจัดลำดับความสำคัญจากตารางที่ 78-79 มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ SWOT Matrix ซึ่งผลจากการจัดลำดับความสำคัญ และมีค่า PNI<sub>Modified</sub> สูงกว่าค่า PNI<sub>Modified</sub> เฉลี่ย (PNI<sub>Modified</sub> เฉลี่ย = 0.279) ในภาพรวม (ตารางที่ 78 )

การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักในภาพรวม พบว่า

ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูง ได้แก่ ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร (PNI<sub>Modified</sub> = 0.319) รองลงมา คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.295) ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.289) และด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.284) เป็นจุดอ่อนของสภาพการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ ได้แก่ ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.238) และด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.256) ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.262) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.262) เป็นจุดแข็งของสภาพการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ตามลำดับ

**ประเด็นที่มีความสำคัญ และต้องนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ SWOT Matrix โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้**

4.3.1 ลำดับความสำคัญที่ 1 ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร (  $PNI_{modified} = 0.319$  )  
 ตารางที่ 80 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร

จุดแข็ง(S)	โอกาส(O)	กลยุทธ์ (SO)
<u>ด้านการประสานงานการใช้</u>		
<u>หลักสูตร</u>	ใช้โอกาสการประชุมผู้ปกครอง	ส่งเสริมการเผยแพร่หลักสูตร
1.ครูเผยแพร่หลักสูตร	ให้ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตร	สถานศึกษา
สถานศึกษาของโรงเรียนแก่	สถานศึกษา	
ชุมชนด้วยตนเอง		
( $PNI_{modified} = 0.454$ )		
2.ครูเผยแพร่หลักสูตร		
สถานศึกษาของโรงเรียนแก่		
ผู้ปกครองด้วยตนเอง		
( $PNI_{modified} = 0.417$ )		
3.ครูเผยแพร่หลักสูตร		
สถานศึกษาของโรงเรียนแก่ครู		
และบุคลากรด้วยตนเอง		
( $PNI_{modified} = 0.366$ )		
4.ครูเผยแพร่หลักสูตร		
สถานศึกษาของโรงเรียนแก่		
นักเรียนด้วยตนเอง		
( $PNI_{modified} = 0.359$ )		

จากตารางที่ 80 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ ส่งเสริมการเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษา

#### 4.3.2 ลำดับความสำคัญที่ 2 ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.295$ )

##### ตารางที่ 81 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

จุดแข็ง(S)	โอกาส(O)	กลยุทธ์ (SO)
ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	ส่งเสริม/กระตุ้นให้ครูได้แสดงความคิดเห็น มีบทบาทร่วมในการแสดงความคิดเห็นทั้ง 4 ฝ่าย	ส่งเสริมให้ครูกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน
1.ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน ( $PNI_{\text{Modified}}= 0.291$ )		
2.ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี ( $PNI_{\text{Modified}}= 0.294$ )		

จากตารางที่ 81 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ ส่งเสริมกระตุ้นให้ครูกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

4.3.3 ลำดับความสำคัญที่ 3 ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (  $PNI_{modified} = 0.289$  )  
 ตารางที่ 82 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน

จุดแข็ง(S)	โอกาส(O)	กลยุทธ์ (SO)
ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน	ส่งเสริม/กระตุ้นให้ครูได้แสดงความคิดเห็น มีบทบาทร่วมในการแสดงความคิดเห็นทั้ง 4 ฝ่าย	ส่งเสริมให้ครูสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน
1.ครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.276$ )		
2.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $PNI_{Modified} = 0.283$ )		
3.ครูเป็นผู้นำในการติดป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนที่ครูเป็นต้นคิดทำ ให้พบเห็นได้อย่างชัดเจนในโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.289$ )		
4.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $PNI_{Modified} = 0.290$ )		

จากตารางที่ 82 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ ส่งเสริมกระตุ้นให้ครูสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน



4.3.4 ลำดับความสำคัญที่ 4 ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน  
(  $PNI_{\text{modified}} = 0.284$  )

ตารางที่ 83 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน

จุดแข็ง(S)	โอกาส(O)	กลยุทธ์ (SO)
ด้านการนิเทศและ การประเมินผล การเรียนการสอน ( $PNI_{\text{Modified}} = 0.284$ )	จัดอบรมให้ครูหรือส่งครูเข้ารับ การอบรมพัฒนาตน	ส่งเสริมการพัฒนาครูด้าน การวัดประเมินผล
1.ครูกิจริเริ่มในการจัดให้มีการ วัดและประเมินผลกระบวนการ จัดการเรียนรู้( $PNI_{\text{Modified}} = 0.264$ )		
2.ครูนำผลการวัดและ ประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุง การเรียนการสอน ( $PNI_{\text{Modified}} =$ 0.247)		

จากตารางที่ 83 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ ส่งเสริมการพัฒนาครูด้านการวัดประเมินผล

**ตารางที่ 84** การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร

จุดอ่อน (W)	โอกาส(O)	กลยุทธ์ (WO)
<p>ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร (PNI<sub>Modified</sub>= 0.319)</p> <p>1.ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ครูและบุคลากรด้วยตนเอง (PNI<sub>Modified</sub>= 0.366)</p> <p>2.ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่นักเรียนด้วยตนเอง (PNI<sub>Modified</sub>= 0.359)</p>	<p>ใช้โอกาสการประชุมครูให้ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษา</p>	<p>ส่งเสริมการเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษา</p>

จากตารางที่ 84 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ ส่งเสริมการพัฒนาครูด้านการวัดประเมินผล

**ตารางที่ 85 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการนิเทศและการประเมินผล การเรียนการสอน**

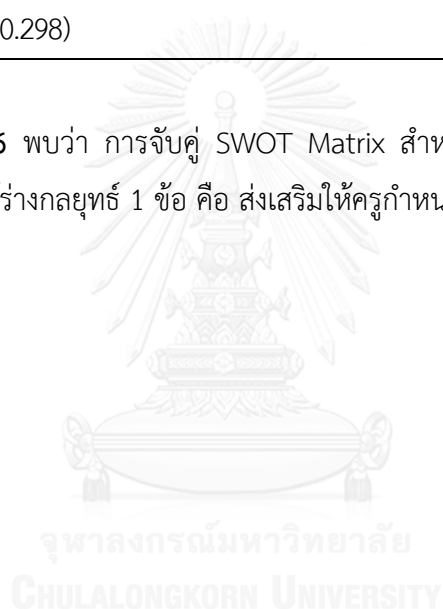
จุดอ่อน(W)	โอกาส(O)	กลยุทธ์ (WO)
<u>ด้านการนิเทศและ</u> <u>การประเมินผลการเรียน</u> <u>การสอน</u> 1.ครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิด การตกลงร่วมกันในการเข้า สังเกตการสอนหรือนิเทศ การสอนของเพื่อนครู ในชั้นเรียน (PNI <sub>Modified</sub> = 0.342)	ครูต้องทำงานเป็นทีม /ต้อง ร่วมคิดร่วมทำเป็นหมู่คณะ	ส่งเสริมการสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน

จากตารางที่ 85 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ ส่งเสริมการสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน

**ตารางที่ 86 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน**

จุดอ่อน(W)	โอกาส(O)	กลยุทธ์ (WO)
<p><u>ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน</u> (PNI<sub>Modified</sub>= 0.295)</p> <p>1.ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี (PNI<sub>Modified</sub>= 0.298)</p>	<p>ครูต้องทำงานเป็นทีม /ต้องร่วมคิดร่วมทำเป็นหมู่คณะ</p>	<p>ส่งเสริมให้ครูกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน</p>

จากตารางที่ 86 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ ส่งเสริมให้ครูกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน



**ตารางที่ 87** การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้า  
ของนักเรียน

จุดอ่อน(W)	โอกาส(O)	กลยุทธ์ (WO)
<p><u>ด้านการตรวจสอบ</u> <u>ความก้าวหน้าของนักเรียน</u> 1.ครูทำการศึกษาวิเคราะห์ ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำ ข้อมูลมาใช้ในการวางแผน การจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนา ความสามารถของผู้เรียน (<math>PNI_{Modified}=0.247</math>) 2.ครูเป็นผู้คิดและใช้ แบบทดสอบหรือเครื่องมือ วัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมิน ความก้าวหน้าสู่การบรรลุ เป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ (<math>PNI_{Modified}=0.246</math>)</p>	<p>ครูร่วมวางแผนการพัฒนา คุณภาพผู้เรียนร่วมกับวิชาการ</p>	<p>พัฒนาครูด้านภาวะผู้นำทาง วิชาการ</p>

**จากตารางที่ 87** พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการตรวจสอบ  
ความก้าวหน้าของนักเรียน ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ พัฒนาครูด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ

**ตารางที่ 88 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน**

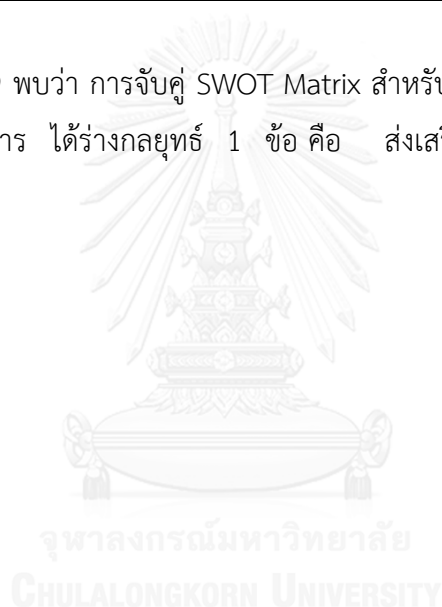
จุดอ่อน(W)	โอกาส(O)	กลยุทธ์ (WO)
<p><u>ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน</u></p> <p>1.ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน (<math>PNI_{Modified} = 0.277</math>)</p> <p>2.ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เบียดบังเวลาสอน (<math>PNI_{Modified} = 0.299</math>)</p>	<p>ครูต้องทำงานเป็นทีม / ต้องร่วมคิดร่วมทำเป็นหมู่คณะ</p>	<p>ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน</p>

จากตารางที่ 88 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

**ตารางที่ 89** การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐาน  
ด้านวิชาการ

จุดอ่อน(W)	โอกาส(O)	กลยุทธ์ (WO)
ด้านการพัฒนาและสร้าง มาตรฐานด้านวิชาการ	1.ครูต้องทำงานเป็นทีม /ต้อง ร่วมคิดร่วมทำเป็นหมู่คณะ	ส่งเสริมจัดทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน
1.ครูกิตรีเริ่มจัดทำวิจัยในชั้น เรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพของ ผู้เรียน (PNI <sub>Modified</sub> = 0.284)	2.จัดอบรมให้ครูหรือส่งครูเข้า รับการอบรมพัฒนาตน	

จากตารางที่ 89 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการพัฒนาและ  
สร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ ส่งเสริมจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนา  
ศักยภาพของผู้เรียน



**ตารางที่ 90** การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

จุดอ่อน(W)	โอกาส(O)	กลยุทธ์ (WO)
ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	1.ครูหาวิธีการพัฒนานักเรียนอย่างจริงจัง	ส่งเสริมความภาคภูมิใจ
1.ครูใช้โอกาสต่างๆ ใน	2.ครูต้องเป็นผู้นำในการพัฒนา	
การประกาศยกย่องนักเรียน	พฤติกรรมนักเรียน ให้ความใส่ใจและให้ความสำคัญกับ	
ที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือ	การกระทำเล็กๆน้อยๆ	
ด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น	ไม่ปล่อยปละละเลย	
(PNI <sub>Modified</sub> = 0.310)		

จากตารางที่ 90 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ ส่งเสริมความภาคภูมิใจ



**ตารางที่ 91 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการประสานงานการใช้  
หลักสูตร**

จุดอ่อน(W)	ภาวะคุกคาม(T)	กลยุทธ์ (WT)
ด้านการประสานงานการใช้ หลักสูตร (PNI <sub>Modified</sub> = 0.319)	1. ผู้ปกครอง ชุมชน ไม่สนใจ หลักสูตรโรงเรียน	ส่งเสริมการเผยแพร่หลักสูตร สถานศึกษา
1.ครูเผยแพร่หลักสูตร สถานศึกษาของโรงเรียน แก่ชุมชนด้วยตนเอง (PNI <sub>Modified</sub> = 0.454)	2.ครู บุคลากรของโรงเรียนไม่ สนใจศึกษาหลักสูตร	
2.ครูเผยแพร่หลักสูตร สถานศึกษาของโรงเรียน แก่ผู้ปกครองด้วยตนเอง (PNI <sub>Modified</sub> = 0.417)	3.การเผยแพร่หลักสูตรเป็นไป ได้ยาก เพราะไม่มี ผู้ใดสนใจ	
3.ครูเผยแพร่หลักสูตร สถานศึกษาของโรงเรียนแก่ครู และบุคลากรด้วยตนเอง (PNI <sub>Modified</sub> = 0.366)		
4.ครูเผยแพร่หลักสูตร สถานศึกษาของโรงเรียนแก่ นักเรียนด้วยตนเอง (PNI <sub>Modified</sub> = 0.359)		

จากตารางที่ 91 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT การประสานงานการใช้หลักสูตร ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ ส่งเสริมการเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษา

**ตารางที่ 92** การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน

จุดอ่อน(W)	ภาวะคุกคาม(T)	กลยุทธ์ (WT)
ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน( $PNI_{Modified}= 0.295$ )	ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมน้อย ส่วนใหญ่ผู้บริหารกับฝ่ายวิชาการเป็นผู้กำหนด	ส่งเสริมกระตุ้นให้ครูกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพ
1.ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี ( $PNI_{Modified}= 0.298$ )	วิชาการเป็นผู้กำหนด คือ ไม่ทราบปัญหาเท่ากับครูที่เป็นผู้ปฏิบัติ และฝ่ายวิชาการขาดความรู้ความเข้าใจในงานที่จะแนะนำให้ครูปฏิบัติ	ข้อเสีย ผู้เรียน

จากตารางที่ 92 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ ส่งเสริมกระตุ้นให้ครูกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

**ตารางที่ 93** การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน

จุดอ่อน(W)	ภาวะคุกคาม(T)	กลยุทธ์ (WT)
<p>ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (PNI<sub>Modified</sub>= 0.289)</p> <p>1.ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับ</p> <p>ผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน (PNI<sub>Modified</sub>= 0.318)</p>	<p>ผู้ปกครองสนใจหารายได้ไม่มีเวลาดูแลนักเรียน คิดว่าเป็นหน้าที่ของครู</p>	<p>การสร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง</p>

จากตารางที่ 93 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ การสร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง

**ตารางที่ 94 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการนิเทศ และการประเมินผล การเรียนการสอน**

จุดอ่อน(W)	ภาวะคุกคาม(T)	กลยุทธ์ (WT)
<u>ด้านการนิเทศและการ</u> <u>ประเมินผลการเรียนการสอน</u> (PNI <sub>Modified</sub> = 0.284) 1.ครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิด การตกลงร่วมกันในการเข้า สังเกตการสอนหรือนิเทศ การสอนของเพื่อนครูในชั้น เรียน (PNI <sub>Modified</sub> =0.342)	1.ครูผู้สอนขาดการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และวางแผน การจัดการเรียนรู้ เนื่องจากมี ภาระงานด้านอื่นๆมาก 2.ครูไม่เปิดใจรับความเห็นต่าง ติดกับความคิดเดิมๆ ไม่พัฒนา ตนตามกระแสโลกาภิวัตน์	ส่งเสริมการนิเทศการสอนใน ชั้นเรียนของเพื่อนครู

จากตารางที่ 94 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการนิเทศและการประเมินผลการเรียนการสอน ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ ส่งเสริมการนิเทศการสอนในชั้นเรียนของเพื่อนครู

**ตารางที่ 95 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน**

จุดอ่อน(W)	ภาวะคุกคาม(T)	กลยุทธ์ (WT)
<p><u>ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน</u></p> <p>1.ครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน (<math>PNI_{Modified} = 0.247</math>)</p> <p>2.ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ (<math>PNI_{Modified} = 0.246</math>)</p>	<p>1.ครูผู้สอนขาดการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และวางแผนการจัดการเรียนรู้ เนื่องจากมีภาระงานด้านอื่นๆมาก</p> <p>2.ครูตัดสินผลการเรียนของนักเรียนได้ไม่เต็มที่ ไม่เต็มตามศักยภาพของนักเรียน เพราะมีปัจจัยอื่นๆ เช่นการประเมินภายนอก สมศ. ฯลฯ มาทำให้การตัดสินผลการเรียนคลาดเคลื่อน ไม่เป็นความจริง เพราะเกรงจะส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน</p> <p>3.นโยบายห้ามนักเรียนตกมีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู</p>	<p>เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการให้ครู</p>

จากตารางที่ 95 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการให้ครู

**ตารางที่ 96 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้า  
ของนักเรียน**

จุดอ่อน(W)	ภาวะคุกคาม(T)	กลยุทธ์ (WT)
<p><u>ด้านการควบคุมการใช้เวลาใน</u> <u>การสอน</u></p> <p>1.ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ ครูด้วยกันเองได้แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นโดยไม่เบียดบัง เวลาสอน (<math>PNI_{Modified}=0.277</math>)</p> <p>2.ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลา ในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เบียดบังเวลาสอน (<math>PNI_{Modified}=0.299</math>)</p>	<p>การอบรมในโรงเรียนที่มีครู น้อย ทำให้เบียดบังเวลาสอน</p>	<p>จัดสรรเวลาเพื่อพัฒนาผู้เรียน</p>

จากตารางที่ 96 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการตรวจสอบ  
ความก้าวหน้าของนักเรียน ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ จัดสรรเวลาเพื่อพัฒนาผู้เรียน

**ตารางที่ 97 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐาน  
ด้านวิชาการ**

จุดอ่อน(W)	ภาวะคุกคาม(T)	กลยุทธ์ (WT)
<u>ด้านการพัฒนาและสร้าง</u> <u>มาตรฐานด้านวิชาการ</u> 1.ครุคิตรีเริ่มจัดทำวิจัย ในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพ ของผู้เรียน (PNI <sub>Modified</sub> = 0.284)	ครุมีภาระหน้าที่อื่นมาก ทำให้ ทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการไม่ เต็มที่ เช่นการทำวิจัยซึ่งเป็น เรื่องที่ยากและต้องทำต่อเนื่อง ทำให้ผลของงานวิจัย ไม่เป็นผล ของข้อมูลจริง	จัดสรรเวลาพัฒนางานวิจัย

จากตารางที่ 97 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการพัฒนาและ  
สร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ได้ร่างกลยุทธ์ 1 ข้อ คือ จัดสรรเวลาพัฒนางานวิจัย

**ตารางที่ 98** การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

จุดอ่อน(W)	ภาวะคุกคาม(T)	กลยุทธ์ (WT)
<p><u>ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้</u></p> <p>1.ครูใช้โอกาสต่างๆ ใน การประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือ ด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น (<math>PNI_{Modified} = 0.310</math>)</p> <p>2.ครูกิดนำภูมิปัญญาและ ความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ ในการเรียนการสอน (<math>PNI_{Modified} = 0.296</math>)</p>	<p>1.ครูขาดจิตวิทยาในการดูแล นักเรียน</p> <p>2.ครูไม่สนใจนำภูมิปัญญา ท้องถิ่นมาจัดการเรียนการสอน เพื่อเป็นทางเลือกให้กับนักเรียน ที่มีความสนใจ นำไปประกอบ อาชีพ</p> <p>3.ครูไม่ได้รับการส่งเสริม การสร้างเครือข่ายครูด้าน วิชาการ</p>	<p>ส่งเสริมความภาคภูมิใจ</p> <p>สร้างเสริมเครือข่ายด้าน วิชาการ</p>

จากตารางที่ 98 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ได้ร่างกลยุทธ์ 2 ข้อ คือ 1.ส่งเสริมความภาคภูมิใจ 2.สร้างเสริมเครือข่ายด้านวิชาการ



ผู้วิจัยนำผลการสรุปกลยุทธ์ที่ได้จากการ SWOT Matrix จากตารางที่ 79-97 มาสรุปในภาพรวมดังนี้

ตารางที่ 99 สรุปกลยุทธ์ SO ST WO และ WT ที่ ได้จากการ SWOT Matrix

ลำดับความสำคัญ	SO	ST	WO	WT
ด้าน	ส่งเสริมการเผยแพร่		ส่งเสริมการเผยแพร่	ส่งเสริมการเผยแพร่
การประสานงาน	หลักสูตร		หลักสูตรสถานศึกษา	หลักสูตร
การใช้หลักสูตร	สถานศึกษา			สถานศึกษา
ด้านการกำหนด	ส่งเสริมให้ครู		ส่งเสริมให้ครูกำหนด	ส่งเสริมกระตุ้นให้ครู
เป้าหมายของ	กำหนดเป้าหมาย		จุดเน้น พัฒนาคุณภาพ	กำหนดจุดเน้น
โรงเรียน	ของโรงเรียน		ผู้เรียน	การพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียน
ด้านการสื่อสาร	ส่งเสริมให้ครูสื่อสาร			การสร้างเสริม
เป้าหมายของ	เป้าหมายของ			ความสัมพันธ์กับ
โรงเรียน	โรงเรียน			ผู้ปกครอง
ด้านการนิเทศและ	ส่งเสริมการพัฒนา		ส่งเสริมการสังเกตการ	ส่งเสริมการนิเทศ
การประเมินผล	ครูด้าน		สอนหรือนิเทศการสอน	การสอนในชั้นเรียน
การเรียนการสอน	การวัดประเมินผล		ของเพื่อนครูในชั้นเรียน	ของเพื่อนครู
ด้านการตรวจสอบ			พัฒนาครูด้านภาวะผู้นำ	เสริมสร้างภาวะผู้นำ
ความก้าวหน้าของ			ทางวิชาการ	ทางวิชาการให้ครู
นักเรียน				
ด้านการควบคุมการ			ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน	จัดสรรเวลาเพื่อ
ใช้ เวลา ใน			เรียนรู้ร่วมกัน	พัฒนาผู้เรียน
การสอน				
ด้านการพัฒนาและ			ส่งเสริมจัดทำวิจัยในชั้น	จัดสรรเวลาพัฒนา
สร้างมาตรฐานด้าน			เรียนเพื่อพัฒนา	งานวิจัย
วิชาการ			ศักยภาพของผู้เรียน	
ด้านการจัดให้มีสิ่ง			ส่งเสริมความภาคภูมิใจ	1.ส่งเสริมความ
ส่งเสริมสภาพการ				ภาคภูมิใจ
เรียนรู้				2.สร้างเสริม
				เครือข่ายด้าน
				วิชาการ

#### 4.4 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

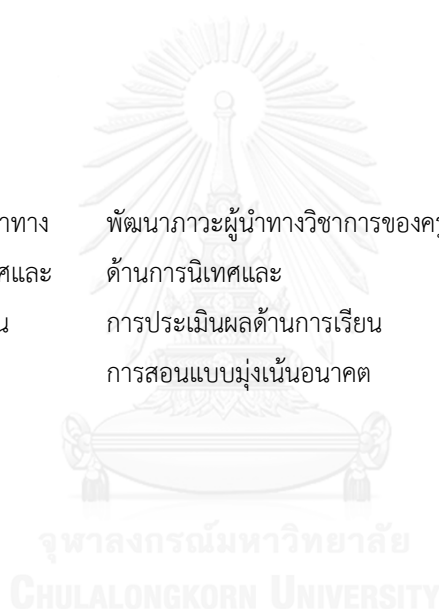
ผู้วิจัยนำผลการสรุปกลยุทธ์ที่ได้จากการ SWOT Matrix จากตารางที่ 98 โดยนำจุดแข็งมาวิเคราะห์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง เพื่อมาเสริมจุดแข็ง และนำจุดอ่อนมาวิเคราะห์แล้วเสนอกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง เพื่อมาลด/ขจัดจุดอ่อน พร้อมทั้งเสนอวิธีดำเนินการ ดังแสดงในตารางที่ 100

##### ตารางที่ 100 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ร่าง1)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	แบ่งกลุ่มครูตามกลุ่มสาระการ เรียนรู้ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับ 1.นโยบาย เป้าหมายการพัฒนา คุณภาพผู้เรียนตามจุดเน้น 2.แนวทางการพัฒนาผู้เรียนตาม จุดเน้น 3.บทบาทหน้าที่ของครู 4.ออกแบบการพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ รับผิดชอบ 5.ร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน
2.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนกับผู้ปกครองแบบมุ่งเน้นอนาคต	1.ครูดำเนินการประชุมผู้ปกครอง นักเรียนในห้องของตนอย่างเป็นทางการ เพื่อชี้แจงให้ผู้ปกครอง ทราบและเข้าใจเป้าหมายของ โรงเรียน 2.ครูพูดคุยกับผู้ปกครองอย่างไม่ เป็นทางการเพื่อบอกเล่าเกี่ยวกับ เป้าหมายของโรงเรียนเสมอๆ 3.ครูสื่อสารผ่านจดหมาย สมุดจด การบ้าน เพื่อประชาสัมพันธ์ไปถึง ผู้ปกครอง

**ตารางที่ 100** กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ร่าง1)  
(ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
3.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการประสานงานการใช้หลักสูตรแบบมุ่งเน้นอนาคต	พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการประสานงานการใช้หลักสูตรแบบมุ่งเน้นอนาคต	1.ครูร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายของสถานศึกษา 2.ครูเผยแพร่ประชาสัมพันธ์หลักสูตรสถานศึกษาให้ผู้ปกครอง นักเรียน ครู บุคลากรของโรงเรียน ชุมชน ได้รับทราบ พร้อมทั้งขอความร่วมมือ 3.ครูจัดทำแผนพับ จดหมายข่าว จัดนิทรรศการ การให้ข้อมูล ผู้ปกครองเมื่อมีโอกาส เช่น การไปเยี่ยมบ้าน
4.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต	พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต	1.ครูร่วมกันจัดกระบวนการนิเทศช่วยเหลือเพื่อนครู 2.ครูวางแผนและตั้งวัตถุประสงค์ของการนิเทศร่วมกัน 3.เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่ม 4.ชักจูงให้ครูช่วยกันแยกแยะ วิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหา ร่วมกัน 5.รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้วนำมาพิจารณา ร่วมกัน 6.ช่วยแนะนำ จัดหา แหล่งเรียนรู้ อุปกรณ์การสอน เอกสาร หนังสือ ตำรา



ตารางที่ 100 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ร่าง1)  
(ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
5.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.เก็บรวบรวมข้อมูลนักเรียนทุกวิชาจากครูคนเดิมในปีการศึกษาที่ผ่านมา หรือจัดสร้างเครื่องมือแบบทดสอบวิชานั้น ๆ ขึ้นใหม่แล้วนำมาใช้ทดสอบผู้เรียน</li> <li>2.นำข้อมูลมาศึกษาวิเคราะห์ หรือแยกแยะตามความเป็นจริง พร้อมจัดกลุ่มผู้เรียน ออกเป็นกลุ่มเก่ง กลุ่มปานกลาง (หรือผ่านเกณฑ์) และกลุ่มที่ต้องปรับปรุงแก้ไข</li> <li>3.การวิเคราะห์ผู้เรียนจะพิจารณาทั้งความพร้อมด้านความรู้ ความสามารถทางสติปัญญา และความพร้อมด้านพฤติกรรม ด้านร่างกาย จิตใจ และด้านสังคมควบคู่ไปด้วย</li> <li>4.สำหรับนักเรียนที่มีความพร้อมต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ผู้สอนจะรีบดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้มีความพร้อมดีขึ้นก่อน จึงค่อยดำเนินการจัดการเรียนรู้ในระดับชั้นที่จะทำการสอน ส่วนความพร้อมด้านอื่น ๆ ได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในลำดับต่อไป</li> <li>5.ครูจัดเตรียมการสอน สื่อ หรือนวัตกรรม สำหรับดำเนินการจัดการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้สอดคล้องเหมาะสมตรงตามความต้องการของผู้เรียน</li> </ol>

**ตารางที่ 100** กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ร่าง1)  
(ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
6.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต	พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต	1.ครูและผู้บริหารหารือร่วมกันเพื่อกำหนดเวลาในการประชุมที่ไม่กระทบต่อการเรียนการสอนของครู 2.ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบหากการประชุมซ้ำซ้อนกับเวลาสอน 3.ครูจัดสรรเวลาเพื่อประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แก้ไขปัญหาผู้เรียนร่วมกัน



**ตารางที่ 100** กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ร่าง1)

(ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
7.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ แบบ มุ่งเน้นอนาคต	พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยการวิจัยในชั้นเรียน แบบมุ่งเน้นอนาคต	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.เชิญวิทยากรมาอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจแก่ครู เพื่อให้ครูเข้าใจว่าการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน</li> <li>2.ส่งครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน</li> <li>3.ให้ครูศึกษาตัวอย่างงานวิจัยที่ดีและมีคุณภาพเป็นแบบอย่างได้</li> <li>4.สร้างทีมงานเพื่อเป็นพี่เลี้ยงช่วยเหลือครูในการลงมือดำเนินการวิจัยทีละขั้นตอน</li> <li>5.เชิญวิทยากรหรือผู้มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความเข้าใจมาให้คำแนะนำเป็นระยะๆ ในขณะที่ครูดำเนินการวิจัย</li> <li>6.จัดประกวดส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่ครู</li> <li>7.ให้ทุนในการส่งเสริมการทำวิจัยของครู</li> <li>8.ยกย่องครูเป็นแบบอย่างของการวิจัยที่มีคุณภาพ</li> </ol>
	พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครูแบบมุ่งเน้นอนาคต	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.ส่งเสริมให้ครูรวมกลุ่มครูที่มีมุมมองความสนใจ การรับรู้เหมือนกัน</li> <li>2.สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ</li> <li>3.ส่งเสริมให้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารรวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กรที่อยู่นอกหน่วยงาน</li> <li>4.มีกิจกรรมสม่ำเสมอ ทำให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกัน</li> <li>5.สร้างการยอมรับในความแตกต่างระหว่างสมาชิก</li> <li>6.วางแผนในการประสานงานระหว่างสมาชิก และเชื่อมต่อกับเครือข่ายอื่นๆ</li> <li>7.ใช้กระบวนการการตัดสินใจและให้ทุกคนมีส่วนร่วม เคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน</li> <li>8.มีการสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง</li> </ol>

