

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดี
ระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF ACADEMIC MANAGEMENT STRATEGIES OF SCHOOL UNDER UNESCO
ASSOCIATED SCHOOLS NETWORK IN THAILAND BASED ON THE CONCEPT OF HOLISTIC
LEADERSHIP



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Educational Management
Department of Educational Policy, Management, and Leadership

FACULTY OF EDUCATION

Chulalongkorn University

Academic Year 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้ เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของ ยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม
โดย	น.ส.สริณณพัชร์ ธรรมบุศย์
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัตติ)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.พงษ์ลิขิต เพชรผล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร.สุวิทย์ มูลคำ)

สรุณณพพขร ธรรมบพคย : การพฒนากลยพทรบการบรหารวชการของรเงนภายใตเครอชยสถานศกษาเพื่อความเขาใจอนตระหวางชาติของยูนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นาแบบองครวม. (DEVELOPMENT OF ACADEMIC MANAGEMENT STRATEGIES OF SCHOOL UNDER UNESCO ASSOCIATED SCHOOLS NETWORK IN THAILAND BASED ON THE CONCEPT OF HOLISTIC LEADERSHIP) อ.ที่ปรกษาหลัก : รศ. ดร.ชญาทมพ ฤสาโห, อ.ที่ปรกษารวม : ศ. ดร.พฤทธี ศรบรรณพททกษ

การวชยคร้งนมีวตฤประสงค์เพื่อ 1) ศกษากรอบแนวคิดภาวะผู้นาแบบองครวมและกรอบแนวคิดการบรหารวชการ 2) ศกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคูกคามของการบรหารวชการของรเงนภายใตเครอชยสถานศกษาเพื่อความเขาใจอนตระหวางชาติของยูนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นาแบบองครวม และ 3) พฒนากลยพทรบการบรหารวชการของรเงนภายใตเครอชยสถานศกษาเพื่อความเขาใจอนตระหวางชาติของยูนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นาแบบองครวม โดยใช่วชยวชยแบบผสมวชยพหุระยะ เก็บข้อมูลเชิงปรมาณและเชิงคูกภาพ กลุ่มดวยางวชยไดแก รเงนภายใตเครอชยสถานศกษาเพื่อความเขาใจอนตระหวางชาติของยูนสโกในประเทศไทย ซึ่งจัดการเรยนการสอนในระดับมัธยมศกษา จานวน 84 รเงนรเงน ผูใหข้อมูล ไดแก ผูอานวยการรเงนหรือรองผูอานวยการรเงน ครูหวหนาระดับ ครูประจำชั้น และประธานสภานักเรยน จานวน 336 คน เครอชยที่ใชในการเก็บข้อมูล ประกอบด้วย 1) แบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการวชย 2) แบบสอบถามสภาพบัจจุบันและสภาพที่พงประสงค์ในการบรหารวชการของรเงนภายใตเครอชยสถานศกษาเพื่อความเขาใจอนตระหวางชาติของยูนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นาแบบองครวม 3) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปไดของ (ร่าง) กลยพทรบการบรหารวชการของรเงนภายใตเครอชยสถานศกษาเพื่อความเขาใจอนตระหวางชาติของยูนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นาแบบองครวม สถตททใช้ในการวเคราะหข้อมูล ไดแก ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น การวเคราะหความแปรปรวน และการวเคราะหเชิงเนือหา

ผลการวชยพบว่า 1) กรอบแนวคิดภาวะผู้นาแบบองครวม ประกอบด้วย สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน สมรรถนะทางมนุษยหรือทักษะมนุษย และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง กรอบแนวคิดการบรหารวชการ ประกอบด้วย การพฒนาหลักสูตร การพฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรยนรู การจัดการเรยนการสอน และการวัดและประเมินผล 2) จุดอ่อนของการบรหารวชการของรเงนภายใตเครอชยสถานศกษาเพื่อความเขาใจอนตระหวางชาติของยูนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นาแบบองครวม (รเงนเรยนทุกขนาด) คือ การวัดและประเมินผล ($PNI_{modified} = 0.271$) และการพฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรยนรู ($PNI_{modified} = 0.261$) ตามลำดับ จุดแข็งของการบรหารวชการของรเงนภายใตเครอชยสถานศกษาเพื่อความเขาใจอนตระหวางชาติของยูนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นาแบบองครวม (รเงนเรยนทุกขนาด) คือ การจัดการเรยนการสอน ($PNI_{modified} = 0.244$) และการพฒนาหลักสูตร ($PNI_{modified} = 0.232$) ตามลำดับ ภาวะคูกคามของการบรหารวชการของรเงนภายใตเครอชยสถานศกษาเพื่อความเขาใจอนตระหวางชาติของยูนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นาแบบองครวม (รเงนเรยนทุกขนาด) คือ สภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{modified} = 0.274$) และการเมอองและนโยบายของรัฐ ($PNI_{modified} = 0.272$) ตามลำดับ โอกาสของการบรหารวชการของรเงนภายใตเครอชยสถานศกษาเพื่อความเขาใจอนตระหวางชาติของยูนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นาแบบองครวม (รเงนเรยนทุกขนาด) คือ สภาพสังคม ($PNI_{modified} = 0.249$) และเทคโนโลยี ($PNI_{modified} = 0.229$) ตามลำดับ 3) กลยพทรบการบรหารวชการของรเงนภายใตเครอชยสถานศกษาเพื่อความเขาใจอนตระหวางชาติของยูนสโกในประเทศไทยตามแนวคิดภาวะผู้นาแบบองครวม ประกอบด้วย 4 กลยพทรหลัก คือ (1) ยกระดับคูกภาพหลักสูตรเสริมสร้าภาวะผู้นาแบบองครวมของนักเรยน มี 2 กลยพทรอง (2) เร่งรัดพฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรยนรูเสริมสร้าภาวะผู้นาแบบองครวมของนักเรยน มี 2 กลยพทรอง (3) ยกระดับการจัดการเรยนการสอนเสริมสร้าภาวะผู้นาแบบองครวมของนักเรยน มี 2 กลยพทรอง (4) เร่งรัดการปรบปรุงการวัดและประเมินผลเสริมสร้าภาวะผู้นาแบบองครวมของนักเรยน มี 2 กลยพทรอง

สาขาวิชา บรหารการศกษา
ปีการศกษา 2564

ลายมือชอีนลิต
ลายมือชอ อ.ที่ปรกษาหลัก
ลายมือชอ อ.ที่ปรกษารวม

6084458327 : MAJOR EDUCATIONAL MANAGEMENT

KEYWORD: HOLISTIC LEADERSHIP, ACADEMIC MANAGEMENT STRATEGIES, SCHOOL UNDER UNESCO ASSOCIATED SCHOOLS NETWORK
 Sarinapat Dhamabus : DEVELOPMENT OF ACADEMIC MANAGEMENT STRATEGIES OF SCHOOL UNDER UNESCO ASSOCIATED SCHOOLS NETWORK IN THAILAND BASED ON THE CONCEPT OF HOLISTIC LEADERSHIP. Advisor: Assoc. Prof. CHAYAPIM USAHO, Ph.D. Co-advisor: Prof. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D.

The purposes of this research were to: 1) study the conceptual framework of holistic leadership and of academic management; 2) analyze strengths, weaknesses, opportunities, and threats; and 3) develop academic management strategies of school under UNESCO Associated Schools Network in Thailand based on the concept of holistic leadership. The research approach used in this study was the Multiphase Mixed Method design: Qualitative research, Quantitative research, and Mix method research. The total of 336 sample groups used in this research were school director or deputy director, lead teacher, class teacher, and head of student council from 84 secondary schools under UNESCO Associated Schools Network in Thailand. The instruments used for data collection were 1) an appropriateness evaluation form of research conceptual framework, 2) a questionnaire on the current and desirable conditions of academic management of school under UNESCO Associated Schools Network in Thailand based on the concept of holistic leadership, 3) an appropriateness and feasibility evaluation form of the draft academic management strategies of school under UNESCO Associated Schools Network in Thailand based on the concept of holistic leadership. The data were analyzed by percentage, frequency, mean, standard deviation, the priority needs index, ANOVA, and content analysis.

The results of the research were as follows: 1) The conceptual framework of holistic leadership consisted of technical competencies or work skills, human competencies or people skills, and self competencies or self skills. The conceptual framework of academic management comprised curriculum development, instructional media and learning resources development, teaching and learning management, and assessment and evaluation. 2) The weaknesses of academic management of school under UNESCO Associated Schools Network in Thailand based on the concept of holistic leadership (all school sizes) were assessment and evaluation ($PNI_{modified} = 0.271$) and instructional media and learning resources development ($PNI_{modified} = 0.261$), respectively. The strengths of academic management of school under UNESCO Associated Schools Network in Thailand based on the concept of holistic leadership (all school sizes) were teaching and learning management ($PNI_{modified} = 0.244$) and curriculum development ($PNI_{modified} = 0.232$), respectively. The treats of academic management of school under UNESCO Associated Schools Network in Thailand based on the concept of holistic leadership (all school sizes) were economic circumstances ($PNI_{modified} = 0.274$) and public policy and politic conditions ($PNI_{modified} = 0.272$), respectively. The opportunities of academic management of school under UNESCO Associated Schools Network in Thailand based on the concept of holistic leadership (all school sizes) were social conditions ($PNI_{modified} = 0.249$) and technology ($PNI_{modified} = 0.229$), respectively. 3) Four core strategies for academic management of school under UNESCO Associated Schools Network in Thailand based on the concept of holistic leadership composed of (1) Enhancing curriculum quality to strengthen student holistic leadership with 2 sub-strategies, (2) Accelerating instructional media and learning resources development to strengthen student holistic leadership with 2 sub-strategies, (3) Enhancing teaching and learning management to strengthen student holistic leadership with 2 sub-strategies, and (4) Accelerating assessment and evaluation improvement to strengthen student holistic leadership with 2 sub-strategies.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 CHULALONGKORN UNIVERSITY

Field of Study: Educational Management
 Academic Year: 2021

Student's Signature
 Advisor's Signature
 Co-advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม” ฉบับนี้ สำเร็จ ลุล่วงเป็นอย่างดีด้วยความเมตตาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ หลัก และศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาสละเวลาให้ คำปรึกษาและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างมากแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัยให้สมบูรณ์ลุล่วงไป ด้วยดี ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล ประธานกรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัติ และอาจารย์ ดร.พงษ์ลิขิต เพชรผล กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้ง ดร.สุวิทย์ มูลคำ กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าให้ข้อเสนอแนะอันเป็น ประโยชน์เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ กรุณาถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาในการศึกษา รวมทั้งขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ให้ ข้อมูลทุกท่านที่กรุณาสละเวลาให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ทำให้ผู้วิจัยสามารถพัฒนางานวิจัยได้ บรรลุผลสำเร็จทุกขั้นตอน

ขอขอบคุณ Mr. Jim Funk, Instructor at Indiana University in Executive Education, and Global Senior Fellow for Leadership at Consulul ซึ่งได้กรุณาให้คำปรึกษาด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม รวมทั้งช่วยเหลือและสนับสนุนผู้วิจัยให้สามารถดำเนินงานวิจัยฉบับนี้ได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จไปได้ ด้วยดี

ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ดร.น้องแจน ดร.น้องอิฐ ผู้อำนวยการและเพื่อน ร่วมงาน สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และกัลยาณมิตรทุกคน ที่คอยให้ กำลังใจ คำปรึกษา และความช่วยเหลือมาโดยตลอดระยะเวลาที่ศึกษา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมารดา รองศาสตราจารย์มณฑรา ธรรมบุศย์ ที่ได้ให้การศึกษา อบรม เป็นกำลังใจ สนับสนุน และช่วยผลักดันให้การศึกษาครั้งนี้ ประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขออุทิศความสำเร็จนี้ให้แก่บิดา นายสมชาย ธรรมบุศย์ ผู้ล่วงลับไปแล้ว

สรินุณพัทธ์ ธรรมบุศย์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ค
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	8
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	8
1.4 นิยามศัพท์.....	8
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
1.6 ขอบเขตการวิจัย.....	14
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	14
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
2.1 แนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม.....	16
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ.....	71
2.3 ความเป็นมาและนโยบายการบริหารงานของเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่าง ชาติของยูเนสโก (ASPnet).....	94
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์.....	99
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	109

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	117
ระยะที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมและกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ.....	117
ระยะที่ 2 ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตาม แนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	121
ระยะที่ 3 พัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความ เข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม โดย ดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้.....	133
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	150
4.1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม และกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ	152
4.2 ความแปรปรวน (ANOVA) ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์ รวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ...	157
4.3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่าย สถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะ ผู้นำแบบองค์รวม.....	162
4.4 กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดี ระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	217
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	367
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	368
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	385
5.3 ข้อเสนอแนะ	412
บรรณานุกรม.....	417
ภาคผนวก.....	438
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	439
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	446

ภาคผนวก ค ตัวอย่างหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย	557
ภาคผนวก ง ตารางการวิเคราะห์ข้อมูล.....	564
ประวัติผู้เขียน.....	565



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1	ข้อแตกต่างที่สำคัญระหว่างทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมกับภาวะผู้นำแนวใหม่.....	27
ตารางที่ 2.2	คุณลักษณะหลักของผู้นำแบบองค์รวม 7 ประการ	56
ตารางที่ 2.3	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัติที่สอนในระบบการศึกษา “Gurukul” กับทักษะและ คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบองค์รวม	58
ตารางที่ 2.4	สรุปสมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Holistic Leadership Competency).....	61
ตารางที่ 2.5	การสังเคราะห์ข้อบ่งชี้การบริหารวิชาการ	75
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรและตัวอย่างโรงเรียน จำแนกตามภูมิภาคและขนาดโรงเรียน.....	123
ตารางที่ 3.2	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครอนบาค (Cronbach’s Alpha Coefficient).....	126
ตารางที่ 3.3	สรุปขั้นตอนการวิจัย	138
ตารางที่ 4.1	ผลการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	153
ตารางที่ 4.2	ผลการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ.....	154
ตารางที่ 4.3	การเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกใน ประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม .	157
ตารางที่ 4.4	การเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพแวดล้อมภายนอกในการบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกใน ประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม .	160
ตารางที่ 4.5	สภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	163
ตารางที่ 4.6	สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน ใน ภาพรวม (จากตารางผนวกที่ 3).....	168
ตารางที่ 4.7	สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย	

- ไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน ด้าน
การพัฒนาหลักสูตร จำแนกตามรายองค์ประกอบ (จากตารางผนวกที่ 4)..... 170
- ตารางที่ 4.8 สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียน
ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย
ไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน ด้าน
การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ จำแนกตามรายองค์ประกอบ (จากตาราง
ผนวกที่ 5) 172
- ตารางที่ 4.9 สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียน
ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย
ไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน ด้าน
การจัดการเรียนการสอน จำแนกตามรายองค์ประกอบ (จากตารางผนวกที่ 6)..... 174
- ตารางที่ 4.10 สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียน
ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย
ไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน ด้าน
การวัดและประเมินผล จำแนกตามรายองค์ประกอบ (จากตารางผนวกที่ 7)..... 176
- ตารางที่ 4.11 สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียน
ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย
ไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน
จำแนกตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ในภาพรวม (จากตารางผนวกที่ 8)..... 178
- ตารางที่ 4.12 สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียน
ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย
ไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน
จำแนกตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ตามรายด้านการบริหารวิชาการ (จาก
ตารางผนวกที่ 9) 180
- ตารางที่ 4.13 สรุปโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารวิชาการของ
โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกใน

ประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาด โรงเรียน ในภาพรวม (จากตารางผนวกที่ 10).....	184
ตารางที่ 4.14 สรุปรูปโอกาสและภาวะคุกคามด้านการเมืองและนโยบายของรัฐในการบริหารวิชาการ ของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโก ในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาด โรงเรียน (จากตารางผนวกที่ 11).....	186
ตารางที่ 4.15 สรุปรูปโอกาสและภาวะคุกคามด้านสภาพเศรษฐกิจของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศ ไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน (จาก ตารางผนวกที่ 12).....	188
ตารางที่ 4.16 สรุปรูปโอกาสและภาวะคุกคามด้านสภาพสังคมของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศ ไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน (จาก ตารางผนวกที่ 13).....	190
ตารางที่ 4.17 สรุปรูปโอกาสและภาวะคุกคามด้านสภาพเทคโนโลยีของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศ ไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน (จาก ตารางผนวกที่ 14).....	192
ตารางที่ 4.18 สรุปรูปโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกในการบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกใน ประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาด โรงเรียน จำแนกตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ในภาพรวม (จากตารางผนวกที่ 15).....	194
ตารางที่ 4.19 สรุปรูปโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกรายด้านในการบริหารวิชาการ ของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโก ในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาด โรงเรียน จำแนกตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม (จากตารางผนวกที่ 16).....	196

ตารางที่ 4.29 สรุป ความต้องการจำเป็น โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียน
ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย
ไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนทุกขนาด ในภาพรวม 210

ตารางที่ 4.30 สรุป ความต้องการจำเป็น จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารวิชาการของโรงเรียน
ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย
ไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ตามขนาดโรงเรียน..... 211

ตารางที่ 4.31 สรุป ความต้องการจำเป็น โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียน
ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย
ไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ตามขนาดโรงเรียน..... 213

ตารางที่ 4.32 SWOT Analysis ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อ
ความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบ
องค์รวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การ
บริหารวิชาการโดยภาพรวมของโรงเรียนขนาดเล็ก 218

ตารางที่ 4.33 SWOT Analysis ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อ
ความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบ
องค์รวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การ
บริหารวิชาการโดยภาพรวมของโรงเรียนขนาดกลาง..... 223

ตารางที่ 4.34 SWOT Analysis ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อ
ความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบ
องค์รวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การ
บริหารวิชาการโดยภาพรวมของโรงเรียนขนาดใหญ่..... 228

ตารางที่ 4.35 SWOT Analysis ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อ
ความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบ
องค์รวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การ
บริหารวิชาการโดยภาพรวมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ..... 235

ตารางที่ 4.36 SWOT Analysis ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อ
ความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบ

องค์รวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การบริหารวิชาการโดยภาพรวมของโรงเรียนทุกขนาด	240
ตารางที่ 4.37 จุดแข็ง - โอกาส (SO)/ จุดแข็ง - ภาวะคุกคาม (ST)/ จุดอ่อน - โอกาส (WO)/ จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม (WT) ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนขนาดเล็ก	245
ตารางที่ 4.38 จุดแข็ง - โอกาส (SO)/ จุดแข็ง - ภาวะคุกคาม (ST)/ จุดอ่อน - โอกาส (WO)/ จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม (WT) ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนขนาดกลาง	254
ตารางที่ 4.39 จุดแข็ง - โอกาส (SO)/ จุดแข็ง - ภาวะคุกคาม (ST)/ จุดอ่อน - โอกาส (WO)/ จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม (WT) ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนขนาดใหญ่	263
ตารางที่ 4.40 จุดแข็ง - โอกาส (SO)/ จุดแข็ง - ภาวะคุกคาม (ST)/ จุดอ่อน - โอกาส (WO)/ จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม (WT) ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	274
ตารางที่ 4.41 จุดแข็ง - โอกาส (SO)/ จุดแข็ง - ภาวะคุกคาม (ST)/ จุดอ่อน - โอกาส (WO)/ จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม (WT) ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนทุกขนาด	285
ตารางที่ 4.42 สรุปรูปการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมจำแนกตามสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการและสภาพแวดล้อมภายนอก ในภาพรวม แบ่งตามขนาดโรงเรียน	296

ตารางที่ 4.43 การสังเคราะห์ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่าย
 สถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิด
 ภาวะผู้นำแบบองค์รวม 302

ตารางที่ 4.44 สรุปผลการจับคู่ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่าย
 สถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิด
 ภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 304

ตารางที่ 4.45 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความ
 เข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม
 ฉบับที่ 1 307

ตารางที่ 4.46 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์หลักการบริหารวิชาการของ
 โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกใน
 ประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 จากการประเมินรายบุคคล
 314

ตารางที่ 4.47 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์รองการบริหารวิชาการของ
 โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกใน
 ประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 จากการประเมินรายบุคคล
 317

ตารางที่ 4.48 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีการ (ร่าง) กลยุทธ์รองการบริหารวิชาการ
 ของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโก
 ในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 จากการประเมิน
 รายบุคคล 323

ตารางที่ 4.49 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความ
 เข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม
 ฉบับที่ 2 340

ตารางที่ 4.50 กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจ
 อันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับ
 สมบูรณ์ 355

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	13
ภาพที่ 2.1 สมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวม	70
ภาพที่ 2.2 การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพของสถานศึกษา.....	105
ภาพที่ 3.1 โครงสร้างแบบสอบถามสภาพแวดล้อมภายใน.....	128
ภาพที่ 3.2 โครงสร้างแบบสอบถามสภาพแวดล้อมภายนอก.....	129
ภาพที่ 5.1 กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่าย ASPnet ในประเทศไทย ตาม แนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	384



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

ภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Holistic leadership) หมายถึง ความสามารถของนักเรียนในการเป็นผู้นำด้านสติปัญญา จิตใจ และความคิด สามารถประยุกต์ใช้หลักการของการพัฒนาอย่างเป็นระบบและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล คณะ และองค์กร/ชุมชน (Orlov, 2003) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (People-centered approach) เพื่อให้ได้มาซึ่งกระบวนการและผลลัพธ์ผ่านการมีส่วนร่วมรับผิดชอบของคนในองค์กรทุกระดับสู่การบรรลุผลสำเร็จ (Tice, 1993 อ้างถึงใน Best, 2011) รวมทั้งการพัฒนานักเรียนแบบองค์รวมตั้งแต่ ร่างกาย (Body) ความคิด (Mind) และจิตวิญญาณ (Spirit) โดยเข้าใจดีว่ามนุษย์มีความปรารถนาภายในตนเอง และต้องการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ (Funk, 2014) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Wholistic leadership) ยังหมายรวมถึง การพัฒนานักเรียนให้มีความเป็นผู้นำโดยครอบคลุมเรื่องพฤติกรรมทัศนคติ และค่านิยมส่วนบุคคล ซึ่งเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับเรื่องการทำงาน (Work) มนุษย์ (People) และความเป็นตนเอง (Oneself) (Benson, 1991) โดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำแบบองค์รวม หมายถึง การเน้น “คนเป็นศูนย์กลาง” ของการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ในทุกส่วน โดยเริ่มจากการตระหนักรู้และพัฒนาตนเองก่อนทั้งด้านพฤติกรรม ทัศนคติ และค่านิยม เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ ความคิด สติปัญญา และจิตวิญญาณ สามารถบริหารจัดการและนำชีวิตของตนเองได้ และมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้เกิดการปรับเปลี่ยนและพัฒนาตามไปด้วย อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

ที่ผ่านมารูปแบบและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีมากมาย อาทิ ภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจ ภาวะผู้นำแบบนักบริการ ภาวะผู้นำแบบหุ้นส่วน ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำตามอำนาจหน้าที่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น แต่สำหรับภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Tuyishime & Rosa, 2017) ถือได้ว่าเป็นรูปแบบที่มีกรอบการพัฒนามาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีอิทธิพล และภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการหรือภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยหลักการภาวะผู้นำแบบองค์รวมจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความเป็นนวัตกรรม เกิดความร่วมมือกัน มีความยืดหยุ่น และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง สิ่งหนึ่งที่ทำให้ภาวะผู้นำแบบองค์รวมมีความแตกต่างไปจากรูปแบบภาวะผู้นำแบบอื่น (Benson, 1991) คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติในการพัฒนาภาวะผู้นำจากเดิมที่มุ่งเน้น

ด้านการทำงานอย่างเดี่ยว โดยผนวกเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเป็นตนเองเข้าไว้ด้วยกัน นอกจากนี้ (Dhiman, 2017) ยังบูรณาการมาจากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมสู่มุมมองทั้งด้านจิตวิญญาณและด้านวัตถุ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำ (Orlov, 2003) ที่พัฒนามาจากการบูรณาการทฤษฎีแนวคิด และงานเขียนด้านภาวะผู้นำที่หลากหลาย ซึ่งภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Funk, 2016b) เป็นเรื่องของพฤติกรรมและการปฏิบัติที่ผู้นำพึงมีในการทำงาน แต่มักจะมองข้ามคุณลักษณะที่จำเป็นที่จะนำไปสู่การปฏิบัติเหล่านั้น ในที่นี้ภาวะผู้นำแบบองค์รวมถือได้ว่าเป็นมีความสมบูรณ์แบบมากกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ เนื่องจากบูรณาการลักษณะเฉพาะ พฤติกรรม และค่านิยมของภาวะผู้นำต่าง ๆ สู่ภาวะผู้นำแบบองค์รวม รวมทั้งมีความสำคัญและมีความสอดคล้องต่อโลกอนาคตและโลกยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม ช่วงที่ 4 (4th Industrial Revolution: IR4) ในการส่งเสริมให้คนภายในองค์กรได้มองเห็นถึงการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนให้เกิดความภาคภูมิใจในงานและตนเอง กล่าวได้ว่า (Taggart, 2011) เป็นรูปแบบเชิงบูรณาการที่นำมาใช้พัฒนาความสามารถของมนุษย์ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ บนพื้นฐานของการผสมผสานระหว่างทักษะการบริหารและทักษะภาวะผู้นำควบคู่กันไป เน้นเสริมสร้างความตระหนักในตนเอง ความสมดุลในการดำเนินชีวิต และบูรณาการได้เมื่อเผชิญกับสถานการณ์และความยุ่งยากท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสังคมโลก อย่างไรก็ตาม (Clerkin & Ruderman, 2016) ผู้นำควรพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้วยการฝึกฝนให้ครอบคลุม 4 ด้าน ได้แก่ การเจริญสติหรือการรับรู้ตนเองอยู่เสมอ (Mindfulness) การเชื่อมต่อทางสังคมหรือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Social connections) การสร้างอารมณ์เชิงบวก (Positive emotion inductions) และการพัฒนาทางด้านร่างกาย (Body-based practices) ซึ่งจะช่วยทำให้ผู้นำสามารถเผชิญกับภาวะความเหนื่อยล้าและสภาพร่างกายที่ไม่อาจทนทานได้

การจัดการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 จึงมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกของความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการประกอบอาชีพและการศึกษาตลอดชีวิต โดยเชื่อว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) ตลอดจนเพื่อให้ประชากรวัยเรียนทุกคนมีความพร้อมด้านกาย ใจ สติปัญญา รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ โอบอ้อมอารี มีวินัย เป็นพลเมืองดีของชาติและโลก มีทักษะจำเป็นศตวรรษที่ 21 พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562b) ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของ Thaker (2018) ซึ่งมุ่งให้เกิดการพัฒนาตนเองในทุกด้านของชีวิตโดยเฉพาะในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ด้านร่างกาย (Physical) ด้านสังคม (Social) ด้านอารมณ์ (Emotional) ด้านสติปัญญา (Intellectual) และด้านจิตวิญญาณ (Spiritual) รวมทั้งมีความ

สอดคล้องกับงานวิจัยของวิลาวัลย์ พงษ์สุนทร และธัญธรณ์ สุขพานิช (2557) เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ด้านสุขภาพแบบองค์รวมของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำในการเสริมสร้าง คุณภาพอย่างยั่งยืน ด้วยการแพทย์ทางเลือกของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ควรเสริมสร้าง ให้ครบ 5 มิติ ประกอบด้วย 1) มิติทางกาย 2) มิติทางจิตใจ 3) มิติทางสังคม 4) มิติทางจิตวิญญาณ และ 5) มิติทางอารมณ์

ปัจจุบัน ประเทศไทยมุ่งจัดการศึกษาและปรับเปลี่ยนให้ตอบสนองกับทิศทางการผลิต และการพัฒนากำลังคน เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นที่ไปตามบริบทของโลกปัจจุบันและ เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ (United Nations Sustainable Development Goals: UN SDGs) ภายในปี ค.ศ. 2030 (พ.ศ. 2573) โดยกำหนดแผนการศึกษา แห่งชาติ 20 ปี พ.ศ. 2560 – 2579 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ที่ให้ความสำคัญกับ การเสริมสร้างทักษะเยาวชนในศตวรรษที่ 21 “3Rs 8Cs” เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้และทักษะที่จำเป็น ต่อการดำรงชีวิต การประกอบอาชีพ และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในโลกพลิกผัน ทั้งนี้ หนึ่งในทักษะที่สำคัญต่อการจัดการเรียนรู้เพื่อให้เด็กสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างอยู่รอดและ ปลอดภัย คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ กันยธัญญ์ สุชิน (2557) ที่ได้ ศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำเด็กและเยาวชนในชุมชน เทศบาลตำบลบ้านดู่ อำเภอ เมือง จังหวัดเชียงราย ซึ่งพบว่า การพัฒนาทักษะชีวิตและภาวะผู้นำจะเป็นการเสริมสร้างศักยภาพเด็ก และเยาวชนในชุมชน ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องเร่งปรับแนวทางการจัดการเรียนรู้และพัฒนานักเรียนให้มี ทักษะภาวะผู้นำ เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งภาวะผู้นำแบบองค์รวมมีความเหมาะสมอย่างยิ่งในการพัฒนาเด็กยุคใหม่ให้มีความพร้อมต่อ การเผชิญกับสิ่งท้าทายต่าง ๆ ในโลกยุคพลิกผัน พลุกพล่านจิตสำนึกของความเป็นพลเมืองที่สมบูรณ์ของ ประเทศและโลก รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประเทศชาติให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ขึ้นสู่ความยั่งยืนในทุกมิติของสังคม โดยสอดคล้องตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของ Benson (1991) ซึ่งต้องหล่อหลอมให้เด็กได้พัฒนาตนเองก่อนโดยเริ่มจากภายในสู่ภายนอก (Inside out) สร้างความตระหนักรู้ในตนเองทั้งด้านพฤติกรรม ทักษะคิด และค่านิยม อันจะส่งผลต่อผู้อื่นให้เกิด การปรับเปลี่ยนใน 3 ด้านดังกล่าว รวมทั้งเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวม ได้แก่ สมรรถนะด้านทักษะการทำงาน (Work skills) สมรรถนะด้านทักษะมนุษย์ (People skills) และ สมรรถนะด้านทักษะตนเอง (Self skills)

อนึ่ง ท่ามกลางบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นับได้ว่าเป็นสิ่งท้าทายสำคัญ ที่ส่งผลให้สถานศึกษาต้องวางเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับความพลิกผัน ของโลกยุคใหม่ (Disruptive world) และยุคศตวรรษที่ 21 (21st Century) และผลกระทบจาก การหลั่งไหลของข้อมูลข่าวสารที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้จากทั่วทุกมุมโลกอย่างไม่จำกัด และ

การปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4 ที่ทำให้ประเทศต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนจากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมบนฐานทรัพยากรและแรงงานสู่ฐานความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อวิถีการดำเนินชีวิต การทำงาน และการติดต่อสื่อสารของพลเมืองในสังคมโลก รวมทั้งอุตสาหกรรม 4.0 ที่กำลังจะกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างแรงกดดันให้ผู้เรียนยิ่งต้องเร่งพัฒนาความสามารถของตนเองและสมรรถนะที่หลากหลาย เพื่อบูรณาการให้เข้ากับสถานการณ์และการดำรงชีวิตประจำวันของโลกในอนาคต ดังนั้น (Hughes, 2018) การจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาควรเน้นพัฒนาทักษะมากกว่าเนื้อหาสาระของรายวิชา รวมทั้งการได้มาซึ่งความรู้ผ่านเทคโนโลยีและสื่ออินเทอร์เน็ต และการเรียนรู้ได้เองของนักเรียนโดยไม่ต้องพึ่งพาครู กล่าวคือ การศึกษาที่ดีมาจากการเรียนรู้ของบุคคลมากกว่าการสอนเนื้อหาวิชาหรือรูปแบบการสอนของครู โดยเฉพาะรูปแบบการจัดการศึกษา (George, 2017) จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับโลกวูกา (VUCA world) ซึ่งหมายถึง โลกที่มีความผันผวน (Volatility) ไม่แน่นอน (Uncertainty) สลับซับซ้อน (Complexity) และกำกวม (Ambiguity) โดยผู้นำในโลกยุคพลิกผัน (VUCA manager) ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Vision) เข้าใจและรอบรู้ (Understanding) กล้าหาญและรับผิดชอบ (Courage) และปรับตัวได้ (Adaptability) โดยสอดคล้องตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของ Clerkin and Ruderman (2016) ที่มุ่งพัฒนาผู้นำในรูปแบบใหม่ให้มีลักษณะของการเป็นผู้ที่ใส่ใจ ปรับตัวได้ และมีความยืดหยุ่นมากกว่าการเป็นเพียงแค่ผู้นำที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีความรู้ซึ่งไม่เพียงพออีกต่อไปสำหรับโลกที่มีความสับสนวุ่นวาย โดยวิธีการพัฒนาผู้นำในปัจจุบันจำเป็นต้องค่อย ๆ พัฒนาผู้นำให้มีความเป็นอยู่ที่ดีและเน้นเสริมสร้างสมรรถนะภายในตัวบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้นำในการรับมือกับโลกแห่งการทำงานปัจจุบันที่มีแต่ความตึงเครียด

อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำสามารถสร้างได้ตั้งแต่วัยเด็ก เพื่อให้เกิดการสั่งสมประสบการณ์ในชีวิตมีความรู้ความเข้าใจ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการขาดภาวะผู้นำในเด็กและเยาวชนกำลังเป็นวิกฤติในสังคมไทย เด็กยังขาดวุฒิภาวะด้านทักษะการเป็นผู้นำ ขาดการคิดวิเคราะห์หรือแก้ไขและตัดสินใจอย่างมีหลักเหตุและผล ไม่กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม รวมทั้งขาดการมีส่วนร่วมในสังคมทั้งในมิติเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมในประเทศ การพัฒนาทักษะผู้นำในเด็กจึงสำคัญต่อการเสริมสร้างความสามารถในการจัดการกับตนเองทั้งชีวิตส่วนตัว ครอบครัว และการทำงาน เด็บบโตเป็นผู้ใหญ่ที่อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ในสังคม มีความเป็นพลเมืองโลกอย่างสมบูรณ์ ตลอดจนช่วยสนับสนุนความร่วมมือในการนำพาประเทศสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550) โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Benson (1991) เกี่ยวกับกรณีศึกษาการฝึกอบรมภาวะผู้นำเยาวชน โดยนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Wholistic Leadership Development Model) ไปใช้เป็นการออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมภาวะผู้นำเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและความมั่นใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในการปฏิบัติงานของผู้นำ ซึ่งพบว่า สมรรถนะและความมั่นใจของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมอยู่ในระดับสูง เนื่องจากได้พัฒนาองค์ความรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านทักษะการทำงาน สมรรถนะด้านทักษะมนุษย์ และสมรรถนะด้านทักษะตนเอง ส่งผลให้การปฏิบัติงานของผู้นำเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งพัฒนาสมรรถนะก่อนจึงจะส่งผลต่อความมั่นใจที่เพิ่มมากขึ้นและระดับของผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ตามลำดับ

เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโก (UNESCO Associated Schools Network - ASPnet) เน้นเชื่อมโยงเครือข่ายสถานศึกษาจากทั่วโลก ซึ่งสมาชิกจะร่วมมือกันดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างกัน การสร้างสันติภาพการเรียนรู้และเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม การพัฒนาอย่างยั่งยืน และการยกระดับคุณภาพการศึกษา ขณะนี้มีสถานศึกษาหลายระดับเข้าร่วมเป็นสมาชิกกว่า 180 ประเทศทั่วโลก จำนวนประมาณ 11,000 แห่ง สำหรับประเทศไทยมีสมาชิก จำนวน 128 แห่ง แบ่งเป็น ระดับประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา-ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ระดับประถมศึกษา-ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น-ตอนปลาย ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และระดับอาชีวศึกษา ทั้งนี้ สถาบันการศึกษาต่าง ๆ โดยผู้บริหารสถานศึกษา ครู/อาจารย์ และนักเรียน ซึ่งเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมในฐานะสมาชิก ASPnet จะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของยูเนสโก เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เกิดความก้าวหน้าในสาขาการศึกษา วิทยาศาสตร์ วัฒนธรรม สังคมศาสตร์ และสื่อสารมวลชน อันจะนำไปสู่การบรรลุวาระโลก (Global goals) ตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ ภายในปี ค.ศ. 2030 (พ.ศ. 2573) นอกจากนี้ เครือข่ายสถานศึกษา ASPnet ยังมุ่งส่งเสริมความรู้ในสถานศึกษาของตนเองเกี่ยวกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยนำไปประยุกต์ให้เข้ากับบริบทการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา เพื่อหล่อหลอมและปลูกฝังจิตสำนึกของผู้เรียนให้เกิดความตระหนักในการสร้างประโยชน์ให้กับสังคมและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้เติบโตเป็นพลเมืองของประเทศและโลกที่สมบูรณ์ตามวาระการพัฒนาของโลกและประเทศสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนในทุกมิติ

ปัจจุบัน เครือข่าย ASPnet ได้ขับเคลื่อนโรงเรียนภายใต้เครือข่ายฯ กว่า 2,500 แห่งทั่วโลก โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน และพ่อแม่ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสะท้อนมุมมองต่อการจัดการศึกษาแบบใหม่ในอีก 30 ปีข้างหน้า ภายในปี ค.ศ. 2050 ซึ่งรวมถึงรูปแบบการเรียนรู้และองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อโลกยุคปัจจุบันที่นับวันมีแต่จะเพิ่มความสลับซับซ้อน ความไม่แน่นอน และความคลุมเครือมากยิ่งขึ้นเป็นทวีคูณ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนและความเป็นพลเมืองโลก อันจะนำไปสู่การวางแผนการดำเนินกิจกรรมในอนาคตของเครือข่าย ASPnet (UNESCO, 2012) ที่ผ่านมาสถานศึกษาของไทยได้ร่วมดำเนินกิจกรรมโดยตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ ผ่านการประยุกต์ข้อริเริ่มของยูเนสโกให้เข้ากับบริบทการจัด

การเรียนการสอนของสถานศึกษา เพื่อหล่อหลอมและปลูกฝังจิตสำนึกของผู้เรียนให้เกิดความตระหนักในการสร้างประโยชน์ให้กับสังคม และการสร้างความสมานฉันท์เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข รวมทั้งเติบโตเป็นพลเมืองของประเทศและพลโลกที่สมบูรณ์ (สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2561b, 2561c)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของเครือข่าย ASPnet บรรลุผลตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ภายในปี ค.ศ. 2030 และสามารถวางแผนการดำเนินกิจกรรมที่ตอบสนองการจัดการศึกษาแบบใหม่ในอนาคต ภายในปี ค.ศ. 2050 โดยเฉพาะในโลกที่มีความซับซ้อนที่จะต้องพัฒนาการศึกษาให้มากกว่าการแสวงหาความรู้และทักษะเพื่อการมีงานทำ ซึ่งจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างศักยภาพนักเรียนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และมีความเป็นผู้นำสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (UNESCO, 2000 อ้างถึงใน สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2561a) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับโรงเรียน ASPnet ในประเทศไทย ที่จะต้องพัฒนานักเรียนให้มีความเป็นพลเมืองของประเทศที่พร้อมด้วยองค์ความรู้ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อโลกปัจจุบันที่มีความท้าทายและการจัดการศึกษาในอนาคต สามารถนำตนเอง และเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาสังคมสู่ความยั่งยืนในทุกมิติ ด้วยการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมเพื่อให้นักเรียนมีสมรรถนะที่ครอบคลุมด้านการทำงาน ด้านมนุษย และด้านตนเอง ซึ่งการบริหารวิชาการของโรงเรียน ASPnet ในประเทศไทย ที่มุ่งเน้นขอบข่ายงานด้านการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล (กิติมา ปรีดีติติก, 2532; พิชัย เสงี่ยมจิตต์, 2542; กระทรวงศึกษาธิการ, 2550; สุนทร โคตรบรรเทา, 2552) จะช่วยพัฒนานักเรียนให้มีศักยภาพทั้งด้านความรู้ ทักษะพื้นฐานและทักษะชีวิต สามารถปรับตัวได้ในสังคมและการทำงาน รวมทั้งตระหนักรู้ในตนเอง เข้าใจตนเองและผู้อื่น และนำตนเองได้ สู่ความเป็นพลเมืองโลกที่มีคุณภาพอย่างสมบูรณ์ท่ามกลางบริบทของสังคมที่พลิกผันอย่างรวดเร็ว โดยตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 ซึ่งสอดคล้องกับ (Brauckmann, 2011) ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารวิชาการของโรงเรียนที่จะช่วยเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียน สมรรถนะพื้นฐาน และเจตคติที่มีต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และคุณลักษณะของความเป็นพลเมือง

ทั้งนี้ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมจะเป็นอีกหนึ่งแนวทางสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนและขับเคลื่อนการดำเนินงานของโรงเรียน ASPnet ให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 ซึ่งรวมถึงการตอบสนองและเพิ่มศักยภาพต่อวิธีการดำเนินงานของโรงเรียน ASPnet ใน 3 เรื่องหลัก ได้แก่ 1) การสร้างสรรค์ (Creating) ที่เน้นด้านนวัตกรรมทางการศึกษาโดยมีการพัฒนา ทดสอบ และ

นำไปใช้ ตลอดจนส่งเสริมแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติหลักของยูเนสโก 2) การจัดการเรียนการสอน (Teaching & Learning) ที่เน้นพัฒนาศักยภาพ การสอนเชิงนวัตกรรม และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู/อาจารย์ นักเรียน และขยายไปสู่ชุมชนโดยรอบ เพื่อต่อยอดองค์ความรู้และบูรณาการหลักคิดของยูเนสโกไปสู่การปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับชุมชนของตน และนำไปสู่สาธารณชนต่อไป และ 3) การปฏิสัมพันธ์ (Interacting) ที่เน้นเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านการศึกษาได้เข้าถึงและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ แนวปฏิบัติที่ดีกับสถานศึกษา ชุมชน กลุ่มบุคคล ผู้กำหนดนโยบาย และสังคมโดยรวม (สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2561c) ดังนั้น กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียน ASPnet ในประเทศไทย จะช่วยเสริมสร้างนักเรียนให้มีภาวะผู้นำแบบองค์รวมที่ส่งผลต่อการเติบโตเต็มตามศักยภาพทั้งด้านร่างกาย จิตใจ ความคิด สติปัญญา และจิตวิญญาณ เกิดความตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น โดยเริ่มจากการพัฒนาตนเองก่อน ทั้งด้านพฤติกรรม ทักษะคิด และค่านิยม มีความพร้อมด้านทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต และทักษะในการประกอบอาชีพ รวมทั้งบูรณาการองค์ความรู้และสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง สามารถบริหารจัดการชีวิตของตน ปรับตัวและพึ่งพาตนเองได้โดยไม่เป็นภาระของใครในสภาวะการณ์ที่ต้องเผชิญกับสิ่งท้าทาย และดำเนินชีวิตได้อย่างปลอดภัยและมีความหมาย (Meaningful life) ท่ามกลางความพลิกผันของโลกในปัจจุบัน มีความเป็นผู้นำทั้งต่อตนเองและสามารถจูงใจผู้อื่นให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น รวมทั้งเติบโตเป็นพลเมืองของประเทศและโลกที่พร้อมทำประโยชน์และช่วยเหลือสังคมและประเทศสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา ASPnet ของยูเนสโกในประเทศไทย สามารถนำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีภาวะผู้นำแบบองค์รวมได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีให้กับโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา ASPnet ของยูเนสโกจากทั่วโลก เพื่อประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของประเทศต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2559) ในเรื่องของการเรียนรู้ความสำเร็จของประเทศที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศทางการศึกษา (Best practice) โดยถือได้ว่าเป็นการพัฒนาการศึกษาที่ได้รับความสนใจอย่างมากในยุคสังคมฐานความรู้หรือศตวรรษที่ 21 และตอบสนองต่อความมุ่งมั่นในการส่งเสริมประสิทธิภาพภาวะผู้นำในโรงเรียน (Effective school leadership) ขององค์การยูเนสโก รวมทั้งการบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของเครือข่าย ASPnet ซึ่งให้ความสำคัญกับ 4 เสาหลักทางการศึกษาขององค์การยูเนสโกซึ่งเป็นการจัดการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 ได้แก่ 1) การเรียนเพื่อรู้ (Learning to know) 2) การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติได้จริง (Learning to do) 3) การเรียนรู้เพื่อที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Learning to live

together) และ 4) การเรียนรู้เพื่อชีวิต (Learning to be) (สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2561b)

1.2 คำถามการวิจัย

1) กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมและกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ เป็นอย่างไร

2) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้ เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะ ผู้นำแบบองค์รวมเป็นอย่างไร

3) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจ อันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1) ศึกษากรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมและกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ

2) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิด ภาวะผู้นำแบบองค์รวม

3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความ เข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

1.4 นิยามศัพท์

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องในการศึกษา เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิด ภาวะผู้นำแบบองค์รวม

ภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Holistic Leadership) หมายถึง การพัฒนานักเรียน เป็นศูนย์กลางที่เน้นเสริมสร้างศักยภาพด้านพฤติกรรม ทักษะคิด และค่านิยม เพื่อให้กลายเป็นบุคคล ที่มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ/ความคิด สติปัญญา และจิตวิญญาณ และสามารถนำชีวิตตนเอง และผู้อื่นให้เกิดการปรับเปลี่ยนและพัฒนาตามไปด้วย ทั้งนี้ สมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวม ประกอบด้วย สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills) สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills) และ สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)

สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills) ประกอบด้วย 1. การวางแผนรอบด้าน (Embrasive Planning) 2. ความฉลาดรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) 3. การบูรณาการความรู้ (Knowledge Integration) 4. การสืบค้นและการวิเคราะห์ (Inquiry & Analysis) 5. การปรับตัวและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Adaptability & Change Management) และ 6. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibilities)

การวางแผนรอบด้าน (Embrasive Planning) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างบรรลุผลสำเร็จ

ความฉลาดรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ค่านิยม ความตระหนัก และทักษะทางการเงิน เพื่อสร้างพฤติกรรมในการใช้เงินที่คำนึงถึงความคุ้มค่า ซึ่งรวมถึงการใช้เงินโดยยึดหลักคุณธรรม

การบูรณาการความรู้ (Knowledge Integration) หมายถึง การเชื่อมโยงความรู้ และนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน และงานอาชีพ

การสืบค้นและการวิเคราะห์ (Inquiry & Analysis) หมายถึง การสืบเสาะข้อมูล และการพิจารณาไตร่ตรองข้อมูลอย่างละเอียดถี่ถ้วน โดยสามารถแยกแยะและเข้าใจประเด็นที่มีความซับซ้อน บนพื้นฐานของหลักการคิดอย่างเป็นเหตุและผล และการคิดแบบนามธรรมที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

การปรับตัวและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Adaptability & Change Management) หมายถึง การดำเนินชีวิตให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และท่ามกลางความหลากหลายของสังคมในทุกมิติ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibilities) หมายถึง การบริหารการดำเนินงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ หลักจริยธรรม และการจัดการที่ดี โดยคำนึงถึงคุณภาพและการให้บริการ รวมทั้งประโยชน์ที่มีต่อสังคม

สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills) ประกอบด้วย 1. การสื่อสาร (Communication) 2. การยุติข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) 3. การสร้างทีม (Team Building) และ 4. การจูงใจและการจัดการกับผู้อื่น (Influencing & Managing People)

การสื่อสาร (Communication) หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร

การยุติข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) หมายถึง การใช้ทักษะการเจรจาอย่างมีเหตุผล เพื่อคลี่คลายปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์นั้น ๆ และนำไปสู่ข้อตกลงที่ยอมรับได้บนพื้นฐานเหตุผลที่ถูกต้อง ซึ่งจะทำงานดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างทีม (Team Building) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่ม เพื่อให้เกิดความผูกพันและความร่วมมือที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันตามตารางงานที่ได้รับมอบหมาย และตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ภายใต้การกำกับดูแลและการประเมินผลงานของผู้นำทีม

การจูงใจและการจัดการกับผู้อื่น (Influencing & Managing People) หมายถึง การให้ข้อมูลและให้ผู้อื่นเป็นผู้ทำการตัดสินใจโดยการโน้มน้าวและจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามทางความคิดและการกระทำ ซึ่งอาจมีเรื่องของการให้รางวัล การสนับสนุน และการเอื้ออำนวยความสะดวกเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills) ประกอบด้วย 1. การตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น (Awareness of Self and Others) 2. การพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Personal Mastery) และ 3. การริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ (Initiative & Creativity)

การตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น (Awareness of Self and Others) หมายถึง การเข้าใจตนเองและผู้อื่นถึงความต้องการ ความจำเป็น เป้าหมาย ความเป็นอยู่ที่ดี ค่านิยม ทักษะ ความเชื่อ ลักษณะเฉพาะของบุคคล และแม้แต่ตัวตนทางกาย จิตใจ อารมณ์ และจิตวิญญาณ ซึ่งรวมถึงการสะท้อนตัวตน การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง การแสดงออกซึ่งความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ และมีความยุติธรรม

การพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลเพื่อพัฒนาความสามารถของตนเองจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นในการปฏิบัติตามได้อย่างเหมาะสม

การริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ (Initiative & Creativity) หมายถึง ความคิดที่มุ่งแสวงหาแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ รวมทั้งพัฒนาต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่เดิม เพื่อสร้างความแตกต่างและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นนวัตกรรมเพื่อสร้างนวัตกรรม

การบริหารวิชาการ หมายถึง 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ 3) การจัดการเรียนการสอน และ 4) การวัดและประเมินผล

การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมาย และประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร

การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ หมายถึง การจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน รวมถึงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ

การจัดการเรียนการสอน หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

การวัดและประเมินผล หมายถึง การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการ หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล

โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย (School under UNESCO Associated Schools Network in Thailand - ASPnet) หมายถึง สถานศึกษาหลายระดับที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกในโครงการกว่า 180 ประเทศทั่วโลก จำนวนกว่า 11,000 แห่ง ภายใต้วัตถุประสงค์หลักของโครงการ ASPnet ที่มุ่งส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิก สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างกัน สำหรับประเทศไทยสมัครเป็นสมาชิกเครือข่ายฯ เมื่อปี พ.ศ. 2501 จนถึงปัจจุบันมีสถานศึกษา จำนวน 128 แห่ง โดยแบ่งตามระดับการศึกษา ประกอบด้วย ประถมศึกษา 10 แห่ง ประถมศึกษา-มัธยมศึกษาตอนต้น 7 แห่ง ประถมศึกษา-มัธยมศึกษาตอนปลาย 10 แห่ง มัธยมศึกษาตอนต้น-ตอนปลาย 85 แห่ง มัธยมศึกษาตอนปลาย 3 แห่ง และอาชีวศึกษา 13 แห่ง

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม โดยใช้กรอบแนวคิดที่ประมวลแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบองค์รวมของ Benson (1991) Quatro, Waldman & Galvin (2007) Taggart (2011) Larcher (2011) Funk (2016a) Funk (2016b) Dhiman (2017) Thaker (2018) และ Consulius (2019) สมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวม แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1) สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)

1.1 การวางแผนรอบด้าน (Embracive Planning)

1.2 ความฉลาดรู้ทางการเงิน (Financial Literacy)

1.3 การบูรณาการความรู้ (Knowledge Integration)

1.4 การสืบค้นและการวิเคราะห์ (Inquiry & Analysis)
 1.5 การปรับตัวและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Adaptability & Change Management)
 1.6 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibilities)
 2) สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)

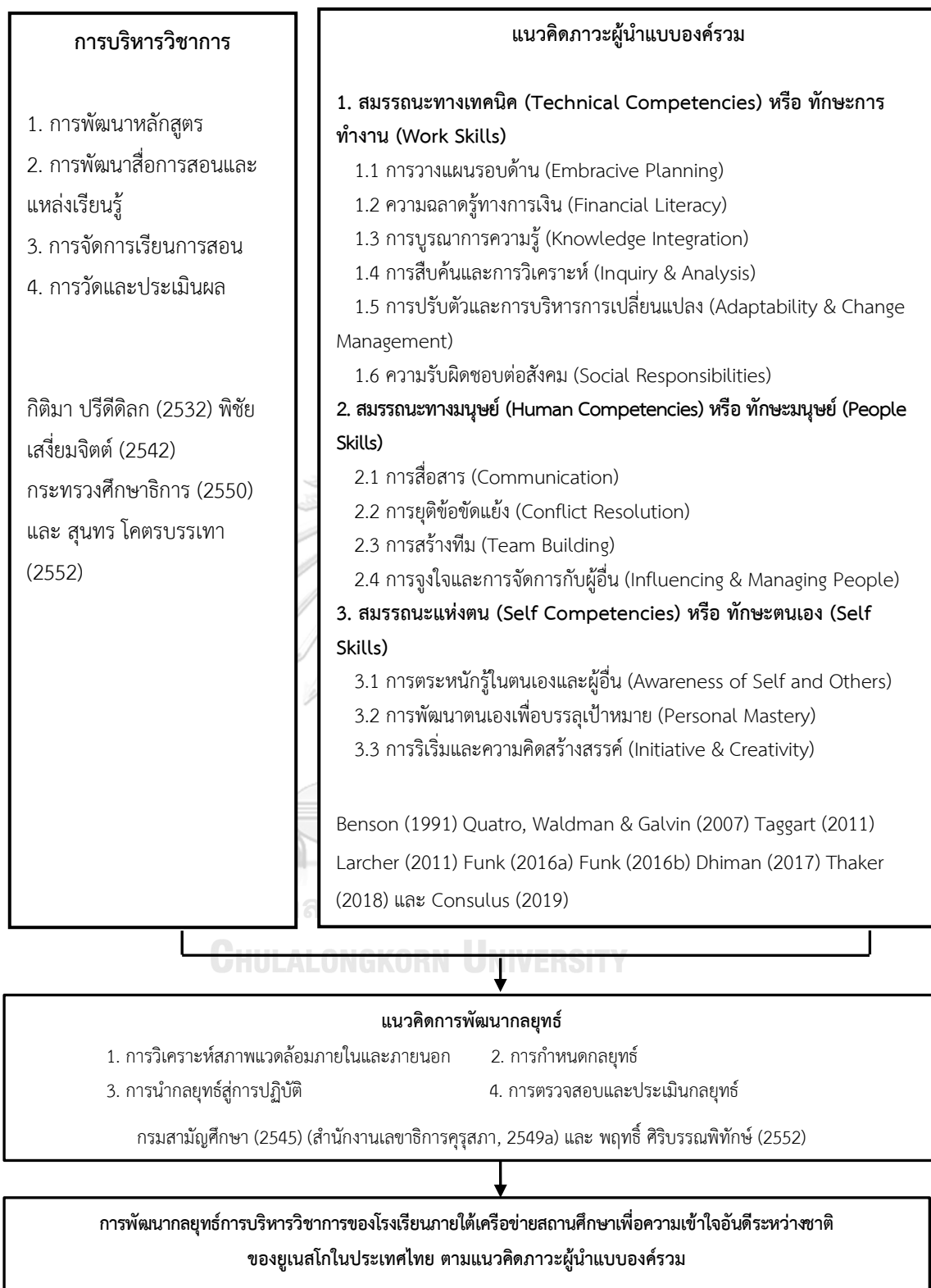
- 2.1 การสื่อสาร (Communication)
- 2.2 การยุติข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution)
- 2.3 การสร้างทีม (Team Building)
- 2.4 การจูงใจและการจัดการกับผู้อื่น (Influencing & Managing People)
- 3) สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)
- 3.1 การตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น (Awareness of Self and Others)
- 3.2 การพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Personal Mastery)
- 3.3 การริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ (Initiative & Creativity)

2. แนวคิดการบริหารวิชาการ ประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารวิชาการของ กิติมา ปรีดีดิลก (2532) พิชัย เสียงมจิตต์ (2542) กระทรวงศึกษาธิการ (2550) และ สุนทร โคตรบรรเทา (2552) ประกอบด้วย

- 2.1 การพัฒนาหลักสูตร
- 2.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้
- 2.3 การจัดการเรียนการสอน
- 2.4 การวัดและประเมินผล

3. แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ ใช้แนวคิดของ กรมสามัญศึกษา (2545) (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549a) และ พงษ์ฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) กระบวนการทางกลยุทธ์มีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก
- 3.2 การกำหนดกลยุทธ์
- 3.3 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
- 3.4 การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

1.6 ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย

- 1) ภาวะผู้นำแบบองค์รวม ประกอบด้วย สมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวม 3 ด้าน คือ
 1. สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)
 2. สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)
 3. สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)
- 2) การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาสื่อการสอน และแหล่งเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล
- 3) การพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์

2. ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาในการวิจัย คือ พ.ศ. 2563 – พ.ศ. 2565

3. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ซึ่งจัดการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 105 แห่ง ประชากรผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน 2) ครูหัวหน้าระดับ 3) ครูประจำชั้น และ 4) ประธานสภานักเรียน

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) นักเรียนมีภาวะผู้นำแบบองค์รวม สามารถนำตนเองและผู้อื่น พร้อมปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลก
- 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา ASPnet มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนสมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวมที่สอดคล้องกับบริบทโลก
- 3) ผู้บริหารโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา ASPnet ขยายเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษา ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนสมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวม
- 4) หน่วยงานด้านการศึกษา และองค์การระหว่างประเทศ อาทิ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) สำนักงานยูเนสโก กรุงเทพมหานคร องค์การยูนิเซฟ ประเทศไทย และสำนักงานเลขาธิการซีมีโอ เป็นต้น มีแนวทาง

ในการจัดทำนโยบายและแผนการดำเนินการด้านความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อเสริมสร้าง
สมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนสู่ความเป็นพลเมืองของประเทศและพลโลกที่สมบูรณ์



บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเด็น เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

2.1 แนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

- 2.1.1 ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
- 2.1.2 ความหมายและแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม
- 2.1.3 คุณลักษณะและสมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวม

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ

- 2.2.1 ความหมายของการบริหารวิชาการ
- 2.2.2 ความสำคัญของการบริหารวิชาการ
- 2.2.3 ขอบข่ายการบริหารวิชาการ

2.3 ความเป็นมาและนโยบายการบริหารงานของเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโก (ASPnet)

- 2.3.1 ความเป็นมา
- 2.3.2 นโยบายการบริหารงานของเครือข่ายสถานศึกษา ASPnet ของยูเนสโก

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

- 2.4.1 ความหมายของกลยุทธ์
- 2.4.2 การพัฒนากลยุทธ์

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ
- 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 แนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

2.1.1 ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

2.1.1.1 ความหมายของผู้นำ (Leader)

องค์การทุกแห่งไม่ว่าจะมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กจำเป็นต้องมีผู้นำเพื่อทำงานขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จ (Cherrington, 1989) ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญและจำเป็นต้องสร้างขึ้นในตัวผู้บริหารขององค์กรทุกระดับ (วรรณารถ แสงมณี, 2536) แต่ปัญหาคือผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่เหมาะสมจะนำองค์กรควรมีคุณลักษณะอย่างไร ในกลุ่มของสัตว์จะมีเจ้าฝูงซึ่งเป็นตัวที่กล้าหาญ แข็งแรง และมีความฉลาดกว่าสัตว์ตัวอื่นทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม สำหรับกลุ่มของมนุษย์ คนที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำกลุ่มไม่จำเป็นต้องมีร่างกายที่ใหญ่โตหรือแข็งแรงกว่าคนทั่วไป เนื่องจากมนุษย์แต่ละคนมีความสามารถเฉพาะตนที่แตกต่างกัน (Shaw & Costanzo, 1982) ทั้งนี้ นักจิตวิทยา นักสังคมวิทยา และนักบริหารในอดีตจึงได้ศึกษาภาวะผู้นำของบุคคลและให้ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ไว้ดังต่อไปนี้

English and English (1960) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ชี้แนวทาง ควบคุมเจตคติหรือพฤติกรรมของผู้ตามในสถานการณ์หนึ่ง ๆ และเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ซึ่งรวมถึงบุคคลที่ผู้อื่นเห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ บุคคลที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง และบุคคลที่ได้รับคะแนนสูงสุดจากการทำสังคมนิติ

Carter (1953 อ้างถึงใน Shaw, 1985) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการ คือ เป็นศูนย์รวมของพฤติกรรมกลุ่ม สามารถนำกลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ได้รับการเลือกจากสมาชิกในกลุ่มโดยใช้สังคมนิติ มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่มและสามารถทำให้กลุ่มเกิดการเปลี่ยนแปลง และมีคุณลักษณะหรือมีพฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำ

Fiedler (1976) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งจากกลุ่มซึ่งแสดงให้เห็นว่าสามารถนำทางหรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่มได้

Robbins (1997) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่แสดงให้เห็นถึงการกระทำในการช่วยเหลือและผลักดันให้กลุ่มสามารถก้าวไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

Morgan (2020) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ทำการต่าง ๆ ได้มากกว่าการนำผู้คน คือ สามารถชักจูงให้ผู้อื่นดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องและทำให้ผู้คนที่อยู่รอบข้างได้รับผลกระทบในเชิงบวก มองเห็นแนวทางในการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ และสามารถปลุกเร้าจิตใจผู้อื่นให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่ดีกว่า รวมทั้งสามารถทำให้วิสัยทัศน์ของตนเป็นจริงขึ้นมาได้โดยการให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรกเสมอ ตลอดจนเข้าใจผู้อื่นและสามารถช่วยให้พวกเขาประสบความสำเร็จได้ แม้ว่าผู้นำจะมีอิทธิพลที่แตกต่างจากบุคคลเหล่านั้นก็ตาม

Munroe (2009) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง ตำแหน่งที่ถูกกำหนดไว้แล้ว และเป็นบุคคลที่ดำรงตำแหน่งซึ่งยอมรับผิดชอบภาระงานในหน้าที่และยอมให้มีการตรวจสอบได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552)เสริมศักดิ์ กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นซึ่งอาจเป็นผู้ที่ได้รับเลือกตั้งจากสมาชิกในกลุ่ม หรือได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปให้มีบทบาทเหนือกลุ่ม และเป็นผู้ที่มีความสามารถจูงใจให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ จนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้สำเร็จ

2.1.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

คำว่าภาวะผู้นำกับผู้นำมีความหมายแตกต่างกัน ผู้นำหมายถึงตัวบุคคล แต่ภาวะผู้นำหมายถึงหน้าที่ หรือกิจกรรมที่ผู้นำปฏิบัติ กระบวนการ และระบบ (Robbins, 1997; Scholtes, 1998) ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีผู้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้ในเอกสารตีพิมพ์มากกว่า 350 นิยาม และมีคำนิยามเพิ่มเข้ามาตลอดเวลา (Bennis & Nanus, 1985; Cuban, 1988) แต่ยังไม่มีการสรุปและความเข้าใจที่ตรงกันในการแยกแยะความแตกต่างระหว่างคนที่เป็ผู้นำกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ (Leithwood, 2001) การให้ความหมายมาจากความคิดภายในของแต่ละบุคคล ความหมายของภาวะผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา บางนิยามศัพท์อาจนำไปใช้ประโยชน์ได้มากกว่า ไม่มีนิยามใดที่มีความถูกต้องทั้งหมด (Yukl, 2002) และยังไม่มียุทธเฉพาะในการให้คำนิยามเนื่องจากภาวะผู้นำของบุคคลมีองค์ประกอบที่สามารถนำมาพิจารณาได้อีกมาก ไม่ได้มีเพียงแค่วิวคติความสามารถ และคุณลักษณะต่าง ๆ ของคนที่เป็ผู้นำเท่านั้น (Scholtes, 1998) อย่างไรก็ตามควรมีการให้คำนิยามศัพท์พื้นฐานไว้บ้างซึ่งจะดีกว่าการไม่ห้คำจำกัดความใด ๆ ไว้เลย (Morgan, 2020) จากการศึกษางานวิจัยจำนวนมาก พบว่า สิ่งที่ผู้นำทุกคนต้องมีคือความสามารถในการผลักดันกลุ่มให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ (Robbins, 1997; Morgan, 2020)

ตัวอย่างความหมายของภาวะผู้นำที่มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลายมีดังนี้

Tead (1953) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการทำงานของบุคคลที่มีอิทธิพลในการจูงใจให้ผู้อื่นร่วมปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

Kouzes and Posner (1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการผลักดันผู้อื่นให้เกิดความต้องการดิ้นรนไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

Fiedler (1964) อ้างถึงใน Shaw and Costanzo (1982) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้นำเพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย ยิ่งกลุ่มประสบความสำเร็จมากเพียงใด ผู้นำก็ยังมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น

Burns (1978) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการขับเคลื่อนซึ่งกันและกันโดยกลุ่มคนที่มีแรงจูงใจและค่านิยมที่แน่นอน ทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่หลากหลาย ทรัพยากรทางการเมืองและทรัพยากรอื่น ๆ ในบริบทของการแข่งขันและความขัดแย้ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยตนเองหรือด้วยการร่วมมือกันของผู้นำกับผู้ตาม

Hollander อ้างถึงใน Deaux and Wrightsman (1984) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามในการรักษาความเป็นกลุ่ม การจัดระเบียบภายในกลุ่ม และการนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

Jago (1982) กล่าวว่า ภาวะผู้นำอาจเป็นได้ทั้งกระบวนการและทรัพย์สิน กระบวนการของภาวะผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพลที่ไม่ได้บีบบังคับเพื่อชี้นำและประสานงานกลุ่มในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ในแง่ของทรัพย์สิน ภาวะผู้นำหมายถึง ชุดของคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของบุคคลที่รับรู้ได้จากความสำเร็จในการนำเอาไปใช้เพื่อสร้างอิทธิพลดังกล่าว

Cherrington (1989) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบหนึ่งของพฤติกรรมของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

Hersey and Blanchard (1988) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่มคนโดยพยายามที่จะไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในสถานการณ์นั้น ๆ

Scholtes (1998) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกและจิตวิญญาณของบุคคลที่เป็นผู้นำและการสร้างสัมพันธภาพให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนที่เป็นผู้ตาม

Cuban (1988) กล่าวว่า หากพิจารณาภาวะผู้นำในแง่ของกระบวนการที่มีอิทธิพล ภาวะผู้นำจะหมายถึง บุคคลที่สามารถโน้มน้าวแรงจูงใจและการกระทำของบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Schermerhorn, Hunt, and Osborn (1991) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลภายในระหว่างบุคคลซึ่งทำให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำหรือผู้บริหาร

Yukl (2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มเจตนาใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นเพื่อจัดโครงสร้างของกิจกรรมต่าง ๆ และความสัมพันธภาพภายในกลุ่มหรือภายในองค์การ

Munroe (2014) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นโดยมีแรงบันดาลใจเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดอารมณ์ กำเนิดขึ้นโดยวิสัยทัศน์ สร้างขึ้นโดยความสำคัญ และมีจุดมุ่งหมายเป็นผู้จุดประกาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลและกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการจูงใจและโน้มน้าวใจผู้อื่นเพื่อให้เกิดความพยายามไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่พึงปรารถนา

2.1.1.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นแนวคิดที่มาจากการศึกษาพฤติกรรมของคนที่เป็ผู้นำเพื่ออธิบายถึงวิธีก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำ การศึกษาภาวะผู้นำในยุคแรกมุ่งไปที่การเปรียบเทียบผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Schermerhorn et al., 1991) แต่ยังไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากมีข้อค้นพบถึงความแตกต่างน้อยมาก การศึกษาวิจัยในช่วงต่อมามุ่งศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม รวมทั้งการรักษาสัมพันธ์ภายในกลุ่มให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น (Secord & Backman, 1964) การศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบันมีการศึกษาอย่างเป็นระบบมากขึ้นเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ การอภิปราย และการวิเคราะห์การกระทำของผู้นำ ทั้งนี้ Greenfield and Ribbins (1993) กล่าวว่า การพิจารณาภาวะผู้นำจะเริ่มต้นจากการศึกษาอุปนิสัย (Character) การแสดงออกในด้านค่านิยมส่วนบุคคล (Personal values) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ความสามารถด้านอารมณ์และด้านศีลธรรม (Emotional and moral capability) อย่างไรก็ตาม วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำจากแนวคิดของนักจิตวิทยาสังคม นักสังคมวิทยา นักการศึกษาและนักวิชาการในอดีตจนถึงปัจจุบัน สามารถแบ่งแนวคิดในการศึกษาออกได้เป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

(1) **กลุ่มทฤษฎีลักษณะเฉพาะหรือทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man or Trait Theory)** แนวคิดนี้เชื่อกันว่า การเป็นผู้นำที่ดีเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่มาจากกำเนิดและไม่สามารถสร้างขึ้นได้ (Leader are born and not made) ผู้นำเหล่านี้สามารถเป็นผู้นำได้ในทุกระบบสังคม ในช่วงแรกของการศึกษาภาวะผู้นำมุ่งไปที่การค้นหาคุณลักษณะของคนที่เป็ผู้นำกับคนที่ไม่เป็ผู้นำ (Schermerhorn et al., 1991) ความเชื่อในเรื่องนี้ได้เปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากพลเมืองของโลกมีการศึกษาสูงขึ้น ผู้นำที่โลกต้องการต้องมีความสามารถในการทำงานรอบด้านไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นผู้นำด้านการทหาร ด้านการปกครอง หรือด้านการศึกษา ฯลฯ ผู้นำในยุคสมัยต่อมามจึงได้รับการอบรมและผ่านการฝึกฝนด้วย (Hollander & Julian, 1969) นอกจากนี้ ยังมีการตั้งคำถามกันเสมอว่า “ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือสามารถสร้างได้” และ “ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถสอนกันได้หรือไม่” (Kouzes & Posner, 1990)

ในช่วง 25 ปี ระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 กับครั้งที่ 2 สหรัฐอเมริกาต้องการคัดเลือกและฝึกผู้ที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ จึงได้มีการศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวางเพื่อค้นหาคุณลักษณะเฉพาะ (Trait) กับลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personal characteristics) ของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยการเปรียบเทียบผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ และเปรียบเทียบคนที่เป็ผู้นำกับคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ องค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษามี 3 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะเฉพาะทางกาย (Physical traits) เขาวรรณปัญญา (Intelligence) และคุณลักษณะเฉพาะทางบุคลิกภาพ (Personality traits) วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีสังเกตจากลักษณะภายนอก แต่ผู้วิจัยบางคนใช้วิธีการให้กลุ่มเป็นคนคัดเลือก วิธีการวัดมีความแตกต่างกัน บางคนใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา บางคนใช้ผลจากรายงานคุณลักษณะเฉพาะของผู้ถูกทดสอบ ผลจากการวิจัยมีดังนี้ (Stogdill, 1948 อ้างถึงใน Cortis, 1977; Hersey & Blanchard, 1988; Cherrington, 1989)

1) ด้านคุณลักษณะเฉพาะทางกาย พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีรูปร่างสูงใหญ่กว่า มีน้ำหนักมากกว่า สุขภาพดีกว่า ร่างกายแข็งแรงกว่า มีความทรหดอดทนมากกว่า และมีลักษณะท่าทางภายนอกน่าดึงดูดใจมากกว่าคนทั่วไป แต่ยังมีรายงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องสูงส่งเสมอไป ผู้นำที่เตี้ยยังสามารถเป็นผู้นำที่ดีได้

2) ด้านเขาวรรณปัญญา ได้ข้อสรุปที่ตรงกันว่า คนที่เป็นผู้นำจะมีความเฉลียวฉลาดมากกว่าคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ มีความเฉียบแหลม เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้รวดเร็ว รอบรู้และมีความคิดริเริ่ม

3) ด้านคุณลักษณะเฉพาะทางบุคลิกภาพ พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะกล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบสูง ว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ สามารถพูดให้คนเกิดความเชื่อถือ ต้องการประสบความสำเร็จโดยใฝ่หาความรู้ตลอดเวลา ทำงานหรือร่วมกิจกรรมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี เข้าสังคมเก่ง เป็นผู้กว้างขวางในสังคมหรือเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป

ผู้นำที่มีคุณลักษณะเฉพาะนี้มีผู้เรียกชื่อต่าง ๆ กัน Weber (อ้างถึงใน Pott, 2009) นักสังคมวิทยาเป็นคนแรกที่ใช้คำว่า คุณลักษณะพิเศษ (Charisma) กับผู้นำที่มีคุณลักษณะเฉพาะในช่วงต้นของศตวรรษที่ 20 คำว่า *Charisma* หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของบุคคลที่สามารถทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จได้โดยง่าย (Deaux & Wrightsman, 1984) Weber เชื่อว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากคนทั่วไป คือ เป็นผู้ที่อยู่เหนือธรรมชาติ (Supernatural) เหนือมนุษย์ (Superhuman) และมีอำนาจพิเศษ (Exceptional power) ตัวอย่างเช่น มหาตมะคานธีแห่งอินเดีย วินสตัน เชอร์ชิลล์แห่งอังกฤษ มาร์ติน ลูเธอร์ คิงส์ แห่งสหรัฐอเมริกา และศาสดาของทุกศาสนา ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษจะพบเห็นได้จากผู้นำทางการเมืองกับผู้นำทางศาสนามากกว่าผู้นำในวงการธุรกิจ (Miner, 1992) Bales (อ้างถึงใน Brown, 1973) เรียกผู้นำที่มีคุณลักษณะเฉพาะว่า *มหาบุรุษ* (Great man) โดยเชื่อว่า ผู้นำประเภทนี้จะ

ความสามารถพิเศษ 3 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารงาน ความขยันขันแข็งในการทำงาน และความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