ตารางที่ 100 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ร่าง1)  
(ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
8.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้แบบมุ่งเน้นอนาคต	พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการส่งเสริมผู้เรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.ครูสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน</li> <li>2.ครูรับฟังปัญหาของนักเรียน</li> <li>3.ครูเข้าใจปัญหา และหาข้อมูลเพื่อหาสาเหตุ และแนวทางการแก้ไขปัญหา</li> <li>4.ครูกระตุ้นให้นักเรียนคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง มีทางเลือกหลายๆทาง วิเคราะห์ทางเลือกร่วมกัน ชี้แนะทางแก้ไขปัญหาในกรณีที่เกิดคิดไม่ออกด้วยตัวเอง หาพฤติกรรมทดแทน มาแทนที่พฤติกรรมที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้น เช่น ถ้าไม่ต้องการให้เด็กเล่นเกม ควรจัดเวลาให้เด็กมีกิจกรรมหลากหลาย และพยายามส่งเสริมให้ใช้เวลาไปกับกิจกรรมอื่นที่ชอบ แต่เหมาะสมกว่า เช่น กีฬา ดนตรี ศิลปะ</li> <li>6.ครูเป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>7.ครูใช้กิจกรรมช่วยส่งเสริมความภาคภูมิใจเช่น กีฬา ดนตรี ศิลปะ กิจกรรมกลุ่ม</li> <li>8.ครูส่งเสริมให้นักเรียนช่วยเหลือกัน ให้เพื่อนช่วยเพื่อน อธิบายให้เพื่อนเข้าใจกัน ยอมรับและอยากช่วยเหลือกัน</li> <li>9.ครูยกย่อง ชมเชยเมื่อนักเรียนเรียนดี ประพฤติดี</li> <li>10. เมื่อนักเรียนทำผิด มีครูใช้วิธี ตักเตือน ชักจูงให้ยอมเปลี่ยนแปลงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้น</li> <li>11.ครูจัดสิ่งแวดล้อมในห้องเรียน ในโรงเรียนให้เหมาะสม</li> <li>12. ให้ครอบครัวมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา</li> </ol>

#### 4.5 ประเมินและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ร่าง 1)

ดำเนินการ 2 ครั้ง คือ

4.5.1 ประเมินและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ครั้งที่ 1 (ร่าง 1) นำผลจากการประเมินร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เป็นร่างที่ 2 ดังตาราง ตารางที่ 101 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ร่าง2)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	1.1พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	1) ส่งเสริมและให้โอกาสครูทุกคนแสดงความคิดเห็นและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี 2) ส่งเสริมและให้โอกาสครูทุกคนแสดงความคิดเห็นและร่วมกำหนดจุดเน้น การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี 3) ครูวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อนำมากำหนดเป้าหมายทางวิชาการ 4) ออกแบบและกำหนดเป้าหมายคุณภาพวิชาการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยเริ่มจากครูผู้สอนไปสู่ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้และสู่ระดับโรงเรียน



**ตารางที่ 101** กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ร่าง2)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
2.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	2.1 พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	<p>1) ครูสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้นักเรียนรู้ เข้าใจ ปฏิบัติได้</p> <p>2) ครูสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในโอกาสที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</p> <p>3) ครูติดป้ายประชาสัมพันธ์เป้าหมายของโรงเรียนในห้องเรียนและบริเวณโรงเรียน</p>



**ตารางที่ 101** กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ร่าง2)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
3.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการประสานงานการใช้หลักสูตรแบบมุ่งเน้นอนาคต	3.1 พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการประสานงานการใช้หลักสูตรแบบมุ่งเน้นอนาคต	<p>1) ส่งเสริมให้ครูทุกคนร่วมจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาทุกชั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ระดับโรงเรียน</p> <p>2) จัดชั่วโมงให้ครูแนะนำเผยแพร่ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษาแก่นักเรียน</p> <p>3) ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาให้ผู้ปกครอง ชุมชน เข้าใจทั้งในโอกาสที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</p> <p>4) ครูศึกษาและเข้าใจหลักสูตรสถานศึกษาอย่างละเอียดก่อนเตรียมและจัดการเรียนการสอน</p> <p>5) ครูประชุมกลุ่มเพื่อวิเคราะห์จุดแข็งจุดด้อยของหลักสูตรสถานศึกษา</p>



**ตารางที่ 101** กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ร่าง2)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
4.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต	4.1 พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต	<p>1) ครูร่วมกันจัดกระบวนการนิเทศช่วยเหลือเพื่อนครู โดยวางแผนและตั้งวัตถุประสงค์ของการสังเกตและนิเทศการสอน ร่วมกันด้วยความเต็มใจ</p> <p>2) ครูบันทึกวีดิทัศน์การสอนของตน และนำมาวิเคราะห์จุดดี จุดที่ควรพัฒนา แลกเปลี่ยนเสนอแนะสิ่งที่พบร่วมกัน</p> <p>3) ครูประเมินผู้เรียนเป็นรายบุคคลและจัดกลุ่ม เพื่อแก้ไขพัฒนาตามสภาพปัญหา โดยประสานผู้ปกครองร่วมดำเนินการ</p> <p>4) จัดทำข้อตกลงร่วมกัน ให้นักเรียน เพื่อนนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และครูร่วมประเมินผลการเรียนและพฤติกรรมของนักเรียนเป็นระยะๆ เมื่อพบปัญหาการเรียนหรือความประพฤติ ให้นักเรียนบันทึกข้อตกลงที่จะพัฒนาและแก้ไขตนเองต่อไป</p>



**ตารางที่ 101** กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ร่าง2)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
5.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	5.1 พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	<p>1) ครูเก็บรวบรวมข้อมูลนักเรียนทุกวิชา (หรือสร้างเครื่องมือ แบบทดสอบนำมาใช้ทดสอบผู้เรียน)</p> <p>2) ครูนำข้อมูลมาศึกษาวิเคราะห์ จัดกลุ่มนักเรียนออกเป็นกลุ่มเก่ง กลุ่มปานกลาง (หรือผ่านเกณฑ์) และกลุ่มที่ต้องปรับปรุงแก้ไข โดยวิเคราะห์ผู้เรียนทั้งความพร้อมด้านความรู้ ความสามารถทางสติปัญญา และความพร้อมด้านพฤติกรรม ด้านร่างกาย จิตใจ และด้านสังคมควบคู่ไปด้วย</p> <p>3) นักเรียนที่มีความพร้อมต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ครูจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้มีความพร้อมก่อน จึงจะดำเนินการจัดการเรียนรู้ในระดับชั้นที่จะสอนต่อไป</p>



**ตารางที่ 101** กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ร่าง2)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
6. ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต	6.1 พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต	1) ครูและผู้บริหารหารือร่วมกันเพื่อกำหนดเวลาในการประชุมโดยไม่กระทบเวลาเรียนของนักเรียน 2) ครูควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านสติปัญญา ร่างกาย อารมณ์ และสังคมอย่างเต็มที่



ตารางที่ 101 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ร่าง2)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
7.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการแบบมุ่งเน้นอนาคต	7.1 พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยการวิจัยในชั้นเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) เชิญวิทยากรมาอบรมและเป็นที่ปรึกษา/พี่เลี้ยง ให้ครูดำเนินการวิจัย โดยกำหนดตารางเวลาปฏิบัติที่ชัดเจน</li> <li>2) ครูศึกษาตัวอย่างงานวิจัยที่ดีมีคุณภาพและเป็นแบบอย่างได้</li> <li>3) ติดตามการจัดทำและใช้วิจัยในชั้นเรียนพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของครูอย่างเป็นรูปธรรม ตั้งแต่ระยะขณะดำเนินการสร้างเครื่องมือ ขณะใช้เครื่องมือหรือสื่อนวัตกรรมพัฒนาผู้เรียน และขั้นสรุปผลการดำเนินการ</li> <li>4) ครูร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนครู โดยการนำเสนอขั้นตอนการใช้วิจัยในชั้นเรียนพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในที่ประชุม</li> <li>5) ครูร่วมกันคัดเลือกงานวิจัยในชั้นเรียนที่เป็นแบบอย่างได้</li> </ol>
	7.2 พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครูแบบมุ่งเน้นอนาคต	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ส่งเสริมให้ครูรวมกลุ่มกันเป็นเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครูเป็นกลุ่มสาระวิชาหรือเป็นกลุ่มระดับชั้นหรืออื่นๆ ตามความสมัครใจ</li> <li>2) ส่งเสริมให้ครูขยายเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครูไปสู่สถาบันการศึกษาภายนอกหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เอื้อต่อการเรียนการสอนและระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</li> </ol>

**ตารางที่ 101** กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ร่าง2)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
8.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้แบบมุ่งเน้นอนาคต	8.1 พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการส่งเสริมผู้เรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	<p>1) ครูใช้โอกาสต่างๆ การประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือมีความประพฤติด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น</p> <p>2) ครูกระตุ้นให้นักเรียนคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยร่วมคิดหาทางเลือกหลายๆ ทางและวิเคราะห์ทางเลือกร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างทักษะชีวิตให้ผู้เรียน</p> <p>3) ครูใช้กิจกรรมช่วยส่งเสริมความภาคภูมิใจ เช่น กีฬา ดนตรี ศิลปะ และความสามารถพิเศษอื่นๆ ที่นักเรียนสนใจ</p>



#### 4.5.2 ประเมินและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ครั้งที่ 2

ตารางที่ 102 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	1.1พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	1) ส่งเสริมและให้โอกาสครูทุกคนแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี 2) ส่งเสริมและให้โอกาสครูทุกคนแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี 3) ครูวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อนำมากำหนดเป้าหมายทางวิชาการ 4) ออกแบบและกำหนดเป้าหมายคุณภาพวิชาการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยเริ่มจากครูผู้สอนไปสู่ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้และสู่ระดับโรงเรียน





**ตารางที่ 102** กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
2.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	2.1 พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	1) ครูสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้นักเรียนรู้ เข้าใจ ปฏิบัติได้ 2) ครูสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในโอกาสที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 3) ครูติดป้ายประชาสัมพันธ์เป้าหมายของโรงเรียนในห้องเรียนและบริเวณโรงเรียน



**ตารางที่ 102** กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
3.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการประสานงานการใช้หลักสูตรแบบมุ่งเน้นอนาคต	3.1 พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการประสานงานการใช้หลักสูตรแบบมุ่งเน้นอนาคต	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ส่งเสริมให้ครูทุกคนร่วมจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาทุกชั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ระดับโรงเรียน</li> <li>2) จัดชั่วโมงให้ครูแนะนำเผยแพร่ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษาแก่นักเรียน</li> <li>3) ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาให้ผู้ปกครอง ชุมชน เข้าใจทั้งในโอกาสที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</li> <li>4) ครูศึกษาและเข้าใจหลักสูตรสถานศึกษาอย่างละเอียดก่อนเตรียมและจัดการเรียนการสอน</li> <li>5) ครูประชุมกลุ่มเพื่อวิเคราะห์จุดแข็งจุดด้อยของหลักสูตรสถานศึกษา</li> </ol>



**ตารางที่ 102** กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
4.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต	4.1 พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต	<p>1) ครูร่วมกันจัดกระบวนการนิเทศช่วยเหลือเพื่อนครู โดยวางแผนและตั้งวัตถุประสงค์ของการสังเกตและนิเทศการสอนร่วมกันด้วยความเต็มใจ</p> <p>2) ครูบันทึกวีดิทัศน์การสอนของตน และนำมาวิเคราะห์จุดดี จุดที่ควรพัฒนา แลกเปลี่ยนเสนอแนะสิ่งที่พบร่วมกัน</p> <p>3) ครูประเมินผู้เรียนเป็นรายบุคคล และจัดกลุ่ม เพื่อแก้ไขพัฒนาตามสภาพปัญหา โดยประสานผู้ปกครองร่วมดำเนินการ</p> <p>4) จัดทำข้อตกลงร่วมกัน ให้นักเรียน เพื่อนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และครูร่วมประเมินผลการเรียนและพฤติกรรมของนักเรียนเป็นระยะๆ เมื่อพบปัญหาการเรียนหรือความประพฤติ ให้นักเรียนบันทึกข้อตกลงที่จะพัฒนาและแก้ไขตนเองต่อไป</p>

**ตารางที่ 102** กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
5.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	5.1 พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	<p>1) ครูเก็บรวบรวมข้อมูลนักเรียนทุกวิชา (หรือสร้างเครื่องมือแบบทดสอบนำมาใช้ทดสอบผู้เรียน)</p> <p>2) ครูนำข้อมูลมาศึกษาวิเคราะห์ จัดกลุ่มนักเรียน ออกเป็นกลุ่มเก่ง กลุ่มปานกลาง (หรือผ่านเกณฑ์) และกลุ่มที่ต้องปรับปรุงแก้ไข โดยวิเคราะห์ผู้เรียนทั้งความพร้อมด้านความรู้ ความสามารถทางสติปัญญา และความพร้อมด้านพฤติกรรม ด้านร่างกาย จิตใจ และด้านสังคมควบคู่ไปด้วย</p> <p>3) นักเรียนที่มีความพร้อมต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ครูจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้มีความพร้อมก่อน จึงจะดำเนินการจัดการเรียนรู้ในระดับชั้นที่จะสอนต่อไป</p>



**ตารางที่ 102** กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
6. ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต	6.1 พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต	1) ครูและผู้บริหารหารือร่วมกันเพื่อกำหนดเวลาในการประชุมโดยไม่กระทบเวลาเรียนของนักเรียน 2) ครูควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านสติปัญญา ร่างกาย อารมณ์ และสังคมอย่างเต็มที่



**ตารางที่ 102** กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
7.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการแบบมุ่งเน้นอนาคต	7.1 พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยการวิจัยในชั้นเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	<p>1) เชิญวิทยากรมาอบรมและเป็นที่ปรึกษา/พี่เลี้ยง ให้ครูดำเนินการวิจัย โดยกำหนดตารางเวลาปฏิบัติที่ชัดเจน</p> <p>2) ครูศึกษาตัวอย่างงานวิจัยที่ดีมีคุณภาพและเป็นแบบอย่างได้</p> <p>3) ติดตามการจัดทำและใช้วิจัยในชั้นเรียนพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของครูอย่างเป็นรูปธรรม ตั้งแต่ระยะขณะดำเนินการสร้างเครื่องมือ ขณะใช้เครื่องมือหรือสื่อนวัตกรรมพัฒนาผู้เรียน และขั้นสรุปผลการดำเนินการ</p> <p>4) ครูร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนครู โดยการนำเสนอขั้นตอนการใช้วิจัยในชั้นเรียนพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในที่ประชุม</p> <p>5) ครูร่วมกันคัดเลือกงานวิจัยในชั้นเรียนที่เป็นแบบอย่างได้</p>
	7.2 พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครูแบบมุ่งเน้นอนาคต	<p>1) ส่งเสริมให้ครูรวมกลุ่มกันเป็นเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครูเป็นกลุ่มสาระวิชาหรือเป็นกลุ่มระดับชั้นหรืออื่นๆ ตามความสมัครใจ</p> <p>2) ส่งเสริมให้ครูขยายเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครู ไปสู่สถาบันการศึกษาภายนอกหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เอื้อต่อการเรียนการสอนและระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p>

**ตารางที่ 102** กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
8.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้แบบมุ่งเน้นอนาคต	8.1 พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการส่งเสริมผู้เรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	<p>1) ครูใช้โอกาสต่างๆ การประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือมีความประพฤติด้านคุณธรรมจริยธรรมดีเด่น</p> <p>2) ครูกระตุ้นให้นักเรียนคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยร่วมคิดหาทางเลือกหลายๆ ทางและวิเคราะห์ทางเลือกร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างทักษะชีวิตให้ผู้เรียน</p> <p>3) ครูใช้กิจกรรมช่วยส่งเสริมความภาคภูมิใจ เช่น กีฬา ดนตรี ศิลปะ และความสามารถพิเศษอื่นๆ ที่นักเรียนสนใจ</p>

#### 4.6 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

ผู้วิจัยนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู กับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมเพื่อปรับปรุง ได้กลยุทธ์ 8 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง และ 30 วิธีดำเนินการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**4.6.1 กลยุทธ์หลัก :** ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต

**4.6.1.1 กลยุทธ์รอง :** พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

- 1) ส่งเสริมและให้โอกาสครูทุกคนแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี
- 2) ส่งเสริมและให้โอกาสครูทุกคนแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี
- 3) ครูวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อนำมากำหนดเป้าหมายทางวิชาการ
- 4) ออกแบบและกำหนดเป้าหมายคุณภาพวิชาการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยเริ่มจากครูผู้สอนไปสู่ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้และสู่ระดับโรงเรียน

**4.6.2 กลยุทธ์หลัก :** ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต

**4.6.2.1 กลยุทธ์รอง :** พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

- 1) ครูสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้นักเรียนรู้ เข้าใจ ปฏิบัติได้
- 2) ครูสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในโอกาสที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3) ครูติดป้ายประชาสัมพันธ์เป้าหมายของโรงเรียนในห้องเรียนและบริเวณโรงเรียน

**4.6.3 กลยุทธ์หลัก :** ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการประสานงานการใช้หลักสูตรแบบมุ่งเน้นอนาคต

**4.6.3.1 กลยุทธ์รอง :** พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการประสานงานการใช้หลักสูตรแบบมุ่งเน้นอนาคต โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้ครูทุกคนร่วมจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาทุกชั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้สู่ระดับโรงเรียน



2) จัดชั่วโมงให้ครูแนะนำ เผยแพร่ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรสถานศึกษาแก่นักเรียน

3) ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาให้ผู้ปกครอง ชุมชน เข้าใจทั้งในโอกาสที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

4) ครูศึกษาและเข้าใจหลักสูตรสถานศึกษาอย่างละเอียดก่อนเตรียมและจัดการเรียนการสอน

5) ครูประชุมกลุ่มเพื่อวิเคราะห์จุดแข็งจุดด้อยของหลักสูตรสถานศึกษา

**4.6.4 กลยุทธ์หลัก :** ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต

**4.6.4.1 กลยุทธ์รอง :** พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1) ครูร่วมกันจัดกระบวนการนิเทศช่วยเหลือเพื่อนครู โดยวางแผนและตั้งวัตถุประสงค์ของการสังเกตและนิเทศการสอนร่วมกันด้วยความเต็มใจ

2) ครูบันทึกวีดิทัศน์การสอนของตน และนำมาวิเคราะห์จุดดี จุดที่ควรพัฒนา แลกเปลี่ยนเสนอแนะสิ่งที่พบร่วมกัน

3) ครูประเมินผู้เรียนเป็นรายบุคคลและจัดกลุ่ม เพื่อแก้ไขพัฒนาตามสภาพปัญหา โดยประสานผู้ปกครองร่วมดำเนินการ

4) จัดทำข้อตกลงร่วมกัน ให้ นักเรียน เพื่อนนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และครูร่วมประเมินผลการเรียนและพฤติกรรมของนักเรียนเป็นระยะๆ เมื่อพบปัญหาการเรียนหรือความประพฤติ ให้นักเรียนบันทึกข้อตกลงที่จะพัฒนาและแก้ไขตนเองต่อไป

**4.6.5 กลยุทธ์หลัก :** ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต

**4.6.5.1 กลยุทธ์รอง :** พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1) ครูเก็บรวบรวมข้อมูลนักเรียนทุกวิชา (หรือสร้างเครื่องมือ แบบทดสอบนำมาใช้ทดสอบผู้เรียน)

2) ครูนำข้อมูลมาศึกษาวิเคราะห์ จัดกลุ่มนักเรียน ออกเป็นกลุ่มเก่ง กลุ่มปานกลาง (หรือผ่านเกณฑ์) และกลุ่มที่ต้องปรับปรุงแก้ไข โดยวิเคราะห์ผู้เรียนทั้งความพร้อมด้านความรู้ ความสามารถทางสติปัญญา และความพร้อมด้านพฤติกรรม ด้านร่างกาย จิตใจ และด้านสังคมควบคู่ไปด้วย

3) นักเรียนที่มีความพร้อมต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ครูจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้มีความพร้อมก่อน จึงจะดำเนินการจัดการเรียนรู้ในระดับชั้นที่จะสอนต่อไป

**4.6.6 กลยุทธ์หลัก :** ปฏิรูปการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต

**4.6.6.1 กลยุทธ์รอง :** พัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1) ครูและผู้บริหารหารือร่วมกันเพื่อกำหนดเวลาในการประชุมโดยไม่กระทบเวลาเรียนของนักเรียน

2) ครูควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านสติปัญญา ร่างกาย อารมณ์ และสังคมอย่างเต็มที่

**4.6.7 กลยุทธ์หลัก :** ปฏิรูปการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการแบบมุ่งเน้นอนาคต

**4.6.7.1 กลยุทธ์รอง :** พัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยการวิจัยในชั้นเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1) เชิญวิทยากรมาอบรมและเป็นพี่ปรึกษา/พี่เลี้ยง ให้ครูดำเนินการวิจัย โดยกำหนดตารางเวลาปฏิบัติที่ชัดเจน

2) ครูศึกษาตัวอย่างงานวิจัยที่ดีมีคุณภาพและเป็นแบบอย่างได้

3) ติดตามการจัดทำและใช้วิจัยในชั้นเรียนพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของครูอย่างเป็นรูปธรรม ตั้งแต่ระยะขณะดำเนินการสร้างเครื่องมือ ขณะใช้เครื่องมือหรือสื่อนวัตกรรมพัฒนาผู้เรียน และขั้นสรุปผลการดำเนินการ

4) ครูร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนครู โดยการนำเสนอขั้นตอนการใช้วิจัยในชั้นเรียนพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในที่ประชุม 5) ครูร่วมกันคัดเลือกงานวิจัยในชั้นเรียนที่เป็นแบบอย่างได้

**4.6.7.2 กลยุทธ์รอง :** พัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครูแบบมุ่งเน้นอนาคต โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1) ส่งเสริมให้ครูรวมกลุ่มกันเป็นเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครูเป็นกลุ่มสาระวิชาหรือเป็นกลุ่มระดับชั้นหรืออื่นๆ ตามความสมัครใจ

2) ส่งเสริมให้ครูขยายเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครู ไปสู่สถาบันการศึกษาภายนอกหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เอื้อต่อการเรียนการสอนและระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

**4.6.8 กลยุทธ์หลัก :** ปฏิรูปการพัฒนากภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้แบบมุ่งเน้นอนาคต

**4.6.8.1 กลยุทธ์รอง :** พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการส่งเสริมผู้เรียนแบบ มุ่งเน้นอนาคต โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1) ครูใช้โอกาสต่างๆ การประกายกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือมีความ ประพฤติด้านคุณธรรมจริยธรรมดีเด่น

2) ครูกระตุ้นให้นักเรียนคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยร่วมคิดหาทางเลือกหลายๆ ทางและ วิเคราะห์ทางเลือกร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างทักษะชีวิตให้ผู้เรียน

3) ครูใช้กิจกรรมช่วยส่งเสริมความภาคภูมิใจ เช่น กีฬา ดนตรี ศิลปะ และความสามารถ พิเศษอื่นๆ ที่นักเรียนสนใจ



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 298 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ครูจำนวน 894 คน

เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบตรวจสอบร่างกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการใช้สถิติเชิงพรรณนา คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สำหรับบทนี้ นำเสนอเกี่ยวกับการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

5.1.1.1 สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู (N = 894) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.59$  S.D. = 0.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.77$  S.D. = 0.79) รองลงมา คือ ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.67$  S.D. = 0.92) และด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.67$  S.D. = 0.83) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.60$  S.D. = 0.86) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.57$  S.D. = 0.87) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.52$  S.D. = 0.86) ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{x} = 3.49$  S.D. = 0.92) และด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x} = 3.45$  S.D. = 0.87)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการ พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยภาพรวม (N = 894) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.59$  S.D. = 0.63) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.66$  S.D. =0.58) รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.63$  S.D. =0.63) ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{x} = 4.61$  S.D. =0.63) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{x} = 4.60$  S.D. =0.64) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.57$  S.D. =0.64) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.56$  S.D. =0.63) ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{x} = 4.55$  S.D. =0.66) และด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.51$  S.D. =0.65) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โรงเรียนประถมศึกษาภาพรวม ( $n = 669$ ) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแต่ละด้าน โดยภาพรวมเฉลี่ยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.57$ , S.D.=.87) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{X}=3.75$ ,S.D.=.80) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}=3.66$ ,S.D.=.92) ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}=3.64$ ,S.D.=.83) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}=3.57$ ,S.D.=.87) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.53$ , S.D.=.89) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.51$ , S.D.=.87) ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.47$ , S.D.=.88) และด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}=3.42$ ,S.D.=.91) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียนประถมศึกษาภาพรวม ( $n = 669$ ) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแต่ละด้าน โดยภาพรวมเฉลี่ยมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.57$ ,S.D.=.64) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{X}=4.65$ ,S.D.=.60) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.61$ ,S.D.=.65) ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}=4.59$ , S.D.=.64) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}= 4.57$ , S.D.=.66) ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.55$ , S.D.=.63) และด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.55$ ,S.D.=.64) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}=4.54$ , S.D.=.66) และด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.51$ , S.D.=.65) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ( $n = 231$ ) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.55$ , S.D.=.85) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

( $\bar{X}$ =3.70,S.D.=.77) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}$ =3.64, S.D.=.84) ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}$ = 3.63,S.D.=.89) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =3.5, S.D.=.81) ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =3.51, S.D.=.84) และด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X}$ =3.51,S.D.=.86) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}$ =3.50, S.D.=.89) และด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}$ =3.37,S.D.=.88) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก (n = 231) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =4.50,S.D.=.66) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{X}$ =4.57,S.D.=.61) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}$ =4.56,S.D.=.65) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}$ =4.50,S.D.=.64) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}$ = 4.50, S.D.=.678) ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}$ =4.50, S.D.=.69) ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}$ =4.48, S.D.=.68) และ ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =4.43, S.D.=.68) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง (n = 201) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =3.61,S.D.=.90) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{X}$ =3.78,S.D.=.84) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}$ =3.74,S.D.=.92) ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}$ = 3.66,S.D.=.85) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}$ =3.65,S.D.=.89) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}$ =3.56, S.D.=.91) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =3.55,S.D.=.93) ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =3.45,S.D.=.92) และด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}$ =3.45,S.D.=.91) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลาง (n = 201) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ =4.60,S.D.=.65) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{X}$ =4.65,S.D.=.64) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}$ =4.64,S.D.=.65) ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}$ =4.63,S.D.=.60)

ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}=4.61, S.D.=.67$ ) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.59, S.D.=.65$ ) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.66$ ) และด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.67$ ) และด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.54, S.D.=.67$ ) ตามลำดับ

จากตารางที่ 3.29 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.55, S.D.=.86$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด ( $\bar{X}=3.77, S.D.=.78$ ) รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}=3.63, S.D.=.80$ ) ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}=3.62, S.D.=.95$ ) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}=3.56, S.D.=.85$ ) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.52, S.D.=.87$ ) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.44, S.D.=.85$ ) ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.44, S.D.=.88$ ) และด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}=3.44, S.D.=.93$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ( $n = 237$ ) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.61, S.D.=.61$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{X}=4.72, S.D.=.54$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.64$ ) ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}=4.62, S.D.=.64$ ) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}=4.61, S.D.=.64$ ) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.60, S.D.=.61$ ) ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}=4.58, S.D.=.64$ ) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.57, S.D.=.61$ ) และ ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.55, S.D.=.59$ ) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ( $N = 225$ ) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.66, S.D.=.86$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{X}=3.84, S.D.=.77$ ) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}=3.74, S.D.=.84$ ) ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}=3.73, S.D.=.92$ ) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}=3.68, S.D.=.84$ ) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}=3.67, S.D.=.84$ ) ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน

( $\bar{X}$ =3.57,S.D.=.84) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =3.56,S.D.=.88) และ ด้านประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}$ =3.53,S.D.=.92) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา (N = 225) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ =4.63,S.D.=.59) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{X}$ =4.72,S.D.=.51) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =4.69,S.D.=.55) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ และ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้( $\bar{X}$ =4.68,S.D.=.58) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}$ =4.60,S.D.=.63) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =4.59,S.D.=.62) ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}$ =4.51,S.D.=.77) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =4.58,S.D.=.64) และด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =4.54,S.D.=.66) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก (n = 75) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =3.68,S.D.=.85) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{X}$ =3.86,S.D.=.73) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}$ =3.75,S.D.=.83) ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}$ = 3.73,S.D.=.90) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}$ =3.68, S.D.=.77) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =3.67,S.D.=.93) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}$ =3.64,S.D.=.83) ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =3.60,S.D.=.84) และด้านประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}$ =3.52,S.D.=.93) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก (n = 75) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ =4.65,S.D.=.57) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{X}$ =4.73,S.D.=.52) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}$ =4.69,S.D.=.54) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐาน ด้านวิชาการ ( $\bar{X}$ =4.68,S.D.=.54) ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้( $\bar{X}$ =4.68,S.D.=.65) ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =4.66,S.D.=.60) ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร



( $\bar{X}$ =4.58,S.D.=.64) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}$ =4.60,S.D.=.61) และด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =4.57,S.D.=.62) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดกลาง (n = 75) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X}$ =3.66,S.D.=.85) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{X}$ =3.88,S.D.=.73) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพ การเรียนรู้ ( $\bar{X}$ =3.79,S.D.=.81) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}$ =3.71,S.D.=.84) ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}$ = 3.67,S.D.=.94) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้าน การเรียนการสอน ( $\bar{X}$ =3.66, S.D.=.88) ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =3.57,S.D.=.84) ด้านประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}$ =3.53,S.D.=.94) และด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =3.51,S.D.=.85) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาด กลาง (n = 75) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่สุด ( $\bar{X}$ =4.61,S.D.=.65) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{X}$ =4.72,S.D.=.50) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการควบคุมการใช้เวลาใน การสอน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =4.69,S.D.=.58) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ และด้าน การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{X}$ =4.67,S.D.=.60) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ด้านการนิเทศและ การประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $\bar{X}$ =4.63,S.D.=.62) ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตรและ ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =4.51,S.D.=.77) มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และมีค่าเฉลี่ยสภาพที่ พึงประสงค์ต่ำสุด คือด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =4.48,S.D.=.75) ตามลำดับ

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ (n = 75) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =3.65,S.D.=.87) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $\bar{X}$ =3.80,S.D.=.92) มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของ นักเรียน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.79,S.D.=.84) ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียน การสอน ( $\bar{X}$ =3.69,S.D.=.87) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}$ =3.66,S.D.=.84) ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =3.54,S.D.=.84) ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $\bar{X}$ =3.54,S.D.=.84) และด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}$ =3.54,S.D.=.84) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ( $n = 75$ ) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่ละด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.64, S.D.=.56$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $\bar{X}=4.71, S.D.=.51$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $\bar{X}=4.70, S.D.=.56$ ) และด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.53, S.D.=.61$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด ตามลำดับ

### 5.1.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

**5.1.2.1 จุดแข็งของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู** คือ ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน ( $PNI_{Modified}= 0.238$ ) และด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $PNI_{Modified}= 0.256$ ) ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $PNI_{Modified}= 0.262$ ) ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ ( $PNI_{Modified}= 0.262$ ) เป็นจุดแข็งของสภาพการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า มีองค์ประกอบย่อยที่มีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ 19 ข้อ ดังนี้

**ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นระดับต่ำ** คือ ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน ( $PNI_{Modified}= 0.291$ ) ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี ( $PNI_{Modified}= 0.294$ )

**ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน มีความต้องการจำเป็นระดับต่ำ** คือ ครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ( $PNI_{Modified}= 0.276$ ) ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครูเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $PNI_{Modified}= 0.283$ ) ครูเป็นผู้นำในการติดป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนที่ครูเป็นต้นคิดทำ ให้พบเห็นได้อย่างชัดเจนในโรงเรียน ( $PNI_{Modified}= 0.289$ ) ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $PNI_{Modified}= 0.290$ )

**ด้านการนิเทศและการประเมินผลการเรียนการสอนครู มีความต้องการจำเป็นระดับต่ำ** คือ ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน ( $PNI_{Modified}= 0.247$ ) ครูคิดริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้ ( $PNI_{Modified}= 0.264$ )

**ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร** มีความต้องการจำเป็นระดับต่ำ คือ ครูวางแผนการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองตามกระบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอน ( $PNI_{Modified} = 0.230$ ) ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิค การสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ( $PNI_{Modified} = 0.231$ ) ครูทำการศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.262$ ) ครูปรึกษากับเพื่อนครูเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเพื่อแยกแยะจุดแข็งและจุดด้อยของหลักสูตร ( $PNI_{Modified} = 0.294$ )

**ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน** มีความต้องการจำเป็นระดับต่ำ คือ ครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ( $PNI_{Modified} = 0.220$ )

**ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน** มีความต้องการจำเป็นระดับต่ำ คือ ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมอย่างเต็มที่ ( $PNI_{Modified} = 0.195$ )

**ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ** มีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ คือ ครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจได้มากขึ้น ( $PNI_{Modified} = 0.253$ ) ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ( $PNI_{Modified} = 0.256$ ) และครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.263$ )

**ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้** มีความต้องการจำเป็นระดับต่ำ คือ ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่แก่นักเรียนกลุ่มทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา ( $PNI_{Modified} = 0.253$ ) และครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการกระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเอง นักเรียนรวมทั้งผู้บริหารใฝ่รู้ใฝ่เรียน ( $PNI_{Modified} = 0.282$ )

5.1.2.2 **ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูง** เป็นจุดอ่อนของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ได้แก่ ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร ( $PNI_{Modified} = 0.319$ ) รองลงมา คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.295$ ) ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.289$ ) และด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{Modified} = 0.284$ )

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า มีองค์ประกอบย่อยที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูง 16 ข้อ ดังนี้

**ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน** มีความต้องการจำเป็นระดับสูง คือ ครูแสดงความคิดริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้น การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นประจำทุกปี ( $PNI_{Modified} = 0.298$ )

**ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน มีความต้องการจำเป็นระดับสูง** คือครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครองเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ( $PNI_{Modified} = 0.318$ )

**ด้านการนิเทศและการประเมินผลการเรียนการสอนครู มีความต้องการจำเป็นระดับสูง** คือ ครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.342$ )

**ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร มีความต้องการจำเป็นระดับสูง** คือ ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่นักเรียนด้วยตนเอง ( $PNI_{Modified} = 0.359$ ) ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ครูและบุคลากรด้วยตนเอง ( $PNI_{Modified} = 0.366$ ) ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ผู้ปกครองด้วยตนเอง ( $PNI_{Modified} = 0.417$ ) ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชน ด้วยตนเอง ( $PNI_{Modified} = 0.454$ )

**ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน มีความต้องการจำเป็นระดับสูง** คือ ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลายเพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้ ( $PNI_{Modified} = 0.246$ ) ครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลแล้วนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ( $PNI_{Modified} = 0.247$ )

**ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน มีความต้องการจำเป็นระดับสูง** คือ ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยตนเองได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน ( $PNI_{Modified} = 0.277$ ) ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เบียดบังเวลาสอน ( $PNI_{Modified} = 0.299$ )

**ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ มีความต้องการจำเป็นระดับสูง** คือ ครูคิดริเริ่มจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ( $PNI_{Modified} = 0.284$ ) ครูเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่สำคัญ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ( $PNI_{Modified} = 0.309$ ) ครูเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่ายและสนับสนุนครูด้วยกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู และนำทักษะวิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ มาใช้ ( $PNI_{Modified} = 0.313$ )

**ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ มีความต้องการจำเป็นระดับสูง** คือ ครูคิดนำภูมิปัญญาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน ( $PNI_{Modified} = 0.296$ ) และครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น ( $PNI_{Modified} = 0.310$ ) เป็นภาวะคุกคามของสภาพการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูตามลำดับ

### 5.1.3 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นประกอบด้วย 8 กลยุทธ์หลัก และ 9 กลยุทธ์รอง ดังนี้

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
1.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	1.พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต
2.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	2.พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนกับผู้ปกครองแบบมุ่งเน้นอนาคต
3.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการประสานงานการใช้หลักสูตรแบบมุ่งเน้นอนาคต	3.พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการประสานงานการใช้หลักสูตรแบบมุ่งเน้นอนาคต
4.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต	4.พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต
5.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต	5.พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต
6.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต	6.พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต
7.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการแบบมุ่งเน้นอนาคต	7.พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้วยการวิจัยในชั้นเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต
	8.พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสร้างเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครูแบบมุ่งเน้นอนาคต
8.ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้แบบมุ่งเน้นอนาคต	9.พัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการส่งเสริมผู้เรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

### 5.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

5.2.1.1 ผลการวิจัยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พบว่า มีความสอดคล้องกัน คือ ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติและมีค่าเฉลี่ยพึงประสงค์สูงสุด ตรงกับ Harris และ Muijs (2005: ออนไลน์) ที่กล่าวไว้ว่า ครูที่มีภาวะผู้นำจะให้ความสนใจกับการพัฒนาการเรียนรู้ที่มีคุณภาพสูงและการสอนเป็นอันดับแรก โดยมีจุดเน้นที่การปรับการเรียนรู้อะบบรูปแบบของภาวะผู้นำที่อยู่บนหลักของการพัฒนา และการร่วมมือทำงานด้วยกันอย่างมืออาชีพ... และสอดคล้องกับกัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์ (2557:60) ที่กล่าวไว้ว่า ครูที่มีภาวะผู้นำ มีคุณลักษณะ พฤติกรรม รวมถึงความเป็นผู้นำของครูที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นทั้งภายในห้องเรียนและภายนอกห้องเรียน เป็นการแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน และ Stephe (2012 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557: 81) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของครูมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำการเรียนการสอนของระบบภาวะผู้นำของครู ไม่ได้หมายถึง อำนาจของครู (teacher power) แต่หมายถึงการแสวงหาอย่างกระตือรือร้นถึงการกระทำและความคิดที่ดีที่สุด ด้วยการตั้งคำถามอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการเรียนรู้ รวมทั้ง Whitaker (2012 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557:81) ก็ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่าครูที่ยิ่งใหญ่ต้องมีทักษะการสอน (have teaching skills) คือ นำสิ่งที่ดีที่สุดของคนออกมา (bringing out the best in people) ด้วยปฏิสัมพันธ์ในเชิงบวก การตั้งใจ และสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้พวกเขาแสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ Harris and Lambert (2003:47) ยังได้กล่าวอีกว่า ครูที่มีภาวะผู้นำจะมีบทบาทภาวะผู้นำของครูด้านการปฏิบัติการ ในภาระหน้าที่ที่เป็นศูนย์กลางสู่การปรับปรุงการเรียนรู้และการสอนให้ดีขึ้น เป็นผู้นำของทีมพัฒนาสถานศึกษา และภาวะผู้นำด้านวิธีการสอน โดยการพัฒนาและการออกรูปแบบการสอนที่มีประสิทธิภาพ สามารถเป็นนักพัฒนาหลักสูตร นักเขียนที่อดทนและนักวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เชื่อมโยงไปสู่ห้องเรียน สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ที่ได้กำหนดกรอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนด้านภาวะผู้นำไว้ว่าครูต้องมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ทั้งหมดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Hallinger และ Murphy (1985) ที่ได้กล่าวไว้ว่าการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำทางวิชาการ จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนมีความสำคัญ และครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติและมีค่าเฉลี่ยพึงประสงค์สูงสุด

ส่วนด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยทั้งสภาพปัจจุบัน ( $\bar{x} = 4.51$ ) และสภาพที่พึงประสงค์ ( $\bar{x} = 4.51$ ) อยู่ในระดับต่ำสุด กล่าวได้ว่า ครูให้ความสำคัญด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนน้อยทั้งปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ซึ่ง Katzenmeyer และ Moller, (2001:23-28) กล่าวว่า ครูผู้ที่เป็นผู้นำ ต้องนำทั้งภายในห้องเรียนและภายนอกห้องเรียน เชื่อมโยงกับชุมชนและช่วยเหลือกลุ่มของครู ผู้เรียน ผู้นำและมีอิทธิพลต่อผู้อื่นไปสู่การพัฒนา การดำเนินงานทางการศึกษา สอดคล้องกับ Nussbaum-Beach (2007: ออนไลน์) ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของครูเป็นมากกว่าการนำนักเรียนและการเป็นครูที่ดี แต่ภาวะผู้นำของครুরวมไปถึงการนำ นอกห้องเรียนและการนำครูคนอื่นๆ เช่นเดียวกับ York-Barr และ Duke (2004:260) ที่ได้สรุปไว้ว่า ครูที่มีภาวะผู้นำต้องใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมุ่งคุณภาพขององค์กร ครูผู้นำให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เน้นความเป็นเลิศ แสดงความเชื่อมั่นว่า ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงาน ที่มีมาตรฐานสูงได้ ซึ่ง Harris และ Muijs (2005: ออนไลน์) กล่าวว่า หัวใจสำคัญของภาวะผู้นำของครู คือ ความร่วมมือร่วมพลัง ความเชื่อซึ่งกันและกัน การสนับสนุนและเสวนา การแบ่งปัน การปฏิบัติที่ดีเยี่ยมและเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่ง Danielson (2006:12 อ้างถึงใน กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์ ,2557:55-56) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครู มีอิทธิพลส่งผลทั้งด้านการเปลี่ยนแปลงและปลุกพลังให้กับผู้อื่นและยังแสดงออก ถึงความมุ่งมั่นและตั้งใจแน่วแน่ในการดำเนินการตามภารกิจของโรงเรียน ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนจะต้องอาศัยการกระทำในสิ่งที่แตกต่างออกไปจากอดีต ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) จึงต้องใช้ความสามารถในการจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง ด้วย ... ครูผู้นำจะต้องตระหนักถึงโอกาสในการช่วยพัฒนาโรงเรียนในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะต้องอาศัยการโน้มน้าวให้ผู้อื่นหันมาค้นหาวิธีปฏิบัติอย่างมืออาชีพ สอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549ก) ซึ่งกล่าวไว้ว่า บทบาทภาวะผู้นำครูที่สำคัญ คือครูต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และต้องมีทักษะที่ดีของการเป็นนักสื่อสาร และนักฟังที่มีประสิทธิผล ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จึงจำเป็นที่จะต้องนำทักษะการสื่อสารมาพัฒนาให้ครูด้วย ซึ่ง Hallinger และ Murphy (1985) ก็ได้กำหนดให้การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำด้านวิชาการ จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนต้องได้รับการพัฒนาเป็นประเด็นสำคัญ

5.2.1.2 ร่องลงมาของสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู พบว่า โดยภาพรวมทั้งโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาคือ ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.67$  S.D. =0.92) สอดคล้องกับแนวคิดของ York-Barr และ Duke (2004:260) ที่กล่าวว่า ครูที่มีภาวะผู้นำจะปฏิบัติภารกิจโดยใช้พฤติกรรมผู้นำ