ความเชื่อเรื่องคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำยังเป็นที่ยอมรับในกลุ่มนักวิจัยที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการเป็นเวลายาวนานกว่าครึ่งศตวรรษ ผลการวิจัยในช่วงหลังพบว่าคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่สามารถแยกความแตกต่างระหว่างคนที่เป็ผู้นำกับคนที่ไม่เป็ผู้นำมี 6 ประการ (Robbins, 1997) ได้แก่ ความทะเยอทะยานและการมีพลัง (Ambition and energy) ความปรารถนาในการนำ (Desire to lead) ความซื่อสัตย์และซื่อตรง (Honesty and integrity) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) เขาวินปัญญา (Intelligence) และความรู้ในงานที่ปฏิบัติ (Job-relevant knowledge) นอกจากนี้ ยังมีหลักฐานที่ยืนยันได้อย่างชัดเจนว่า ผู้นำที่รู้จักปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์สามารถเป็นผู้นำกลุ่มได้ดีกว่าผู้นำที่ไม่รู้จักปรับตัว อย่างไรก็ตาม มีผู้โต้แย้งในภายหลังว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะเฉพาะดังกล่าวมิได้เป็นเครื่องรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำทุกคน

(2) กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) แนวคิดของกลุ่มนี้คล้ายกับทฤษฎีมหาบุรุษซึ่งเชื่อว่าผู้นำเป็นสาเหตุหลักของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์และการปฏิบัติงาน (Schermerhorn et al., 1991) ในช่วง ค.ศ. 1940-1950 นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้พยายามศึกษาพฤติกรรมหรือวิธีการทำงานของผู้นำเมื่ออยู่ในกลุ่มเพื่อดูว่ามีความแตกต่างจากสมาชิกคนอื่นอย่างไร การศึกษาภาวะผู้นำของกลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมซึ่งรู้จักกันแพร่หลายมีอยู่ 4 แนวทาง ดังนี้

(2.1) ภาวะผู้นำตามอำนาจหน้าที่ (Leadership based on the use of authority) Lewin et al. (1939 อ้างถึงใน Cherrington, 1989) ได้ศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพของผู้นำ 3 แบบ คือ แบบอัตตานิยมหรือแบบเผด็จการ (Autocratic) แบบประชาธิปไตย (Democratic) และแบบเสรีนิยม (Laissez-faire) พบว่า ผู้นำแบบอัตตานิยมจะใช้อำนาจของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงาน และมักตัดสินใจด้วยตนเองโดยไม่รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ทำให้สมาชิกแสดงความก้าวร้าวต่อกัน เป็นปฏิปักษ์ต่อผู้นำ แต่ผลงานได้ปริมาณมาก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มและตัดสินใจร่วมกัน ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจและทำงานเป็นระเบียบด้วยท่าทีที่เป็นมิตร ผลงานของกลุ่มได้ปริมาณมากและมีคุณภาพ ส่วนผู้นำแบบเสรีนิยมจะให้อิสระแก่กลุ่มทั้งการทำงานและการตัดสินใจ ทำให้คนในกลุ่มไม่อุทิศเวลาในการทำงาน แต่สมาชิกกลุ่มจะมีความสุขในการทำงานมากกว่า ผลงานของกลุ่มจะด้อยกว่ากลุ่มอื่น

(2.2) ภาวะผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio state university leadership studies) ในช่วงปลายทศวรรษที่ 50 หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 สิ้นสุดลงไม่นาน นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอภายใต้การอำนวยการของ Stogdill กับคณะได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมของผู้นำ (Miner, 1992) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้

ริเริ่มในด้านความคิดและการปฏิบัติงานใหม่ ๆ จัดระเบียบขององค์กร มีความเป็นสมาชิกกลุ่ม เป็นตัวแทนของกลุ่ม ประสานงานกลุ่ม ลดความขัดแย้งในกลุ่มและสร้างบรรยากาศในกลุ่มให้ทุกคนพึงพอใจ มีอิทธิพลเหนือกลุ่ม และเป็นผู้กำหนดผลผลิตในการทำงาน

ต่อมา คณะวิจัยได้นำลักษณะพฤติกรรมของผู้นำมาวิเคราะห์ใหม่โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ทำให้ได้ผู้นำที่มีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมแตกต่างกัน 2 รูปแบบ คือ

2.2.1 ผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating structure) เน้นความสำเร็จของกลุ่มในการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย มีการจัดระเบียบองค์กรและกำหนดขอบข่ายงาน วางแผนการทำงานและมอบหมายงาน รวมทั้งมีการผลักดันให้ลูกน้องทำงาน

2.2.2 ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) มีความไวต่อความรู้สึกของลูกน้อง พยายามทำสิ่งต่าง ๆ ให้ลูกน้องพึงพอใจ ยกย่องและให้เกียรติ เอาใจใส่ ห่วงใย ดูแลปัญหาที่เกิดขึ้น และสนับสนุนให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Schermerhorn et al., 1991; Miner, 1992; Robbins, 1997)

(2.3) ภาวะผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน (Michigan state university leadership studies) ในช่วงที่นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอค้นพบลักษณะของผู้นำ 2 รูปแบบ นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกนได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมของผู้นำและพบว่า ลักษณะผู้นำมีพฤติกรรมแตกต่างกัน 2 ประการเช่นเดียวกัน ได้แก่ (Schermerhorn et al., 1991)

2.3.1 ผู้นำแบบมุ่งผลงาน (Production centered) มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับผู้นำแบบมุ่งงานคือ เน้นที่ความสำเร็จของงาน กำหนดเป้าหมายในการทำงาน จัดโครงสร้างการทำงานกลุ่ม ให้คำแนะนำและตรวจสอบการปฏิบัติงาน ไม่ให้ความสำคัญในด้านการจูงใจและสวัสดิการของลูกน้อง

2.3.2 ผู้นำแบบมุ่งผู้ปฏิบัติงาน (Employee centered) มีพฤติกรรมคล้ายคลึงกับผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ คือ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับกับลูกน้อง หลีกเลี่ยงการลงโทษ และใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ผลการวิจัยได้ข้อสรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะทั้งสองอย่างคือเน้นทั้งด้านผลผลิตและผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ คณะนักวิจัยยังได้แบ่งภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ แบบมุ่งงาน (Task - oriented) ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก แบบมุ่งสัมพันธ์ (Relationship - oriented) ให้ความสำคัญกับงานและลูกน้อง และแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) บริหารงานโดยใช้การทำงานเป็นทีม (Robbins, 1997)

(2.4) ภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (Managerial grid leadership styles) ทฤษฎีนี้มีแนวคิดที่คล้ายคลึงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดย Robert

Blake กับ Jane Mouton ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งเท็กซัส (University of Texas) โดยนำลักษณะที่สำคัญของผู้นำ 2 ด้าน คือ ลักษณะมุ่งคน (Concern for people) กับลักษณะมุ่งผลงาน (Concern for production) มาสร้างเป็นตาข่ายการจัดการ (Managerial grid) โดยให้ลักษณะมุ่งคนอยู่ในแกน Y ลักษณะมุ่งผลงานอยู่ในแกน X ทำให้เกิดภาวะผู้นำ 5 แบบ (Mondy, 1990; Robbins, 1997) ได้แก่

2.4.1 แบบใช้อำนาจและการยอมตาม (Authority-compliance management) หมายถึง ผู้นำที่ใช้อำนาจในการบังคับควบคุม ลูกน้องต้องเชื่อฟังคำสั่ง ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานสูง สนใจผู้ปฏิบัติงานน้อย

2.4.2 แบบปล่อยตามสบาย (Impoverished management) หมายถึง ผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและคน ให้ความสำคัญน้อยมากในการทำงานให้ได้ผล

2.4.3 แบบเน้นการเข้าสมาคม (Country club management) หมายถึง ผู้นำที่สร้างความรู้สึกที่ดีในหมู่ผู้ร่วมงานและลูกน้อง สนใจและเอาใจใส่ลูกน้องมาก แต่ให้ความสำคัญกับผลงานต่ำ

2.4.4 แบบพบกันครึ่งทาง (Middle of the road management) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งลูกน้องและผลงาน แต่สนใจพอประมาณในลักษณะทางสายกลาง

2.4.5 แบบเน้นการทำงานเป็นทีม (Team management) หมายถึง ผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นกลุ่มและการเพิ่มผลงานให้สูงขึ้น พยายามให้ลูกน้องทำงานด้วยความสบายใจโดยสร้างขวัญและกำลังใจอย่างเต็มที่ ให้ความไว้วางใจและให้เกียรติลูกน้อง ผู้นำแบบเน้นการทำงานเป็นทีมจัดว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด (Mondy, 1990)

(3) กลุ่มทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency or Situational Theory)

การศึกษาคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำยังไม่สามารถอธิบายได้ว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณสมบัติอย่างไร จึงมีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์เนื่องจากมีผลการวิจัยเป็นจำนวนมากที่ได้ข้อสรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำอย่างเดี่ยวไม่เป็นเครื่องประกันถึงประสิทธิภาพของผู้นำ ความสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำกับตัวแปรต่าง ๆ ที่เกิดในแต่ละสถานการณ์ (Fleenor, 2006) แนวคิดที่น่าสนใจและเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายมีดังนี้

(3.1) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency theory of leadership) ในช่วงกลางทศวรรษที่ 1960 Fiedler (1967, อ้างถึงใน Robbins, 1997) เป็นคนแรกที่นำเสนอรูปแบบจำลองภาวะผู้นำ โดยอธิบายว่า ทุกคนสามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมกับตนเอง แต่จะมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับตัวแปร 3 ประการ (Secord & Backman, 1964; Miner, 1992; Robbins, 1997) ได้แก่

- 1) ความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิกกลุ่ม (Leader- member relations) หมายถึง ผู้นำได้รับความไว้วางใจ การยอมรับนับถือ หรือการสนับสนุนจากลูกน้องมากน้อยเพียงใด
- 2) โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง งานที่มอบหมายให้ลูกน้องปฏิบัติมีเป้าหมาย กระบวนการ และแนวทางการทำงานที่ชัดเจนมากน้อยเพียงใด
- 3) อำนาจโดยตำแหน่ง (Position power) หมายถึง ผู้นำมีอำนาจในการให้ผลตอบแทนหรือลงโทษลูกน้องได้มากน้อยเพียงใด

เมื่อนำตัวแปรทั้ง 3 ด้านมาผสมผสานกัน จะทำให้ผู้นำมีอำนาจในการควบคุมสถานการณ์ได้ไม่เท่ากัน กล่าวคือ ผู้นำจะมีอำนาจการควบคุมสูง ถ้าผู้นำกับสมาชิกกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โครงสร้างของงานมีความชัดเจนมาก และผู้นำมีอำนาจในการให้ผลตอบแทนหรือลงโทษมาก แต่ผู้นำจะมีอำนาจการควบคุมต่ำหากผู้นำกับสมาชิกกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน โครงสร้างของงานมีความชัดเจนน้อย และผู้นำมีอำนาจในการให้ผลตอบแทนหรือลงโทษได้น้อย ในกรณีที่ตัวแปรทั้ง 3 ด้านไม่อยู่ในระดับสูงทั้งหมดหรือต่ำทั้งหมด ผู้นำจะมีอำนาจการควบคุมปานกลาง เช่น ผู้นำกับสมาชิกกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แต่โครงสร้างของงานขาดความชัดเจน และผู้นำไม่มีอำนาจในการลงโทษ เป็นต้น

(3.2) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) House (1971) เป็นผู้เสนอทฤษฎีนี้โดยนำแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีการคาดหวัง (Expectancy theory) และแนวคิดจากการศึกษาความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ คำว่าวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-goal) มีที่มาจากความเชื่อที่ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะชี้นำผู้ตามให้เห็นวิถีทางที่ชัดเจนเพื่อช่วยให้ผู้ตามได้รับรู้ว่าจะต้องเริ่มทำงานจากจุดไหนก่อนจนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของงาน ผู้นำจึงมีงานสำคัญคือการช่วยเหลือผู้ตามให้บรรลุผลการดำเนินงานตามเป้าหมายและให้คำชี้แนะตามความจำเป็น พร้อมทั้งให้การสนับสนุนเพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายของผู้ตามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยรวมของกลุ่มหรือองค์กร รวมทั้งขจัดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน ทฤษฎีนี้ได้เสนอภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ (Steers, 1984; Robbins, 1997) ได้แก่

- 1) ผู้นำแบบชี้แนวทาง (Directive leader) จะให้คำแนะนำแก่ลูกน้องถึงแนวทางและวิธีปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดมาตรฐานและตารางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แน่ใจเกี่ยวกับลักษณะงานหรือเมื่อต้องอยู่ในสภาพการทำงานที่ไม่มีความแน่นอน
- 2) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leader) จะให้การช่วยเหลือโดยอำนวยความสะดวกในด้านการทำงาน แสดงความห่วงใยในชีวิตความเป็นอยู่ แสดงออกถึงความเป็นมิตรและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ลักษณะงานมีความเสี่ยงต่อร่างกายและลูกน้องต้องการกำลังใจจากผู้นำ

3) ผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement-oriented leader) จะตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้สูง โดยคาดหวังให้ลูกน้องปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมทั้งคอยกระตุ้นให้มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ลูกน้องต้องทำงานในสภาพแวดล้อมแบบมีอาชีพ เช่น งานที่ต้องใช้เทคนิค งานด้านวิทยาศาสตร์ หรือในสภาพแวดล้อมที่เน้นผลของความสำเร็จเป็นหลัก เช่น อาชีพพนักงานขาย เป็นต้น

4) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leader) จะใช้วิธีปรึกษาหารือกับลูกน้อง และใช้ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะดำเนินการต่อไปอย่างไร ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมมาแล้วอย่างดีและมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานนั้นสูงมาก

ผู้นำแบบที่ 1 พัฒนาแนวคิดมาจากผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating structure) ส่วนผู้นำแบบที่ 2-4 มาจากแนวคิดแบบมุ่งคน (Consideration)

(3.3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational leadership theory)

Hersey and Blanchard (1988) กล่าวว่า ไม่มีผู้นำแบบใดที่จัดว่าดีที่สุด ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องรู้จักเลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมี 2 ประการ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำ (Leader behavior) ซึ่งมีอยู่ 2 ประเภท คือ มุ่งที่การทำงาน (Task behavior) กับมุ่งที่ความสัมพันธ์ (Relationship behavior) และความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่ม (Readiness of the followers or group) ซึ่งพิจารณาจากความสามารถและความเต็มใจในการทำงานของผู้ตาม ความพร้อมของผู้ตามแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ ระดับที่ 1 มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำสุด เป็นผู้ตามที่ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจทำงาน ระดับที่ 2 มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงระดับปานกลาง เป็นผู้ตามที่ไม่มีความสามารถแต่เต็มใจทำงาน ระดับที่ 3 มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง เป็นผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจทำงาน และระดับที่ 4 มีความพร้อมอยู่ในระดับสูง เป็นผู้ตามที่มีความสามารถและเต็มใจในการทำงาน

Hersey and Blanchard (1988) ได้เสนอภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ไว้ 4 รูปแบบ โดยการจับคู่พฤติกรรมของผู้นำกับระดับความพร้อมของผู้ตาม ดังนี้

1) ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling style) เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในระดับที่ 1 โดยผู้นำจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างของงาน กำหนดบทบาทและแนวทางในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่ในระดับต่ำ

2) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling style) เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในระดับที่ 2 โดยผู้นำยังคงเป็นผู้กำหนดบทบาทและแนวทางในการปฏิบัติงาน และจะต้องให้กำลังใจ

ให้ความเอาใจใส่ และต้องมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ตามด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่ในระดับสูง

3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating style) เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ระดับที่ 3 โดยผู้นำจะเน้นที่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตามมากกว่าการมุ่งเน้นที่งาน การกำหนดโครงสร้างของงานเป็นแบบการให้ความร่วมมือ และมีการตัดสินใจในการทำงานร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่ในระดับสูง

4) ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating style) เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในระดับที่ 4 โดยผู้นำจะมอบหมายให้ผู้ตามเป็นผู้กำหนดโครงสร้างของงานด้วยตนเอง ให้อิสระในการทำงานอย่างเต็มที่และจะไม่เข้าไปก้าวก่ายกับงานของกลุ่มมากจนเกินไป ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่ในระดับต่ำ

(4) กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ (New Genre Leadership Theories)

ในช่วงทศวรรษที่ 1980 งานวิจัยด้านการบริหารจัดการได้เบนความสนใจไปให้ความสำคัญกับลักษณะด้านอารมณ์และด้านสัญลักษณ์ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำมากขึ้น (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549b) การที่ผู้นำด้านธุรกิจที่สร้างขึ้นใหม่ยังคงใช้ภาวะผู้นำแบบเก่าในขณะที่องค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขันทั่วโลก เทคโนโลยีใหม่ ตลาดการค้าในรูปแบบใหม่ การควบรวมกิจการและรวมกลุ่มสหพันธ์ ตลอดจนแรงกดดันจากสภาวะแวดล้อมที่เพิ่มมากขึ้น จึงมีการค้นหาผู้นำที่ปรับตัวได้ รู้จักพลิกแพลง สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่ผูกฝังแน่นมายาวนาน และมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (Senge & Kaufert, 2000) นักทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่จึงเน้นความสนใจไปยังผลกระทบที่เกิดขึ้นให้ลึกซึ้งมากกว่าการยอมปฏิบัติตามอย่างผิวเผิน และเน้นการตรวจสอบประเด็นหลักด้านภาวะผู้นำมากกว่าการกำกับดูแลหรือการบริหารจัดการ (Conger, 1999; Hunt, 1999 อ้างถึงใน Khatri, 2005) ผู้นำทางการศึกษาก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เช่นเดียวกัน ผู้นำที่มีความโดดเด่นในการบริหารการศึกษาจะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยสร้างภาพรวมของอนาคตในจินตนาการตามที่ต้องการและแบ่งปันแนวคิดดังกล่าวให้กับทุกคนที่อยู่ในชุมชนโรงเรียนได้รับรู้ (Beare, Caldwell, & Millikan, 1989)

ข้อแตกต่างที่สำคัญระหว่างทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมกับภาวะผู้นำแบบใหม่ (Kezar, et al., 2006 อ้างถึงใน Mathews, 2016) สรุปในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ข้อแตกต่างที่สำคัญระหว่างทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมกับภาวะผู้นำแนวใหม่

ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional Leadership)	ภาวะผู้นำแนวใหม่ (New-genre Leadership)
1. ค้นหาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นสากล (Search for universal leadership characteristics)	1. พิจารณาจากบริบทแวดล้อม (Context-bound)
2. ตรวจสอบจากอำนาจและลำดับชั้น (Examines power and hierarchy)	2. เน้นอำนาจและอิทธิพลซึ่งกันและกัน (Focus on mutual power and influence)
3. ศึกษาเป็นรายบุคคล (Study individually)	3. เน้นการรวมกลุ่มและการร่วมมือจากหลายฝ่าย (Emphasis on the collective and collaborative)
4. ทำนายพฤติกรรมและผลที่เกิดขึ้น (Predicts behavior and outcomes)	4. สนับสนุนการเรียนรู้ การเสริมพลัง และการเติบโต (Promotes learning , empowerment and growth)
5. เน้นเนื้อหา (Content-centered)	5. เน้นกระบวนการ (Process-centered)
6. เน้นการแลกเปลี่ยน (Transaction)	6. เน้นการเปลี่ยนแปลง (Transformation)
7. เน้นปฏิกิริยาตอบสนอง (Reactive)	7. เน้นการกระทำเชิงรุก (Proactive)
8. เน้นพฤติกรรม (Behavior-oriented)	8. เน้นการรู้คิด (Cognitive-oriented)
9. ไม่ให้ความสำคัญด้านอารมณ์ (No importance to emotions)	9. ให้ความสำคัญด้านอารมณ์ (Emotion-focus)
10. ผู้นำเป็นศูนย์กลาง (Leader-centered)	10. ผู้ตามเป็นศูนย์กลาง (Follower-centered)
11. เน้นการสอน (Instructional)	11. เน้นการนำตนเอง (Self-directed)
12. เน้นปัจจัยจากภายนอก (Extrinsic-based)	12. เน้นปัจจัยจากภายใน (Intrinsic-based)

แนวคิดและรูปแบบของภาวะผู้นำแนวใหม่ที่รู้จักกันแพร่หลายและที่น่าสนใจมีดังนี้

(4.1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

Downton (1973, อ้างถึงใน Reza, 2019) เป็นผู้บัญญัติศัพท์คำว่า Transformational leadership ขึ้นเป็นคนแรก แต่แนวคิดดังกล่าวยังไม่มีผู้ให้ความเชื่อถือและไม่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจนกระทั่ง James McGregor Burns นักรัฐศาสตร์ ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ Leadership ซึ่งเป็นการนำเสนอแนวคิดที่ได้มาจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำทางการเมือง Burns แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบคือ

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นการแลกเปลี่ยนอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้บางสิ่งที่มีคุณค่าต่อตนเอง (Burns, 1978 อ้างถึงใน Yukl, 1981) ผู้นำแบบนี้จูงใจให้ลูกน้องทำงานโดยใช้ความสัมพันธ์แบบพึ่งพากัน มีข้อแลกเปลี่ยนกันซึ่งทั้งสองฝ่ายต่างรับรู้ถึงเงื่อนไขดังกล่าว (Kellerman, 1984) มีการสัญญาว่าจะให้ผลตอบแทนหากสามารถทำงานจนบรรลุผลสำเร็จ ในด้านการบริหารจะยึดกฎระเบียบ ลูกน้องทำงานได้อย่างอิสระ ผู้นำจะเข้าไปกำกับควบคุมในกรณีที่การทำงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานเท่านั้น ตัวอย่างแนวคิดที่ศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ได้แก่ แนวคิดที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำกับผู้ตาม รวมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ (Robbins, 1997)

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านความเชื่อ ความต้องการ และค่านิยม (Kuhnert and Lewis, 1987) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อคนหนึ่งคนหรือคนจำนวนมากได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้อื่นตามจุดประสงค์ขององค์กร ทำให้ผู้นำกับผู้ตามต่างสนับสนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับศีลธรรม แรงจูงใจ ความเชื่อ และการรับรู้ให้สูงขึ้น (Kouzes & Posner, 1990; Reza, 2019) ผู้นำจึงเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่พยายามค้นหาการเปลี่ยนแปลงรากฐานเดิมขององค์กรที่ตนเป็นหัวหน้างาน (Burns, 1978; Kull, 2003) ผลของการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้ผู้ตามเปลี่ยนไปเป็นผู้นำ และอาจเปลี่ยนผู้นำให้กลายเป็นตัวแทนทางศีลธรรมได้ (Kuhnert & Lewis, 1987) ผู้นำแบบนี้มีวิธียูงใจให้ลูกน้องทำงานโดยใช้อำนาจจากการอ้างอิง (Referent power) วิสัยทัศน์ที่กระตุ้นความสนใจ (Compelling visions) และข้อความสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational messages) ทำให้ผู้ตามดำเนินรอยตามเป้าหมายของสังคมหรือองค์กรมากกว่าเป้าหมายหรือความสนใจของตนเอง (Burke, 2002)

Burnard Bass (1985, อ้างถึงใน Kuhnert & Lewis, 1987) ได้ประยุกต์แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึงการเพิ่มความสนใจของผู้ร่วมงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จสูงขึ้น โดยการพัฒนาข้อตกลงร่วมกันและความเชื่อที่มีต่อองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความพยายามในการทำให้เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตาม เกิดความตระหนักมากยิ่งขึ้นในเรื่องผลที่จะเกิดตามมาภายหลัง การสร้างความตระหนักดังกล่าวต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นใน

ตนเอง และมีความเข้มแข็งภายในที่จะโต้แย้งในสิ่งที่พวกเขา มองเห็นว่าดีหรือถูกต้องจนบรรลุความสำเร็จ

ในทัศนะของ Bass ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเหมาะสำหรับการปฏิบัติงานที่ต้องทำทุกวัน แต่งานที่ต้องการยกระดับเป้าหมายความสำเร็จและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง (Schermerhorn and Osborn, 1991) องค์ประกอบของพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงมีอยู่ 4 ด้าน ได้แก่ (Bass & Avolio, 1994; Conger, 1999; Khatri, 2005; Reza, 2019)

1) อิทธิพลในอุดมการณ์ (Idealized influence) หรือพฤติกรรมเชิงบารมี (Charismatic behavior) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถปลุกเร้าแรงปรารถนาของผู้ติดตามและทำให้ผู้ติดตามมีพฤติกรรมเช่นเดียวกับผู้นำได้ ผู้นำจึงเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ติดตามในด้านความสามารถที่เหนือชั้นและพฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่สูงส่งเนื่องจากผู้ติดตามให้ความเชื่อถือและเคารพศรัทธาในตัวผู้นำ

2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่เพิ่มความตระหนักให้กับผู้ติดตามในการพิจารณาปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยสนับสนุนให้กำลังใจเพื่อให้ผู้ติดตามใช้ความพยายามในการมองปัญหาเดิมจากมุมมองใหม่หรือจากหลายมุมมองรวมทั้งกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ

3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความใส่ใจต่อผู้ติดตามเป็นรายบุคคลด้วยการสนับสนุนส่งเสริม ให้กำลังใจ และมีการสอนงานให้ด้วย โดยผู้นำจะสื่อสารกับผู้ติดตามอย่างเปิดเผยทำให้ผู้ตามรู้สึกมีอิสระในการแลกเปลี่ยนแนวคิดต่างๆ กับผู้นำในขณะที่ผู้นำก็จะเห็นถึงความสำคัญในการอุทิศตนให้กับผู้ติดตามแต่ละคนเช่นเดียวกัน

4) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้ผู้ตามได้รับรู้ ทำให้ผู้ตามคล้อยตามและเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจึงต้องเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมด้วย

Tichy กับ Devanna (อ้างถึงใน Yukl, 1998) ได้นำทฤษฎีของ Bass ไปศึกษาวิจัยต่อและได้ข้อสรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 7 ประการ ได้แก่ 1) เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง 2) มีความกล้าหาญ 3) เชื่อถือในบุคคล 4) ขับเคลื่อนโดยใช้ค่านิยม (Valued-driven) 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) สามารถจัดการกับเรื่องราวที่ซับซ้อนได้ และ 7) มีวิสัยทัศน์

ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 21 Rooke and Torbert (2005) ได้ร่วมกันเขียนบทความในชื่อ “Seven Transformations of Leadership” เพื่อเสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในอีกมุมมองหนึ่ง ทั้งสองคนเชื่อว่าภาวะผู้นำของบุคคลที่แตกต่างกันไม่ได้ขึ้นอยู่กับปรัชญาความเป็นผู้นำ บุคลิกภาพ และรูปแบบการบริหาร แต่ขึ้นอยู่กับทำให้เหตุผลภายใน (Internal logic) ของผู้นำแต่ละคนในการตีความสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัวและวิธีตอบสนองต่อเหตุการณ์เมื่ออำนาจหน้าที่ของตนถูกท้าทาย ภาวะผู้นำของบุคคลเปลี่ยนแปลงได้หากผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนหลักเหตุผลที่ตนยึดถือใหม่ โดยทำความเข้าใจและปรับเปลี่ยนวิธีคิดของตนเอง ซึ่งนอกจากจะเพิ่มขีดความสามารถในการเป็นผู้นำแล้วยังนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพขององค์กรด้วย ทั้งนี้ผู้นำต้องเข้าใจก่อนว่าตนเป็นผู้นำแบบใดใน 7 ประเภท ได้แก่

1) นักฉวยโอกาส (Opportunists) เป็นผู้ที่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง (Egocentric) ไม่ไว้วางใจใคร ใช้เล่ห์เหลี่ยมในการจัดการกับผู้อื่น ทำทุกอย่างเพื่อชัยชนะ ถือหลัก “อำนาจคือความชอบธรรม” (Might is right)

2) นักการทูต (Diplomats) เป็นมิตรกับทุกคน หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เชื้อฟังและปฏิบัติตามปทัสถานกลุ่ม เอาใจผู้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งสูงกว่าตน ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ไม่ทำลายน้ำใจใคร

3) นักชำนาญการ (Experts) ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญแบบนักบริหารมืออาชีพในการปกครองคนและการดำเนินชีวิตส่วนตัว มีวิธีคิดอย่างสุขุมรอบคอบ นำเสนอข้อมูลโดยใช้หลักฐานและเหตุผลเพื่อให้คนเชื่อถือ ไม่รับฟังความคิดเห็นของใคร มองว่าการร่วมมือกันเป็นการทำให้เสียเวลา ถูกแนวคิดผู้อื่นและใช้อารมณ์ในการตอบโต้คำวิจารณ์ของผู้ที่ตนเห็นว่ามีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า

4) นักมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievers) เน้นการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเกิดจากการทำงานของทีม มีความคิดที่ซับซ้อนและบูรณาการความเข้าใจในการมองโลกได้ดีกว่าผู้นำสามกลุ่มแรก แต่มีข้อเสียคือไม่ชอบคิดนอกกรอบ สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน แก้ไขความขัดแย้งด้วยความระมัดระวังไม่ให้กระทบกระเทือนถึงความสัมพันธ์ในกลุ่ม

5) นักปัจเจกชน (Individualists) มองว่าเหตุผลในการกระทำของผู้นำแต่ละคนไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติแต่เกิดจากการสร้างขึ้นโดยบุคคลและโลก จึงสามารถสื่อสารได้ดีกับคนที่มีหลักเหตุผลแตกต่างไปจากของตนเองเพราะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนา นอกจากนี้ ยังไม่ติดยึดกับระเบียบกฎเกณฑ์หากไม่เกี่ยวข้องโดยตรงหรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

6) นักยุทธศาสตร์ (Strategists) เป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลและองค์กรโดยปรับวิสัยทัศน์จากหลักเหตุผลที่หลากหลายของฝ่ายบุคคลและองค์กร

ผสมผสานเข้าด้วยกัน สามารถจัดความขัดแย้งที่เกิดจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ดี จึงเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพสูง

7) นักเล่นแร่แปรธาตุ (Alchemists) มีความสามารถในการคิดใหม่และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้กับตนเองและองค์กร และมีความสามารถพิเศษในการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นพร้อมกันด้วยวิธีการที่หลากหลาย จึงเป็นผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้

แนวคิดในการปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำดังกล่าวได้มาจากการศึกษาวิจัยที่ยาวนานกว่า 25 ปี โดยใช้แบบสำรวจที่เรียกว่า Leadership Development Profile ศึกษาภาวะผู้นำเฉพาะด้านบุคลิกภาพและวิธีการบริหารของผู้นำ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการและผู้บริหารมืออาชีพในองค์กรธุรกิจของภาครัฐและเอกชนในแถบยุโรปและสหรัฐอเมริกา อายุ 25-55 ปี จำนวนหลายพันราย (Rooke & Torbert, 2005) ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้นำสามระดับแรกคือนักฉวยโอกาส นักการทูต นักขานาญการ มีผลสำเร็จต่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย ผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีผลสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับกลาง ๆ ส่วนผู้นำสามลำดับสุดท้าย คือ นักปัจเจกชน นักยุทธศาสตร์ และนักเล่นแร่แปรธาตุ มีผลสำเร็จในการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย และยังเป็นกลุ่มที่สามารถสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่ล้ำหน้าให้กับองค์กรมากที่สุด

(4.2) ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการหรือภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)

Robert Greenleaf เป็นผู้เสนอแนวคิดและบัญญัติศัพท์คำว่า Servant leadership เป็นคนแรก โดยเขียนบทความเรื่อง The Servant as Leader ในปี ค.ศ. 1970 (Spears, 2002 อ้างถึงใน Asamoah, 2018) และให้นิยามคำว่า “ผู้นำแบบมุ่งบริการ” (Servant leader) ว่า หมายถึง ผู้นำที่มีวัตถุประสงค์หลักในการนำคือการรับใช้ผู้อื่นโดยลงทุนด้านการพัฒนาและความ เป็นอยู่ที่ดีให้กับผู้อื่น เพื่อผลประโยชน์ในการบรรลุความสำเร็จของงานและเป้าหมายเพื่อส่วนรวม (Page & Wong, 2000) ผู้นำแบบนี้จะเริ่มต้นจากความรู้สึกโดยธรรมชาติที่ต้องการจะให้บริการผู้อื่น เป็นลำดับแรก ได้แก่ การช่วยเหลือ สนับสนุน ให้กำลังใจ และยกระดับผู้อื่นให้สูงขึ้น จากนั้นโอกาสในการนำจะตามมาภายหลัง โดยทางเลือกในจิตสำนึก (Conscious choice) ทำให้มีแรงบันดาลใจที่จะเป็นผู้นำ การเป็นแบบอย่างที่มีคุณธรรมสูง (Noble role model) จะทำให้ผู้อื่นเริ่มต้นการนำโดยการรับใช้บ้าง (Westre & College, 2008)

ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ หมายถึง ผู้นำที่สามารถมองข้ามประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่คุณต้องการ มีพฤติกรรมที่คอยช่วยเหลือผู้อื่นให้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม ตลอดจนให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า (Daft, 2008) ในทัศนะของ Greenleaf ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการเป็นรูปแบบเดียวเท่านั้นที่อาจจัดกลุ่มอยู่ภายใต้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Asamoah, 2018) โดยเชื่อว่าผู้นำมีพลังอำนาจในการสร้างหรือทำลายบุคคลจาก

วิธีการที่ใช้ในการนำผู้อื่น ทำให้เกิดผลกระทบไปถึงชีวิตส่วนตัวของผู้ตามและสมาชิกในองค์กรได้ไม่ว่าจะโดยเจตนาหรือไม่ก็ตาม ซึ่งอาจเกิดจากการใช้อิทธิพลทางบวกหรือทางลบหรือจากการตัดสินใจของผู้นำ (Westre & College, 2008; McGee-Cooper & Trammell, 2013)

Spears (2010) ได้ศึกษางานเขียนต้นฉบับของ Greenleaf อย่างเป็นรอบคอบโดยใช้เวลาหลายปีในการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำแบบมุ่งบริการ และได้ศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการให้เกิดผลสำเร็จอย่างแท้จริง จากนั้นจึงสรุปเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำแบบมุ่งบริการ 10 ประการ ดังนี้

1) การฟัง (Listening) เป็นเครื่องมือสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการสื่อสารเพราะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงการเคารพผู้อื่น (Asamoah, 2018) ผู้นำแบบดั้งเดิมจะให้คุณค่ากับทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจเช่นเดียวกับผู้นำแบบมุ่งบริการที่ให้ความสำคัญเหมือนกัน แต่จะเน้นทักษะการฟังผู้อื่นอย่างลึกซึ้งและตั้งใจเพื่อค้นหาว่าสมาชิกกลุ่มประสงค์สิ่งใดจะได้ช่วยทำให้ความประสงค์นั้นมีความชัดเจนขึ้น โดยผู้นำจะมีใจที่เปิดกว้างรับฟังทั้งสิ่งที่คนพูดและสิ่งที่ไม่ได้พูด การฟังจึงครอบคลุมไปถึงการได้ยินเสียงจากภายในของผู้อื่นด้วย (Spears, 2010)

2) การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) มนุษย์ต้องการการยอมรับและอยากให้อื่นเห็นถึงจิตวิญญาณของตนที่มีลักษณะพิเศษและไม่เหมือนใคร ผู้นำแบบมุ่งบริการจึงพยายามทำความเข้าใจและมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สันนิษฐานว่าผู้ร่วมงานและเพื่อนร่วมวิชาชีพทุกคนมีเจตนาดี และจะไม่ปฏิเสธพวกเขาแม้ว่าจะถูกบีบบังคับให้ต้องปฏิเสธที่จะยอมรับพฤติกรรมหรือการประพฤติปฏิบัติบางอย่างของคนเหล่านั้นก็ตาม

3) การสมานหรือการเยียวยา (Healing) การสมานสัมพันธ์ภาพเป็นพลังที่มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงและการบูรณาการ มีคนจำนวนมากที่จิตวิญญาณแตกสลายและทุกข์ทรมานจากอารมณ์ที่บอบช้ำ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีศักยภาพในการเยียวยารักษาตนเอง และสามารถสมานความสัมพันธ์ของตนกับบุคคลอื่นที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งที่ยอดเยี่ยมของผู้นำแบบมุ่งบริการ

4) การตระหนักรู้ (Awareness) การตระหนักรู้ในตนเองทำให้ผู้นำแบบมุ่งบริการมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น ช่วยให้ผู้นำเข้าใจประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม อำนาจและค่านิยม สามารถมองเห็นสถานะการณ์จำนวนมากโดยการบูรณาการในภาพรวมได้ดีกว่าเดิม ผู้นำที่มีความสามารถจะรู้สึกตื่นตัวทันทีและไม่รู้สึกว่าเป็นการถูกรบกวน แต่จะมีความปลอดภัยโปร่งแจ่มใสภายในจิตใจของตน

5) การโน้มน้าว (Persuasion) ผู้นำแบบมุ่งบริการมีความสามารถในการทำให้ความคิดของกลุ่มสอดคล้องต้องกันและมีความไว้วางใจในตัวผู้นำ โดยใช้วิธีโน้มน้าวจิตใจ

มากกว่าการใช้อำนาจตามตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องราวต่าง ๆ ภายในองค์กร และใช้วิธีการทำให้ลูกน้องเกิดความสำนึกมากกว่าการบีบบังคับเพื่อให้ยอมปฏิบัติตาม

6) การสร้างกรอบแนวคิด (Conceptualization) ผู้ที่ปรารถนาจะเป็นผู้นำแบบมุ่งบริการต้องมีความสามารถในการสร้างฝันที่ยิ่งใหญ่ โดยใช้การคิดแบบนอกกรอบจากสิ่งเดิม ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน คุณลักษณะข้อนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยวินัยและการฝึกปฏิบัติ การสร้างกรอบแนวคิดเป็นบทบาทสำคัญของผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลองค์กรซึ่งก็คือผู้นำนั่นเอง ส่วนใหญ่แล้วผู้นำองค์กรต้องมีกรอบแนวคิดในการกำหนดทิศทางขององค์กร ผู้ร่วมงานต้องปฏิบัติตามแนวคิดของตน แต่ผู้นำที่บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดจะต้องสามารถพัฒนากรอบแนวคิดทั้งจากมุมมองของตนและของผู้ร่วมงาน

7) การมองการณ์ไกล (Foresight) หมายถึง ความสามารถในการคาดคะเนถึงผลที่จะเกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์ คำว่ามองการณ์ไกลมีความหมายใกล้เคียงมากกับคำว่าสร้างกรอบแนวคิด คนจะเข้าใจว่าการมองการณ์ไกลหมายถึงอะไรเมื่อมีประสบการณ์ด้วยตนเองมาแล้ว การมองการณ์ไกลจึงเป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งที่สามารถทำให้ผู้นำแบบมุ่งบริการเข้าใจบทเรียนจากอดีต เข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบัน และรู้ถึงผลของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

8) การดูแลให้บริการ (Stewardship) ผู้บริหารทุกคน ผู้ร่วมงาน และผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลองค์กรมีบทบาทสำคัญ คือการทำให้หน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากชุมชนมากยิ่งขึ้น ผู้นำแบบมุ่งบริการจึงมีพันธกิจที่สำคัญที่สุดที่ต้องทำเป็นลำดับแรกคือการดูแลและให้บริการผู้อื่น ตอบสนองความต้องการของผู้อื่นด้วยใจที่เปิดกว้าง และใช้วิธีใฝ่หมั่นใจมากกว่าการกำกับควบคุม

9) การยึดมั่นในความเจริญเติบโตของคน (Commitment to the growth of people) ผู้นำแบบมุ่งบริการมีความเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีคุณค่าภายในที่นอกเหนือไปจากการอุทิศตนในการทำงานให้แก่องค์กรซึ่งสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างใหญ่หลวงในการทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในความดูแลของตนมีความเจริญเติบโตทั้งในชีวิตส่วนตัวและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

10) การสร้างประชาคม (Building community) ผู้นำแบบมุ่งบริการย่อมรู้ว่าชุมชนจำนวนมากที่หายสาบสูญไปจากประวัติศาสตร์ของมนุษยชนนั้น เป็นผลมาจากมีการเคลื่อนย้ายชุมชนท้องถิ่นไปสู่สถาบันชุมชนที่ใหญ่ขึ้นในฐานะที่เป็นผู้ปรับเปลี่ยนวิถีการดำเนินชีวิตของมนุษยชาติมาตั้งแต่ดั้งเดิม ความตระหนักในข้อนี้ทำให้ผู้นำแบบมุ่งบริการแสวงหาวิธีการบางอย่างเพื่อสร้างชุมชนให้แก่ผู้ที่ทำงานในองค์กรเดียวกันและผู้ที่ทำงานในองค์กรอื่นด้วย

ปัจจุบัน องค์กรธุรกิจที่นำหลักการของภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการไปใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมีจำนวนเพิ่มขึ้น รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและ

องค์กรทางการศึกษาด้วย ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการจึงเป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่สามารถช่วยให้เกิดการปรับเปลี่ยนแนวคิดของภาวะผู้นำและองค์การแบบดั้งเดิม และยังช่วยให้องค์กรเตรียมความพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายของอนาคตที่ไม่แน่นอนได้ (McGee-Cooper and Trammell, 2013)

(4.3) ภาวะผู้นำแบบส่งเสริมความร่วมมือ (Collaborative Leadership)

ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้นักการศึกษาทั่วโลกหันมาให้ความสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมากขึ้น Dan Lortie (1975, อ้างถึงใน Telford, 1996) เป็นผู้เริ่มศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความร่วมมือในโรงเรียน โดยเน้นการศึกษาในด้านค่านิยมที่ครูยึดถือและวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ต่อมา Telford (1996) จึงได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการศึกษาที่ใช้ความร่วมมือในการพัฒนาระบบการทำงานในโรงเรียนจนนำไปสู่ความสำเร็จ โดยยึดกรอบแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการของ Sergiovanni (1984) กับ Bolman and Deal (1991) สรุปสาระสำคัญได้ว่า องค์ประกอบภายในโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของครู นักเรียน และองค์กร มีอยู่ 4 ประการ ได้แก่

1) ด้านโครงสร้าง (Structural frame) ประกอบด้วย กระบวนการประชาธิปไตย (Democratic process) ความหนาแน่นของภาวะผู้นำ (Leadership density) การสั่งการ (Direction) วิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมายร่วม (Shared goal) บทบาท (Roles) กระบวนการทางการเมือง (Policy processes) การประสานงาน (Coordination) การวางแผน (Planning) การรับฟัง (Listening) และการสื่อสารแบบตรงไปตรงมาอย่างเปิดเผยและสม่ำเสมอ (Frank, open and frequent communication)

2) ด้านมนุษย์ (Human frame) ประกอบด้วย ศูนย์รวมของการเรียนการสอน (Centrality of teaching and learning) ความรู้สึกที่แข็งแกร่งของชุมชน (Strong sense of community) ค่านิยมและการคำนึงถึงการพัฒนามืออาชีพ (Value and regard for professional development) ครูในฐานะผู้นำหลักสูตร (Teacher as curriculum leaders) พ่อแม่ในฐานะหุ้นส่วนร่วม (Parent as co-partners) ทีมงาน (Teams) ครูที่ช่วยสอนให้กับครูคนอื่น (Teachers teaching teachers) ความซื่อสัตย์ในวิชาชีพ (Professional honesty) การสนับสนุน (Support) การชื่นชมและการไว้วางใจ (Praise and trust) การยอมรับ (Acceptance) การแบ่งปัน (Sharing) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous learning) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) นักเรียนที่มีความประพฤติดี (Positive students) ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน (Staff relations) และความเหนียวแน่นของผู้ร่วมงาน (Staff cohesion)

3) ด้านการเมือง (Political frame) ประกอบด้วย การไม่มีลำดับชั้น (Absence of hierarchy) การกระจายอำนาจ (Power-sharing) การสนทนาแบบเปิดเผย (Open discussion) ความลงรอยกัน (Consensus) กฎของคนหมู่มาก (Majority rules) ความรับผิดชอบ

ร่วมกัน (Shared responsibility) การใช้อำนาจ (Using authority) การใช้อิทธิพล (Using influence) การกระจายความขัดแย้ง (Diffusing conflict) การเห็นด้วยกับพฤติกรรมทางการเมือง (Agreed-upon political behavior) กระบวนการตัดสินใจร่วมกัน (Participatory decision-making procedures) การไม่เห็นด้วยที่ไม่แสดงถึงการขัดจังหวะ (Disagreement not seen as disruptive) การไม่มีกลุ่มย่อย (Absence of sub-group) การเจรจาต่อรอง (Negotiation) การร่วมมือกันฉันทมิตร (Coalition) เครือข่าย (Network) และการสื่อสารแบบตรงไปตรงมาอย่างเปิดเผยและสม่ำเสมอ

4) ด้านสัญลักษณ์ (Symbolic frame) ประกอบด้วย ความเชื่อ (Beliefs) ค่านิยม (Values) ทศนคติ (Attitudes) บรรทัดฐานของพฤติกรรม (Norms of behavior) ความหมายที่ใช้ร่วมกัน (Shared meanings) สัญลักษณ์ (Symbols) ขนบประเพณี (Rituals) และงานเฉลิมฉลอง (Ceremonies)

ผู้นำทางการศึกษาที่สามารถบริหารจัดการโดยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงานของทุกฝ่ายจะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนี้

1) นักเรียน จะมีสิ่งต่อไปนี้เพิ่มมากขึ้น ได้แก่ พฤติกรรมทางการศึกษา (Educational behavior) พฤติกรรมเชิงบวก (Positive behavior) ความรักในการเรียนรู้ (Love of learning) ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย (Sense of security) และสภาพบรรยากาศ (Climate)

2) ครู จะมีสิ่งต่อไปนี้เพิ่มมากขึ้นหรือสูงขึ้น ได้แก่ การเรียนรู้แบบต่อเนื่อง (Continuous learning) ความรักในการสอน (Love of teaching) คีลธรรม (Morale) การกำกับดูแลโดยการกระทำ (Action-directed) และการเผชิญปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective coping)

3) องค์กร จะมีสิ่งต่อไปนี้เพิ่มมากขึ้น ได้แก่ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clarity of purpose) พันธกิจของบุคลากร (Staff commitment) กระบวนการจัดทำวิสัยทัศน์ (Institutionalization of vision) การวางแผนและการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective planning/implementation) และวัฒนธรรมเชิงเทคนิค (Technical culture)

(4.4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Shared Leadership)

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการสร้างอิทธิพลร่วมกัน ในเวลาเดียวกัน อย่างต่อเนื่องกันภายในทีม ซึ่งเกิดขึ้นโดยผู้นำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Pearce, 2004) ภาวะผู้นำตามแนวคิดแบบดั้งเดิมจะเน้นคุณลักษณะของผู้นำที่มีความแข็งแกร่ง มีบารมี และเป็นวีรบุรุษที่ใช้อำนาจแบบเด็ดขาดในการบริหารจัดการภายในองค์กร (Collinson, 2008) ผู้นำมีเพียงคนเดียวเท่านั้นส่วนคนอื่น ๆ เป็นได้แค่ผู้ตาม แตกต่างจากแนวคิดในปัจจุบันที่ลด

ความสำคัญของภาวะผู้นำตามแนวดิ่ง (Vertical leadership) ซึ่งเป็นการบริหารงานตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา ผู้นำมีอำนาจหน้าที่เหนือลูกน้องในทีมงาน และเป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการทำงานของทีมรวมทั้งผลที่เกิดขึ้น (Pearce, 2004; Carson, Tesluk, & Marrone, 2007) แต่จะให้คุณค่ากับการร่วมมือร่วมใจกัน (Collaborative) ของบุคคลหลายฝ่าย การทำงานที่ลื่นไหล (Fluid) บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์กันหลายทิศทาง (Multi-directional interactions) มีเครือข่าย (Network) และมีความเป็นหุ้นส่วน (Partnership) (Collinson, 2008) โดยเฉพาะงานประเภทที่ใช้ความรู้ (Knowledge work) และต้องอาศัยความเชี่ยวชาญซึ่งผู้นำไม่สามารถจะทำได้ตามลำพังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม (Pearce, 2004)

Carson et al. (2007) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นคุณสมบัติของทีมที่ปรากฏออกมา อันเป็นผลมาจากการกระจายอิทธิพลของภาวะผู้นำไปสู่สมาชิกจำนวนมาก ในทีมระหว่างที่ช่วยกันดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยสมาชิกได้แสดงภาวะผู้นำของตนเอง มีการจูงใจ มีการสนับสนุนกลุ่ม รวมทั้งมีความไว้วางใจในภาวะผู้นำของสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม โดยสมาชิกในกลุ่มต่างให้ความร่วมมือกันหรือช่วยเหลือกันในการทำงานกับสมาชิกคนอื่น ๆ สภาพแวดล้อมภายในทีมงานที่เอื้ออำนวยให้เกิดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีอยู่ 3 ด้าน ได้แก่

1) เป้าหมายร่วม (Shared purpose) หมายถึง สมาชิกในทีมมีความเข้าใจตรงกันถึงวัตถุประสงค์เบื้องต้นในการทำงาน และพยายามหาแนวทางร่วมกันในการดำเนินงานตามเป้าหมาย

2) การสนับสนุนทางสังคม (Social support) หมายถึง ความพยายามของสมาชิกในทีมในการเสริมความเข้มแข็งด้านอารมณ์และด้านจิตใจให้แก่กันและกัน ซึ่งสามารถทำได้โดยการให้กำลังใจ และยอมรับในการอุทิศตนของบุคคลและทีม รวมถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้นด้วยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้ทีมรู้สึกถึงคุณค่าและเกิดความซาบซึ้งใจ

3) เสียงเรียกร้อง (Voice) หมายถึง ระดับการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกและสิ่งสนับสนุนเพื่อให้ภารกิจของทีมดำเนินไปตามเป้าหมาย รวมไปถึงการมีสิทธิ์ในการตัดสินใจ การอภิปรายอย่างสร้างสรรค์ และการโต้แย้งเพื่อให้เกิดแนวคิดหลากหลาย ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของทีม

ลักษณะของงานในองค์กรที่จำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ งานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน งานที่มีความสลับซับซ้อนสูง และงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์อย่างมาก (Pearce, 2004)

(4.5) ภาวะผู้นำในตนเอง (Self Leadership)

แนวคิดภาวะผู้นำในตนเองปรากฏครั้งแรกในช่วงกลางทศวรรษที่ 80 เป็นการขยายแนวคิดต่อจากทฤษฎีบริหารจัดการด้วยตนเอง (Manz, 1986) ตั้งแต่ทศวรรษที่ 90 เป็น

ต้นมา แนวโน้มของการทำงานในองค์กรธุรกิจจึงเริ่มมีความเปลี่ยนแปลง จากบุคคลที่เคยเป็นผู้ตาม หรือเป็นลูกน้องที่ต้องทำงานให้กับผู้อื่นไปตลอดชีวิตมาสู่การเป็นผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneur) การเปลี่ยนแปลงลูกน้องหรือผู้ตามให้มีภาวะผู้นำในตนเองจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรสมัยใหม่ ทั้งนี้ ผู้นำต้องมองลึกเข้าไปภายในเพื่อตัดสินใจถึงความต้องการของตนเอง สิ่งที่ตนให้คุณค่าและต้องมีความกล้าหาญมากพอที่จะลงมือเปลี่ยนแปลง (Leider, 1996) ในทัศนะของ Manz (1986) ภาวะผู้นำในตนเอง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของตนเอง สร้างอิทธิพล และนำตนเองในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ องค์ประกอบของภาวะผู้นำในตนเองมี 3 ประการ ได้แก่ การตั้งมาตรฐานให้สูงขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรม กิจกรรมที่ทำให้เกิดแรงจูงใจภายใน และการกำหนดยุทธศาสตร์ 3 ด้าน (Manz & Neck, 2004) ได้แก่

1) ยุทธศาสตร์ด้านพฤติกรรม (Behaviour-focused strategies) สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ยุทธศาสตร์ที่ใช้เปลี่ยนสิ่งเร้าที่มีอยู่ในสถานการณ์ให้มีอิทธิพลต่อตนเองในการประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสม (Alter situational cues strategy) กับยุทธศาสตร์ที่บุคคลกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการควบคุมพฤติกรรมของตนเองโดยตรง (Self-imposed strategy) ทั้งสองยุทธศาสตร์นี้ต้องอาศัยกลยุทธ์หลายรูปแบบ เช่น การให้สิ่งเร้า (Cueing) การสังเกตตนเอง (Self observation) การกำหนดเป้าหมายของตนเอง (Self goal setting) การให้รางวัลแก่ตนเอง (Self reward) และการลงโทษตนเอง (Self punishment)

2) ยุทธศาสตร์การให้รางวัลตามธรรมชาติ (Natural reward strategies) หมายถึง การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจและความเพลิดเพลินภายใน (Intrinsic enjoyment) หลังจากทุกคนประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานแล้ว ขณะที่มีการจัดกิจกรรมผู้ร่วมงานจะรู้สึกถึงความสามารถ (Competence) ความมุ่งมั่น และจิตสำนึกต่อเป้าหมาย (Sense of purpose) ของตนเอง ซึ่งเป็นหลักการทางจิตวิทยาเบื้องต้นในการสร้างแรงจูงใจภายใน

3) ยุทธศาสตร์แบบแผนการคิดเชิงสร้างสรรค์สร้าง (Constructive thought patterns) ได้แก่ ความสามารถในการสร้างรูปแบบการคิด เช่น การพูดในใจกับตนเองเชิงบวก (Positive self-talk) การท้าทายกับความเชื่อและการสันนิษฐานที่ไร้เหตุผล (Challenging irrational beliefs and assumptions) การสร้างจินตภาพถึงการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ (Mental imagery of successful performance)

(4.6) ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)

ในช่วง 50 กว่าปีที่ผ่านมา นักวิชาการจำนวนมากได้ทำการวิจัยมากกว่า 1,000 ชิ้น เพื่อค้นหารูปแบบ (Styles) คุณลักษณะ (Characteristics) หรือลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality traits) ของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ แต่ไม่มีงานวิจัยชิ้นใดที่ได้ข้อสรุปชัดเจนเกี่ยวกับผู้นำในอุดมคติ ในปี 2003 Bill George ได้เขียนหนังสือชื่อ Authentic Leadership ซึ่งมีแนวคิดที่ท้าทายคนรุ่น

ใหม่ให้มีภาพลักษณ์ของผู้นำที่แท้จริง คือ ตระหนักรู้และเข้าใจตัวตนที่แท้ของตน เปิดเผย มีการกระทำที่สอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อ แรงจูงใจ และความรู้สึกด้านอารมณ์ของตน (Walumbwa et al., 2008 อ้างถึงใน Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016, p. 635)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงมี 4 ประการ (Banks et al., 2016) ได้แก่

1) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) เกิดจากความเข้าใจในการสะท้อนความคิดเกี่ยวกับค่านิยม อารมณ์ เป้าหมาย ความรู้ และความสามารถของตน รวมทั้งการรู้จักจุดอ่อนจุดแข็งของตนเองด้วย

2) มุมมองเชิงจริยธรรมจากภายใน (Internalized moral perspective) ซึ่งขึ้นอยู่กับ การควบคุมตนเองให้ยึดมั่นในข้อพันธกิจของบุคคล (One's mission) ค่านิยมที่หยั่งรากฝังลึก (Deep-seeded values) หรือความต้องการให้เกิดความแตกต่าง (Desire to make difference)

3) ความโปร่งใสด้านสัมพันธภาพ (Relational transparency) หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงตัวตนที่แท้จริงของตนเองอย่างเปิดเผยและเหมาะสม โดยการแบ่งปันความคิดและความรู้สึกตามความเป็นจริง

4) การดำเนินการที่สมดุล (Balanced processing) หมายถึง มีความสุขุมรอบคอบในการนำความคิดและข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบการตัดสินใจโดยให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วย

Bill George (2003, อ้างถึงใน ธีรภัส กุโลภาส, 2560) ศาสตราจารย์ด้านการบริหารจากมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ดและหนึ่งในผู้บุกเบิกแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง กล่าวว่า ผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่จำเป็นต้องเกิดมาพร้อมกับคุณลักษณะที่ครบถ้วนในการเป็นผู้นำที่ดี และได้สรุปคุณลักษณะเด่นของภาวะผู้นำที่แท้จริงไว้ 5 ประการ ได้แก่ มีการแสดงออกอย่างมุ่งมั่นในเป้าหมาย (Demonstrate a passion for their purpose) มีการปฏิบัติตามค่านิยมของตนอย่างสม่ำเสมอ (Practice their values consistently) มีการนำด้วยใจ (Lead with their heart) มีการสร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมายและยั่งยืน (Establish long-term, meaningful relationship) และมีวินัยในตนเองสู่ความสำเร็จ (Have the self-discipline to get results)

Avolio and Gardner (2005, อ้างถึงใน Banks et al., 2016) เสนอแนะว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถนำแนวคิดจากทฤษฎีภาวะผู้นำหลายทฤษฎีรวมเข้าด้วยกัน ซึ่งได้แก่ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำแบบให้บริการ (Servant leadership) และภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual leadership) ควบคู่ไปกับรูปแบบอื่น ๆ ของภาวะผู้นำเชิงปฏิฐาน (Positive

leadership) ประเด็นสำคัญคือแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่ได้มีความแตกต่างอย่างเด่นชัดจากทฤษฎีภาวะผู้นำเหล่านั้นทั้งทางทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติ จึงอาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นแค่เพียง “เหล่าเก้าในขวดใหม่” เท่านั้น (Spell, 2001 อ้างถึงใน Banks et al., 2016)

จากที่กล่าวมาข้างต้น นักวิชาการต่าง ๆ ได้กำหนดแนวคิด ทฤษฎี และรูปแบบภาวะผู้นำมากมาย แต่ปัจจุบันที่โลกต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ทำให้มีการนำรูปแบบภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Holistic Leadership) มาใช้พัฒนาศักยภาพของมนุษย์เพื่อให้เกิดการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเผชิญกับความยุ่งเหยิงของบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ภาวะผู้นำแบบองค์รวมเกิดขึ้นมาจากวิวัฒนาการและการบูรณาการทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ โดยยึดถือเป็นรูปแบบหรือทฤษฎีด้านภาวะผู้นำสำหรับผู้นำในการพัฒนาองค์กร หรือกล่าวได้ว่า ผู้นำแบบองค์รวม (Holistic Leaders) และภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Holistic Leadership) สามารถส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Best, 2011)

2.1.2 ความหมายและแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Holistic Leadership)

2.1.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบองค์รวม

Benson (1991) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Wholistic Leadership) หมายถึง การจัดการในเรื่องของการพัฒนาผู้นำในทุกด้านหรือในลักษณะแบบองค์รวม (Total หรือ Whole) โดยเน้นการพัฒนาตนเองก่อนเป็นอันดับแรกด้านพฤติกรรม (Behavior) ทักษะ (Attitude) และค่านิยม (Value) รวมทั้งนำไปผสมผสานให้เข้ากับการทำงาน (Work) มนุษย์ (People) และความ เป็นตนเอง (Oneself) ได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะ และค่านิยมของตนเอง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นได้อย่างสมบูรณ์แบบ

Tice (1993) (อ้างถึงใน Best, 2011) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบองค์รวม หมายถึง หลักการพัฒนาที่เน้นคนเป็นศูนย์กลาง (People-centered Approach) เพื่อให้ได้มาซึ่งกระบวนการ และผลลัพธ์ผ่านการมีส่วนร่วมรับผิดชอบของคนในองค์กรทุกระดับสู่การบรรลุผลสำเร็จ

Orlov (2003) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบองค์รวม หมายถึง 1) ความสามารถในการนำผู้อื่นที่เกิดขึ้นจากจิตใจ/ความคิด (การเข้าใจในตนเอง การรับรู้และการมองโลก) หัวใจ (การจูงใจ การบันทาลใจ การผลักดัน) และจิตวิญญาณ (การมีศีลธรรมและจริยธรรม) 2) ความสามารถในการนำเอาวิธีการที่รวมเอาหลักการพัฒนาเชิงระบบมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อตนเองในฐานะผู้นำ ต่อผู้อื่นในฐานะผู้ตาม และต่อสิ่งแวดล้อม และ 3) ความสามารถในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล คณะ และองค์กร/ชุมชน

Best (2011) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบองค์รวม หมายถึง การเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา มุ่งสร้างความร่วมมือ เสริมสร้างการพัฒนา ส่งเสริมการตัดสินใจด้วยตนเอง และช่วยให้บุคคลสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ รวมทั้งมีความเป็นผู้นำในตนเองและมีอิทธิพลต่อผู้ตามเพื่อเป็นผู้นำในวิถีทางที่ถูกต้องและเหมาะสม ตลอดจนเป็นบุคคลผู้ซึ่งนำผู้อื่นโดยใช้หลักการแบบองค์รวมและได้รับการพัฒนาแบบองค์รวม โดยไม่เน้นพัฒนาแค่กลุ่มบุคคลแต่มุ่งรายบุคคล กล่าวโดยสรุป คือ ภาวะผู้นำแบบองค์รวมที่มีประสิทธิภาพเน้นพัฒนาคนเป็นศูนย์กลางและมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคนในภาพรวม

Larcher (2011) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบองค์รวม หมายถึง การได้มาซึ่งทักษะ เทคนิค วิธีการ หรือพฤติกรรม รวมถึงการสะท้อนตัวตนของผู้นำในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ ด้านสติปัญญา ด้านอารมณ์ ด้านจิตวิญญาณ และด้านพฤติกรรม โดยอาศัยหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ 1) มองอดีต หมายถึง การสำรวจตนเองและนำมาเป็นบทเรียนในการพัฒนาตนเอง 2) มองปัจจุบัน หมายถึง การพยายามเป็นตัวของตัวเองและกำหนดทิศทางในการพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมาย และ 3) มองอนาคต หมายถึง การพัฒนาตนเองสู่ความสำเร็จ

Taliaferro (2014) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบองค์รวม หมายถึง การพัฒนา ร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณของบุคคล เน้นยอมรับมุมมองของส่วนรวม คำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น และเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อพัฒนาตนเอง โดยเชื่อว่าทุกคนย่อมสามารถพัฒนาตนเองและเป็นผู้ผู้นำได้

Funk (2014) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบองค์รวม หมายถึง การศึกษาคนแบบองค์รวมตั้งแต่ ร่างกาย (Body) ความคิด (Mind) และจิตวิญญาณ (Spirit) และเข้าใจดีว่ามนุษย์มีความปรารถนาภายในตนเอง และต้องการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ เน้นพัฒนา “คนเป็นศูนย์กลาง” (People-centered) เพื่อสนับสนุนองค์กรและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้มองเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่พึงจะเกิดขึ้นในองค์กร รวมทั้งให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจในงานและตนเอง กล่าวคือ ผู้นำแบบองค์รวมตระหนักดีว่าบุคคลหนึ่งย่อมมีพรสวรรค์และศักยภาพ และสามารถส่งเสริมให้บุคคลเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองและใช้พรสวรรค์ที่มีอยู่อย่างเต็มกำลังความสามารถ

Dhiman (2017) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบองค์รวม หมายถึง การเป็นตนเอง ตั้งแต่เริ่มแรก โดยมีขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบองค์รวมเริ่มจาก 1) การเป็นผู้นำคนอื่น โดยบุคคลนั้นจะต้องพัฒนาความสามารถในการนำตนเองให้ได้ก่อน (Lead one's self) 2) การนำตนเอง โดยบุคคลนั้นจะต้องรู้จักตัวตนที่แท้จริงของตนเองก่อน (Know oneself) และ 3) การรู้จักตนเอง บุคคลนั้นจะต้องมีความเป็นตนเองก่อน (Be oneself)

Tuyishime and Rosa (2017) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบองค์รวม หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้นำกับความมั่นใจและความสำเร็จในการเป็นผู้นำ รวมทั้งเรื่อง

สมรรถนะทางอารมณ์ สังคม และจิตวิญญาณ ตลอดจนสร้างคนให้กลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีค่านิยมและจริยธรรม เป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากต่อการจัดการข้อขัดแย้งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ในแง่ของวิชาชีพการพยาบาล ภาวะผู้นำแบบองค์รวมที่มีฐานรากมาจากทฤษฎีการดูแลและเยียวยา ยังหมายรวมถึง การมุ่งเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา (Person-centered) โดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำแบบองค์รวม ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง การสร้างแรงจูงใจในตนเอง และการสร้างความมั่นใจในตนเอง

Katuka (2018) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบองค์รวม หมายถึง การผสมผสานระหว่างทักษะภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมกับทักษะการบริหารแบบดั้งเดิม ซึ่งภาวะผู้นำ (Leadership) และการบริหาร (Management) เป็นทักษะที่ไม่อาจแยกออกจากกันได้ แต่เป็นหลักการที่ต้องนำมาผนวกไว้ด้วยกัน โดยถือเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เกิดความเข้าใจและคล้อยตามในสิ่งที่จำเป็นต้องทำและวิธีการปฏิบัติ ตลอดจนเป็นการรวมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน และการควบคุม

Thaker (2018) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบองค์รวม หมายถึง การศึกษาคนในลักษณะรวมไม่แยกศึกษาในส่วนย่อย (Whole person) เน้นการพัฒนาด้านสติปัญญา (Intellect) ด้านอารมณ์ (Emotion) ด้านจิตวิญญาณ (Spirituality) และด้านพฤติกรรม (Behavior)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบองค์รวม หมายถึง การเน้น “คนเป็นศูนย์กลาง” ของการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ในทุกส่วน โดยเริ่มจากการตระหนักรู้และพัฒนาตนเองก่อนทั้งด้านพฤติกรรม ทศนคติ และค่านิยม เพื่อให้กลายเป็นบุคคลที่มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ/ความคิด สติปัญญา และจิตวิญญาณ สามารถบริหารจัดการและนำชีวิตของตนเองได้ และมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้เกิดการปรับเปลี่ยนและพัฒนาตามไปด้วย ซึ่งรวมถึงการแสดงออกซึ่งพรสวรรค์ที่มีอยู่ในตัวบุคคลได้อย่างเต็มที่ อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

2.1.2.2 แนวคิดของภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Holistic Leadership) หรือ ผู้นำแบบองค์รวม (Holistic Leaders)

Benson (1991) กล่าวถึงแนวคิดของรูปแบบภาวะผู้นำแบบองค์รวมว่า (Wholistic Leadership Model) มีจุดเน้นที่คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ในแง่ของการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influencing) และการที่ผู้นำมุ่งดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Goal directed) แต่สิ่งที่แตกต่างของภาวะผู้นำแบบองค์รวม คือ การเน้นลักษณะองค์รวม หรือทุกส่วน (Whole หรือ Total) ในการพัฒนาคนที่ไม่เพียงแต่การมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเฉพาะด้านพฤติกรรม (Behavior) เพียงอย่างเดียว แต่ยังหมายรวมถึง ทศนคติ (Attitude) และค่านิยม (Value) ซึ่งนอกจากจะต้องเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับเรื่องของการทำงาน (Work) และคน (People) ยังต้องมีเรื่องการมองตนเอง (Oneself) อีกด้วย กล่าวคือ ผู้นำแบบองค์รวม (Wholistic leaders) จะประสบผลสำเร็จในการมี

อิทธิพลต่อผู้อื่นให้เกิดการปรับเปลี่ยนทั้งด้านพฤติกรรม ทักษะ และค่านิยมได้นั้น ผู้นำจะต้องสามารถพัฒนาตนเองให้ได้ก่อน ทั้งนี้ ที่ผ่านมากระบวนทัศน์ในการจัดโปรแกรมฝึกอบรมภาวะผู้นำได้เปลี่ยนจากการพัฒนาสมรรถนะทางเทคนิค (Technical competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work skills) ของผู้นำไปสู่การพัฒนาทักษะมนุษย์ (People skills) และทักษะตนเอง ตามลำดับ (Self skills)

Orlov (2003) กล่าวถึงแนวคิดของภาวะผู้นำแบบองค์รวมว่า เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมาจากการบูรณาการทฤษฎี แนวคิด และงานเขียนด้านภาวะผู้นำที่หลากหลาย โดยนิยามคำว่า “ความเป็นองค์รวม” (Holism) ว่าเป็นทฤษฎีที่มองโลกและสิ่งมีชีวิตในธรรมชาติในแง่ของการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสมบูรณ์ สัญญาณหนึ่งที่บ่งบอกถึงการมีภาวะผู้นำแบบองค์รวม ได้แก่ การรวม (Inclusion) การบูรณาการ (Integration) การขยาย (Expansion) และการสื่อสารรูปแบบความคิด ทั้งเก่าและใหม่ (Mental model) ในเรื่องของประวัติ ประสบการณ์ส่วนบุคคล และบุคลิกภาพ กล่าวคือ พลังอำนาจที่แท้จริงของผู้นำแบบองค์รวมมาจากการบูรณาการและการพัฒนาสมองทั้งสามส่วนอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย สมองที่ควบคุมการทำงานของหัวใจ (Brain of the heart) สมองที่ควบคุมการทำงานของระบบทางเดินอาหาร (Brain of the gut) และสมองที่ควบคุมการทำงานของส่วนหัว (Brain of the head)

Taggart (2011) กล่าวถึงแนวคิดของภาวะผู้นำแบบองค์รวมว่า เป็นรูปแบบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการซึ่งได้นำมาใช้พัฒนาศักยภาพของมนุษย์ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพท่ามกลางความยุ่งเหยิงและสภาวะการเปลี่ยนแปลงไปขององค์กรและสังคม โดยผู้นำแบบองค์รวมจะต้องผสมผสานทักษะการบริหารและภาวะผู้นำควบคู่กันไป สร้างความตระหนักในตนเอง มีความสมดุล และบูรณาการได้เมื่อเผชิญกับสถานการณ์และความยุ่งยาก

Best (2011) กล่าวถึงแนวคิดของภาวะผู้นำแบบองค์รวมว่า เกิดขึ้นจากการบูรณาการทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้นำในการพัฒนาองค์กร โดยกระบวนทัศน์ภาวะผู้นำที่มีวิวัฒนาการมากกว่า 60 ปี (Lussier and Achua, 2007) มีทั้งจุดแข็งและข้อจำกัดในตัวเอง ประกอบด้วย กระบวนทัศน์หลักของทฤษฎีภาวะผู้นำ 4 ประเภท ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency) และภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative) ทั้งนี้ กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการหรือแบบผู้รับใช้ (Servant leadership theory) และทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแท้จริง (Authentic leadership theory) ล้วนเกิดขึ้นจากการบูรณาการจุดแข็งของแนวคิดพื้นฐานภาวะผู้นำทั้ง 3 ประเภทข้างต้น (ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำตามสถานการณ์) โดยมุ่งเน้นผลกระทบของผู้นำที่ส่งผลต่อผู้ตาม อย่างไรก็ตาม ทฤษฎี

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการยังมีข้อจำกัด 3 ประการ คือ 1) การกล่าวถึงกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตามยังไม่เพียงพอ 2) ไม่ให้ความสำคัญกับมิติเชิงสาเหตุในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้นำ และ 3) ขาดการสำรวจอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับนัยสำคัญระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และบริบท

Taliaferro (2014) กล่าวถึงแนวคิดของภาวะผู้นำแบบองค์รวมว่า โดยทั่วไปแล้ว ผู้นำมักจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของผู้อื่นแต่จะไม่ตระหนักถึงผลกระทบที่ตนเองมีต่อผู้อื่น ดังนั้น องค์การแบบองค์รวมจึงใช้หลักการพัฒนาแบบองค์รวมที่เกี่ยวข้องกับร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณ ซึ่งผู้นำที่แท้จริงจะต้องมีผู้ตามที่พร้อมให้การสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงวิสัยทัศน์ และบ่อยครั้งที่พบว่า ผู้ตามที่ไม่สนับสนุนผู้นำมักจะหลบอยู่ในมุมมืดและมุ่งวิจารณ์ผู้นำเพียงอย่างเดียว

Funk (2014) กล่าวถึงแนวคิดของรูปแบบภาวะผู้นำแบบองค์รวมว่า (Holistic Leadership Model) มีความสมบูรณ์แบบมากกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ โดยบูรณาการลักษณะเฉพาะและค่านิยมสู่ภาวะความเป็นผู้นำ เข้าใจชัดเจนถึงบทบาทความเป็นผู้นำที่ต้องมาจากการพัฒนาองค์ประกอบทุกส่วนของความเป็นมนุษย์ เป็นรูปแบบที่สำคัญสำหรับนักเรียนและการพัฒนาผู้นำและองค์กรทุกประเภทโดยสอดคล้องกับโลกอนาคต รวมทั้งโลกยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม ช่วงที่ 4 (Industrial Revolution: IR4) อันจะนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ในเรื่องของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และงานที่ทำ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบองค์รวมยังถือได้ว่ามีความสอดคล้องอย่างมากกับหลักการของภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant leadership) ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical leadership) ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ (Inspired leadership) และภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง (Strong-based leadership) ซึ่งไม่ได้มีความแตกต่างมากมายเมื่อเทียบกับรูปแบบและหลักการภาวะผู้นำอื่น ๆ เพียงแต่ภาวะผู้นำแบบองค์รวมเป็นรูปแบบที่แยกพฤติกรรมภาวะผู้นำเหล่านี้ออกมาและบูรณาการพฤติกรรมทั้งหมดสู่ภาวะผู้นำแบบองค์รวม อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำแบบองค์รวมมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ รวม 3 ประการ คือ 1) ความเข้าใจในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์และการพัฒนาความเป็นมนุษย์ 2) ความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของงานและความภาคภูมิใจในงาน และ 3) ความเข้าใจในชุมชนการทำงาน ภาวะผู้นำแบบองค์รวมยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาร่วมกับรูปแบบผู้นำอื่นได้ เช่น รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งจะสามารถพัฒนาสู่ความเป็นองค์รวมได้เมื่อผู้นำเหล่านั้นได้พัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบองค์รวมทั้ง 9 ประการ (Characteristics of holistic leadership)

Clerkin & Ruderman (2016) กล่าวถึงแนวคิดของภาวะผู้นำแบบองค์รวมว่า เน้นเครื่องมือเพื่อเสริมสร้างสวัสดิภาพของผู้นำในการพัฒนาผู้นำแบบองค์รวม ซึ่งปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการทำงานต้องการพัฒนาผู้นำในรูปแบบใหม่ให้มีมากกว่าการเป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีความรู้ซึ่งไม่เพียงพออีกต่อไป โดยควรพัฒนาผู้นำให้มีลักษณะของการเป็นผู้ที่ใส่ใจ