ให้สอดคล้องกับลักษณะของภารกิจที่ปฏิบัติและคุณลักษณะของกลุ่ม ทั้งนี้ นอกจากการควบคุมการใช้เวลาในการสอนแล้ว ครูที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจำเป็นต้องมีทักษะดังนี้ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2556: ออนไลน์) 1) ทักษะในการตั้งคำถาม ในกระบวนการเรียนการสอน ครูควรตั้งประเด็นคำถาม เพื่อให้นักเรียนรู้จักคิด และรู้จักค้นหาคำตอบ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง 2) ทักษะสอนให้เด็กหาความรู้ได้ด้วยตนเองและด้วยการลงมือปฏิบัติ เพราะความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติจะเป็นความรู้ที่คงทนอีกทั้งผู้เรียนยังสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์อื่นได้อีกด้วย 3) ทักษะในการคัดเลือกความรู้ตามสภาพแวดล้อมจริง เป็นทักษะที่สอนให้ผู้เรียนคิดอย่างมีวิจารณญาณ รู้จักกลั่นกรองข้อมูล ความรู้ตามสภาพแวดล้อมจริงที่ปรากฏก่อนนำเสนอ 4) ทักษะในการสร้างความรู้ โดยครูต้องกำหนดเกณฑ์ในการทดสอบและตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อให้ให้นักเรียนเกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง 5) ทักษะให้นักเรียนคิดเป็นหรือตกผลึกทางความคิด ครูต้องออกแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับระดับพัฒนาการของเด็ก สามารถประเมินลูกศิษย์แต่ละคนได้ว่า มีพื้นฐานความรู้เพียงใด เพื่อออกแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน และประเมินความก้าวหน้าของเด็กแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม โดยใช้เหตุการณ์ปัจจุบันรอบตัวมาเป็นกรณีศึกษาให้นักเรียนลองผิดลองถูกเพื่อค้นหาคำตอบ 6) ทักษะในการประยุกต์ใช้ความรู้ เพราะการเรียนรู้ไม่ได้จำกัดเฉพาะแค่รายวิชาใดวิชาหนึ่ง แต่สามารถบูรณาการความรู้จากหลายๆ วิชา เพื่อเชื่อมโยงความคิด อันจะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตต่อไป 7) ทักษะในการประเมินผล เพราะนักเรียนมีความแตกต่างระหว่างบุคคล เพราะฉะนั้นการประเมินผลก็ต้องประเมินให้เหมาะสมกับธรรมชาติของวิชา และให้เหมาะสมกับความแตกต่างนั้นๆ ซึ่ง Hallinger และ Murphy (1985) กล่าวว่า การควบคุมการใช้เวลาในการสอน (protecting instructional times) หากกำจัดสิ่งต่างๆ ที่จะทำให้การสอนในห้องเรียนหยุดชะงักลงได้ ก็จะสามารถเพิ่มเวลาในการเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นจากผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครุมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก จึงเป็นจุดแข็งของการพัฒนาที่ควรส่งเสริมต่อไป

### 5.2.1.3 รองลงมาของสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

พบว่า โดยภาพรวมทั้งโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์รองลงมา คือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.63$  S.D. = 0.63) สอดคล้องกับ ถนอมพร เลหาจรัสแสง (2556: ออนไลน์) ที่ได้กล่าวไว้คือ ครูต้องมีความรู้และทักษะในเรื่องที่สอนเป็นอย่างดี ครูต้องมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอนกระตุ้นความสนใจให้กับนักเรียน และสามารถจัดกิจกรรมให้เชื่อมโยงระหว่างผู้เรียนด้วยกัน ผู้เรียนกับครู ในลักษณะการเรียนรู้แบบร่วมมือ โดยจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ สพฐ. 2556-2560 (สู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รองรับประชาคมอาเซียน)



ยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากรทุกฝ่าย ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีทักษะศตวรรษที่ 21 โดยจัดทำแผนการสอนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- 1) สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้
- 2) พัฒนาและใช้แหล่งการเรียนรู้
- 3) พัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง
- 4) ส่งเสริมการเรียนรู้
- 5) ยกย่องค่านิยมคุณธรรมจริยธรรม
- 6) พัฒนาทักษะชีวิตและวิชาชีพของผู้เรียน
- 7) วัดและประเมินสมรรถภาพของผู้เรียน
- 8) มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพและ
- 9) สร้างเครือข่ายกับผู้มีส่วนร่วมต่างๆ

ซึ่ง Hallinger และ Murphy (1985) ได้กล่าวไว้สอดคล้องกันว่าการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ (providing incentive for learn) เป็นการส่งเสริมบรรยากาศด้านการเรียนรู้ของโรงเรียน จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ มีความสำคัญ และมีค่าเฉลี่ยพึงประสงค์เป็นลำดับรองลงมา

## 5.2.2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

### 5.2.2.1 ผลการวิจัยจุดแข็งของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู คือ

**ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน ( $PNI_{Modified} = 0.195$ )** กล่าวคือ ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างเต็มที่สอดคล้องกับ อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554, 68 -75) ที่ได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำของครูด้านเป็นแบบอย่างทางการสอน ประกอบด้วย 1) เป็นผู้นำทางการเรียนการสอนที่เกิดจากตนเอง 2) เป็นแบบอย่างที่ดีของการสอนและการเรียนรู้ 3) เป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน 4) ครูแสดงความเชี่ยวชาญระดับสูงด้านการเรียนการสอน 5) ทักษะการสอนแบบมืออาชีพ 6) มุ่งมั่นอย่างจริงจังในการปฏิบัติการสอนการเรียนรู้และการประเมิน 7) เป็นผู้สอนที่ดีในห้องเรียน ทั้งนี้ Hallinger และ Murphy (1985) ที่ได้กล่าวว่าการควบคุมการใช้เวลาในการสอนเป็นการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน (promote school climate) เพราะถ้าการจัดสิ่งต่างๆ ที่จะทำให้การสอนในห้องเรียนหยุดชะงักลงได้ ก็จะสามารถเพิ่มเวลาในการเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

### 5.2.2.2 ผลการวิจัยจุดอ่อนของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู คือ

**ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชนด้วยตนเอง ( $PNI_{Modified} = 0.454$ )** ซึ่ง Harris and Lambert (2003) กล่าวถึงบทบาทภาวะผู้นำครูที่เกี่ยวกับหลักสูตรไว้ว่า ครูที่มีภาวะผู้นำมีภาระหน้าที่เป็นผู้นำของทีมพัฒนาสถานศึกษาและสามารถเป็นนักพัฒนาหลักสูตร สอดคล้องกับ Katzenmeyer and Moller (2001) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำครู ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร และเป็นทีมพัฒนาสถานศึกษา สอดคล้องกับ Marcela (2012) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดี (good communication skills) จึงจำเป็นที่ครูผู้มีภาวะผู้นำจะต้องฝึกปฏิบัติ

ทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดี ทักษะการพูดและการเขียนที่ชัดเจน และทักษะการสื่อสารความคิดสู่สมาชิก จะเห็นได้ว่า นักการศึกษาได้กล่าวไว้ว่าครูที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการต้องเป็นนักพัฒนาหลักสูตรและมีความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร ต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดี ดังนั้น จุดอ่อนของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ในด้านครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชนด้วยตนเองนี้ จึงมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาต่อไป

### 5.2.3. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

#### ผลการวิจัย กลยุทธ์หลักที่พัฒนาขึ้น มี 8 กลยุทธ์หลัก

**กลยุทธ์หลักที่ 1 คือ ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต** สอดคล้องกับ Marcela (2012) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าทักษะการกำหนดเป้าหมาย (good setting) เป็นทักษะที่ครูผู้นำต้องฝึกปฏิบัติทักษะเชิงองค์กร (organizational skills) เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว การสร้างแรงบันดาลใจและการจูงใจเพื่อบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ James M. Kouzes และ Barry Z. Posner (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544:284) ยังได้นำเสนอแนวคิดที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาเพื่อกระตุ้นความคิดภาวะผู้นำให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้กระบวนการกระตุ้นภาวะผู้นำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ใช้การมอบอำนาจทำให้ผู้อื่นแสดงออก ใช้การจูงใจให้เกิดความพอใจและกระตุ้นให้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านจิตใจและมีความผูกพันในเรื่องเดียวกันและสอดคล้องกับคู่มือการประเมินสมรรถนะครูในสมรรถนะที่ 1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน กำหนดไว้ว่าครูต้องมีความสามารถในการวางแผน กำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ สังเคราะห์ภารกิจงาน

**กลยุทธ์หลักที่ 2 คือ ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต** สอดคล้องกับ Marcela (2012) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดี (good communication skills) จึงจำเป็นที่ครูผู้มีภาวะผู้นำจะต้องฝึกปฏิบัติทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดี ทักษะการพูดและการเขียนที่ชัดเจน และทักษะการสื่อสารความคิดสู่สมาชิก ซึ่งคู่มือการประเมินสมรรถนะครูสมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง ได้กำหนดไว้ว่า ครูต้องศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ และสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

**กลยุทธ์หลักที่ 3 คือ ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการประสานงานการใช้หลักสูตรแบบมุ่งเน้นอนาคต** ซึ่งกลยุทธ์หลักข้อนี้ เป็นจุดอ่อนของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จำเป็นที่ครูจะต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการมากที่สุด ซึ่งแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559 ได้กำหนดยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียน ครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา โดยมี

จุดมุ่งหมาย เพื่อส่งเสริมและพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ และกำหนดตัวชี้วัดไว้ว่า ร้อยละของครูหรือบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการพัฒนาสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้ หลักสูตรมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา เป็นตัวกำหนดแนวทางในการจัดการศึกษาเพื่อนำไปสู่ความมุ่งหมายตามแผนการศึกษาแห่งชาติ จึงมีความจำเป็นที่ครูทุกคนต้องศึกษาและมีความรู้ความเข้าใจสามารถเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาสู่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งเพื่อนครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนได้อย่างถูกต้อง

**กลยุทธ์หลักที่ 4 คือ ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต** สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555 -2559) ที่ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีความรู้ และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง โดย พัฒนาหลักสูตรและปรับกระบวนการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการพัฒนา ผู้เรียนอย่างรอบด้านที่เชื่อมโยงกับภูมิสังคม โดยบูรณาการการเรียนรู้ให้เกิดความรู้ที่หลากหลายทั้งด้านวิชาการ ทักษะชีวิต และนันทนาการที่ครอบคลุมทั้งศิลปะ ดนตรี กีฬา วัฒนธรรม ศาสนา ประชาธิปไตย ความเป็นไทย โดยมีแนวทางการพัฒนาเพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้คนทุกกลุ่มทุกวัยสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้และองค์ความรู้ที่หลากหลายและองค์ความรู้ใหม่ๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2556))

**กลยุทธ์หลักที่ 5 ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนแบบมุ่งเน้นอนาคต** สอดคล้องกับคู่มือการประเมินสมรรถนะครูในสมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ กำหนดไว้ว่า ครูมีความรู้ ความสามารถในการออกแบบการเรียนรู้ และการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้และในสมรรถนะที่ 5 ภาวะผู้นำครู กำหนดให้ครูมุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน

**กลยุทธ์หลักที่ 6 คือ ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต** สอดคล้องกับคู่มือการประเมินสมรรถนะครูในสมรรถนะประจำสายงาน ในสมรรถนะที่ 2 การพัฒนาผู้เรียน กำหนดไว้ว่า ครูต้องปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่ผู้เรียน พัฒนาทักษะชีวิต และสุขภาพกาย และสุขภาพจิตผู้เรียน การปลูกฝังความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทยให้กับผู้เรียน และจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

**กลยุทธ์หลักที่ 7 คือ ปฏิรูปการพัฒนาระบบผู้นำทางวิชาการของครูด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการแบบมุ่งเน้นอนาคต** สอดคล้องกับคู่มือการประเมินสมรรถนะครูในสมรรถนะที่ 4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน กำหนดไว้ว่าครูต้องวิเคราะห์สำรวจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ครูต้องสังเคราะห์รวบรวม จำแนกและจัดกลุ่มของสภาพปัญหาของผู้เรียนแนวคิดทฤษฎีและวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้ และครูต้องวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

**กลยุทธ์หลักที่ 8 คือ ปฏิรูปการพัฒนาระบบผู้นำทางวิชาการของครูด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้แบบมุ่งเน้นอนาคต** สอดคล้องกับคู่มือการประเมินสมรรถนะครูในสมรรถนะที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ กำหนดให้ครูสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและ เอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เพื่อการจัดการเรียนรู้

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์หลักทั้ง 8 กลยุทธ์นี้ จะพบว่า เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาระบบผู้นำทางวิชาการของครูของนักวิชาการและนักการศึกษา รวมทั้งนโยบายและแผนการพัฒนาระบบบุคลากรทางการศึกษาของภาครัฐด้วย จึงเป็นกลยุทธ์หลักที่สามารถนำไปใช้พัฒนาระบบผู้นำทางวิชาการของครูได้ต่อไป

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารโรงเรียน ควรมีการสนับสนุนเรื่องนโยบายการพัฒนาระบบผู้นำทางวิชาการของครูอย่างต่อเนื่อง และควรลดภาระงานครูที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาครูและคุณภาพของผู้เรียน

จากการวิจัย พบว่า ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบผู้นำทางวิชาการของครูจากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่ามีจุดอ่อนที่ต้องได้รับการพัฒนามากกว่าจุดแข็ง จึงเป็นหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจนถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องนำกลยุทธ์หลักทั้ง 8 กลยุทธ์ และกลยุทธ์รองทั้ง 9 ข้อนี้ไปพัฒนาระบบผู้นำทางวิชาการของครูอย่างต่อเนื่องต่อไป โดยน่านโยบายของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพครูมาดำเนินการร่วมด้วย เพื่อให้เกิดคุณภาพต่อผู้เรียนยิ่งขึ้น

5.3.1.2 กลยุทธ์หลักที่โรงเรียนควรนำไปปฏิบัติได้ทันที คือ กลยุทธ์หลักที่ 6 คือ ปฏิรูปการพัฒนาระบบผู้นำทางวิชาการของครูด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนแบบมุ่งเน้นอนาคต

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า การควบคุมการใช้เวลาในการสอนของครูเป็นจุดแข็งของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จึงแสดงให้เห็นว่าครูควบคุมเวลาในการจัดการเรียน การสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมได้อย่างเต็มที่

5.3.1.3 กลยุทธ์หลักที่โรงเรียนควรจะต้องวางแผนเชิงรุกอย่างเร่งด่วนในการนำไปปฏิบัติ คือ กลยุทธ์หลักที่ 3 ปฏิรูปการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร แบบมุ่งเน้นอนาคต

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า เป็นจุดอ่อนที่มีค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นสูงสุด จึงเป็นจุดอ่อนของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู แต่หลักสูตรมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา เปรียบเสมือนเข็มทิศที่ใช้ในการจัดการศึกษา เป็นหัวใจของการจัดการเรียนการสอน และเป็นตัวกำหนดแนวทางการจัดการศึกษาเพื่อนำไปสู่ความมุ่งหมายตามแผนการศึกษาแห่งชาติ และเป็นไปตามที่สังคมต้องการ ผู้บริหารและครูจึงต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการศึกษาและทำความเข้าใจหลักสูตรสถานศึกษา ให้ถือเป็นหน้าที่สำคัญของครูทุกคน ทั้งนี้ต้องดำเนินการเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาสู่บุคลากรที่เกี่ยวข้องด้วย ทั้งเพื่อนครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูที่มีบริบทที่หลากหลาย และเพื่อให้เห็นมิติการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูที่มีความหลากหลายและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เท่านั้นจึงควรศึกษาโรงเรียนในระบบการศึกษาในสังกัดอื่นๆ เช่น โรงเรียนโรงเรียนเอกชน หรือโรงเรียนทางเลือกต่างๆ อาจเห็นถึงความแตกต่างของภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในบริบทที่หลากหลาย

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา เพื่อให้เห็นมิติการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์ “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำครูโรงเรียนมาตรฐานสากล” (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาการศึกษาดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2557) หน้า 55-56

เกษม วัฒนชัย. การปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา,  
2545.