สามารถปรับตัวได้ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้การดำเนินงานท่ามกลางโลกแห่งองค์กรที่มีความซับซ้อน วุ่นวายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ วิธีการพัฒนาผู้นำในปัจจุบันจำเป็นต้องค่อย ๆ พัฒนาผู้นำให้มีความเป็นอยู่ที่ดีและเน้นเสริมสร้างสมรรถนะภายในตัวบุคคล เพื่อจัดเตรียมผู้นำให้เพียงพอต่อการรับมือกับโลกแห่งการทำงานปัจจุบันที่มีความตึงเครียด ดังนั้น จึงน่าจะเชื่อได้ว่า กรอบการพัฒนาผู้นำแบบองค์รวมมีความเหมาะสมต่อการพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำให้มีความสามารถภายในตัวบุคคล โดยยึดหลักการ 2 ประการ ได้แก่ 1) ให้การศึกษาแก่ผู้นำในเรื่องปฏิสัมพันธ์ที่มีศักยภาพระหว่างแหล่งความเครียดที่มาจากภายนอก (External sources of stress) กับประสาทสรีรวิทยาและความเป็นอยู่ที่ดีของผู้นำ (Leaders' neurophysiological and subjective well-being) และ 2) ผู้นำจำเป็นต้องมีประสบการณ์ที่เกิดจากการพัฒนาหลาย ๆ ด้าน ซึ่งสามารถช่วยฟื้นฟูแหล่งความเครียดทางด้านจิตวิทยา นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบองค์รวมยังต้องมีการฝึกอีก 4 ด้าน ได้แก่ การเจริญสติหรือการรับรู้ตนเองอยู่เสมอ (Mindfulness) การเชื่อมต่อทางสังคมหรือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Social connections) การสร้างอารมณ์เชิงบวก (Positive emotion inductions) และการพัฒนาทางด้านร่างกาย (Body-based practices) ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำสามารถเผชิญกับภาวะความเหนื่อยล้าและสภาพร่างกายที่ไม่อาจทนทานได้

Dhiman (2017) กล่าวถึงแนวคิดของภาวะผู้นำแบบองค์รวมว่า เป็นการบูรณาการมาจากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม โดยผู้นำแบบองค์รวม (Holistic leaders) และระบบแบบองค์รวม (Holism) มีความสำคัญในแง่ของการบูรณาการมุมมองทั้งด้านจิตวิญญาณและด้านวัตถุ ซึ่งภาวะผู้นำจะมุ่งเน้นความสัมพันธ์ทางศีลธรรมที่มีความซับซ้อนระหว่างคนบนพื้นฐานของการไว้วางใจ เชื่อใจ ความผูกพันซึ่งกันและกัน ข้อตกลงร่วมกัน และวิสัยทัศน์ร่วม ทั้งนี้ บุคคลสามารถพัฒนาตนเองให้กลายเป็นผู้นำแบบองค์รวมได้ตามกรอบแนวคิด 3 ขั้นตอนที่แตกต่างกัน (Knowing-Doing-Being Framework) ประกอบด้วย การเรียนรู้ (Learning) การสะท้อนกลับหรือให้ข้อคิดเห็น (Reflection) และการแปลงสภาพหรือการนำไปปรับใช้ (Transformation) นั่นหมายถึงว่า จุดเริ่มต้นของการมีภาวะผู้นำแบบองค์รวมมาจากการศึกษาบุคคลในลักษณะรวมโดยมีอาจแยกศึกษาเป็นส่วนย่อย ๆ หรือการพัฒนาผู้นำหรือบุคคลหนึ่งให้มีความสมบูรณ์ในตนเอง (Leader as a whole person) นอกจากนี้ สิ่งที่ผู้นำแบบองค์รวมสามารถทำได้ คือ “4Ls” ได้แก่ การเรียนรู้ (Learning) การดำรงชีวิต (Living) การแสดงความรัก (Loving) และการสร้างผลงานให้คนรุ่นหลังได้ประจักษ์ (Legacy)

Tuyishime & Rosa (2017) กล่าวถึงแนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำแบบองค์รวมว่า (Holistic Leadership Model: HLM) มีกรอบการพัฒนาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบมีอิทธิพล (Influential leadership) และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) รวมทั้ง (Andrus & Shanahan, 2016) รูปแบบการปฏิบัติงาน

ในวิชาชีพการพยาบาลที่มีฐานรากมาจากทฤษฎีการดูแลและเยียวยา (Caring and healing theories) โดยหลักการภาวะผู้นำแบบองค์รวมจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความเป็นนวัตกรรม เกิดความร่วมมือกัน มีความยืดหยุ่น และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

Thaker (2018) กล่าวถึงแนวคิดของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบองค์รวมว่า เน้นบูรณาการแนวคิดจากแนวปฏิบัติสมัยใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาบุคคล กลุ่มคน หรือองค์กรทั้งระบบ ใน 3 ด้าน “KSA” ได้แก่ ความรู้ (K-knowledge) ทักษะ (S-skills) และความสามารถ (A-ability) รวมทั้งการผนวกให้เข้ากับรูปแบบระบบการศึกษาสมัยโบราณของอินเดีย “Gurukul” ที่เน้นหลักการพัฒนาแบบองค์รวมซึ่งเด็กที่อยู่ในการดูแลของผู้ปกครอง ตั้งแต่ช่วงอายุ 6-18 ปี จะถูกส่งไปอยู่ที่บ้านพักของปราชญ์/ผู้สอนเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับแง่มุมของชีวิต และเป็นการเสริมสร้างความสามารถของเด็กโดยรวมทั้งด้านร่างกาย สังคม อารมณ์ และสติปัญญา กล่าวคือ การพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำแบบองค์รวมมาจากการประยุกต์แนวการสอนของอินเดียในการจัดโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแนวการสอนดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อบุคคลโดยหล่อหลอมบุคลิกลักษณะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งผู้นำและผู้ตามสู่การนำพาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ โดยเฉพาะในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจึงสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรต่าง ๆ ซึ่งต้องการผู้นำที่สามารถชี้แนะ กระตุ้น ให้คำปรึกษา และฝึกสอนบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดการพัฒนาตนเองในทุกด้านของชีวิต ได้แก่ ด้านร่างกาย (Physical) ด้านสังคม (Social) ด้านอารมณ์ (Emotional) ด้านสติปัญญา (Intellectual) และด้านจิตวิญญาณ (Spiritual)

Katuka (2018) กล่าวถึงแนวคิดของภาวะผู้นำแบบองค์รวมว่า ในแง่ของการดำเนินธุรกิจประเภท “SMEs” ในสาธารณรัฐเคนยา ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบย่อย 2 ประการ ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในมุมมองด้านภาวะผู้นำเชิงบริสุทธ์ของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบองค์รวม และการบริหารทางการเงินและการวางแผนในมุมมองด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบองค์รวม ทั้งนี้ ภาวะผู้นำแบบองค์รวมสามารถส่งผลให้การดำเนินธุรกิจประเภท “SMEs” ประสบความสำเร็จได้ โดยต้องอาศัยทักษะทั้งด้านการบริหารและด้านภาวะผู้นำ เพราะถือว่าข้อบกพร่องในการบริหารจะเป็นสาเหตุหลักที่นำไปสู่ความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจดังกล่าว นอกจากนี้ การควบคุมปัจจัยภายใน (การบริหาร/ภาวะผู้นำ) จะทำให้บริษัทต่าง ๆ อยู่รอดได้ และปัจจัยภายนอก (การเพิ่มขึ้นของภาษี ความผันผวนทางเศรษฐกิจ) ซึ่งสามารถเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการเจริญเติบโตทางธุรกิจนั้น ไม่ได้เป็นเหตุผลหลักที่ทำให้ธุรกิจล่มสลายแต่อย่างใด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมส่งผลต่อการพัฒนาการดำเนินธุรกิจให้ดียิ่งขึ้นและดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ทั้งนี้ การขาดทักษะที่เพียงพอด้านภาวะผู้นำทางธุรกิจและด้านการบริหารธุรกิจจะส่งผลให้สาธารณรัฐเคนยาประสบกับความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจ “SMEs”

สรุปได้ว่า แนวคิดของภาวะผู้นำแบบองค์รวม เป็นการบูรณาการมาจาก วิชาของการของทฤษฎีและภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ หรือการผนวกแนวคิดทั้งแบบเก่าและแบบใหม่ เน้น การพัฒนามนุษย์ในทุกส่วนทั้งร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณ โดยให้เกิดการเชื่อมโยงกับเรื่องของการ ทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเป็นตนเอง บนพื้นฐานของการผสมผสานระหว่าง สมรรถนะด้านการบริหารและภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำแบบองค์รวมมีความเหมาะสมสำหรับผู้ นำสมัยใหม่ที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างสมบูรณ์ มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และสามารถบริหารองค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางโลกที่พลิกผัน

2.1.3 คุณลักษณะและสมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวม

Benson (1991) กล่าวว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Wholistic Leadership Model) ประกอบด้วยสมรรถนะด้านทักษะ 3 ด้าน ซึ่งจำเป็นสำหรับผู้ นำในการพัฒนาความสามารถ ในการปฏิบัติงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลท่ามกลางโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่าง รวดเร็ว รวมทั้งองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ผู้นำต้องเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีความพร้อมโดยครอบคลุมสมรรถนะของผู้นำทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการทำงาน ด้านมนุษย์ และ ด้านตนเอง

สมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวม 3 ด้าน (Three Competencies of Wholistic Leadership)

1. **สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)** คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งผู้นำจะต้องมีพื้นฐานความรู้และความเชี่ยวชาญใน งานของตนเองเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ อาทิ การเขียนโปรแกรม (Programming) การวางแผน (Planning) การจัดการ (Organizing) การสาธิต (Demonstrating) และการประเมินกิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะด้าน (Evaluating specific job activities) เป็นต้น นอกจากนี้ ยังหมาย รวมถึง องค์ประกอบทางด้านการบริหาร เช่น การวางแผนงบประมาณ (Budgeting) การจัดทำตาราง งาน (Scheduling) การกำหนดนโยบาย (Policy making) และการวางแผนระยะยาว (Long-range planning) เป็นต้น

2. **สมรรถนะหรือทักษะมนุษย์ (People Skills)** คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ สัมพันธ์และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งสามารถทำให้บุคคลมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งในระดับ บุคคลและกลุ่ม กล่าวคือ ผู้นำจะมุ่งเรื่องของการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้นำด้วยกันเองและ ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยผู้นำที่มีสมรรถนะสูงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์เชิง บวกกับบุคคลอื่นทั้งการสนทนาแบบตัวต่อตัว การสนทนามกลุ่มเล็ก และกลุ่มใหญ่ รวมทั้งโน้มน้าวผู้ ตามให้สามารถตอบสนองการมีปฏิสัมพันธ์ในแบบที่ผู้นำคาดหวังไว้ด้วย อย่างไรก็ตาม ผลการ

ปฏิบัติงานของผู้นำจะพัฒนาให้ดีขึ้นได้หากผู้นำมีทักษะระหว่างบุคคล ทักษะการสื่อสาร และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาบทบาทความเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพ อาทิ ทักษะการสื่อสาร (Communication skills) การยุติข้อขัดแย้ง (Conflict resolution) การกำกับดูแล (Supervision) กลุ่มสัมพันธ์ (Group relations) และการสร้างทีม (Team building) เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้ที่มีทักษะมนุษย์ขั้นสูงมีแนวโน้มที่จะได้รับการส่งเสริมให้มีบทบาทหน้าที่เหนือกว่าผู้ที่มีทักษะดังกล่าวน้อย โดยเฉพาะหากบุคคลนั้นมีทักษะขั้นสูงทั้งด้านการทำงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. **สมรรถนะหรือทักษะตนเอง (Self Skills)** คือ ทักษะที่ทำให้บุคคลเกิดความเข้าใจในตนเองทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ขอบข่ายและแนวทางในการปรับปรุงตนเอง ทักษะตนเองมีความคาบเกี่ยวกับเรื่องของทักษะการทำงานและทักษะมนุษย์ โดยผู้นำไม่สามารถแยกตัวเองออกมาจากกิจกรรมที่กำลังทำอยู่ได้ หรือแม้แต่การแยกตัวออกมาจากบุคคลที่ตนเองกำลังปฏิสัมพันธ์อยู่ด้วย ดังนั้น ความเป็นตัวตนของผู้นำจึงมักจะเกิดขึ้นในระหว่างที่ตนเองกำลังดำเนินบทบาทความเป็นผู้นำ กล่าวได้ว่า ทักษะตนเองทำให้ผู้นำแตกต่างจากคนทั่วไป โดยถือเป็นสมรรถนะหลักของผู้นำที่ไม่สามารถปรากฏให้เห็นเด่นชัดได้จากภายนอก ส่วนใหญ่จะแสดงออกมาในลักษณะของอารมณ์ความรู้สึกที่ไม่สามารถจับต้องได้ อาทิ การเข้าใจตนเองในเรื่องของความต้องการ ความจำเป็น ค่านิยม บุคลิกภาพ ทัศนคติ ความเชื่อ เป้าหมาย และตัวตนทางกายภาพ ความคิด อารมณ์ และจิตวิญญาณ (Understanding one's wants, needs, values, personality, attitudes, beliefs, goals; and physical, mental, emotional, and spiritual self) เป็นต้น ทั้งนี้ ทักษะตนเองที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ความเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของบุคคล หากมองว่าบุคคลหนึ่งมีทักษะขั้นสูงทั้งด้านการทำงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แต่ทักษะตนเองถือเป็นหัวใจสำคัญของการมีภาวะความเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ

Orlov (2003) กล่าวว่า ผู้นำแบบองค์รวมยึดหลักการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. **ทักษะด้านการวินิจฉัย (Diagnostic skills)** โดยใช้ความสามารถด้านการวิเคราะห์เพื่อประเมินทางความคิด มีความเข้าใจ และสร้างกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
2. **วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal visions)** โดยพัฒนาทั้งตนเองและผู้อื่นให้สามารถสะท้อนคิด ประเมิน และมองวิสัยทัศน์ใหม่ในรูปแบบที่ต่างกันไป
3. **ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)** โดยมองเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองและผู้อื่นให้มีพัฒนาการทางด้านความฉลาดทางอารมณ์ในขั้นสูง ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

4. การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Lead to transformation) โดยสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล (Individual) คณะ (Team) และองค์การ (Organization)

4.1 ระดับบุคคล (Individual) เน้นการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) โดยให้ความสำคัญในเรื่องของความเชื่อและการรับรู้ของตัวบุคคลเกี่ยวกับอำนาจในการควบคุมเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งความเชื่ออำนาจในตน (Internal locus of control) และความเชื่ออำนาจนอกตน (External locus of control) รวมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่จะนำไปสู่การเสริมอำนาจในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งรวมถึงการส่งเสริมตัวบุคคลให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การเปิดช่องทางในการสื่อสาร การสร้างวัฒนธรรมของความไว้วางใจและความเคารพนับถือ การแบ่งปันอำนาจในการตัดสินใจ การยอมรับความเสี่ยง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ นอกจากนี้ ยังเน้นการเติบโตทางจริยธรรม (Ethical growth) เหมือนรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งด้านจริยธรรมและศีลธรรมโดยมองว่าเป็นค่านิยมหลัก

4.2 ระดับคณะ (Team) เน้นการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในระดับทีมซึ่งผู้นำแบบองค์รวมจะดำเนินการสำเร็จได้โดยผ่านกระบวนการพัฒนาต่าง ๆ ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) เน้นเข้าใจและตอบสนองทางความคิดและความรู้สึกอย่างชัดเจนเพื่อยกระดับความไว้วางใจ การยอมรับความเสี่ยง การพึ่งพาซึ่งกันและกัน และการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) เน้นการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อเสริมสร้างพลังงาน แรงจูงใจ และแรงกระตุ้นของสมาชิกในองค์กร การส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของทีม (High-performing teams) เน้นเข้าใจศักยภาพและพลังอำนาจของมนุษย์ และมุ่งทำงานอย่างหนักเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็น จัดหาทรัพยากรที่จำเป็น และสร้างสภาพแวดล้อมที่จำเป็น ซึ่งจะช่วยให้ทีมสามารถปฏิบัติงานออกมาได้อย่างดีเยี่ยม และการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เน้นการบูรณาการทักษะและองค์ประกอบทั้งหมดที่สำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำแบบองค์รวม เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์แบบ

4.3 ระดับองค์การ (Organization) เน้นการสร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมในเรื่องของการเปิดใจยอมรับ (Openness) การไว้วางใจ (Trust) การเคารพนับถือ (Respect) การมีส่วนร่วม (Participation) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) และการเติบโต (Growth) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรแบบค่อยเป็นค่อยไปจนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

Quatro, Waldman, and Galvin (2007) กล่าวว่า การพัฒนาและการฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำแต่ดั้งเดิมค่อนข้างจะมีแนวคิดที่แคบเพราะเน้นเฉพาะขอบเขตเกี่ยวกับการวิเคราะห์ของภาวะ

ผู้นำ แต่ต่อมาก็โลกเข้าสู่สังคมแบบร่วมสมัยทำให้เกิดจุดเปลี่ยนที่มีความต้องการมากขึ้นในการนำหลักการแบบองค์รวมไปบูรณาการร่วมกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนั้น จึงได้มีการนำเสนอรูปแบบเชิงบูรณาการสำหรับการพัฒนาและฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำแบบองค์รวม ตามขอบข่ายหลักที่มีความสัมพันธ์กัน 4 ด้าน (Four domains) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้นำองค์กรจะสามารถดำเนินบทบาทของตนเองในฐานะผู้รับใช้และผู้สร้างองค์กรธุรกิจให้เกิดความมั่นคงต่อไปได้ และเพื่อตอบสนองต่อความต้องการด้านภาวะผู้นำในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ค่อย ๆ มีการพัฒนา ทั้งนี้ บุคลากรในองค์กรเปรียบเสมือน “ต้นไม้” ส่วนองค์กรเปรียบเสมือน “ป่าไม้” ซึ่งเป็นศูนย์รวมของบุคลากร

รูปแบบเชิงบูรณาการสำหรับการพัฒนาและฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำแบบองค์รวม “ACES” (ACES Model for Holistic Leadership Development and Practice) ตามขอบข่ายหลัก 4 ด้าน

1) **ด้านการวิเคราะห์** (Analytical domain) คือ การพัฒนาผู้นำให้เกิดความเข้าใจและบริหารจัดการกับความยุ่งยากซับซ้อนที่ไม่สัมพันธ์กันได้ ซึ่งสมัยก่อนด้านการวิเคราะห์นี้ ถือเป็นจุดเน้นสำคัญที่สุดทั้งสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรและการจัดโปรแกรมการศึกษาของโรงเรียนบริหารธุรกิจ กล่าวได้ว่า ผู้นำที่มีทักษะด้านการวิเคราะห์ย่อมเข้าใจและสามารถบริหารจัดการกับบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ ทักษะสำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative analysis) การให้เหตุผลเชิงตรรกะ (Logical reasoning) และความเด็ดขาด (Decisiveness)

2) **ด้านความคิด** (Conceptual domain) คือ การพัฒนาผู้นำให้มีทั้งความเข้าใจและบริหารจัดการกับความยุ่งยากซับซ้อนที่มีความสัมพันธ์กันได้ รวมทั้งนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสมัยก่อนด้านความคิดนี้ ถือเป็นจุดศูนย์รวมทั้งสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรและการจัดโปรแกรมการศึกษาของโรงเรียนบริหารธุรกิจ กล่าวได้ว่า ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในทักษะด้านความคิดจะเข้าใจและสามารถบริหารจัดการกับองค์กรเพื่อให้บุคลากรได้มีการพัฒนาเติบโตต่อไปได้ ทั้งนี้ ทักษะสำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative analysis) การสร้างสรรค์ (Creativity) และความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity)

3) **ด้านอารมณ์** (Emotional domain) คือ การพัฒนาผู้นำให้สามารถปรับตัวได้กับทุกสภาวะอารมณ์ ซึ่งสมัยก่อนด้านอารมณ์นี้ ไม่ถือเป็นจุดเน้นสำคัญทั้งสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรหรือการจําโปรแกรมการศึกษาของโรงเรียนบริหารธุรกิจ กล่าวได้ว่า ผู้นำที่มีทักษะขั้นสูงในการปรับตัวกับสภาพอารมณ์จะเข้าใจและสามารถบริหารจัดการกับอารมณ์ของมนุษย์ได้เพราะเป็นปรากฏการณ์ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในบริบทของการทำงานในองค์กร รวมทั้งใช้ประโยชน์จากอารมณ์ของมนุษย์เสมือนเป็นแหล่งพลังงานและยังก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม (บุคลากรในองค์กร) ด้วย ทั้งนี้ ทักษะสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารเพื่อโน้มน้าวใจผู้อื่น (Persuasive

communication) การเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathic understanding) และการติดตามประเมินตัวเอง (Self-monitoring)

4) **ด้านจิตวิญญาณ** (Spiritual domain) คือ การพัฒนาผู้นำที่มีความรู้แจ้งเกี่ยวกับคุณค่าของจิตวิญญาณ ซึ่งสมัยก่อนด้านจิตวิญญาณนี้ ไม่ถือเป็นจุดเน้นสำคัญทั้งสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรหรือการจัดโปรแกรมการศึกษาของโรงเรียนบริหารธุรกิจ กล่าวได้ว่า ผู้นำที่มีความรู้แจ้งเกี่ยวกับจิตวิญญาณจะทำให้ผู้ตามสามารถเชื่อมโยงงานและภารกิจขององค์กร เพื่อให้ยังคงไว้ซึ่งค่านิยมทางศีลธรรมและจริยธรรม ทั้งนี้ ทักษะสำคัญ ได้แก่ การสะท้อนตัวตน (Self-reflection) คุณธรรม (Integrity) และการคิดไตร่ตรอง (Meditative thinking)

Taggart (2011) กล่าวว่า บุคคลที่จะพัฒนาตนเองให้กลายเป็นผู้นำแบบองค์รวมได้นั้น (Becoming a holistic leader) จะต้องนิยามสมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวมตามองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน (Four components) ได้แก่ 1) การสอน (Teaching) 2) การสั่งการ/การชี้นำ (Directing) 3) การมีส่วนร่วม (Participating) และ 4) การอบรมเลี้ยงดู (Nurturing) โดยในแต่ละด้านแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ (Enabling elements)

สมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวมตามองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน

1) **การสอน** (Teaching) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การสะท้อนคิดและการตั้งคำถาม (Reflection and inquiry) การเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ ๆ (Openness) การแบ่งปันข้อมูลและแนวคิด (Sharing) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Stewardship) และการพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Personal mastery)

2) **การสั่งการ/การชี้นำ** (Directing) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) กลยุทธ์ (Strategic) ความเร่งด่วน (Urgency) การขับเคลื่อน (Mobilize) และผลสัมฤทธิ์ (Results)

3) **การมีส่วนร่วม** (Participating) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การแบ่งสรรปันอำนาจ (Power-sharing) การอยู่ร่วมกัน (Inclusion) การเข้าร่วม (Enrolling/aligning) การให้ความร่วมมือ (Collaboration) และการมีข้อตกลงร่วมกัน (Commitment)

4) **การอบรมเลี้ยงดู** (Nurturing) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเข้าใจผู้อื่น (Empathy) การสื่อสาร (Communication) ความหลากหลาย (Diversity) ความผูกพัน (Bonds) และความเป็นอยู่ที่ดี (Wellness)

Larcher (2011) กล่าวว่า ที่ผ่านมานงานเขียน รูปแบบและการสัมมนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำต่าง ๆ สัมพันธ์กับการพัฒนาพฤติกรรมของผู้นำมากกว่าการพัฒนาตัวตนของผู้นำ ดังนั้น จึงได้กำหนด

รูปแบบภาวะผู้นำแบบองค์รวมซึ่งเป็นหลักการภาวะผู้นำทั้งในเรื่องของการกระทำและความเป็นตัวตนของผู้นำ

รูปแบบภาวะผู้นำแบบองค์รวม (A Model of Holistic Leadership) ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก

1. **วิธีการของภาวะผู้นำ (HOW of Leadership)** ได้แก่ การจูงใจ (Influencing) การโน้มน้าว (Persuading) การกระตุ้น (Motivating) การให้รางวัล (Rewarding) การจัดโครงสร้าง (Structuring) การชี้แนะ (Guiding) การจัดทำแผนผังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder mapping) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting objectives) การมอบหมายงาน (Delegating) การสะท้อนข้อคิดเห็น (Giving feedback) การพัฒนาทีม (Group development) การยุติข้อขัดแย้ง (Conflict resolution) การสนับสนุนและการซักถาม (Advocacy and inquiry) และบันไดแห่งอิทธิพล (Ladder of influence)

2. **บทบาทของภาวะผู้นำ (WHAT of Leadership)** ได้แก่ การรณรงค์ (Campaigning) การเอื้ออำนวย (Facilitating) และการเสริมพลังอำนาจ (Empowering)

3. **ตัวตนของภาวะผู้นำ (WHO of Leadership)** แบ่งเป็น 4 ด้าน และ 4 มิติ ได้แก่ 1) ด้านสมอง (Head) ซึ่งเป็นมิติทางสติปัญญาที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการคิด 2) ด้านร่างกาย (Body) ซึ่งเป็นมิติทางร่างกายที่เกี่ยวข้องกับการตระหนักและการใช้ประสาทสัมผัสของร่างกายเพื่อการมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี 3) ด้านหัวใจ (Heart) ซึ่งเป็นมิติทางอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการเข้าใจตัวตนของตนเองและอารมณ์ของผู้อื่น และ 4) ด้านจิตใจ (Soul) ซึ่งเป็นมิติทางจิตวิญญาณที่เกี่ยวข้องกับการสื่อความหมาย วิสัยทัศน์ และการให้คุณค่าในสิ่งที่เป็นการกระทำและการตัดสินใจ ทั้งนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำสามารถทำได้โดยจัดกิจกรรมกลางแจ้งเพื่อให้บุคคลได้เกิดประสบการณ์ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการเรียนรู้ส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมการแก้ไขปัญหาช่วยพัฒนามิติทางสติปัญญา กิจกรรมเกี่ยวกับร่างกายช่วยพัฒนามิติทางร่างกาย กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นช่วยพัฒนามิติทางอารมณ์ และการร่วมกิจกรรมในสภาพแวดล้อมกลางแจ้งช่วยพัฒนามิติทางจิตวิญญาณ

(Funk, 2016a) กล่าวว่า สมรรถนะภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมเป็นเรื่องของพฤติกรรมและการปฏิบัติที่ผู้นำพึงมีในการทำงาน แต่จะมองข้ามคุณลักษณะที่จำเป็นอย่างมากซึ่งจะเป็นแนวทางที่นำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างแท้จริง จึงได้มีการกำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบองค์รวม 9 ประการ ซึ่งมีความแตกต่างจากรูปแบบภาวะผู้นำอื่น ๆ

คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบองค์รวม 9 ประการ (Characteristics of Holistic Leadership)

1. **การมีคุณธรรม (Virtuous)** หมายถึง การกระทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักศีลธรรม และจริยธรรม รวมทั้งการมีทัศนคติที่ดีและถูกต้อง โดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวควบคุมการแสดงออกทาง พฤติกรรมและการตัดสินใจ นอกจากนี้ ความอ่อนน้อมถ่อมตนยังเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญอย่างมาก สำหรับภาวะผู้นำแบบองค์รวม กล่าวคือ การมีความถ่อมตัวและสามารถยอมรับต่อข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ มีความสำนึกผิด น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

2. **การมีจริยธรรม (Ethical)** หมายถึง การใช้ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical thinking skills) และความรู้สึกไวต่อสิ่งที่ถูกต้องและสิ่งที่ผิด เพื่อทำการตัดสินใจหรือประเมินความ น่าจะเป็นของสถานการณ์นั้น ๆ ได้อย่างเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ รวมทั้งยังพิจารณาทางเลือกทาง จริยธรรมก่อนที่จะดำเนินการใด ๆ ต่อไป

3. **การมีความน่าเชื่อถือ (Trusted)** หมายถึง ความซื่อตรงและการถือปฏิบัติตาม สิ่งที่พูดออกไป โดยจะเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่เข้มแข็งกับผู้ร่วมงานและได้รับความไว้วางใจจาก ผู้อื่น ซึ่งหมายรวมถึงการเป็นที่ยอมรับในเรื่องของสมรรถนะหรือความสามารถ อันจะนำไปสู่การ บรรลุผลสำเร็จในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล กล่าวโดยสรุป คือ การรักษาสัจจะวาจาและทำตามสิ่งที่พูด

4. **การมีความโปร่งใส (Transparent)** หมายถึง การเปิดใจยอมรับ ชื่อสัตย์ แสดงออกซึ่งการกระทำและความสามารถในการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และพร้อมที่จะสนับสนุน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่บุคคลนั้น ๆ ได้รับผลกระทบ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมตามวาระ และโอกาส ทั้งนี้ ความโปร่งใสมีความเชื่อมโยงกับความอ่อนน้อมถ่อมตน เนื่องจากผู้นำแบบองค์รวม ต้องการสร้างความน่าเชื่อถือและพร้อมยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง

5. **การมีความสมดุล (Balanced)** หมายถึง การมีทัศนคติหรือมุมมองแบบองค์ รวมทั้งในเรื่องงาน ผู้ร่วมงาน และผู้นำด้วยตนเอง เสมือนเป็นส่วนหนึ่งที่ประกอบขึ้นเป็นร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณ กล่าวคือ ผู้นำแบบองค์รวมจะให้ความสนใจทั้งต่อตนเองและผู้อื่นอย่างเท่า เทียมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสมดุลในเรื่องของการทำงานและการดำเนินชีวิต โดยพยายามหลีกเลี่ยง สิ่งที่จะทำร้ายตนเอง เช่น บ้างาน (Workaholic) ความพยายามที่จะเป็นคนสมบูรณ์แบบ (Absolutism) และการมีอัตตาสูง (Egoism) เป็นต้น

6. **การมีความตระหนักรู้ (Aware)** หมายถึง การแสดงออกซึ่งความฉลาดทาง อารมณ์ (Emotional intelligence) โดยสามารถเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกทั้งของตนเองและผู้อื่น ซึ่งถือว่ามีสำคัญต่อการจัดการอารมณ์และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งนี้ ผู้นำที่ไม่เปิดใจ ยอมรับฟังข้อคิดเห็นของผู้อื่นถือเป็นจุดบอดที่จะส่งผลให้การดำเนินงานเกิดการชะงักงันได้ อย่างไรก็ตาม

ตาม ความอ่อนน้อมถ่อมตนยังจำเป็นต่อผู้นำที่มีความตระหนักรู้ในตนเองด้วย เพราะจะทำให้สามารถมองเห็นตัวตนที่แท้จริงของตนเอง

7. **การเป็นผู้รับใช้ (Servant)** หมายถึง การเป็นผู้ปรนนิบัติรับใช้ผู้อื่นก่อน โดยส่งเสริมและให้อำนาจผู้อื่นในการตัดสินใจ เน้นสิ่งการน้อยแต่มุ่งบริการผู้อื่นมากขึ้น (Greenleaf, R. K., 1970) ดังนั้น ผู้นำแบบองค์รวมจึงเป็นลักษณะของการรับใช้ผู้อื่นก่อน โดยให้ความสำคัญกับตัวบุคคลและการตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จของงาน

8. **การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspired)** หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองก่อนเป็นอันดับแรกและจึงสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น โดยผู้นำพึงรู้ว่าแรงบันดาลใจสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากตนเองและจากผู้อื่น

9. **การมีความสามารถ (Capable)** หมายถึง ความสามารถในการทำงานได้สำเร็จ ล่วงหน้าตามที่ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ จูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของตน มีการวางแผน สั่งการ และขับเคลื่อนการดำเนินงานสู่การบรรลุผล

Funk (2016b) ได้จัดทำรูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสาธารณสุข (Healthcare) โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท และภายใต้สมรรถนะแต่ละประเภทประกอบด้วยสมรรถนะหลัก เพื่อพัฒนาผู้นำให้แสดงออกทางพฤติกรรมและความตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่นอย่างเด่นชัด โดยสอดคล้องตามแต่ละประเภทของสมรรถนะภาวะผู้นำหลักดังกล่าว ทั้งนี้ ภาวะผู้นำแบบองค์รวมจะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าบุคคลเหล่านั้นได้รับการพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ ได้ดีอย่างน้อยเพียงใด และผู้นำมีความตั้งใจและสามารถนำสมรรถนะเหล่านั้นไปสู่อุปนิสัยปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมได้อย่างไร

รูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสาธารณสุข 4 ประเภท (Holistic Leadership Competency Model for Healthcare)

1. **สมรรถนะด้านสติปัญญา/การคิด (Mental/Thinking Competence)** ได้แก่ ความสามารถและสมรรถภาพด้านสติปัญญา/การคิด เพื่อเรียนรู้ข้อมูลใหม่ ๆ คิดอย่างมีวิจารณญาณ และประยุกต์ความรู้ไปปรับใช้ในสถานการณ์จริง โดยสมรรถนะดังกล่าวเกิดขึ้นจากสติปัญญาโดยกำเนิด และเกิดจากการที่บุคคลหนึ่งมีความสามารถในการคิดแก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากซับซ้อน และมีประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้วิธีการแก้ปัญหาและประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่หรือที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ได้ ทั้งนี้ สมรรถนะหลัก 4 ด้าน ประกอบด้วย การตัดสินใจ (Decision-making) การโน้มน้าว (Persuasion) การแก้ไขปัญหา (Problem-solving) และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ (Application of knowledge)

2. **สมรรถนะด้านจิตใจ/จิตวิญญาณ (Heart/Spirit Competence)** ได้แก่ คุณธรรมส่วนบุคคล ค่านิยม คุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งซึ่งบ่งบอกถึงการตัดสินใจและการกระทำ ความ

ตั้งใจ/เจตนา ความถูกต้อง และการบูรณาการของบุคคล โดยสมรรถนะดังกล่าวเกิดขึ้นจากการพัฒนาคุณลักษณะผ่านการปลูกฝังค่านิยมตั้งแต่วัยเด็กและผ่านประสบการณ์ต่าง ๆ ในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ สมรรถนะหลัก 5 ด้านประกอบด้วย คุณธรรม (Integrity) การริเริ่ม (Initiative) การสร้างทีม (Team-building) ความสัมพันธ์และความขัดแย้ง (Relationships and conflict) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model)

3. **สมรรถนะด้านร่างกาย (Physical Competence)** มีความเกี่ยวข้องกับกายภาพของบุคคล นิสัยและอารมณ์ และเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น และการตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น โดยสมรรถนะดังกล่าวจะทำงานควบคู่ไปกับสมรรถนะด้านจิตใจ/จิตวิญญาณในเรื่องของความถูกต้องและความไว้วางใจหรือความไม่ไว้วางใจ ทั้งนี้ สมรรถนะหลัก 4 ด้าน ประกอบด้วย การสื่อสาร (Communication) การฟัง (Listening) การเข้าร่วม (Presence) และการตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น (Awareness of self and others)

4. **สมรรถนะด้านภาวะผู้นำตามสายงาน (Functional Leadership Competence)** ได้แก่ สมรรถภาพทั้งหมดที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำตามสายงาน อาทิ การสร้างวิสัยทัศน์ การพัฒนาภาวะผู้ตามการวางแผน การนำและการสั่งการ และการบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ เป็นต้น โดยสมรรถนะดังกล่าวเกิดขึ้นจากการให้การศึกษา การฝึกอบรมและประสบการณ์ และพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ สมรรถนะหลัก 7 ด้าน ประกอบด้วย ภารกิจและวิสัยทัศน์ (Mission and vision) การจัดวางบุคลากรและการควบคุมดูแล (Staffing and supervision) นโยบาย/กระบวนการ/กฎระเบียบ (Policies/Procedures/Regulatory) การบริหารทางการเงินและทางธุรกิจ (Financial and business management) คุณภาพและการให้บริการ (Quality and service delivery) การบริหารการดำเนินงาน (Operations management) และการเปลี่ยนแปลงการบริหาร (Managing change)

Dhiman (2017) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีความเกี่ยวข้องใน 5 ด้าน ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบของความเป็นมนุษย์ ได้แก่ ร่างกาย (Body) ความคิด (Mind) หัวใจ (Heart) จิต (Soul) และจิตวิญญาณ (Spirit) โดยภาวะผู้นำแบบองค์รวมเกิดจากการบูรณาการ 5 ด้านดังกล่าวและแบ่งเป็น 3 มิติหลัก ได้แก่ ตนเอง (Self) ซึ่งหมายรวมถึงร่างกายและความคิด จิตวิญญาณ (Spirit) ซึ่งหมายรวมถึงจิต และบริการ (Service) ซึ่งหมายรวมถึงหัวใจ กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบองค์รวมจะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์แบบ เมื่อบุคคลนั้นสามารถพัฒนาตนเองตามวงจรการทำงานของภาวะผู้นำแบบองค์รวม ดังนี้

วจรกิจการทํางานของภาวะผู้นำแบบองค์รวม ประกอบด้วย 3 มิติหลัก

1. **มิติตนเอง** ซึ่งหมายถึงการเอาใจใส่ตนเอง (Self: nurturing) มีความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำในตนเอง (Self leadership) เน้นการค้นหาตัวตนจากภายใน และการนำที่มาจากความเป็นตัวตนที่แท้จริงที่สุดของตนเอง นั่นคือ หากเราต้องการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในโลก เราต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงตนเองก่อน โดยมีแนวคิดหลัก ประกอบด้วย การจูงใจตนเอง (Self-motivation) การพัฒนาตนเอง (Self-mastery) และการสร้างสรรค์ในตนเอง (Self-creativity)

2. **มิติจิตวิญญาน** ซึ่งหมายถึงความกลมกลืนและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Spirit: aligning) มีความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) เน้นสื่อถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริงของตนเอง และแสดงให้เห็นว่าแท้ที่จริงแล้วเราคือใคร (Who we truly are) ทั้งนี้ บุคคลนั้นจะสามารถมองเห็นตัวตนที่แท้จริงของตนเองได้ต่อเมื่อพวกเขาเหล่านั้นมีความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) โดยมีแนวคิดหลัก ประกอบด้วย ความฉลาดทางอารมณ์และพหุปัญญา (Emotional and multiple intelligences) การสำรวจ หรือตั้งคำถามเชิงบวก (Appreciative inquiry) และภาวะผู้นำทางจิตวิญญาน (Spiritual leadership)

3. **มิตិบริการ** ซึ่งหมายถึงการสนับสนุนช่วยเหลือ (Service: contributing) มีความเชื่อมโยงกับ ภาวะผู้นำแบบสืบทอด (Legacy leadership) ไม่เน้นสร้างผู้อื่นให้เป็นผู้ตาม แต่เน้นสร้างให้เป็นผู้นำ กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบองค์รวมจะต้องเริ่มจากการค้นหาและสำรวจตนเองถึงความมุ่งหมายและสิ่งที่ต้องการจะบรรลุผลสำเร็จ (Meaning and fulfillment) โดยมุ่งรับใช้ผู้อื่นอย่างเต็มที่ (Selfless service to others) และมุ่งหวังที่จะสร้างผลงานให้แก่ชนรุ่นหลังได้ถือเป็นแบบอย่างและสานต่อการดำเนินงานของผู้นำ โดยมีแนวคิดหลัก ประกอบด้วย การสื่อความหมายและวัตถุประสงค์ของภาวะผู้นำ (Meaning and purpose in leadership) การค้นหาเป้าหมายความสำเร็จของตนเอง (Find your fulfillment) และการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Being change)

Tuyishime & Rosa (2017) ได้นำรูปแบบภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Holistic Leadership Model: HLM) ซึ่งมีฐานรากมาจากทฤษฎีการดูแลและเยียวยามาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้เริ่มมารับตำแหน่งผู้จัดการแผนกพยาบาล (Nurse unit manager) เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและเป็นผู้สร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมาย (Meaningful change) โดยมีคุณลักษณะหลักของผู้นำแบบองค์รวม (Andrus & Shanahan, 2016) ที่นำมาใช้พัฒนาผู้จัดการแผนกพยาบาล แบ่งเป็น 7 ประการ (Seven core characteristics of a holistic leader) ดังนี้

ตารางที่ 2.2 คุณลักษณะหลักของผู้นำแบบองค์รวม 7 ประการ

คุณลักษณะหลัก	คำอธิบายโดยย่อ
1. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)	<ul style="list-style-type: none"> ■ เปิดใจเรียนรู้จากมุมมองของผู้อื่นโดยการฟังอย่างลึกซึ้งและการมีทัศนคติที่ไม่ตัดสินในคุณค่าของบุคคลใด ■ เข้าใจความต้องการด้านจิตวิญญาณของบุคลากรและองค์กรในระดับที่ลึกมากขึ้น ■ มองภาพรวมและใช้การคิดนอกกรอบ ■ ส่งเสริมนวัตกรรมและการทำงานร่วมกัน
2. การมีแรงบันดาลใจ (Inspirational presence)	<ul style="list-style-type: none"> ■ จูงใจผู้อื่นโดยการให้มีส่วนร่วม การให้ความนับถือ การดูแลเอาใจใส่ และการให้เกียรติยอมรับ ■ ปลุกฝังความมุ่งมั่นและความมีใจรัก ■ สร้างบรรยากาศเชิงบวกและมีส่วนร่วมกับบรรยากาศนั้น ■ รักษาคำพูดและการกระทำที่เป็นจริงและไม่เสแสร้ง
3. การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model)	<ul style="list-style-type: none"> ■ วางมาตรฐานความเป็นเลิศและทำหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น ■ มีหลักการสำคัญ ๔ ประการ ได้แก่ รักษาความซื่อตรง ยึดมั่นในจริยธรรมของวิชาชีพ แสดงให้เห็นความใจกล้าและความกล้าหาญในการทำสิ่งต่าง ๆ และสามารถเข้าถึงและเข้าพบได้ตลอดเวลา
4. การเป็นที่ปรึกษา (Mentor)	<ul style="list-style-type: none"> ■ ส่งเสริมการเรียนการสอนแบบแบ่งปันในสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดความเจริญเติบโตร่วมกัน ■ แสดงความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต

คุณลักษณะหลัก	คำอธิบายโดยย่อ
	<ul style="list-style-type: none"> ■ ทะนุถนอมความสัมพันธ์บนพื้นฐานของการยอมรับ การร่วมมือ การชื่นชม และการมองอย่างครอบคลุมทุกด้าน
<p>5. การมีความเป็นเลิศด้านคลินิก (Champion for clinical excellence)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ เชื่อมโยงศิลปะของการดูแลให้เกิดผลกับพยาบาล ที่ดูแลผู้ป่วย ■ สนับสนุนการศึกษาและการเรียนรู้ทุกระดับ ■ ยึดมั่นในหน้าที่และความรับผิดชอบต่อพยาบาลเพื่อความเป็นเลิศด้านคลินิก
<p>6. การสนับสนุนให้เกิดความกล้าหาญ (Courageous advocate)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ แสดงให้เห็นความมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ที่จะทำในสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับบุคลากร ผู้ป่วย ชุมชน และสิ่งแวดล้อม
<p>7. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม (Cultural transformational agent)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ยึดมั่นในวิสัยทัศน์และทำงานเพื่อให้ทุกคนเกิดความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมด้านการป้องกันและการรักษาสุขภาพ

Thaker (2018) กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำแบบองค์รวม โดยเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัตินี้สอนในระบบการศึกษาของอินเดีย “Gurukul” ทักษะ และคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบองค์รวม ซึ่งผู้นำแบบองค์รวมจะต้องมีคุณสมบัติ (Qualities) และสมรรถนะ (Competencies) เหล่านั้น รวมทั้งคุณลักษณะ (Traits) ที่พัฒนามาจากระบบการศึกษาของอินเดีย ดังจะเห็นได้จากตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัตินี้สอนในระบบการศึกษา “Gurukul” กับทักษะและคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Relationship between qualities taught at Gurukul and holistic leadership skills) ดังนี้

ตารางที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัติที่สอนในระบบการศึกษา “Gurukul” กับทักษะและคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบองค์รวม

ที่	ทักษะและคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Holistic Leadership Skills/Traits)	การสอนแบบโบราณของอินเดีย “Gurukul” (Gurukul Teaching)
1	ทักษะการฟัง (Listening skills)	การฟังอย่างตั้งใจ (Active listening) <i>Savana</i>
2	คุณลักษณะที่ยอมรับได้ (Acceptable character)	คุณลักษณะที่ดี (Good character)
3	มีจริยธรรม (Ethical)	ความซื่อสัตย์ (Honesty)
4	คุณธรรม (Integrity)	มีหลักการ (Set of principles)
5	ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)	ความสามารถรอบตัว (Versatility)
6	การตระหนักรู้ทางสังคม (Social awareness)	การตระหนักรู้ทางสังคม (Social awareness)
7	ศีลธรรมขั้นสูง (Higher morals)	คุณธรรมสูง (High virtue)
8	ความเชี่ยวชาญในงาน (Subject/job expertise)	ความรู้ที่ปฏิบัติได้จริง (Practical knowledge)
9	ชีวิตติดดิน/ทักษะการวิเคราะห์ขั้นสูง (Down to earth/Higher analytical skills)	การใช้ชีวิตแบบเรียบง่าย/การคิดขั้นสูง (Simple living/High thinking)
10	การพัฒนาแบบองค์รวม (Holistic development)	การพัฒนาในภาพรวม (Over-all development)
11	ค่านิยม/มารยาท (Values/Manners)	การปฏิบัติที่ดี (<i>Sanskars</i>)
12	การมีวินัย (Discipline)	การควบคุมตนเอง (Self control/Restraint)
13	การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-realization)	สติสัมปชัญญะ/ความระลึกได้ และการรู้สึกรู้สีกตัว อยู่เสมอ (<i>Nidhidhyasan</i>)
14	การมองการณ์ไกล (Foresight)	ความฉลาดรอบรู้ (Wisdom)
15	การกำหนดความแน่นอน (Determination)	ความมั่นใจในตนเอง (Self confidence)
16	ความภาคภูมิใจในตนเอง (Self esteem)	การเคารพตนเอง (Self respect)
17	ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate social responsibilities)	หน้าที่ทางสังคม (Social duties)
18	ความเป็นธรรม (Impartial)	ความเท่าเทียม (Equality)
19	ความแข็งแรง (Strength)	การศึกษาทางด้านร่างกาย (Physical education)
20	สุขภาพและสวัสดิการ (Health and welfare)	ความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being)
21	วิสัยทัศน์ (Vision)	ความทะเยอทะยาน (Ambition)

Consulus (2019) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาาระดับโลกของสิงคโปร์ (Global Consultancy) ได้สร้างรูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวม “HERO” (HERO Holistic Leadership

Competency Model) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง และได้นำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรและแวดวงอุตสาหกรรมต่าง ๆ

รูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวม “HERO” 4 ด้าน (HERO Holistic Leadership Competency Model)

1. สมรรถนะด้านจิตใจและจิตวิญญาณ (Heart and Spirit Competencies)

หมายถึง คุณธรรมส่วนบุคคล ค่านิยม และคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งที่ทำให้เกิดการตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ คุณธรรม (Integrity) การริเริ่ม (Initiative) เป้าหมายและวิสัยทัศน์ (Purpose and vision) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model)

2. สมรรถนะด้านการคิดแบบรอบด้าน (Embracive Thinking Competencies)

หมายถึง ความสามารถทางจิตใจ ความสามารถในการเรียนรู้ การคิดอย่างสร้างสรรค์ ความหลากหลายทางความคิดแบบรอบด้าน และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ ซึ่งได้แก่ การตัดสินใจ (Decision-making) การโน้มน้าว (Persuasion) การแก้ไขปัญหา (Problem-solving) การแสวงหาความคิดใหม่ ๆ (Seeking new ideas) และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ (Application of knowledge)

3. สมรรถนะด้านพลวัตเชิงความสัมพันธ์ (Relational Dynamics Competencies)

หมายถึง การเข้าร่วม นิสัย อารมณ์ การตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น ซึ่งได้แก่ การเข้าร่วม (Presence) การตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น (Awareness of self and others) การสื่อสารและการฟัง (Communication and listening) การสร้างทีมงาน (Team-building) และการยุติข้อขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective conflict resolution)

4. สมรรถนะด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Operational Leadership Competencies)

หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำตามสายงาน (Functional leadership capabilities) การสร้างวิสัยทัศน์ การพัฒนาด้านการเป็นผู้ตาม การวางแผน การสั่งการและการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผล ซึ่งได้แก่การบริหารธุรกิจและการเงิน (Financial and business management) คุณภาพและการให้บริการ (Quality and service delivery) การบริหารการดำเนินงาน (Operation management) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) การจัดวางบุคลากรและการควบคุมดูแล (Staffing and supervision) รวมทั้งนโยบาย (Policy) กระบวนการ (Procedures) ความรับผิดชอบขององค์กร (Corporate responsibility) และกฎระเบียบ (Regulatory)

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบองค์รวม มีวิวัฒนาการมาจากภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ โดยรวมเอาจุดเด่นด้านสมรรถนะและคุณลักษณะของผู้นำ

เหล่านั้มาผนวกรวมไว้ด้วยกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งการศึกษามนุษย์ในลักษณะรวมโดยไม่ศึกษาแยกส่วน เน้นการพัฒนาตนเองจากภายในสู่ภายนอก (Inside-out) เพื่อให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และเติบโต เต็มตามศักยภาพ ดังนั้น จึงสามารถสังเคราะห์สมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Holistic Leadership Competency) โดยจะจัดกลุ่มตามหลักแนวคิดของ Benson (1991) ที่เน้นความ เชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในเรื่องของการทำงาน (Work) คน (People) และการมองตนเอง (Oneself) ด้วยการพัฒนาสมรรถนะหรือทักษะด้านการทำงาน ด้านมนุษย์ และด้านตนเอง ดังตารางที่ 2.4



ตารางที่ 2.4 สรุปสมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Holistic Leadership Competency)

Competency Category (Ability to Do) (What the Leader can DO)	Benson (1991) (1)	Quatro, Waldman & Galvin (2007) (2)	Larcher (2011) (3)	Taggart (2011) (4)	Funk (2016a, 2016b) (5)	Dhiman (2017) (6)	Thaker (2018) (7)	Consulus (2019) (8)	Researcher (2021)
1. สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills) - Job Related Activities									
1.1 Setting Objectives			√						(1) การวางแผนรอบ ด้าน (Embracive Planning)
1.2 Planning	√		√	√ Strategic					
1.3 Organizing	√			√ Mobilize					
1.4 Mission and Vision				√ Vision	√		√ Foresight	√ Purpose and Vision	
1.5 Policy Making	√				√ Policies & Procedures			√ Policies & Procedures	
1.6 Budgeting	√				√ Financial & Business Management			√ Financial & Business Management	(2) ความฉลาดรู้ ทางการเงิน (Financial Literacy)

Competency Category (Ability to Do) (What the Leader can DO)	Benson (1991) (1)	Quatro, Waldman & Galvin (2007) (2)	Larcher (2011) (3)	Taggart (2011) (4)	Funk (2016a, 2016b) (5)	Dhiman (2017) (6)	Thaker (2018) (7)	Consulus (2019) (8)	Researcher (2021) (3)
1.7 Application of Knowledge					√			√	การบูรณาการ ความรู้ (Knowledge Integration)
1.8 Subject/Job Expertise							√		
1.9 Higher Analytical Skills		√ - Quantitative Analysis - Logical Reasoning - Decisiveness	√ - Abstract Thinking - Reasoning - Comprehension of Complex Ideas				√		(4) การสืบค้นและ การวิเคราะห์ที่ (Inquiry & Analysis)
1.10 Appreciative Inquiry			√ Inquiry	√ Reflection & Inquiry		√			
1.11 Managing Change				√ Diversity	√			√ Transformational Change Leadership	(5) การปรับตัวและ การบริหารการ เปลี่ยนแปลง

Competency Category (Ability to Do) (What the Leader can DO)	Benson (1991) (1)	Quatro, Waldman & Galvin (2007) (2)	Larcher (2011) (3)	Taggart (2011) (4)	Funk (2016a, 2016b) (5)	Dhiman (2017) (6)	Thaker (2018) (7)	Consulus (2019) (8)	Researcher (2021)
1.12 Adaptability							√		(Adaptability & Change Management)
1.13 Decision-Making					√			√	
1.14 Problem-Solving					√			√	
1.15 Programming	√							√	(6) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibilities)
1.16 Operations Management			√ Guiding		√				
1.17 Demonstrating	√								
1.18 Corporate Social Responsibilities (CSR)				√ Stewards hip	√ Regulatory		√	√ Corporate Responsibility/R egulatory	
1.19 Quality and Service Delivery					√			√	
2. สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills) - Interpersonal, Human Relations Activities									
2.1 Communication Skills	√			√ Communication	√ -Communication - Listening		√ Listening Skills	√	(7) การสื่อสาร (Communi - cation)

Competency Category (Ability to Do) (What the Leader can DO)	Benson (1991) (1)	Quatro, Waldman & Galvin (2007) (2)	Larcher (2011) (3)	Taggart (2011) (4)	Funk (2016a, 2016b) (5)	Dhiman (2017) (6)	Thaker (2018) (7)	Consulus (2019) (8)	Researcher (2021)
2.2 Conflict Resolution	√		√		√ Conflict			√ Effective Conflict Resolution	(8) การยุติ ข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution)
2.3 Group Relations	√			√ - Inclusion - Bonds	√ Relationships				(9) การสร้างทีม (Team Building)
2.4 Team Building	√			√ Enrolling/ Aligning	√			√	
2.5 Group Development			√						
2.6 Collaboration				√					
2.7 Empowering			√	√ Power- Sharing					

Competency Category (Ability to Do) (What the Leader can DO)	Benson (1991) (1)	Quatro, Waldman & Galvin (2007) (2)	Larcher (2011) (3)	Taggart (2011) (4)	Funk (2016a, 2016b) (5)	Dhiman (2017) (6)	Thaker (2018) (7)	Consulus (2019) (8)	Researcher (2021)
2.8 Staffing					√			√	
2.9 Delegating			√						
2.10 Supervision	√				√			√	
2.11 Evaluating Specific Job Activities	√		√ Giving Feedback	√ Results					
2.12 Scheduling	√								
2.13 Stakeholder Mapping			√						
2.14 Persuasion		√ Persuasive Communication	√		√			√	(10) การจูงใจและ การจัดการ กับผู้อื่น (Influencing & Managing People)
2.15 Influencing			√						
2.16 Ladder of Influence			√						
2.17 Motivating			√						
2.18 Rewarding			√						

Competency Category (Ability to Do) (What the Leader can DO)	Benson (1991) (1)	Quatro, Waldman & Galvin (2007) (2)	Larcher (2011) (3)	Taggart (2011) (4)	Funk (2016a, 2016b) (5)	Dhirman (2017) (6)	Thaker (2018) (7)	Consulus (2019) (8)	Researcher (2021)
2.19 Campaigning			√						
2.20 Structuring			√						
2.21 Advocacy			√						
2.22 Facilitating			√						
3. สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills) - People Understanding of One's Strengths and Weaknesses									
3.1 Understanding One's Wants, Needs, Values, Personality, Attitudes, Beliefs, Goals, Physical, Mental, Emotional, and Spiritual Self	√	√ - Empathic Understanding - Self-Reflection - Meditative Thinking	√ Wellness	√ - Empathy - wellness	√ - Awareness of Self and Others - Presence	√ - Spiritual Leadership - Fulfillment - Meaning	√ Holistic Development	√ - Awareness of Self and Others - Presence	(11) การตระหนักรู้ใน ตนเอง และผู้อื่น (Awareness of Self and Others)
3.2 Self Motivation						√			
3.3 Self-Monitoring		√							
3.4 Integrity		√			√		√ Impartial	√	

Competency Category (Ability to Do) (What the Leader can DO)	Benson (1991) (1)	Quatro, Waldman & Galvin (2007) (2)	Larcher (2011) (3)	Taggart (2011) (4)	Funk (2016a, 2016b) (5)	Dhiman (2017) (6)	Thaker (2018) (7)	Consulus (2019) (8)	Researcher (2021)
3.5 Role Model					√			√	(12) การพัฒนา ตนเอง เพื่อบรรลุ เป้าหมาย (Personal Mastery)
3.6 Manners							√		
3.7 Personal Mastery				√		√ Self Mastery			
3.8 Legacy						√			
3.9 Initiative					√			√	(13) การริเริ่ม
3.10 Creativity		√				√ Self Creativity		√ Seeking New Ideas	และ ความคิด สร้างสรรค์ (Initiative & Creativity)
3.11 Qualitative Analysis		√							
3.12 Curiosity		√							

จากตารางที่ 2.4 สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Holistic Leadership: HL) หมายถึง สมรรถนะที่ส่งผลต่อการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำแบบองค์รวม แบ่งเป็นสมรรถนะหลัก 3 ด้าน คือ 1) สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือทักษะการทำงาน (Work Skills) 2) สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือทักษะมนุษย์ (People Skills) และ 3) สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills) ซึ่งได้จากการสังเคราะห์แนวคิดของ Benson (1991) Quatro, Waldman & Galvin (2007) Taggart (2011) Larcher (2011) Funk (2016a, 2016b) Dhiman (2017) Thaker (2018) และ Consulul (2019) โดยมีสมรรถนะย่อย 13 ด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills) ประกอบด้วย

1.1 การวางแผนรอบด้าน (Embrasive Planning) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างบรรลุผลสำเร็จ

1.2 ความฉลาดรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ค่านิยม ความตระหนัก และทักษะทางการเงิน เพื่อสร้างพฤติกรรมในการใช้เงินที่คำนึงถึงความคุ้มค่า ซึ่งรวมถึงการใช้เงินโดยยึดหลักคุณธรรม

1.3 การบูรณาการความรู้ (Knowledge Integration) หมายถึง การเชื่อมโยงความรู้และนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน และงานอาชีพ

1.4 การสืบค้นและการวิเคราะห์ (Inquiry & Analysis) หมายถึง การสืบเสาะข้อมูล และการพิจารณาไตร่ตรองข้อมูลอย่างละเอียดถี่ถ้วน โดยสามารถแยกแยะและเข้าใจประเด็นที่มีความซับซ้อนบนพื้นฐานของหลักการคิดอย่างเป็นเหตุและผล และการคิดแบบนามธรรมที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

1.5 การปรับตัวและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Adaptability & Change Management) หมายถึง การดำเนินชีวิตให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และท่ามกลางความหลากหลายของสังคมในทุกมิติ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

1.6 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibilities) หมายถึง การบริหารการดำเนินงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ หลักจริยธรรม และการจัดการที่ดี โดยคำนึงถึงคุณภาพ และการให้บริการ รวมทั้งประโยชน์ที่มีต่อสังคม

2. สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills) ประกอบด้วย

2.1 การสื่อสาร (Communication) หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร

2.2 การยุติข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) หมายถึง การใช้ทักษะการเจรจาอย่างมีเหตุผล เพื่อคลี่คลายปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์นั้น ๆ และนำไปสู่ข้อตกลงที่ยอมรับได้ บนพื้นฐานเหตุผลที่ถูกต้อง ซึ่งจะทำงานดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การสร้างทีม (Team Building) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ของบุคคล และกลุ่ม เพื่อให้เกิดความผูกพันและความร่วมมือที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันตามตารางงานที่ได้รับมอบหมาย และตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ภายใต้การกำกับดูแลและการประเมินผลงานของผู้นำทีม

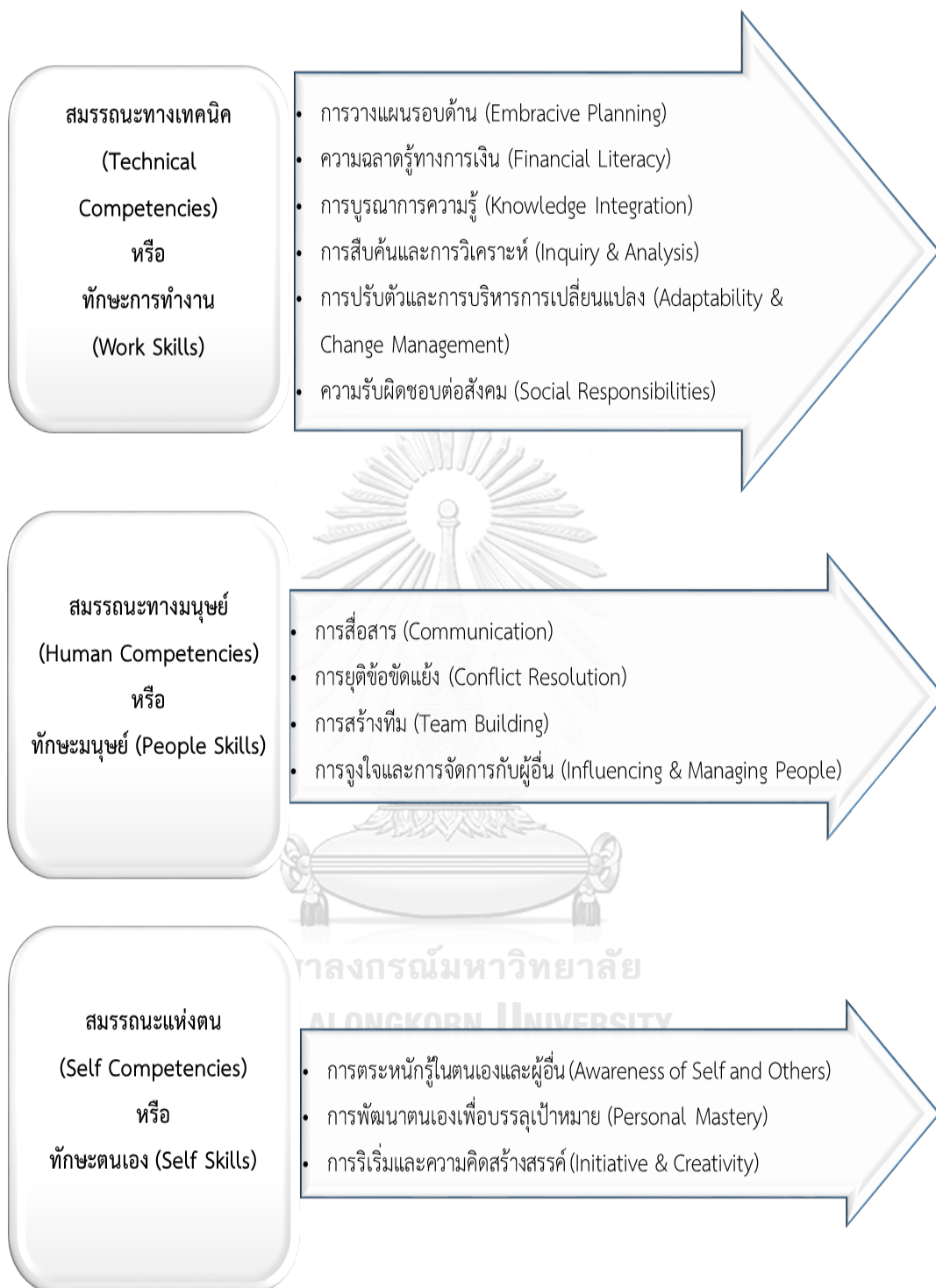
2.4 การจูงใจและการจัดการกับผู้อื่น (Influencing & Managing People) หมายถึง การให้ข้อมูลและให้ผู้อื่นเป็นผู้ทำการตัดสินใจโดยการโน้มน้าวและจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามทางความคิดและการกระทำ ซึ่งอาจมีเรื่องของการให้รางวัล การสนับสนุน และการเอื้ออำนวยความสะดวกเข้ามาเกี่ยวข้อง

3. สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills) ประกอบด้วย

3.1 การตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น (Awareness of Self and Others) หมายถึง การเข้าใจตนเองและผู้อื่นถึงความต้องการ ความจำเป็น เป้าหมาย ความเป็นอยู่ที่ดี ค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อ ลักษณะเฉพาะของบุคคล และแม้แต่วัตถุทางกาย จิตใจ อารมณ์ และจิตวิญญาณ ซึ่งรวมถึงการสะท้อนตัวตน การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง การแสดงออกซึ่งความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ และมีความยุติธรรม

3.2 การพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลเพื่อพัฒนาความสามารถของตนเองจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นในการปฏิบัติตามได้อย่างเหมาะสม

3.3 การริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ (Initiative & Creativity) หมายถึง ความคิดที่มุ่งแสวงหาแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ รวมทั้งพัฒนาต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่เดิม เพื่อสร้างความแตกต่างและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นนวัตกรรมเพื่อสร้างนวัตกรรม



ภาพที่ 2.1 สมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวม (สริญนพัชร์ ธรรมบุศย์, 2564)

Holistic Leadership Competency

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ

2.2.1 ความหมายของการบริหารวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ งานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาทุกระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 การบริหารงานวิชาการประกอบด้วยงานหลายอย่าง โดยสิ่งสำคัญของงานด้านวิชาการ คือ การพัฒนาหลักสูตรซึ่งเป็นตัวกำกับงานด้านวิชาการ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำหลักสูตรแกนกลางไปปรับใช้ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาตนเอง นอกจากนี้ การจัดโปรแกรมการศึกษาขึ้นกับปัจจัยหลายอย่าง เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และผู้เรียน เป็นต้น

ยาเป็น เรื่องจรูญศรี (2552) กล่าวว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมในงานวิชาการ อาทิ การวางแผน การวัดและประเมินผล การจัดบรรยากาศเพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ และการจัดแหล่งหรือศูนย์สารสนเทศ เป็นต้น เพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนหรือผู้รับบริการ

นิลวรรณ วัฒนา (2556) กล่าวว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานด้านวิชาการของผู้บริหาร ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ โดยสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและการจัดการศึกษา

ศิริพร สระทองหน (2558) กล่าวว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทุกชนิดของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน ด้านการปรับปรุงและการพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

วิมล เดชะ (2559) กล่าวว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง การวางแผนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาโดยใช้หลักแห่งประสิทธิภาพและหลักแห่งประสิทธิผล โดยเน้นด้านการจัดทำหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้

ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา (2559) กล่าวว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกประเภทในสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการพัฒนา ปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2560) กล่าวถึงการบริหารวิชาการว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินงานและการจัดกิจกรรมทุกอย่างเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปได้อย่างราบรื่น รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้ดำเนินงานวิชาการทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การสนับสนุนการเรียนการสอน และกิจกรรมทางวิชาการให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน โดยมีเป้าหมายหลักคือ

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน นอกจากนี้ การบริหารงานวิชาการยังหมายรวมถึง การบริหารงานวิชาการ หลักสูตรและการเรียนการสอน เนื่องจากเป็นงานที่ต้องบริหารจัดการให้รวมกัน ภายใต้ข้อบ่งชี้ของงานวิชาการ

มูนา จารง (2560) กล่าวว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในสถานศึกษาและผู้ที่ปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามที่สถานศึกษาและหลักสูตรแกนกลางได้กำหนดไว้

อนุวัฒน์ จองเดิน (2560) กล่าวว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง กระบวนการบริหารที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบาย การพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การใช้สื่อการสอน การพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผล การวัดผล และการนิเทศการสอน

สรุปได้ว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง กระบวนการบริหารกิจกรรมทุกอย่างภายในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน โดยสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแกนกลาง

2.2.2 ความสำคัญของการบริหารวิชาการ

นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารวิชาการ ดังนี้

จันทราณี สงวนนาม (2551) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารวิชาการว่า หัวใจของการบริหารสถานศึกษาคือการบริหารวิชาการ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญหนึ่งของการบริหารการศึกษา สำหรับผู้บริหาร ส่วนการบริหารด้านอื่น ๆ ถือเป็นส่วนส่งเสริมและสนับสนุนให้งานวิชาการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ บทบาทหน้าที่ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสนับสนุนให้ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

กุลขรี พิกุลแกม (2551) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารวิชาการว่า งานวิชาการมีขอบข่ายกว้างขวางและเกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และถือเป็นหัวใจสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถและก้าวทันโลก

เสาวภา นิสภโกมล (2558) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารวิชาการว่า งานวิชาการมีความสำคัญและเป็นงานหลักของสถานศึกษา ส่วนงานที่สนับสนุนงานด้านวิชาการให้มีความรู้ความเข้าใจยิ่งขึ้น คือ งานบริหารบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ และงานด้านอื่น ๆ ดังนั้น

การบริหารงานวิชาการจึงเป็นงานที่รับผิดชอบต่อทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถประกอบอาชีพ ดำรงชีวิตในสังคมร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข และพัฒนาประเทศในอนาคตอย่างยั่งยืน

พรพรรณ พินทุสมิต (2560) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารวิชาการว่า เป็นงานหลักที่มีขอบเขตกว้างขวาง ซึ่งผู้บริหารต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบและเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยถือว่าเป็นกิจกรรมที่ช่วยในเรื่องการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพได้อย่างสูงสุด

สรุปได้ว่า การบริหารวิชาการถือเป็นหัวใจหลักของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญอย่างมากเพื่อจัดกิจกรรมด้านการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยงานวิชาการมีขอบข่ายกว้างขวางและเกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ และพร้อมประกอบอาชีพ

2.2.3 ขอบข่ายการบริหารวิชาการ

กิติมา ปรีดีติลล (2532) กล่าวว่า งานวิชาการแบ่งเป็น 6 ขอบข่ายงาน ดังนี้

- 1) แผนปฏิบัติการด้านวิชาการ
- 2) หลักสูตรและการสอน
- 3) การจัดการเรียนและการสอน
- 4) สื่อการสอน
- 5) การปรับปรุงการเรียนการสอน
- 6) การวัดและประเมินผล

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2542) กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารวิชาการว่า การบริหารวิชาการครอบคลุมงานวิชาการใน 7 เรื่อง ดังนี้

- 1) การวางแผนงานวิชาการ
- 2) การจัดทำเนื้องานเกี่ยวกับการเรียนการสอน
- 3) การจัดระบบงานวิชาการ
- 4) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
- 5) การนิเทศงาน
- 6) การวัดและประเมินผล
- 7) การพัฒนางานวิชาการ

ตามหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของ กฏกระทรวง พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่ง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545) ได้กำหนดภาระหน้าที่การบริหารงานในโรงเรียน แบ่งเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ทั้งนี้ งานวิชาการซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานในสถานศึกษา มีภาระหน้าที่ 17 อย่าง ดังนี้

1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระ
หลักสูตรท้องถิ่น

2) การวางแผนงานด้านวิชาการ

3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

9) การนิเทศการศึกษา

10) การแนะแนว

11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถาน
ประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

สุนทร โคตรบรรเทา (2552) กล่าวว่า ภารกิจด้านงานวิชาการ แบ่งออกเป็น 12

ประการ ดังนี้

1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

3) การวัดผลและประเมินผล

4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี

6) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

- 7) การนิเทศการศึกษา
- 8) การแนะแนวการศึกษา
- 9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 10) การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน
- 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน

และสถาบันอื่น ๆ

ตารางที่ 2.5 การสังเคราะห์ขอบข่ายการบริหารวิชาการ

ขอบข่ายการบริหารวิชาการ	กิติมา ปริทีติลภ (2532) (1)	พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2542) (2)	กฎกระทรวง (2550) (3)	สุนทร โคตร บรรเทา (2552) (4)	ผู้วิจัย (2564)
1. หลักสูตรและการสอน	✓		✓ การพัฒนา หลักสูตรของ สถานศึกษา	✓ การพัฒนา หลักสูตร สถานศึกษา	(1) การพัฒนา หลักสูตร
2. การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้			✓	✓	
3. แผนปฏิบัติงาน ด้านวิชาการ	✓				
4. การวางแผนงาน วิชาการ		✓	✓		
5. การจัดระบบงาน วิชาการ		✓			
6. การพัฒนางาน วิชาการ		✓	✓ การประสาน ความร่วมมือ ในการ พัฒนา วิชาการกับ	✓ การประสาน ความร่วมมือ ในการพัฒนา วิชาการกับ สถานศึกษา	

ขอบข่ายการบริหารวิชาการ	กิติมา ปรีดีติลก (2532) (1)	พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2542) (2)	กฎกระทรวง (2550) (3)	สุนทร โคตร บรรเทา (2552) (4)	ผู้วิจัย (2564)
			สถานศึกษา และองค์กร อื่น	และองค์กร อื่น	
7. การพัฒนาหรือ การดำเนินการ เกี่ยวกับ การให้ความเห็น การพัฒนาสาระ หลักสูตรท้องถิ่น			✓		
8. การพัฒนาแหล่ง การเรียนรู้			✓ การพัฒนา และส่งเสริม ให้มีแหล่ง เรียนรู้	✓	(2) การพัฒนา สื่อการสอน และแหล่ง เรียนรู้
9. สื่อการสอน	✓				
10. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และ เทคโนโลยี			✓ การพัฒนา และใช้สื่อ เทคโนโลยี เพื่อ การศึกษา	✓	
11. การจัดการเรียน และการสอน	✓	✓	✓		(3) การจัดการ เรียน การสอน
12. การปรับปรุง การเรียนการสอน	✓				

ขอบข่ายการบริหารวิชาการ	กิติมา ปริตีติลก (2532) (1)	พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2542) (2)	กฎกระทรวง (2550) (3)	สุนทร โคตร บรรเทา (2552) (4)	ผู้วิจัย (2564)
13. การจัดกิจกรรม เสริมหลักสูตร		✓			
14. งานนิเทศศึกษา และพัฒนาวิชาชีพ		✓ การนิเทศ งาน	✓ การนิเทศ การศึกษา	✓ การนิเทศ การศึกษา	
15. การวิจัยเพื่อ พัฒนาคุณภาพ การศึกษา			✓	✓	
16. การแนะแนว การศึกษา			✓	✓	
17. การส่งเสริม ความรู้ทางวิชาการ แก่ชุมชน			✓	✓	
18. การส่งเสริมและ สนับสนุนงาน วิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และ สถาบันอื่น ๆ			✓	✓	
19. การคัดเลือก หนังสือ แบบเรียน เพื่อใช้ใน สถานศึกษา			✓		
20. การจัดทำ ระเบียบและแนว ปฏิบัติเกี่ยวกับงาน			✓		