ไคศิษฐ์ เปลรินทร์. “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษาดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552)

“ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ.2548”

ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนพิเศษ 76ง

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน คู่มือการประเมินสมรรถนะครู. 2553.

จุฑามาศ อินนามเพ็ง “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ส่งผลต่อความเป็น  
องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม  
เขต 2 ” (วิทยานิพนธ์ ค.ม.การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสกลนคร, 2552) หน้า 28 สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2554 จากฐานข้อมูล  
วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

จำลักษณะ ขุนพลแก้ว. Quality junction. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548.

ชฎากาญจน์ เจริญชนม์. “ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553) หน้า 40

ถวิล มาตรฐาน. การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ: สมาธรรม  
, 2544 .

ถนอมพร เลาหจรัสแสง. การเรียนรู้ในยุคสมัยหน้า: ตอนรูปแบบและทฤษฎี การเรียนรู้อนาคต.  
[ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://thanompo.edu.cmu.ac.th> [18 กันยายน 2556]

ทศพร ศิริสัมพันธ์. การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์และภาพรวมของการจัดการและวางแผน  
เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2539.

- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- นภดล พิมพอน. “ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูผู้สอนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน วิทยาลัยสารพัดช่างพระนครศรีอยุธยา” (วิทยานิพนธ์ กศ.ม.การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2556) สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2557 [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://www.edu.nu.ac.th/>
- นิตย์ สัมมาพันธ์. ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: บริษัท อินโนกราฟิกส์ จำกัด, 2546.
- บัณฑิต ศรีพุทธานุกร. พัฒนาครู-นร.-โรงเรียนมีคุณภาพ. คมชัดลึก 20 (กรกฎาคม 2552): 7.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 9 .กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์, 2554.
- ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์. มหัศจรรย์พลังคิดบวก. กรุงเทพฯ: ธิงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์, 2554.
- ปองสิน วิเศษศิริ. เอกสารการบรรยายเรื่องแนวทางการวิจัยภาวะผู้นำทางการศึกษา. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตุลาคม 2552.
- พรชัย ธนปารมี “ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2555) หน้า 30
- พรนพ พุกกะพันธุ์. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์จามจรีโปรดักท์, 2544.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. การวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน เรื่อง การปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครูคุณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2546.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2552.
- . เสริมคุณธรรมเติมเต็มคนเป็นครู. [ออนไลน์]  
แหล่งที่มา: <http://www.thaioctober.com/forum/index>. [10 ธันวาคม 2557]
- พสุ เดชะรินทร์. กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2546.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. บทบาทครูไทยยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 [ออนไลน์]  
แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts/517496> [20 กรกฎาคม 2557]
- มนทิวา ชัยประเสริฐ. “ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนเอกชน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1” (วิทยานิพนธ์ กศ.ม. การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2555) สืบค้นเมื่อ 30

- มีนาคม 2557 [ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://www.edu.nu.ac.th/>  
 ยนต์ ชุ่มจิต. การพัฒนาครู. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2535.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ (Leadership). กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์, 2544.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์, 2556.
- วัชรรา เล่าเรียนดี. ศาสตร์การนิเทศการสอนและการโค้ช การพัฒนาวิชาชีพ : ทฤษฎี กลยุทธ์  
 สู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศิลปากร  
 วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์, 2556.
- วิโรจน์ สารรัตน์. ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนันทศาสตร์ร่วมสมัยปัจจุบัน. กรุงเทพมหานคร:  
 ทิพย์วิสุทธิ์, 2557.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม. พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
 แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
- ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์. กุญแจสู่ความเป็นเลิศทางการบริหารคน. กรุงเทพมหานคร: ชูม,  
 2542.
- สัมมา รณิธย์, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง, 2556.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บุ๊คลิงค์. 2547.
- .....คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา. 2549ก. สืบค้นเมื่อ 1  
 มีนาคม 2555, จาก [www.Suthep.ricr.ac.th/leadership27.doc](http://www.Suthep.ricr.ac.th/leadership27.doc)
- สุชาติ สังข์เกษม. การบริหารการเปลี่ยนแปลง : กุญแจสู่ความสำเร็จ. ฐานเศรษฐกิจ.  
 ( ธันวาคม 2554): 22
- สุพล วังสินธ์. “การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้” วารสารประกัน  
 คุณภาพ. 5 ( กรกฎาคม 2545), 12-14.
- สุภัคกาญจน์ ฤทธิ์ละคร “ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุดรธานี เขต 3 ” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษา  
 ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548) หน้า 12
- สุริรัตน์ พัฒนเอียร. “ตัวแบบความสามารถทางภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”  
 (วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2552) หน้า 20
- สุวิมล ว่องวานิช. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่เขต2. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง “การพัฒนาครูทั้งระบบตามยุทธศาสตร์การปฏิรูป การศึกษา ทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561)”

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต13. เอกสารประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการ, 2556.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.ข้อมูลจำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.กระทรวงศึกษาธิการ, 2557.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่สาม (พ.ศ.2543-2558) กรุงเทพฯ, 2552.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิก, 2552.

..... เป้าหมายยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้ การปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2553.

..... รายงานประจำปี 2556 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กับเส้นทางพัฒนาการศึกษาไทย . กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2556.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554). กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี, 2554.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559). กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี, 2556.

สำนักทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ.วิกิถดการศึกษาไทย.[ออนไลน์] แหล่งที่มา: <http://www.niets.or.th>. [20 ธันวาคม2555]

เสาวนิต ชัยมุสิก. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บุ๊ค พอยท์,2554.

อังคินันท์ อินทรกำแหง.การเรียนรู้ร่วมกันสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย.

วารสารพฤติกรรมศาสตร์. (2547): 52-58.

อาภารัตน์ ราชพัฒน์.“การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษาดุขุภีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554) หน้า 8

### ภาษาอังกฤษ

- Boles,K.; &Troen, V. How Teachers Make Restructuring Happen. Educational Leadership. 1994.
- Bryan Stoops. Teacher Leadership as Meaningful School Reform: A Snapshot of Contemporary Teacher Leadership. New York: University of La Veme, California. 2011.
- Carter, C.J. & Klotz, J. What principals must know before assuming the of instructional leader. BASSP Bulletin 1990.
- FidlerBrian ,Strategic Management for School Development. London. Chapman Publishing.2002.
- Gibson,J.L.,John M. Ivancevich, and J.H. Donnelly. Organizations : Behavior, Structure,Process.3<sup>rd</sup> ed. Dallas, Texas:Business Publishing, Inc, 1979.
- Halpin, A. W. Theory and research in administration. New York: Macmillan, 1966.
- Harris, A.; & Lambert, L. Building Leadership Capacity for School Improvement. Maidenhead-Philadelphia: Open University Press. 2003.
- Harris, A.; & Muijs D. Teacher Leadership: A Review of Research. Retrieved July 7 , 2012, from <http://www.teachers.org.uk/node/8139>, 2005.
- Harvard College. Instructional Leadership (IL) ( online ) Available from <http://alumni.harvard.edu/2009>.
- Katzenmeyer, M & Moller, G. Awakening the Sleeping Giant: Helping Teachers Develop as Leaders. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. 2001.
- Lezotte, L. The nexus of instructional Leadership and effective school. The School Administrator, 1994.
- Miller, B.; & Moon, J.; & Elko, S. Teacher Leadership in Mathematics and Science: Casebook and Facilitator's Guide. Portsmouth, NH: Heinemann. 2000.
- Nelson, D.L., & Quick, J.C. Organizational behavior : Foundations,realities, and

- changes. St. Paul, Minn.: West, 1997.
- Northouse, G.P. Introduction to leadership: concepts and practice. Sage Publication, Thousand Oaks, USA, 2012.
- Nussbaum-Beach, S.L. Teacher as Leader. August 2,2012, 2007: Available from <http://21stcenturylearning.typepad.com/blog>.
- Phillip Hallinger and Joseph Murphy, “Assessing the Instructional Management Behavior of Principals,” The Elementary School Journal 86, 2 November 1985 .  
----- . (Online) Available from [www.philiphallinger.com/educational.html](http://www.philiphallinger.com/educational.html),1980-2004.
- Queensland University of Technology. ( 2002 ). “The Thailand Education Reform Project.” ( online ) Available from <http://www.edthai.com/>. (December 10, 2010 )
- Telford, H. Transforming Schools through Collaborative Leadership. (London: Falmer Press), 1996.
- Waters, J. T., Marzano, R. J., & McNulty, B. A. (2003). Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning. - Available from: [http://www.mcrel.org/products-and-services/products/product-listing/01\\_99/product-82#sthash.I0xly6xU.dpuf](http://www.mcrel.org/products-and-services/products/product-listing/01_99/product-82#sthash.I0xly6xU.dpuf)
- William Glasser. The Quality School Teacher, Available from <file:///C:/Documents%20and%20Settings/2545>.
- York-Barr, J.; & Duke, K. What Do we Know about Teacher Leadership? Findings from Two Decades of Scholarship. Review of Educational Research. 74(3)
- Yukl. Leadership in Organizations.7<sup>th</sup> ed.New Jersey:Prentice Hall, 2010.
- Stoner, J.A.F. & Freeman,R.E. Management (5<sup>th</sup> ed.) Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall, 1992.
- Taro Yamane. สูตรการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง. Available from <http://www.drmanage.com/>.1973.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY





## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

#### คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ ครู

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่ พึงประสงค์ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ครูผู้สอน จำนวน 3 ท่าน ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลโรงเรียนจำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการของครู จำนวน 35 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

3. ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาของประเทศอย่างยิ่ง และข้อมูลที่ตอบจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ทั้งสิ้น ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน ดังนั้น จึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงหรือ ตามความต้องการที่แท้จริงของท่านให้ครบทุกข้อ เพื่อผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

4. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์คุณครูผู้สอนตอบแบบสอบถามแต่ละตอนที่กำหนดให้ครบถ้วน และ กรุณานำแบบสอบถามของคุณครูผู้สอน จำนวน 3 ฉบับ ใส่ซองที่แนบมาพร้อมนี้ ในซองเดียวกันทั้งหมด ตาม ซองที่ส่งมาให้ ซึ่งได้ชำระค่าส่งเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณานำซองแบบสอบถามส่งไปรษณีย์ให้ด้วยจักเป็น พระคุณอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสุพรรณรัตน์ สัตตธนชัยภัทร

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับสภาพปัจจุบันของท่านและโรงเรียน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  น้อยกว่า 30 ปี  30 - 35 ปี  36 - 40 ปี  41 - 45 ปี  
 46 - 50 ปี  51 - 55 ปี  มากกว่า 55 ปี
3. ท่านเริ่มปฏิบัติหน้าที่จนถึงปัจจุบัน เป็นเวลา  
 น้อยกว่า 5 ปี  5 - 10 ปี  
 11 - 15 ปี  15 ปีขึ้นไป
4. วุฒิการศึกษาสูงสุดของท่าน  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก
5. สถานศึกษาแห่งนี้จัดการศึกษาในระดับ.....  ประถมศึกษา  ประถมศึกษา-ขยายโอกาส  
 มัธยมศึกษา
6. สถานศึกษาแห่งนี้เป็นสถานศึกษาขนาด.....  เล็ก  กลาง  ใหญ่  ใหญ่พิเศษ

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณาข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “สภาพปัจจุบัน” และ “สภาพที่พึงประสงค์”

**เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”**

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด

**เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”**

ระดับ 5 หมายถึง ควรมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ควรมีการปฏิบัติในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ควรมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ควรมีการปฏิบัติในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ควรมีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

**ตัวอย่าง** การตอบแบบสอบถาม (เฉพาะข้อ 1.)

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน											
1.	ครูร่วมคิดร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	...	...	...	✓	...	✓	...	...	...	...

1. หมายถึง ครูร่วมคิดร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อย และท่านมีความเห็นว่า ควรมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

จบตัวอย่าง









การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์						
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
31.	ครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน												
<b>ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้</b>													
32.	ครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการกระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเอง นักเรียน ชุมชน รวมทั้งผู้บริหาร ใฝ่รู้ใฝ่เรียน												
33.	ครูคตินำภูมิปัญญาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน												
34.	ครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือด้านคุณธรรม จริยธรรม ดีเด่น												
35.	ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่แก่นักเรียนทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา												

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้  
ที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์การตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง

การพัฒนาเครื่องมือวิจัย  
โครงร่างวิทยานิพนธ์  
เรื่อง  
กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู  
INSTRUCTIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT STRATEGIES OF TEACHERS

---

เรียน ท่านผู้เชี่ยวชาญที่เคารพอย่างสูง

ด้วยดิฉัน นางสาวพรรัตน์ สัตตธนชัยภัทร นิสิตปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยมี ผู้ช่วย  
ศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ ดร.ปิยะ  
พงษ์ สุขเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และดร.ดิเรก พรสีมา เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
ภายนอก ในการนี้อยู่ระหว่างการพัฒนาเครื่องมือการวิจัย จึงขอเรียนเชิญท่านเป็น  
ผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือจำนวน 1 ฉบับ คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน  
และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญที่ได้อนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือในครั้งนี้  
เป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนา  
เครื่องมือฉบับสมบูรณ์เพื่อการวิจัยต่อไป

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

นางสาวพรรัตน์ สัตตธนชัยภัทร

โทรศัพท์ : 081-611-8078

E-mail : [supornrat2505@gmail.com](mailto:supornrat2505@gmail.com)



แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์  
ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

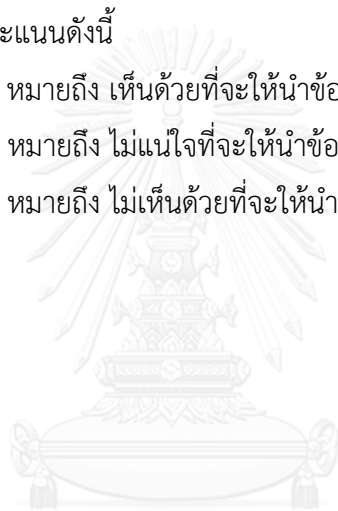
**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ครูผู้สอน

วิธีการออกแบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญ โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงตรงกับช่องความคิดเห็นที่มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

+1 หมายถึง เห็นด้วยที่จะให้นำข้อคำถามนี้ มาใช้

0 หมายถึง ไม่แน่ใจที่จะให้นำข้อคำถามนี้ มาใช้

- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยที่จะให้นำข้อคำถามนี้ มาใช้



**แบบประเมินความเหมาะสมของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์  
ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู**

**ตอนที่ 1** ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู		ความคิดเห็น			หมายเหตุ
		กรรมการคนที่			
		1	2	3	
<b>ด้านการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน</b>					
1.	ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี	+1	+1	+1	1
2.	ครูแสดงความคิดเห็นริเริ่มและร่วมกำหนดจุดเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นประจำทุกปี	+1	+1	+1	1
3.	ครูเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการเพื่อให้เกิดผลต่อผู้เรียนทุกด้านโดยใช้ผลการเรียนของนักเรียน	+1	+1	+1	1
<b>ด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน</b>					
4.	ครูเป็นต้นคิดในการจัดทำป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน	+1	+1	+1	1
5.	ครูเป็นผู้นำในการติดป้ายนิเทศแสดงเป้าหมายทางวิชาการให้พบเห็นได้อย่างชัดเจนในโรงเรียน	+1	+1	+1	1
6.	ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับเพื่อนครู เกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	+1	+1	+1	1
7.	ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับนักเรียน เกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	+1	+1	+1	1
8.	ครูทำการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้ปกครอง เกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน	+1	+1	+1	1

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู		ความคิดเห็น			หมายเหตุ
		กรรมการคนที่			
		1	2	3	
<b>ด้านการนิเทศและการประเมินผลด้านการเรียนการสอน</b>					
9.	ครูเป็นผู้ชักนำเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันในการเข้าสังเกตการสอนหรือนิเทศการสอนของเพื่อนครูในชั้นเรียน	+1	+1	+1	1
10.	ครูคิดริเริ่มในการจัดให้มีการวัดและประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	1
11.	ครูนำผลการวัดและประเมินผลนักเรียนไปปรับปรุงการเรียนการสอน	+1	+1	+1	1
<b>ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตร</b>					
12.	ครูศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนด้วยตนเอง	+1	+1	+1	1
13.	ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ครูและบุคลากรด้วยตนเอง	+1	+1	+1	1
14.	ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่นักเรียนด้วยตนเอง	+1	+1	+1	1
15.	ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ผู้ปกครองด้วยตนเอง	+1	+1	+1	1
16.	ครูเผยแพร่หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนแก่ชุมชนด้วยตนเอง	+1	+1	+1	1
17.	ครูวางแผนการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองตามกระบวนการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดของหลักสูตรในรายวิชาที่สอน	+1	+1	+1	1
18.	ครูปรึกษากับเพื่อนครูเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเพื่อแยกแยะจุดแข็งและจุดด้อยของหลักสูตร	+1	+1	+1	1
19.	ครูเป็นผู้คิดออกแบบการจัดการเรียนรู้ โดยเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล	+1	+1	+1	1



การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู		ความคิดเห็น			หมายเหตุ
		กรรมการคนที่			
		1	2	3	
<b>ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน</b>					
20.	ครูทำการศึกษาวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลและนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน	+1	+1	+1	1
21.	ครูเป็นผู้คิดและใช้แบบทดสอบหรือเครื่องมือวัดผลที่หลากหลาย เพื่อประเมินความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้	+1	+1	+1	1
22.	ครูพบปะกับเพื่อนครูเพื่อสนทนาเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	+1	+1	+1	1
<b>ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอน</b>					
23.	ครูเป็นผู้ควบคุมเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	1
24.	ครูจัดสรรเวลาในที่ประชุมให้ครูด้วยกันได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยไม่เบียดบังเวลาสอน	+1	+1	+1	1
25.	ครูแจ้งให้ผู้บริหารทราบเวลาในการจัดประชุมที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เบียดบังเวลาสอน	+1	+1	+1	1
<b>ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ</b>					
26.	ครูเป็นผู้นำในการสร้างเครือข่ายและสนับสนุนครูด้วยกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและนำทักษะ วิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ มาใช้	+1	+1	+1	1
27.	ครูเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	1
28.	ครูเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	1

การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู		ความคิดเห็น			หมายเหตุ
		กรรมการคนที่			
		1	2	3	
29.	ครูแสดงความประสงค์ที่จะเข้ารับการอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาจัดการเรียนการสอนและช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนไม่เข้าใจ	+1	+1	+1	1
30.	ครูกิตรีเริ่มจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน	+1	+1	+1	1
31.	ครูค้นหาและนำวิธีการต่างๆ มาใช้ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน	+1	+1	+1	1
<b>ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้</b>					
32.	ครูเป็นผู้สร้างหรือหาวิธีการกระตุ้นให้ทั้งครูด้วยกันเอง นักเรียน ชุมชน รวมทั้งผู้บริหาร ใฝ่รู้ใฝ่เรียน	+1	+1	+1	1
33.	ครูกิตรีนำภูมิปัญญาและความรู้ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน	+1	+1	+1	1
34.	ครูใช้โอกาสต่างๆ ในการประกาศยกย่องนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการ หรือด้านคุณธรรม จริยธรรม ดีเด่น	+1	+1	+1	1
35.	ครูเป็นผู้นำในการจัดหาและเผยแพร่วิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนให้แก่แก่นักเรียนทั่วไปและนักเรียนที่มีปัญหา	+1	+1	+1	1



### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- 1.ดร.ประสิทธิ์ เขียวศรี รองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
- 2.รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว ผู้อำนวยการมหบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- 3.รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ด้านศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม

### รายนามผู้อำนวยการและโรงเรียนทดลองใช้เครื่องมือ

- 1.นายชาญศิลป์ วาสุภุมมา  
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดห้วยจรเข้วิทยา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
- 2.นางสุพรรณรัตน์ สัตตชนชัยภัทร  
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนึ่ง  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์

- 1.ดร.สุทธิชัย เดชสุวรรณนิธิ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร
- 2.นายดิเรก โรจน์ปาน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยาเขต 2
- 3.ดร.แสน สมนึก ศึกษานิเทศก์ เขียวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยาเขต2
- 4.ดร.ราตรี ศรีไพรวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัย (กระจ่าง สิงหเสนี)
- 5.ดร.สุรดา ไชยสงคราม ผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดช่างเหล็ก
- 6.ดร.กรชนก เนตรโอภารักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดนาครปรก
- 7.นางจันทนา ทองศรีงาม ผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดเวตวันธรรมมาวาส
- 8.นางกัญญา เจริญถ้อย ผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดโพธิ์แดงใต้
- 9.นางชบา โรจนะเสน ผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดเชิงเลน
- 10.นางสาวพจณี ศรียานนท์ ผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านเชียงรากน้อย

- 11.นางวิภาดา แสงสุวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดมูลเหล็ก
- 12.นางสาวไพพกา ผิดคำ ผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดท้ายเกาะ
- 13.นางสาวปราณี ศรีมีชัย ผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนดาราคาม
- 14.นางนาวิณี โกวิทวิบูลย์ รองผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพญาไท
- 15.นายกนก คล้ายมุข ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
พระนครศรีอยุธยาเขต 2
- 16.นางดรุณี พรประเสริฐ ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กรุงเทพมหานคร
- 17.นางสาวลัดดา ด่านวิริยกุล ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ
- 18.นางกรรณีย์ สุบิน ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ
- 19.นางพูนทรัพย์ อนุชิต ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ
- 20.นางสร้อย เสริมพล ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ
- 21.นางบุบผา ไตรปิ่น ครูชำนาญการ โรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ
- 22.นางสาวจินตนา ชิตเชื้อ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ
- 23.นางชนิษฐา อรจุล ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ
- 24.นางระยอง เอี่ยมทองคำ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดห้วยจรเข้วิทยา
- 25.นางปิยนารถ แสงวงศ์ดี ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์
- 26.นายปิยะ อิศรางกูร ณ อยุธยา ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดหนัง
- 27.นางสาวเพ็ญศิริ พรหมกิ่งแก้ว ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหนองแอก สพป.มุกดาหาร
- 28.นางสาวจิราวดี เงินแถบ ครูชำนาญการ โรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ
- 29.นางฉวีวรรณ ทศนวิญญู ครูชำนาญการ โรงเรียนดาราคาม
- 30.นายอานนท์ ทองคง ครูโรงเรียนพญาไท

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้  
ในการสนทนากลุ่มที่มีต่อร่างกลยุทธ์**

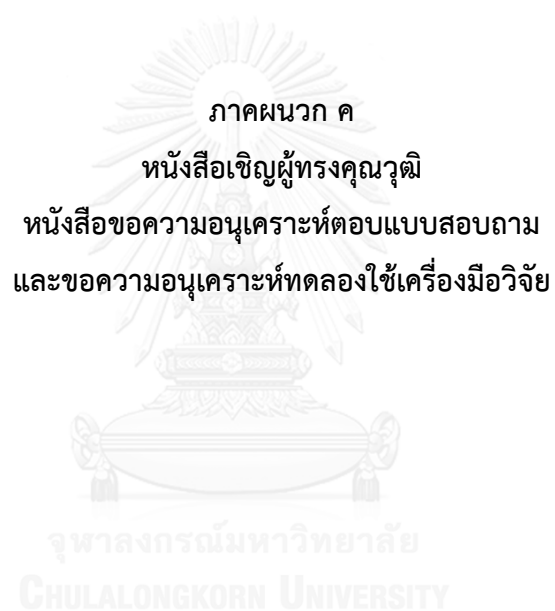
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา**

- 1.นางสร้อย เสริมพล ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ
- 2.นางมยุรี รอดพงษ์พันธ์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนจันทร์ประดิษฐารามวิทยา
- 3.นางสาวนิตยา ธรรมโชติ ครูชำนาญการ โรงเรียนไทรมิตรวิทยาลัย
- 4.นายคณิต แซ่เต็ง ครูชำนาญการ โรงเรียนวัดสุทธิวราราม
- 5.นายศุภชัย กิ่งรัตน์ ครูโรงเรียนวัดราชโอรส

**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**

- 1.นายปิยะ อิศรางกูร ณ อยุธยา ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดหนัง
- 2.นางพิมพ์ภัสส์ แก่นนาค ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนชุมชนวัดไทรน้อย
- 3.นางวาสนา เลื่อมสุทธิ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลวัดนางนอง
- 4.นายทวีวัช แก้วแดง ครูชำนาญการ โรงเรียนมหาวิรานุวัตร
- 5.นางธนินทร ชูแก้ว ครูชำนาญการ โรงเรียนพญาไท
- 6.นางสาววนิดา พิมพ์โคตร ครูโรงเรียนวัดนาคปรก







ที่ ศธ 0512.6(2791.10)/58-

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสุพรรัตน์ สัตตธนชัยภัทร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นาวินิตย์ สงคราม)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ  
โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612





ที่ ศธ 0512.6(2791.10)/58-

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ประสิทธิ์ เขียวศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวสุพรรณรัตน์ สัตตธนะชัยภัทร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ  
โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2791.10)/58- 1232

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

11 มีนาคม 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวรัตน สัตตธนชัยภัทร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612

ผู้วิจัย E-mail : p\_jedpeenong@hotmail.com

โทร.08-1611-8078



ที่ ศธ ๐๔๒๓๐.๓๐ /พิเศษ

โรงเรียนวัดหนัง (สพป.กทม.)  
ถนนวุฒากาศ แขวงบางค้อ  
เขตจอมทอง กรุงเทพฯ ๑๐๑๕๐

๑๐ เมษายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้คุณครูตอบแบบสอบถามงานวิจัย

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามงานวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ด้วยดิฉันนางสุพรรณรัตน์ สัตตธนชัยภัทร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการจัดทำวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จึงขอความอนุเคราะห์ให้คุณครู ๓ ท่านตอบแบบสอบถามซึ่งมี ๒ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลโรงเรียน จำนวน ๑๐ ข้อ

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จำนวน ๓๕ ข้อ

ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ความคิดเห็นของครู จะไม่มีผลกระทบต่อท่าน ต่อโรงเรียน และครูผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาของวงการศึกษาและประเทศชาติต่อไป

ทั้งนี้ ขอความกรุณาส่งแบบสอบถามดังกล่าวใส่ซองที่แนบมาพร้อมนี้และส่งกลับไปโรงเรียนวัดหนัง ภายในวันที่ ๒๐ พฤษภาคม พ.ศ.๒๕๕๘ ด้วย ซึ่งผู้วิจัยได้ชำระค่าจัดส่งเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นางสุพรรณรัตน์ สัตตธนชัยภัทร)

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนัง

โทร. ๐ ๒๔๖๘ ๒๖๖๒ , โทรสาร. ๐ ๒๔๗๖ ๗๓๙๗

ที่ ศธ ๐๔๒๓๐.๓๐ /พิเศษ



โรงเรียนวัดหนัง (สพป.กทม.)

ถนนวุฒากาศ แขวงบางค้อ

เขตจอมทอง กรุงเทพฯ ๑๐๑๕๐

๑๕ มีนาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดห้วยจรเข้วิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามงานวิจัย จำนวน ๒๐ ชุด

ด้วยดิฉันนางสุพรรณรัตน์ สัตตธนชัยภัทร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กำลังศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการจัดทำวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารด้านการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จึงขอความอนุเคราะห์ขอทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าว โดยให้คุณครู ๒๐ ท่าน ตอบแบบสอบถามซึ่งมี ๒ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลโรงเรียน จำนวน ๑๐ ข้อ

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ของการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครู จำนวน ๓๕ ข้อ

ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ความคิดเห็นของครู จะไม่มีผลกระทบต่อท่าน

ต่อโรงเรียนและครูผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเครื่องมือวิจัยต่อไป

ทั้งนี้ ขอความกรุณาส่งแบบสอบถามดังกล่าวใส่ซองที่แนบมาพร้อมนี้และส่งกลับไปให้โรงเรียนวัดหนัง ภายในวันที่ ๓๐ มีนาคม พ.ศ.๒๕๕๘ ด้วย ซึ่งผู้วิจัยได้ชำระค่าจัดส่งเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นางสุพรรณรัตน์ สัตตธนชัยภัทร)

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนัง

โทร. ๐ ๒๔๖๘ ๒๖๖๒ , โทรสาร. ๐ ๒๔๗๖ ๗๓๙๗

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสุพรรณรัตน์ สัตตชนชัยภัทร เกิดวันที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ.2505 ที่อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม

สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรี ศึกษาศาสตรบัณฑิต เกียรตินิยมอันดับ 2 วิชาเอกภาษาไทย วิชาโทบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ปี พ.ศ.2528

สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศึกษาศาสตร์ –การสอน) สาขาการสอนภาษาไทย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปี พ.ศ.2535

สำเร็จการศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ปี พ.ศ. 2551

เข้าศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา (นอกเวลาราชการ) ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2552

ปัจจุบันรับราชการ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนึ่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