ขอข่วยการบริหารวิชาการ	กิติมา ปรึตติลล (2532) (1)	พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2542) (2)	กฎกระทรวง (2550) (3)	สุนทร โคตร บรรเทา (2552) (4)	ผู้วิจัย (2564)
ด้านวิชาการของ สถานศึกษา					
21. การวัดและ ประเมินผล	✓	✓	✓ การวัดผล ประเมินผล และ ดำเนินการ เทียบโอนผล การเรียน	✓	(4) การวัดและ ประเมินผล
22. การพัฒนา ระบบการประกัน คุณภาพภายใน สถานศึกษา			✓ การพัฒนา ระบบ ประกัน คุณภาพ ภายในและ มาตรฐาน การศึกษา	✓	

จากตารางที่ 2.5 ขอข่วยที่นักวิชาการได้กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่ามีความคล้ายคลึงและสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ อาจแตกต่างบ้างในรายละเอียดหรือแนวปฏิบัติเท่านั้น ดังนั้น เพื่อความสอดคล้องกับงานวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโก (ASPnet) ในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเอาขอข่วยการบริหารวิชาการ รวม 4 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

1. การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development)

การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงหลักสูตรเดิมให้ดียิ่งขึ้นโดยไม่เปลี่ยนแปลงแนวคิดพื้นฐานหรือรูปแบบของหลักสูตร แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ตั้งแต่จุดมุ่งหมาย การจัดเนื้อหาวิชาการ การจัดการเรียนการสอน รวมถึงการวัดและประเมินผล เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรตามที่กำหนดไว้ โดยสาระของหลักสูตรทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพจะต้องเน้นพัฒนาคนให้มีความสมดุลในเรื่องของความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ทั้งนี้ การพัฒนาหลักสูตรแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การปรับปรุงหลักสูตรโดยการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับโรงเรียน และ 2) การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรโดยการแก้ไขหลักสูตรให้แตกต่างไปจากเดิม กล่าวคือ การสร้างหลักสูตรขึ้นใหม่ และการปรับปรุงหลักสูตรเดิมให้ดีขึ้น (Carter V. Good, 1973 อ้างถึงใน สุนีย์ ภูพันธ์, 2546; Taba, 1962 อ้างถึงใน ยุรวัฒน์ คล้ายมงคล, 2556)

ณัฐวัชร จันทโรธรัณ และ ไพโรจน์ ญัตติอัครวงศ์ (2565) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การจัดทำหลักสูตร การปรับปรุง การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคคล และสภาพสังคม โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีบทบาทสำคัญในการจัดทำรายละเอียดของหลักสูตรในทุกเนื้อหาสาระเพิ่มเติม เพื่อให้หลักสูตรตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม นักวิชาการด้านการพัฒนาหลักสูตรเห็นตรงกันว่า การกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญ ดังนั้น บุคลากรภายนอกสถานศึกษาจึงควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษาด้วย นอกเหนือไปจากบุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ ผู้ปกครองนักเรียน ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มบุคคลจากอุตสาหกรรมและชุมชน เจ้าหน้าที่ของรัฐบาล และนักการเมือง ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดทำหลักสูตร และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน อนึ่ง การกระจายอำนาจทั้งการบริหารจัดการและการพัฒนาหลักสูตรไปสู่สถานศึกษามีข้อดีหลายประการ เช่น ความกระตือรือร้นระหว่างผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นวัตกรรมการทำงาน และการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้ปกครองควรประสานงานกับครูเพื่อเตรียมพร้อมในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับนักเรียน อย่างไรก็ตาม การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาซึ่งถือเป็นปัญหาหนึ่งในการบริหารวิชาการโรงเรียนนั้น ผู้บริหารควรจัดให้มีการอบรมกระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย รวมทั้งจัดนิเทศการนำหลักสูตรไปใช้สอน (อภิชา พุ่มพวง, 2559)

ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย 1) กำหนดจุดหมายหลักสูตร 2) กำหนดเนื้อหาสาระ 3) นำหลักสูตรไปใช้ 4) ประเมินหลักสูตร และ 5) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตร โดยควรสำรวจความต้องการของผู้เรียนด้วยเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำหลักสูตรที่พิจารณาจาก

ช่องว่าง จุดบกพร่อง และภูมิหลังที่แตกต่างกันของผู้เรียน รวมทั้งเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ที่คำนึงถึงวิธีการที่จะทำให้ผู้เรียนเข้าใจเนื้อหาผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่นักวางแผนหลักสูตรและครูเป็นผู้เลือก ตลอดจนนำหลักสูตรไปใช้เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับปรับปรุงหลักสูตรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมครูประจำการอย่างเหมาะสมเพื่อให้ครูได้ศึกษาทำความเข้าใจและมีความชำนาญในการนำหลักสูตรไปใช้จริงในระดับห้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทาบ (Taba, 1962 อ้างถึงใน สุเทพ อ่วมเจริญ, 2557) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มุ่งสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นผู้จัดทำหลักสูตรเอง ครูผู้สอนต้องออกแบบหลักสูตรไม่ใช่คนอื่น เน้นการสร้างสรรคการสอนและการเรียนรู้มากกว่าการออกแบบหลักสูตร กล่าวคือ ครูผู้สอนควรจัดทำหลักสูตรเองมากกว่าส่วนกลางหรือเจ้าหน้าที่ระดับสูงเป็นผู้จัดทำและจัดส่งมาให้ โดยเริ่มกระบวนการพัฒนาหลักสูตรจากการสร้างหน่วยการเรียนการสอนในเนื้อหาเฉพาะสำหรับเด็กในโรงเรียนก่อน ทั้งนี้ การพัฒนาหลักสูตรของทาบ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ขั้นที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ ขั้นที่ 3 การเลือกเนื้อหาสาระ ขั้นที่ 4 การจัดการเกี่ยวกับเนื้อหาสาระ ขั้นที่ 5 การเลือกประสบการณ์เรียนรู้ ขั้นที่ 6 การจัดการเกี่ยวกับประสบการณ์เรียนรู้ และขั้นที่ 7 การตัดสินใจว่าจะประเมินอะไรและวิธีการประเมิน

มารุต พัฒผล (2562) กล่าวว่า หลักสูตรเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้สอนทราบเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ แนวทางการจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล เพื่อส่งเสริมคุณภาพของผู้เรียนให้ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และมีความสำคัญต่อผู้เรียนและผู้ปกครองที่จะได้ทราบรายละเอียดต่าง ๆ อาทิ เนื้อหาสาระ ระยะเวลา ความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นต้น โดยกระบวนการพัฒนาหลักสูตรตามหลักการคิดของไทเลอร์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร 2) การกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ 3) การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ และ 4) การประเมินผลการเรียนรู้ ทั้งนี้ หลักสูตรมีหลากหลายรูปแบบ เช่น หลักสูตรรายวิชา (Subject curriculum) หลักสูตรบูรณาการ (Integrated curriculum) หลักสูตรเสริม (Enrichment curriculum) หลักสูตรฝึกอบรม (Training curriculum) หลักสูตรอิงมาตรฐาน (Standard-based curriculum) หลักสูตรที่เน้นประสบการณ์ (Experience-based curriculum) หลักสูตรรายบุคคล (Individualized curriculum) หลักสูตรสมรรถนะ (Competency-based curriculum) (Taba, 1962; Tanner and Tanner, 1980; Armstrong, 2003; Oliva, 2009; Wiles and Bondi, 2011 อ้างถึงใน มารุต พัฒผล, 2562) อย่างไรก็ตาม การประชาสัมพันธ์หลักสูตรสู่กลุ่มเป้าหมายด้วยวิธีการตีพิมพ์ประกาศ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อสารออนไลน์ เพื่อสื่อสารสาระสำคัญเกี่ยวกับหลักสูตร เช่น วัตถุประสงค์ โครงสร้างเวลาเรียน และทีมผู้สอน เป็นต้น จะทำให้กลุ่มเป้าหมายได้รับข้อมูลประกอบการตัดสินใจเข้าศึกษาในหลักสูตร นอกจากนี้ การออกแบบหลักสูตรควรตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคม โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

และการสื่อสารเพื่อช่วยเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนรู้ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับความสำเร็จก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เป็นปัจจุบัน

รุ่งทิwa จันทน์วัฒนวงษ์ (2557) กล่าวว่า การออกแบบหลักสูตรเป็นการจัดองค์ประกอบของหลักสูตร ได้แก่ จุดหมาย/เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ กิจกรรมการเรียนการสอน/ประสบการณ์ และการวัดและการประเมินผล ซึ่งนักพัฒนาหลักสูตรสามารถออกแบบหลักสูตร เอกสารการสอน และคู่มือ เพื่อช่วยสื่อสารและเพิ่มความเข้าใจต่อการนำหลักสูตรไปใช้ การออกแบบที่ดีควรมีการออกแบบคู่มือการใช้ที่ดี เพื่อให้ผู้นำหลักสูตรไปใช้มีความเข้าใจถูกต้องชัดเจน โดยการสร้างคู่มือต่าง ๆ ประกอบการใช้หลักสูตร เช่น คู่มือการใช้หลักสูตร คู่มือการจัดกิจกรรม และคู่มือการประเมินผล เป็นต้น

Yuyan (2018) กล่าวว่า การออกแบบหลักสูตรนั้นครูจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีในโลกยุคดิจิทัล และฝึกฝนตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน (Technology-rich curricula) ซึ่งสถาบันการศึกษาจำนวนมากได้จัดฝึกอบรมครูเพื่อพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีและการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อการออกแบบหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้สื่อเทคโนโลยีและแอปพลิเคชันต่าง ๆ อาทิ การใช้แอปพลิเคชัน CANVA เพื่อสร้างสื่อการสอนในรูปแบบของอินโฟกราฟิก โปสเตอร์ และแบบสอบถาม เป็นต้น ทั้งนี้ การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีจะเป็นการเสริมสร้างการรู้เทคโนโลยีของผู้เรียน (Technology literacy) อันจะนำไปสู่การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน โดยครูจะมีบทบาทในการช่วยเหลือและแนะนำผู้เรียนให้สามารถแก้ปัญหาได้เอง และเพื่อสนับสนุนพัฒนาการของผู้เรียนให้สามารถบรรลุเป้าหมายของตนและเกิดประสบการณ์ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

Puttick, Drayton, and Karp (2015) กล่าวว่า การจัดทำหลักสูตรดิจิทัล (Digital curriculum) นั้น คอมพิวเตอร์ได้เข้ามามีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาในห้องเรียน ดังนั้น ครูจึงควรนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมไปใช้จัดทำหลักสูตรดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยให้ความสำคัญกับการออกแบบหลักสูตรที่เน้นการเรียนการสอนผ่านเว็บ (Web-based Curricula) เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาที่สนองต่อความต้องการของผู้เรียน อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการออกแบบหลักสูตรดิจิทัลถือเป็นสิ่งท้าทายสำคัญ เนื่องจากครูอาจยังไม่มีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทของตนในการสอนหลักสูตรดิจิทัล จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ครูจะต้องศึกษาวิธีการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ดิจิทัลเพื่อให้มีความสามารถทั้งด้านเนื้อหาในการสอน รวมทั้งนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบหลักสูตรการสอน ดังนั้น การประยุกต์ใช้ระบบการจัดการเรียนรู้ (Learning Management System: LMS) ซึ่งมีความยืดหยุ่นสูงจึงเหมาะสมต่อการนำไปใช้จัดการกับโมดูล

หลักสูตร E-Learning ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านระบบจัดการบทเรียนออนไลน์ (Course Management System: CMS) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีระบบการจัดการหลักสูตรในการบริหารจัดการเรียนการสอน ผู้จัดทำหลักสูตรสามารถวางแผน สร้างและนำเสนอเนื้อหาของหลักสูตรผ่านอุปกรณ์เครือข่ายอินเทอร์เน็ตในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งการใช้ประโยชน์จากระบบ LMS จะเอื้ออำนวยให้กับผู้เรียนได้เข้าถึงโมดูลหลักสูตรและเรียนรู้ได้เองตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เป็นระบบที่เอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน หรือระหว่างผู้เรียนด้วยกัน ผู้เรียนมีโอกาสเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ตามต้องการผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันทางอีเมล การโต้ตอบกันทางคอมพิวเตอร์ (Chat) และเว็บบอร์ด ทั้งนี้ องค์ประกอบของระบบ LMS แบ่งเป็น 5 ส่วน ได้แก่ 1) ระบบการจัดการหลักสูตร 2) ระบบการสร้างบทเรียน 3) ระบบการทดสอบและประเมินผล 4) ระบบส่งเสริมการเรียนรู้ และ 5) ระบบการจัดการข้อมูล (อำนาจ สวัสดิ์นะที่ ฅมน จีรังสุวรรณ และ ปณิตา วรณพิรุณ, 2555)

2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ (Instructional Media and Learning Sources Development)

2.1 สื่อการสอน

สื่อเป็นสิ่งที่นำมาใช้อำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน จึงเรียกว่า สื่อการเรียนการสอน หรือสื่อการสอน โดยสำคัญมากที่สุดคือสื่อที่ผู้สอนต้องเลือกใช้สื่อตามประเภทที่เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ซึ่งรวมถึงวัยและระดับชั้นการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อพัฒนาและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (อนุชา พัฒนรัตน์โมฬี, 2553) กล่าวได้ว่า สื่อการเรียนการสอนเอื้อให้ครูดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนได้สะดวกมากขึ้นและมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด (จิตรา กาญจนวิบูลย์, 2539) รวมทั้งเป็นตัวกลาง กระบวนการ วัสดุ หรือสิ่งของต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้เรียนบรรลุผลการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ (อรนุชา อัญญาวัชระ, 2552) ทั้งนี้ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ประเภทต่าง ๆ ได้มีการนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended learning) ระหว่างการเรียนแบบชั้นเรียน (Face-to-face) และการเรียนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และอินเทอร์เน็ต เป็นต้น และแบบไฮบริด (Hybrid learning) เช่น การจัดการเรียนการสอนในรูปแบบ On-demand หรือการจัดการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งได้แก่ การเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ DLTV, DLIT, Youtube, Application, OBEC Content Center ผ่านแท็บเล็ต หรือสมาร์ทโฟน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564) และ (รัฐนันท์ รถทอง และ มลรักษ์ เลิศวิสัย, 2565) อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ถือเป็นปัญหาหนึ่งในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรวางแผนจัดสรรงบประมาณการจัดซื้อ เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมจัดหาและพัฒนา

สื่อเทคโนโลยีการศึกษา จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้สื่อเทคโนโลยีการสอน นิเทศ และ ประเมินผลการใช้สื่อการสอน รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้ครูผลิตสื่อการสอนด้วย (อภิชา พุ่มพวง, 2559)

ประเภทของสื่อการสอน

สุเมธ นิยมธรรม (2544) แบ่งประเภทของสื่อการเรียนการสอนเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สื่อวัสดุ คือ สื่อที่เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของมันเอง เช่น แผนที่ แผนภูมิ รูปภาพ และฟิล์มภาพยนตร์ เป็นต้น
2. สื่ออุปกรณ์ คือ สื่อที่เป็นตัวกลางในการถ่ายทอดความรู้ให้เห็นหรือได้ยิน อาทิ เครื่องฉายสไลด์ เครื่องรับโทรทัศน์ และเครื่องรับวิทยุ เป็นต้น
3. สื่อประสม หรือสื่อเทคนิควิธีการ คือ สื่อที่เกิดจากการทำกิจกรรมทุกอย่างเพื่อการเรียนรู้ เช่น ชุดสาธิต ชุดสไลด์ประกอบการสอน และชุดทดลองวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

กิดานันท์ มลิทอง (2548) แบ่งประเภทตามลักษณะของสื่อ ดังนี้

1. สื่อโสตทัศน์ เป็นการถ่ายทอดข้อมูลด้วยภาพ เสียง และเนื้อหา อาทิ เครื่องฉายภาพ วิดีทัศน์ และวิทยุ เป็นต้น
2. สื่อแบ่งตามประสบการณ์การเรียนรู้ จากลักษณะการฟัง การดู และการกระทำ
3. สื่อแบ่งตามทรัพยากรการเรียนรู้ ใน 5 รูปแบบ ได้แก่ คน วัสดุ อาคาร สถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์ และกิจกรรม

2.2 แหล่งเรียนรู้

แหล่งเรียนรู้ หมายถึง แหล่งข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง คิดและปฏิบัติเอง ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องด้วยตนเองตาม อรรถาศัย ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการเรียนรู้และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาถือเป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งตามมาตรา 25 ได้กำหนดให้ “รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้ง แหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ ได้แก่ ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์การศึกษาและนันทนาการ แหล่งข้อมูล และแหล่งการเรียนรู้อื่นอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ” ทั้งนี้ แหล่งการเรียนรู้มีความสำคัญอย่างมากเพราะผู้เรียนสามารถศึกษาหาความรู้ตลอดชีวิตจากแหล่งรวมองค์ความรู้ที่หลากหลายนี้ และเป็นแหล่งเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วม

ในการจัดการศึกษา รวมทั้งปลูกฝังผู้เรียนให้รักท้องถิ่นของตน มองเห็นคุณค่า และตระหนักถึงปัญหาในชุมชนเพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552)

Kanwar, UvaliĆ-Trumbić, and Butcher (2015) กล่าวว่า องค์การยูเนสโก ได้ให้นิยามว่า แหล่งทรัพยากรการศึกษาแบบเปิด (Open Educational Resources: OER) หมายถึง แหล่งทรัพยากรการศึกษาต่าง ๆ ซึ่งรวมถึง แผนที่จะกระจายความรับผิดชอบมาตรฐานผลการเรียนรู้ จากหลักสูตรสู่รายวิชา (Curriculum maps) เนื้อหาหลักสูตร (Course materials) ตำราเรียน (Textbooks) ข้อมูลที่ส่งผ่านทางวิดีโอ (Video streaming) สื่อแอปพลิเคชัน (Multimedia applications) ไฟล์เสียงออดิโอดิจิทัล (Podcasts) และวัสดุอุปกรณ์ทุกชนิดที่ออกแบบมาเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งนักการศึกษาและนักเรียนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเหล่านี้ได้อย่างอิสระเสรีในรูปแบบออนไลน์ โดยไม่เสียค่าธรรมเนียม ปัจจุบัน ได้มีการสนับสนุนการใช้ OER เพื่อการพลิกโฉมทางการศึกษา ซึ่งเปรียบเสมือนการเรียนรู้โดยใช้ทรัพยากรเป็นสื่อกลางในการเข้าถึงข้อมูลทางการศึกษา (Resource-based learning) บนพื้นฐานของการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในการจัดการเรียนการสอนสู่การศึกษาที่มีคุณภาพและส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ แหล่งทรัพยากรการศึกษาแบบเปิด OER จะมีความแตกต่างจากแหล่งทรัพยากรการศึกษาแบบอื่น ๆ คือ เรื่องของใบอนุญาต ซึ่งผู้สนใจศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่ง OER สามารถนำไปใช้ซ้ำและดัดแปลงได้โดยไม่ต้องขออนุญาตจากผู้ถือลิขสิทธิ์

ประเภทของแหล่งการเรียนรู้ สามารถจำแนกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

- 1) แหล่งการเรียนรู้ประเภทบุคคล ได้แก่ บุคคลทั่วไปที่อยู่ในชุมชนซึ่งสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับผู้เรียนได้ เช่น ชวนา ชาวสวน ช่างฝีมือ นักธุรกิจ ข้าราชการ ภิษุสงฆ์ และนักกีฬา เป็นต้น
- 2) แหล่งการเรียนรู้ประเภทสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น อาทิ สถานที่สำคัญทางด้านประวัติศาสตร์ สถานที่ราชการ พิพิธภัณฑ์ ร้านค้า ธนาคาร โรงงานอุตสาหกรรม ถนน และสวนสาธารณะ เป็นต้น
- 3) แหล่งการเรียนรู้ประเภททรัพยากรธรรมชาติ เช่น ภูเขา ป่าไม้ ดิน หิน ทะเล น้ำตก พุงนา และสัตว์ป่า เป็นต้น
- 4) แหล่งการเรียนรู้ประเภทกิจกรรมทางสังคม ประเพณี และความเชื่อ ได้แก่ขนบธรรมเนียมประเพณีพื้นบ้าน วรรณกรรมท้องถิ่น ดนตรีพื้นบ้าน และวิถีชีวิตความเป็นอยู่ประจำวัน เป็นต้น

นอกจากนี้ แหล่งการเรียนรู้ยังสามารถจัดตามแหล่งที่ตั้ง คือ

- 1) แหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา เช่น ห้องสมุดโรงเรียน ห้องพิพิธภัณฑ์ ห้องคอมพิวเตอร์ ศูนย์วิชาการ สวนพฤกษศาสตร์ สวนสุขภาพ และสวนธรรมะ เป็นต้น
- 2) แหล่งการเรียนรู้ในชุมชน อาทิ ห้องสมุดประชาชน หอศิลป์ สวนสัตว์ ศูนย์กีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศูนย์วัฒนธรรม วัด ครอบครั้ว ชุมชน สถานประกอบการ องค์กรภาครัฐ และเอกชน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาสามารถจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในสถานศึกษาโดยขึ้นอยู่กับขนาดพื้นที่ และกำลังความสามารถของสถานศึกษาเอง หรือหากมีพื้นที่จำกัดอาจแปรสภาพสิ่งที่มีอยู่แล้วในสถานศึกษาให้กลายเป็นแหล่งการเรียนรู้ของผู้เรียนตามความเหมาะสมได้ นอกจากนี้ สถานศึกษาควรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อให้ นักเรียนได้พัฒนาตนเอง โดยครูชี้แนะให้คำปรึกษาในชั้นเรียน และจัดการเรียนรู้นอกห้องเรียนผ่านระบบทางไกลหรือช่องทางอื่น ๆ ได้แก่ การเรียน Online การศึกษาจากแบบเรียนหรือใบความรู้ รวมทั้งจัดหาและรวบรวมแหล่งเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้เป็นแหล่งการเรียนรู้สำหรับผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียนและผู้ปกครอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564)

3. การจัดการเรียนการสอน (Instruction)

การสอนมีความหมายที่หลากหลายในการส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ อาทิ การถ่ายทอดความรู้ การฝึกแก้ไขปัญหา การจัดสิ่งแวดล้อมและกิจกรรมเพื่อสร้างการเรียนรู้ การจัดประสบการณ์/สถานการณ์ และการแนะแนวทางแก่ผู้เรียน เป็นต้น หรืออาจกล่าวได้ว่า การสอนจะมีลักษณะการจัดดำเนินการของผู้สอนผ่านการจัดกิจกรรมที่เน้นกระบวนการของสมอง และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ เปรียบเทียบเพื่อให้เกิดความรู้ โดยผลการเรียนรู้อาจเกิดขึ้นในหลายลักษณะ เช่น ความเข้าใจ การคิดวิเคราะห์ และการประเมินผล เป็นต้น ทั้งนี้ แนวคิดพื้นฐานในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพที่ดี ได้แก่ การพัฒนาบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมให้มีความเหมาะสม การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การนำผลการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในการวางแผนและดำเนินกิจกรรมการพัฒนาตนเอง การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรท้องถิ่นโดยนำเอาทรัพยากรท้องถิ่นและภูมิปัญญาชาวบ้านมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจัดการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง (วรรณมณฑน์ มีศรี, 2549)

นอกจากนี้ การจัดการเรียนการสอนตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 22 ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียน

สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ โดยเน้นประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ 2) ผู้เรียนสำคัญสุดและเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและค้นพบความรู้ได้เอง 3) ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ต้องตรงกับสภาพจริงในวิถีชีวิตของผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี, 2545)

การพัฒนาศักยภาพนักเรียนด้านการคิดวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบสามารถจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการได้หลายรูปแบบ อาทิ “GPAS 5 Steps” เป็นต้น ประกอบด้วย 4 กระบวนการคิด แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การรวบรวมข้อมูล (Gathering) 2) การวางแผน ลงมือทำ ตรวจสอบ แก้ปัญหา (Processing) 3) การพัฒนาไปสู่ระดับนวัตกรรมโดยผู้เรียนสามารถสรุปเป็นความรู้ระดับต่าง ๆ จนถึงระดับหลักการ (Applying which are applying and constructing the knowledge) 4) การนำเสนออย่างมีแบบแผนและประเมินภาพรวม (Applying the communication skills) และ 5) การกำกับความคิดตนเองและขยายค่านิยมสู่สังคมและสิ่งแวดล้อมให้กว้างขวางขึ้น (Self-regulating) การจัดการเรียนการสอนดังกล่าวเป็นการจัดกิจกรรมที่เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ นักเรียนมีโอกาสซักถามและอภิปรายในชั้นเรียนโดยครูใช้คำถามกระตุ้นให้นักเรียนเกิดกระบวนการคิดตลอดเวลา ทั้งนี้ จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า การจัดการเรียนรู้แบบ “GPAS 5 Steps” สามารถช่วยพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ของนักเรียน โดยมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 และมีความพึงพอใจในการเรียนด้วยวิธีสอนดังกล่าวอยู่ในระดับมาก (วาวรินทร์ พงษ์พัฒน์, 2561)

รูปแบบการจัดการเรียนการสอน

1. การจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ (Online Learning) โดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) เป็นการศึกษาทางไกล (Distance learning) เช่น การศึกษาผ่านดาวเทียม โทรศัพท์และวิทยุการศึกษา วิดีโอ โทรศัพท์ ซีดี/วีซีดี การเรียนทางอินเทอร์เน็ต YouTube และ E-mail เป็นต้น เป็นการเรียนการสอนแบบไม่มีชั้นเรียน โดยอาจเกิดขึ้นในเวลาเดียวกับการสอนหรือการเรียนแบบประสานเวลา(Synchronous E-Learning) ผ่านห้องสนทนา (Chat room) การประชุมผ่านวิดีโอ (Video conference) ห้องเรียนเสมือนจริง (Virtual classroom) การประชุมออนไลน์ (Online conference) หรือการเรียนแบบไม่ประสานเวลา หรือต่างเวลากัน (Asynchronous E-Learning) ผ่านกระดานข่าว (Web board/ Bulletin board) การสืบค้นข้อมูล (Search) การอัดเสียงการบรรยายใน Podcast และการฝึกอบรมผ่านเว็บ โดยผู้เรียนสามารถควบคุมการเรียนรู้ของตนเองได้ตามพื้นฐานความรู้ ความถนัด และความสนใจ (รัฐนันท์ รถทอง และ มลรักษ์ เลิศวิสัย, 2565)

2. การจัดการเรียนการสอนทางไกล (Distance Learning) ในรูปแบบผสมผสานแบบ Blended-hybrid learning โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) ได้นำมาใช้ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) คือ การสอนแบบ “5 ONs” ประกอบด้วย 1. การเรียนแบบปกติที่โรงเรียน (On-site) 2. การเรียนผ่านโทรทัศน์ (On-air) 3. การเรียนแบบถ่ายทอดสด (Online) 4. การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (On-demand) และ 5. การเรียนผ่านหนังสือด้วยการนำส่งเอกสารที่บ้าน (On-hand) รวมทั้งส่งเสริมการออกแบบการจัดกิจกรรมเสริมทักษะชีวิตด้วยการจัดการเรียนรู้ที่ใช้ปรากฏการณ์เป็นฐาน (Phenomenon-based learning: PhenoBL) โดยจัดกิจกรรม 2 ลักษณะทั้งแบบ Online และ Offline

การเตรียมความพร้อมด้านการจัดการเรียนการสอนในช่วงสถานการณ์ โควิด-19

- 1) จัดอบรม/สัมมนาออนไลน์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนผ่าน webinar และจัดทำเว็บไซต์เพื่อเสนอทางเลือกในการจัดการเรียนการสอน
- 2) สร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดกิจกรรมเสริมทักษะชีวิต โดยกิจกรรมประเภท Online เพื่อพัฒนาครูด้านทักษะดิจิทัลและเทคโนโลยีการสอน Online และกิจกรรมประเภท Offline (กิจกรรมชวนเด็กเล่น)
- 3) ประสานความร่วมมือกับกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมด้านโครงข่ายอินเทอร์เน็ตพื้นฐานสำหรับครูและนักเรียน เพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในรูปแบบ Online และ On-demand
- 4) สื่อสารประชาสัมพันธ์การจัดการเรียนการสอนในช่วงวิกฤตโควิด-19 เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียนและผู้ปกครอง ผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ เช่น สื่อสารมวลชน โทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ โซเชียลมีเดีย และช่องทางอิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ เป็นต้น
- 5) จัดทำเครื่องมือนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล
- 6) สนับสนุนทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน
- 7) ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยเฉพาะความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนการจัดการเรียนการสอนในช่วงวิกฤตโควิด-19 ให้มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนในอนาคต ซึ่งรวมถึงผู้ปกครองที่

ต้องสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ตลอดจนกำกับดูแลนักเรียน ในระหว่างการเรียนรู้ผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น การส่งการบ้าน และการร่วมทำกิจกรรม เป็นต้น

3. การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) เป็นกระบวนการเรียนการสอน ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในชั้นเรียน สร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้เรียน ผู้เรียนลงมือปฏิบัติ ครู เป็นผู้อำนวยความสะดวก ส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์ขั้นสูง (Higher-Order Thinking) มีพัฒนาการด้านทักษะวิชาการ ทักษะอาชีพ และทักษะชีวิต เช่น การจัดการเรียนรู้โดยใช้ ปรากฏการณ์เป็นฐาน (Phenomenon-based learning: PhenoBL) และการจัดการเรียนรู้โดยใช้ โครงงานเป็นฐาน (Project-based learning) เป็นต้น ทั้งนี้ จากผลการศึกษาวิจัยของ สมโภชน์ พูล เขตกิจ (2563) พบว่า กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้แนวคิดเชิงออกแบบ (Design thinking) สามารถ นำมาใช้เพื่อพัฒนาทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรมของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย การจัดการกิจกรรมผ่านกระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) เข้าใจปัญหา (Empathize) 2) กำหนดปัญหาให้ ชัดเจน (Define) 3) ระดมความคิด (Ideate) 4) สร้างต้นแบบที่เลือก (Prototype) และ 5) ทดสอบ (Test)

นอกจากนี้ การจัดการเรียนรู้ดังกล่าวจะช่วยให้ผู้เรียนมีโอกาสเลือกใช้ความ ถนัด ความสนใจ และความสามารถที่เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual difference) ซึ่ง สอดรับกับแนวคิดทฤษฎีปัญญา และต้องมีกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกัน เช่น การเรียนรู้ที่ พัฒนาศักยภาพทางสมอง ได้แก่ การคิด การแก้ปัญหาและการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การเรียนรู้ที่ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้สูงสุด การเรียนรู้ที่เน้นทักษะการคิดขั้นสูง และ การเรียนรู้ที่สร้างความรู้จากประสบการณ์ เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562b) และจากผลการศึกษาวิจัยของ นฤมล นนลือชา และ สมปัด ตัญตรัยรัตน์ (2555) พบว่า “ทฤษฎีพหุปัญญา” (Theory of Multiple Intelligences) ของ ดร.โฮเวิร์ด การ์ดเนอร์ สะท้อน ความหลากหลายทางปัญญาของมนุษย์ ดังนั้น การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและส่งเสริม เชาวนปัญญาในหลายด้านตามแนวคิดทฤษฎีพหุปัญญา จึงทำให้ผู้เรียนได้พัฒนาความสามารถที่โดดเด่น ของตนเอง เรียนรู้อย่างมีความสุข เรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น และเรียนรู้จากการคิดและปฏิบัติจริง รวมทั้งช่วยเพิ่มผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่สูงขึ้น

ตัวอย่าง การจัดการเรียนรู้เชิงรุก

3.1 การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปรากฏการณ์เป็นฐาน (Phenomenon-based Learning: PhenoBL) เป็นการนำปรากฏการณ์ในโลกแห่งความเป็นจริงมาเป็นจุดเริ่มต้น ของกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนสังเกตด้วยมุมมองที่หลากหลาย ด้วยการตั้งคำถามหรือกำหนด ปัญหาเพื่อนำไปสู่การค้นหาคำตอบและแก้ปัญหาด้วยวิธีการเรียนรู้แบบสืบเสาะ ทั้งนี้ การจัดการ เรียนรู้ดังกล่าวมีลักษณะสำคัญ 5 ประการที่เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกัน ประกอบด้วย ความเป็นองค์รวม

(Holisticity) สภาพจริง (Authenticity) บริบท (Contextuality) การเรียนรู้แบบสืบเสาะโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based inquiry learning) และกระบวนการเรียนรู้ (Learning process) (อรพรรณ บุตรกตัญญู, 2561)

3.2 การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (Project-based Learning) เป็นการวัดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้กับผู้เรียนเพื่อเปิดโอกาสให้ได้ประสบการณ์ตรง รู้วิธีการแก้ปัญหา หาความรู้ความจริงอย่างมีเหตุผล รู้จักการวางแผนการทำงาน ฝึกการเป็นผู้นำผู้ตาม และพัฒนากระบวนการคิด โดยเฉพาะการคิดขั้นสูง ถือได้ว่าเป็นการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพราะผู้เรียนได้ปฏิบัติเองเพื่อฝึกทักษะต่าง ๆ โดยมีครูเป็นผู้ให้การส่งเสริมและสนับสนุน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562a)

4. การวัดและประเมินผล (Assessment and Evaluation)

ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) ได้กำหนดระดับของการดำเนินงานด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้เป็น 4 ระดับ คือ ระดับชั้นเรียน เน้นวัดและประเมินผลในกระบวนการจัดการเรียนรู้ ระดับสถานศึกษา เน้นตรวจสอบผลการเรียนของผู้เรียนเป็นรายปี/รายภาค ผลการประเมินการอ่าน คิด วิเคราะห์และเขียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ซึ่งรวมถึงการประเมินเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา เน้นประเมินคุณภาพผู้เรียนในระดับเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับชาติ เน้นประเมินคุณภาพผู้เรียนในระดับชาติตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวัดและประเมินผลระดับชั้นเรียนมีความเกี่ยวข้องกับผู้สอนมากที่สุด และเป็นหัวใจของการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เนื่องจากผลที่ได้จากการวัดและประเมินผลจะเป็นข้อมูลสะท้อนสภาพจริง ให้ผู้สอนได้ทราบถึงผลการจัดการเรียนการสอนของตนและพัฒนาการของผู้เรียน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเน้นหลักการพื้นฐานสองประการ คือ การประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียน และการประเมินเพื่อตัดสินผลการเรียน โดยเป้าหมายหลักในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในทุกๆระดับนั้น มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนและประเมินตามตัวชี้วัดเพื่อบรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ สะท้อนสมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ซึ่งครูและผู้ปกครองควรร่วมกันประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนและกำหนดเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่สร้างขึ้นตามบริบทของนักเรียนเป็นรายบุคคล ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการประเมินคุณภาพนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม ผ่านช่องทางออนไลน์หรือช่องทางอื่น ๆ เพื่อสื่อสารให้ผู้ปกครองได้ทราบรายงานผลการเรียนของนักเรียนแต่ละรายวิชา เนื่องจากข้อมูลผลการประเมิน

ของผู้ปกครองจะช่วยสะท้อนศักยภาพที่แท้จริงของนักเรียน โดยจะเป็นการสนับสนุนและเติมเต็มผลการประเมินคุณภาพนักเรียนให้กับครูได้อีกด้วย ทั้งนี้ การประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนจะต้องมีความเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการเรียนการสอน โดยผู้ปกครองและครูร่วมกันหาแนวทางแก้ไข ปัญหาการจัดการเรียนรู้สำหรับนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน , 2564)

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในชั้นเรียน (Classroom Assessment)

หมายถึง กระบวนการเก็บ รวบรวม วิเคราะห์ ตีความ บันทึกข้อมูลที่ได้จากการวัดและประเมินทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเป็นการดำเนินงานที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาของการจัดการเรียนการสอน นับตั้งแต่ก่อนการเรียนการสอน ระหว่างการเรียนการสอน และหลังการเรียนการสอน ซึ่งเครื่องมือที่นำมาใช้มีความหลากหลาย เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน สอดคล้องและเหมาะสมกับพฤติกรรมที่ต้องการวัดและมีการนำผลที่ได้มาตีค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดในตัวชี้วัดของมาตรฐานสาระการเรียนรู้ของหลักสูตร ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้นำไปใช้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเกี่ยวกับความก้าวหน้า จุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุง การตัดสินผลการเรียนรู้รวบยอดในเรื่อง หรือหน่วยการเรียนรู้หรือในรายวิชาและการวางแผน รวมทั้งออกแบบการจัดการเรียนการสอนของครู

แนวทางการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในยุคโควิด-19 จำเป็นต้องวัดและประเมินให้ได้ผลอย่างแท้จริงและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งสำคัญมากที่ครูผู้สอนต้องนำเทคโนโลยีไปใช้ในการวัดและประเมินผลอย่างเหมาะสมและทดลองใช้เพื่อให้เกิดความชำนาญอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลง การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ต้องครอบคลุมพฤติกรรม 3 ด้านของผู้เรียน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ โดยผู้สอนต้องสามารถสร้างเครื่องมือที่หลากหลายรูปแบบ เช่น แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกตพฤติกรรม แบบสอบถาม แบบทดสอบ และการวัดผลตามสภาพจริง (Authentic assessment) เป็นต้น รวมทั้งเลือกเครื่องมือให้สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการจะวัด นอกจากนี้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนยังต้องอาศัยช่องทางการสื่อสารทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งการจัดการเรียนการสอนจะใช้ข้อมูล รูปภาพ เสียง วิดีโอ เพื่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอนผ่านระบบการสื่อสารทั้งในระหว่างการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล อาทิ Facebook, E-mail, Line และโทรศัพท์ เป็นต้น (ปิยะสุดา เพชรเวช, 2564) ทั้งนี้ การเป็นครูผู้นำด้านเทคโนโลยี (Technology teacher leaders) จำเป็นต้องผ่านการฝึกฝนและสนับสนุนให้บรรดาครูผู้สอนได้สามารถนำเทคโนโลยีไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยีที่น่าเชื่อถือ การสนับสนุนทางด้านเทคนิคอย่างเหมาะสมและทันท่วงที เวลาในการออกแบบการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการสอนของครู และโอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนรู้ตามสภาพจริง (Authentic learning

opportunities) โดยบูรณาการเทคโนโลยีผ่านการลงมือปฏิบัติ ซึ่งครูผู้นำด้านเทคโนโลยีถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและปฏิรูปสถานศึกษา (Williams, 2015)

การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Assessment) คือ เทคนิคการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยเครื่องมือการวัดที่หลากหลาย อาทิ กระบวนการสังเกต การบันทึก และการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นต้น เน้นการวัดและประเมินผลทั้งทักษะพื้นฐานและทักษะการคิดที่ซับซ้อนในการทำงาน การแก้ไขปัญหา ซึ่งเหมาะสมสำหรับการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เป็นการวัดและประเมินผลที่ต้องกระทำต่อเนื่องตลอดเวลา โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย นักเรียน เพื่อนร่วมห้อง ครูผู้สอน และผู้ปกครอง ทั้งนี้ การวัดและประเมินผลตามสภาพจริงจะมีความเหมาะสมต่อการวัดและประเมินทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ยึดการปฏิบัติจริงและสัมพันธ์กับการเรียนการสอน มุ่งพัฒนาการที่ปรากฏให้เห็นผู้เกี่ยวข้องในการประเมินหลายฝ่าย มีการประเมินทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดระยะเวลาของการจัดการเรียนการสอน ตั้งแต่ก่อนการเรียนการสอน ระหว่างการเรียนการสอน และหลังการเรียนการสอน และใช้เครื่องมือวัดที่หลากหลาย นำเทคโนโลยีมาใช้ในการวัดและประเมินผล และสะท้อนผลจากการปฏิบัติของผู้เรียนมาปรับปรุงแก้ไข (ปิยะสุดา เพชรเวช, 2564) และ (ศศิธร บัวทอง, 2560)

การประเมินแบบเสริมพลัง (Empowerment Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อผลักดันครูให้ปรับปรุงและกำหนดทิศทางการพัฒนาของตนเอง โดยการประเมินดังกล่าวนำไปประยุกต์ใช้ในวงการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพครูในการประเมินผลการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยใช้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การฝึกอบรม (Training) คือ การสร้างสมรรถนะในการประเมินให้แก่ครู โดยนักประเมินจัดเตรียมความรู้ที่จำเป็นสำหรับการประเมินและจัดฝึกอบรมให้กับครูหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) การเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitation) คือ ครูได้รับการชี้แนะแนวทางให้สามารถทำการประเมินด้วยตนเอง (Self-evaluation)

3) การสนับสนุน โน้มน้าว ชักจูง (Advocacy) คือ การปรับทัศนคติของครูให้ตระหนักถึงคุณค่า ความสำคัญ รวมทั้งผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนของการประเมินการเรียนในศตวรรษที่ 21

4) การสร้างความกระจ่าง (Illumination) คือ ครูได้รับการชี้ทางสว่างเกี่ยวกับการประเมินให้เห็นภาพการดำเนินงานทุกขั้นตอนอย่างชัดเจน

5) การปลดปล่อยตนเองสู่เสรีภาพ (Liberation)

ทั้งนี้ การประเมินดังกล่าวเน้นสร้างเสริมสมรรถนะครูที่มีผลสะท้อนกลับตลอดเวลา ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ 2) การรวบรวมข้อมูล และ 3) การวางแผนสำหรับอนาคต เน้นวิธีการประเมินผลตามสภาพจริง และใช้เครื่องมือที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสิ่งที่มุ่งประเมิน การประเมินแบบเสริมพลังออกแบบมาเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากร ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ความรู้ และประสบการณ์ ทั้งนี้ ผลที่ได้จะนำไปใช้สะท้อนระดับความสามารถ จุดอ่อน จุดแข็งของผู้เรียน รวมทั้งประสิทธิผลการสอนของครู เพื่อการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป การประเมินแบบนี้ให้คุณค่าอย่างชัดเจนในการช่วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้สามารถทำการประเมินได้ด้วยตนเองอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง โดยการใช้สิ่งที่เรียกว่า “การประเมินตนเองและการสะท้อนกลับ” (Self-evaluation and reflection) (วิไลภรณ์ คำมัน พาริตา ทิมอะด้า และ กฤษยากาญจน์ ไตพิทักษ์, 2564)

ประเภทของการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

1. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้จำแนกตามขั้นตอนการจัดการเรียนการสอนก่อนเรียน ระหว่างเรียนและหลังเรียน แบ่งเป็น 4 ประเภท ซึ่งแตกต่างกันตามบทบาท จุดมุ่งหมาย และวิธีการวัดและประเมิน ดังนี้

1.1 การประเมินเพื่อจัดวางตำแหน่ง (Placement Assessment) คือ การประเมินก่อนเริ่มเรียนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แสดงความพร้อม ความสนใจ ระดับความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการเรียน โดยผู้สอนสามารถนำไปใช้กำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ วางแผน และออกแบบกระบวนการเรียนการสอน เพื่อให้เหมาะสมกับผู้เรียนทั้งรายบุคคล รายกลุ่ม และรายชั้นเรียน

1.2 การประเมินเพื่อวินิจฉัย (Diagnostic Assessment) คือ การเก็บข้อมูลเพื่อค้นหาว่าผู้เรียนรู้อะไรมาบ้างเกี่ยวกับสิ่งที่จะเรียน สิ่งที่ยังไม่รู้มาก่อนนี้ถูกต้องหรือไม่ โดยใช้เพื่อประเมินก่อนเรียน และเพื่อพิจารณาสาเหตุของปัญหาหรืออุปสรรคที่มีต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคลซึ่งจะเป็นเฉพาะเรื่อง ตัวอย่างเช่น ปัญหาการออกเสียงไม่ชัด และหาวิธีปรับปรุงเพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาและเรียนรู้ขั้นต่อไป โดยวิธีการประเมินใช้ได้ทั้งการสังเกต การพูดคุย การสอบถาม หรือการใช้แบบทดสอบ

1.3 การประเมินเพื่อการพัฒนา (Formative Assessment) คือ การประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (Assessment for learning) ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดการเรียนการสอน โดยใช้การทดสอบระหว่างเรียนเป็นระยะ ๆ และครูเก็บข้อมูลการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างไม่เป็นทางการ ขณะที่ให้ผู้เรียนทำภาระงานตามที่กำหนด ครูสังเกต ซักถาม จดบันทึก แล้ว

วิเคราะห์ข้อมูลว่าผู้เรียนเกิดการเรียนรู้หรือไม่ ผู้เรียนหรือผู้สอนปรับปรุงอะไร เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการเรียนรู้ตามมาตรฐาน/ตัวชี้วัด ทั้งนี้ การประเมินระหว่างเรียนสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ อาทิ การให้ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะในการนำเสนอผลงาน การพูดคุยระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล การสัมภาษณ์ ตลอดจนการวิเคราะห์ผลการสอบ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การจัดการศึกษาสู่ศตวรรษที่ 21 ผู้สอนควรเน้นการประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ โดยวัดและประเมินผลทั้งทักษะกระบวนการ ชีตความสามารถ ศักยภาพของผู้เรียน และผลผลิตจากการเรียนรู้ตามสภาพจริง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2563)

1.4 การประเมินเพื่อสรุปผลการเรียนรู้ (Summative Assessment) คือ การตรวจสอบผลการเรียนรู้ของผู้เรียนตามตัวชี้วัดโดยเกิดขึ้นเมื่อจบหน่วยการเรียนรู้ และนำผลที่ได้มาใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบกับประเมินก่อนเรียนเพื่อให้ผู้สอนได้ทราบพัฒนาการผู้เรียน การประเมินสรุปผลการเรียนรู้ถือเป็นการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตอนปลายปี/ปลายภาค การประเมินสรุปผลการเรียนรู้ใช้วิธีการและเครื่องมือประเมินได้อย่างหลากหลาย ซึ่งปกติจะดำเนินการอย่างเป็นทางการมากกว่าการประเมินระหว่างเรียน

2. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้จำแนกตามวิธีการแปลความหมายผลการเรียนรู้ แบ่งเป็น 2 ประเภท ซึ่งแตกต่างกันตามลักษณะการแปลผลคะแนน ดังนี้

2.1 การวัดและประเมินแบบอิงกลุ่ม (Norm-referenced assessment) คือ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อนำเสนอผลการตัดสินความสามารถหรือผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยเปรียบเทียบกับตนเองภายในกลุ่มหรือในชั้นเรียน

2.2 การวัดและประเมินแบบอิงเกณฑ์ (Criterion-referenced assessment) คือ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อนำเสนอผลการตัดสินความสามารถหรือผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น

2.3 ความเป็นมาและนโยบายการบริหารงานของเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโก (ASPnet)

2.3.1 ความเป็นมา

องค์การศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (ยูเนสโก) เป็นองค์การชำนาญพิเศษขององค์การหนึ่งของสหประชาชาติ ที่มีเป้าหมายในการเสริมสร้างและรักษาสันติภาพด้วยความร่วมมือทางการศึกษา วิทยาศาสตร์ วัฒนธรรม สังคม และการสื่อสาร โดยได้ริเริ่มโครงการการศึกษาเพื่อความเข้าใจ อันดีระหว่างชาติ (Associated Schools Project) เมื่อปี พ.ศ. 2492 จุดประสงค์ของโครงการ คือ การส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับปัญหาของโลกและประเทศต่าง ๆ ให้แก่เด็กและเยาวชน กระตุ้นการเรียนรู้เกี่ยวกับชาติต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี และสันติภาพระหว่างชาติ โดยให้สถาบันการศึกษาที่เป็นสมาชิกโครงการในแต่ละรัฐสมาชิกของยูเนสโกจัดทำโครงการพิเศษและจัดกิจกรรมสำหรับทดลองใช้ในการเรียนการสอนเกี่ยวกับปัญหาของโลกที่สหประชาชาติเสนอแนะให้พิจารณา เช่น เรื่องสิทธิมนุษยชน สันติภาพและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น องค์การยูเนสโกได้เริ่มดำเนินกิจกรรมดังกล่าวในสถาบันการศึกษาเมื่อปี พ.ศ. 2496 และมีสถานศึกษาที่สมัครเป็นสมาชิก จำนวน 30 แห่ง ใน 15 ประเทศ ต่อมาได้ขยายจำนวนมากขึ้น จนถึงปัจจุบัน มีสถานศึกษาเป็นสมาชิก จำนวนประมาณ 11,000 แห่ง จาก 180 ประเทศ และเนื่องจากกิจกรรมของสมาชิกมีความหลากหลายมากขึ้นโดยมิใช่เพียงโครงการเดียว คำว่า “Project” จึงได้ถูกตัดออกจากชื่อเต็มเต็ม และปัจจุบันเรียกว่า “UNESCO Associated Schools Network” โดยใช้ชื่อย่อว่า “ASPnet” (ชื่อย่อยังคงมีตัวอักษร “P”) สำหรับประเทศไทยสมัครเป็นสมาชิกเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติ หรือ ASPnet เมื่อปี พ.ศ. 2501 มีสถานศึกษาต่าง ๆ จำนวน 128 แห่งที่เป็นสมาชิกเครือข่ายฯ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้ง ASPnet เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิก สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างกัน (สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2561b)

การจัดประเภทของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา ASPnet ในประเทศไทย จำนวน 128 แห่ง แบ่งได้ ดังนี้

1) แบ่งตามระดับการศึกษา

ระดับประถมศึกษา	จำนวน 10 แห่ง
ระดับประถมศึกษา – ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	จำนวน 7 แห่ง
ระดับประถมศึกษา – ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย	จำนวน 10 แห่ง
ระดับมัธยมศึกษา (ต้น-ปลาย)	จำนวน 85 แห่ง

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย	จำนวน 3 แห่ง
ระดับอาชีวศึกษา	จำนวน 13 แห่ง

2) แบ่งตามสถานที่ตั้ง

กรุงเทพมหานคร	จำนวน 57 แห่ง
ภาคกลาง	จำนวน 21 แห่ง
ภาคตะวันออก	จำนวน 11 แห่ง
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวน 15 แห่ง
ภาคใต้	จำนวน 10 แห่ง
ภาคเหนือ	จำนวน 14 แห่ง

2.3.2 นโยบายการบริหารงานของเครือข่ายสถานศึกษา ASPnet ของยูเนสโก

เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกเป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายสถานศึกษาทั่วโลก โดยสมาชิกร่วมมือกันดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างกัน การสร้างสันติภาพการเรียนรู้และเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม การพัฒนาอย่างยั่งยืน และการยกระดับคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้ ยูเนสโกมุ่งหมายให้โรงเรียนและสถานศึกษาซึ่งถือเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาและเสริมสร้างลักษณะนิสัยของเยาวชนให้เกิดความรู้สึก ร่วมกันเป็นผู้ดำเนินโครงการนี้ โดยจัดกิจกรรมทั้งในและนอกหลักสูตรเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนตามแนวคิดให้เด็กเป็นศูนย์กลาง (Student-centred learning) และเป็นการเรียนรู้เพื่อนำไปปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้ โครงการ ASPnet อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในฐานะสำนักเลขาธิการคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติของประเทศไทย (Thailand National Commission for UNESCO) มีหน้าที่ในการส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาต่าง ๆ โดยผู้บริหารสถานศึกษา ครู/อาจารย์ และนักเรียน ซึ่งเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมในฐานะสมาชิก ASPnet ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกิจกรรมของยูเนสโก เพื่อความก้าวหน้าในสาขาการศึกษา วิทยาศาสตร์ วัฒนธรรม สังคมศาสตร์ และสื่อสารมวลชน อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของยูเนสโกทั้ง 17 เป้าหมาย (UNESCO Sustainable Development Goals 2030: UN SDGs) ซึ่งรวมถึงวาระการศึกษา 2030 (Education 2030 Agenda)

เครือข่าย ASPnet ยังมุ่งส่งเสริมความรู้ในสถานศึกษาของตนเองเกี่ยวกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยนำไปประยุกต์ให้เข้ากับบริบทการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา เพื่อหล่อหลอมและปลูกฝังจิตสำนึกของผู้เรียนให้เกิดความตระหนักในการสร้างประโยชน์ให้กับสังคมและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้เติบโตเป็น

พลเมืองของประเทศและโลกที่สมบูรณ์ โดยสอดคล้องตามวาระการพัฒนาของโลกและประเทศสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งนี้ ASPnet จะเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและคุณภาพด้านการศึกษาเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ 4.7 ด้านการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Education for Sustainable Development – ESD) และการศึกษาเพื่อความเป็นพลเมืองโลก (Global Citizenship Education - GCED) ซึ่งอยู่ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 4 - การศึกษา

ปัจจุบัน เครือข่าย ASPnet ได้ขับเคลื่อนโรงเรียนภายใต้เครือข่ายฯ กว่า 2,500 แห่งทั่วโลก โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน และพ่อแม่ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสะท้อนมุมมองต่อการจัดการศึกษาแบบใหม่ในอีก 30 ปีข้างหน้า ภายในปี ค.ศ. 2050 ซึ่งรวมถึงรูปแบบการเรียนรู้และองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อโลกยุคปัจจุบันที่นับวันมีแต่จะเพิ่มความสลับซับซ้อน ความไม่แน่นอน และความคลุมเครือมากยิ่งขึ้นเป็นทวีคูณ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนและความเป็นพลเมืองโลก อันจะนำไปสู่การวางแผนการดำเนินกิจกรรมในอนาคตของเครือข่าย ASPnet (UNESCO, 2012) ที่ผ่านมาสถานศึกษาของไทยได้ร่วมดำเนินกิจกรรมโดยตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ ผ่านการประยุกต์ข้อริเริ่มของยูเนสโกให้เข้ากับบริบทการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา เพื่อหล่อหลอมและปลูกฝังจิตสำนึกของผู้เรียนให้เกิดความตระหนักในการสร้างประโยชน์ให้กับสังคม และการสร้างความสมานฉันท์เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข รวมทั้งเติบโตเป็นพลเมืองของประเทศและพลโลกที่สมบูรณ์ (สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2561c)

วิธีการดำเนินงาน

1. การสร้างสรรค์ (Creating) ASPnet เปรียบเสมือนห้องทดลองทางความคิดที่เน้นนวัตกรรมทางการศึกษา โดยมีการพัฒนา ทดสอบ และนำไปใช้ ตลอดจนส่งเสริมแนวทางการจัดการเรียน การสอนที่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติหลักของยูเนสโก
2. การจัดการเรียนการสอน (Teaching and learning) ASPnet มุ่งพัฒนาศักยภาพ การสอนเชิงนวัตกรรม และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู/อาจารย์ นักเรียน และขยายไปสู่ชุมชนโดยรอบ เพื่อต่อยอดองค์ความรู้และบูรณาการหลักคิดของยูเนสโกไปสู่การปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับชุมชนของตน และนำไปสู่สาธารณชนต่อไป
3. การปฏิสัมพันธ์ (Interacting) ASPnet เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านการศึกษาได้เข้าถึงและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ แนวปฏิบัติที่ดีกับสถานศึกษา ชุมชน กลุ่มบุคคล ผู้กำหนดนโยบาย และสังคมโดยรวม

ภาพรวมของการเข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมของโรงเรียน ASPnet ในประเทศไทย ภายใต้กรอบการดำเนินงานของยูเนสโก เพื่อส่งเสริมนักเรียนให้มีภาวะผู้นำ หรือความเป็นพลเมืองโลก

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้รับความรู้เกี่ยวกับภาพรวมการดำเนินโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับขอบข่ายงานของยูเนสโกบนพื้นฐานของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มุ่งส่งเสริมความรู้ความเข้าใจและพัฒนาศักยภาพครูและผู้บริหารในการเตรียมความพร้อมนักเรียนให้มีคุณลักษณะของความเป็นพลเมืองโลก เต็มที่เป็นพลเมืองโลกที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถอยู่รอดและอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างสงบสุข สร้างจิตสำนึกของการเป็นผู้ให้ และการเป็นผู้นำที่ดีในอนาคต ผ่านการถอดบทเรียน ปรับหลักสูตรให้สอดคล้อง และจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องรวมทั้งบูรณาการแนวคิดและเชื่อมโยงไปสู่การดำเนินนโยบายและแผนงานของสถานศึกษาซึ่งอาจเลือกจากโครงการ/กิจกรรมที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว มีความโดดเด่นและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำไปประยุกต์และต่อยอดองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานหลักของยูเนสโกเพื่อขยายผลระหว่างเครือข่ายสถานศึกษา ASPnet ทั้งในและต่างประเทศได้อย่างสัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ของเครือข่ายสถานศึกษา ซึ่งให้ความสำคัญกับ 4 เสาหลักทางการศึกษา ได้แก่ 1) การเรียนรู้เพื่อรู้ (Learning to know) 2) การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติได้จริง (Learning to do) 3) การเรียนรู้เพื่อที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Learning to live together) และ 4) การเรียนรู้เพื่อชีวิต (Learning to be)

ทั้งนี้ โรงเรียนจะต้องกำหนดทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน รวมทั้งนโยบายและแผนงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของประเทศที่มุ่งบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โดยนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในทุกมิติ ผ่านการบูรณาการและสอดแทรกแนวคิด/หลักการ และจุดเน้นที่สำคัญของยูเนสโกไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอน เพื่อปลูกฝังให้นักเรียนได้เรียนรู้ เกิดความเข้าใจ กระตือรือร้นในการปฏิบัติกิจกรรม และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างแนวทางปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารวิชาการของโรงเรียน ASPnet ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมนักเรียนให้มีภาวะผู้นำและเติบโตเป็นพลเมืองโลกที่สมบูรณ์ รวมทั้งสร้างสรรค์สังคมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

1) ระดับชาติ

1.1 โรงเรียนทุ่งหว้าวิทยวิทย์ จังหวัดสตูล ดำเนินโครงการ Satun UNESCO Global Geopark โดยส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้เรื่องธรณีวิทยาผ่านการบูรณาการในหลักสูตรของสถานศึกษา ซึ่งจังหวัดสตูลได้นำหลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนไปประยุกต์ใช้

กับสถานศึกษาในจังหวัดอีกด้วยทั้งในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย (รวม อาชีวศึกษา) รวมทั้งเปิดโอกาสให้นักเรียนได้เข้าไปเรียนรู้ที่อุทยานธรณีสตูล เพื่อให้เกิดความตระหนักรู้และเห็นคุณค่าความสำคัญของบ้านเกิด และช่วยกันอนุรักษ์ให้คงไว้เพื่อคนรุ่นหลัง

1.2 โรงเรียนเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ ดำเนินโครงการ Eco School โดยจำลองสถานศึกษาให้เป็นชุมชนเพื่อให้นักเรียนนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในสังคมได้จริง ผ่านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่นักเรียนและครูสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน และมีความรู้สึกรับรู้ถึงความเป็นเจ้าของกิจกรรมนั้น ๆ ซึ่งจะทำให้ทุกคนต้องการที่จะพัฒนาโรงเรียนให้มีความน่าอยู่มากยิ่งขึ้น

1.3 โรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ดำเนินโครงการ ESD Rice Project โดยบูรณาการแนวคิดเรื่องข้าวไว้ในการจัดการเรียนการสอน และจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับต่างประเทศ รวมทั้งให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง ทั้งการปลูกข้าว การแปรรูปข้าวเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของวิถีชีวิตชุมชนเพื่อให้ภูมิปัญญาของชาวบ้านไม่สูญหายไป

1.4 โรงเรียนสัตยาไส จังหวัดลพบุรี ดำเนินโครงการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงโดยประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา เน้นสอนคุณค่าความเป็นมนุษย์ ซึ่งแต่ละสัปดาห์จะมีหัวข้อที่แตกต่างกัน และอาจารย์จะคิดกิจกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับหัวข้อเหล่านั้น รวมทั้งประยุกต์ใช้ให้เข้ากับวิถีชีวิต ทั้งการปลูกข้าว พืชผัก การใช้น้ำมันไบโอดีเซล การใช้พลังงานแสงอาทิตย์ให้เกิดประโยชน์ และการบำบัดน้ำเสียเพื่อนำน้ำมาใช้ประโยชน์ ทำให้นักเรียนได้เห็นการปฏิบัติจริง และซึมซับการดำเนินการต่าง ๆ และสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

2) ระดับนานาชาติ

2.1 สาธารณรัฐประชาชนจีน มีสมาชิกเครือข่ายสถานศึกษา ASPnet จำนวน 10 แห่ง โดยมุ่งส่งเสริมกิจกรรมหลักในโรงเรียน ได้แก่ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม การศึกษาด้านมรดกโลก และการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมทั้งร่วมดำเนินโครงการระดับนานาชาติเพื่อเสริมสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนข้อมูลสำหรับสมาชิก ASPnet ตลอดจนพัฒนาและฝึกอบรมด้านทรัพยากรมนุษย์

2.2 ประเทศญี่ปุ่น กำหนดทิศทางในการพัฒนาการศึกษาของประเทศโดยยึดหลักการด้านการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Education for Sustainable Development: ESD) ซึ่งถือเป็นจุดแข็งและเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาของประเทศที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้ง 17 ประการ (SDGs) ภายในปี ค.ศ. 2030 ปัจจุบันมีสมาชิกเครือข่ายสถานศึกษา ASPnet จำนวน 1,033 แห่ง (ระดับอนุบาล ปฐมวัย มัธยมศึกษา มหาวิทยาลัย วิทยาลัยเทคนิค และโรงเรียนเด็กพิเศษ) ซึ่งเปรียบเสมือนศูนย์กลางและเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการดำเนินงานไปสู่ SDGs โดยบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญยิ่งต่อการสร้างสังคมที่ยั่งยืนในอนาคต

จุดเน้นของสถานศึกษา คือ การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างชาติ และสิทธิมนุษยชนและสันติภาพ

นอกจากนี้ ญู่นยังได้มีการปรับปรุงมาตรฐานหลักสูตรขั้นพื้นฐานแห่งชาติ ทุก ๆ 10 ปี โดยยึดหลักการพัฒนาและแนวคิดด้าน ESD เพื่อสร้างสังคมที่ยั่งยืน รวมทั้งยังใช้เครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัย (ASPUUnivNet) เป็นกลไกสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายสถานศึกษา ASPnet ทั้งนี้ การสร้างแนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายสถานศึกษา ASPnet จะดำเนินการผ่านการจัดกิจกรรมที่หลากหลายทั้งการประชุมระดับชาติประจำปี การศึกษาดูงานสถานศึกษา การให้รางวัลด้าน ESD การขยายผลการดำเนินกิจกรรมไปยังสถานศึกษานอกเขตพื้นที่ ตลอดจนการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การปฏิบัติจริง เช่น การฟื้นฟูพื้นที่แผ่นดินไหว และโครงการพื้นที่สีเขียว ป่า/สวนในโรงเรียน เป็นต้น

2.3 สาธารณรัฐเกาหลี มุ่งส่งเสริม SDGs ในเครือข่ายสถานศึกษา ASPnet ของยูเนสโกจุดเน้นสำคัญภายในสถานศึกษา คือ การสร้างสันติภาพ สิทธิมนุษยชน เสรีภาพ และความยุติธรรม รวมทั้งการสร้างเครือข่ายสถานศึกษา ASPnet ของยูเนสโกให้เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในระดับสากล ปัจจุบันมีสมาชิกเครือข่ายสถานศึกษาฯ จำนวน 555 แห่ง โดยเน้นดำเนินโครงการที่สนับสนุนให้เยาวชนวางแผนและหาวิธีแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาตนไปสู่การเป็นพลเมืองโลก จัดกิจกรรมด้านการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เสริมสร้างศักยภาพครูโดยมุ่งเน้นการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole school approach)

2.4 สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ มุ่งส่งเสริมทักษะชีวิตให้นักเรียนโดยเข้าร่วมในโครงการของยูเนสโกกับศูนย์วัฒนธรรมแห่งเอเชียและแปซิฟิกเพื่อยูเนสโก (Asia-Pacific Cultural Centre for UNESCO: ACCU) ที่ผนวกแนวคิดการปลูกข้าว (ESD Rice Project) ไว้ในหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนการเปิดโอกาสให้เยาวชนมีส่วนร่วมในเวทีเสวนาทั้งในระดับชาติและนานาชาติ การพัฒนาและฝึกอบรมเยาวชนให้มีภาวะผู้นำเพื่อนำพาสังคมสู่ความยั่งยืน รวมทั้งการถอดบทเรียนจากประสบการณ์/สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง อาทิ การลดความเสี่ยงทางด้านพิบัติภัย เป็นต้น

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

2.4.1 ความหมายของกลยุทธ์

กรมสามัญศึกษา (2545) กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ว่าหมายถึง การนำทางให้องค์กรโดยรวม วิธีการดำเนินงาน ชุดของเป้าหมายและแผนปฏิบัติการ ตลอดจนแนวทางในการเปรียบเทียบจุดแข็งขององค์กรกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการที่ดีที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549a) กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ว่าหมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

เสาวภา นิสภโกมล (2558) กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ว่าหมายถึง การวางแผนทางในการใช้ทรัพยากรที่เหนือคู่แข่ง มุ่งปรับเปลี่ยนจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง และสร้างวิกฤตให้เป็นโอกาส เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา (2559) กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ว่าหมายถึง แนวทางเชิงรุกในการดำเนินการขององค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

อนุวัฒน์ จงเดิน (2560) กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ว่าหมายถึง การวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานในอนาคต โดยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งสมาชิกในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

เฉลิมวุฒิ แทนสุวรรณ (2561) กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ว่าหมายถึง การดำเนินงานและบริหารจัดการองค์กรต้องมีการแนวทางเชิงรุก สร้างโอกาสและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม โดยใช้ทรัพยากรและศักยภาพขององค์กร ทั้งนี้ ต้องกำหนดเป้าหมายและทิศทางเพื่อนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการบริหารงานเชิงรุกและการกำหนดทิศทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.4.2 การพัฒนากลยุทธ์

กรมสามัญศึกษา (2545) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร คือ การประเมินสภาพภายนอกและแนวโน้มในอนาคตที่จะเอื้ออำนวยหรือเป็นอุปสรรค และประเมินสภาพภายในที่จะเป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยในการดำเนินงาน

2) การจัดวางทิศทางขององค์กร คือ การกำหนดสภาพองค์กรที่พึงประสงค์ กำหนดพันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร

3) การกำหนดกลยุทธ์ คือ การสร้างทางเลือก และออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่วิธีการที่จะสามารถบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ คือ การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปใช้ดำเนินงานตามแผน โดยคำนึงถึงระบบโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร จากนั้นตรวจสอบซ้ำไปยังขั้นตอนที่ 1 และดำเนินการต่อเนื่องตลอดไป

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549a) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์มีกระบวนการ และ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment analysis) โดยใช้ SWOT เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคามหรืออุปสรรค (Threats)

2) การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing organizational direction) โดยมุมมองของภาครัฐจะพิจารณาพันธกิจที่เน้นเหตุผลของการมีองค์กร วัตถุประสงค์และประโยชน์ที่พึงได้รับจากองค์กรนั้น ซึ่งต่างจากมุมมองของภาคธุรกิจที่มุ่งกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ก่อนที่จะพิจารณาพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรตามลำดับ

3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) เน้นการออกแบบและการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือก

4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) โดยนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปดำเนินงานจนประสบผลสำเร็จ

5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) กล่าวว่า กระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment analysis)
- 2) การพิจารณาจุดแข็ง (S-Strength) จุดอ่อน (W-Weakness) โอกาส (Opportunity) ภาวะคุกคาม (T-Threat)
- 3) การเลือกและจัดวางกลยุทธ์ (Generating strategic alternatives)
- 4) การกำหนดนโยบายและแผนงาน/โครงการตามกลยุทธ์ (Action plan)
- 5) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Strategic implementation)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ รวม 4 ด้าน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

2.4.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวางแผนกลยุทธ์เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายใน หากพิจารณาในบริบทของโรงเรียนจะหมายถึงปัจจัยต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในด้านที่อาจเป็นโอกาสที่เอื้ออำนวยให้ปฏิบัติภารกิจได้ดีขึ้น และอาจเป็นข้อจำกัด อุปสรรค หรือภัยคุกคามที่ไม่อาจเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของโรงเรียน สิ่งเหล่านี้สำคัญต่อการนำไปใช้กำหนดทิศทางให้มีความถูกต้องและกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สำหรับรูปแบบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่นิยมใช้ทั่วไป คือ รูปแบบของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ที่เรียกว่า SWOT Analysis สามารถใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนหรือองค์กร จำแนกออกเป็น 2 ประเภท ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก 2 ด้าน ได้แก่ โอกาส และอุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายใน 2 ด้าน ได้แก่ จุดแข็ง และจุดอ่อน โดยจะเน้นสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ของหน่วยงาน และแนวโน้มในสิ่งแวดล้อมระดับมหภาค ทั้งนี้ สถานศึกษาในปัจจุบันได้นำแนวคิดของการบริหารจัดการทางธุรกิจมาปรับใช้เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน (กรมสามัญศึกษา, 2545; สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549a)

1) **สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment)** ได้แก่ โอกาสและอุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ภายนอกระบบโรงเรียน ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น จังหวัด ประเทศ ภูมิภาค และระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมของสถานศึกษาแต่สามารถใช้วิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจได้ โดยนำปัจจัยที่เป็นโอกาสไปใช้ประโยชน์ ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคควรหาแนวทางหลบหลีก รวมทั้งยังต้องคำนึงถึงคู่แข่งด้วยว่าเป็นอย่างไร

1.1 **โอกาส (Opportunities)** หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อหน่วยงาน ในแง่ของสถานศึกษาจะหมายถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอก สถานศึกษาที่เอื้ออำนวยหรือช่วยสนับสนุนการดำเนินภารกิจให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งจำเป็นจะต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การดำเนินความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด

1.2 **อุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threats)** หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงลบต่อหน่วยงาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดการปรับเปลี่ยนเพื่อลดผลกระทบในทางลบให้น้อยลง ในแง่ของสถานศึกษาจะหมายถึงองค์ประกอบหรือ

ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษาที่เป็นอุปสรรคหรือภัยคุกคาม หรือข้อจำกัดซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ

ลักษณะของสภาพแวดล้อมภายนอก

1. สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General environment) เป็นสภาพแวดล้อมในระดับกว้างที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงเรียน จำแนกออกเป็นปัจจัยหลัก 4 ด้าน ดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Social-cultural factors) อาทิ โครงสร้างประชากร การเคลื่อนย้าย อาชีพ การศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ความรู้ เจตคติ และพฤติกรรมของประชาชนที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษาทั้งในทางบวกและทางลบ เป็นต้น

1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological factors) เช่น การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยี เครื่องยนต์เครื่องจักร คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินการของสถานศึกษา เป็นต้น

1.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic factors) อาทิ โครงสร้างทางรายได้ รายได้ประชากร ภาวะเงินเฟ้อ และภาวะการว่างงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษาทั้งทางบวกและทางลบ เป็นต้น

1.4 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal factors) เช่น กฎหมายที่เกี่ยวข้อง นโยบาย (รัฐบาล กระทรวง และหน่วยงานต้นสังกัด) พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนด ประกาศกระทรวงและระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ทางการบริหาร กฎกระทรวง และมติคณะรัฐมนตรี ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษาทั้งในทางบวกและทางลบ เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ (Operating environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษานอกเหนือไปจากการพิจารณาทางด้านสังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมือง ได้แก่

2.1 สภาพปัญหาที่เกี่ยวกับภารกิจโดยตรงของสถานศึกษา

2.2 ลักษณะของกลุ่มสังคมผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ ประกอบด้วย ผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน และชุมชน

2.3 ภาระงานที่มีความจำเป็นเร่งด่วน

2.4 ความพร้อมของสถานการณ์ในการจัดการศึกษาในปัจจุบัน

2.5 ความร่วมมือของกลุ่มบุคคลผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา รวมทั้งเจตคติของประชาชน

2) **สภาพแวดล้อมภายใน** (Internal environment) ได้แก่ จุดแข็ง และจุดอ่อน ซึ่งวิเคราะห์ จากปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงและมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อนำมาใช้ประโยชน์และเสริมสร้างจุดเด่น รวมทั้งปรับปรุงแก้ไขและกำจัดจุดด้อย

2.1 จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่จะทำให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด ในบริบทของสถานศึกษาจะหมายถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่เป็นข้อดีหรือจุดแข็ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษาให้ได้รับผลผลิตที่ดี อาทิ ระบบโครงสร้างการบริหารงานที่มีคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูง ผู้บริหารมีความสามารถสูงในการบริหาร ครูมีศักยภาพในการสอน งบประมาณเพียงพอต่อการเรียนการสอน เป็นต้น

2.2 จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่จะจำกัดความสามารถของหน่วยงานในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด ในส่วนของสถานศึกษาจะหมายถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักของสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาที่เป็นข้อด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถานศึกษาให้ได้รับผลผลิตที่ไม่คุ้มค่าหรือเกิดความเสียหาย อาทิ การขาดการวางแผนในการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนอยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก ครูมีภาระงานสอนมากเกินไป ขาดแคลนสื่อวัสดุ อุปกรณ์ การเรียนการสอนที่ทันสมัย และระบบการบริหารจัดการประสิทธิภาพ เป็นต้น

การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพของสถานศึกษา พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน และผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและภาวะคุกคาม ซึ่งนำไปสู่การกำหนดสถานภาพของสถานศึกษาว่าโน้มเอียงไปในทิศทางใด โดยจำแนกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1) **เอื้อและแข็ง** คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่มีความเข้มแข็งหรือเป็นจุดเด่น (S-strengths) และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยหรือเป็นโอกาส (O-opportunities) แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษามีความพร้อมและมีศักยภาพในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสูง โดยมีปัจจัยภายนอกที่พร้อมจะช่วยเหลือและให้การสนับสนุน ดังนั้น ควรเลือกกลยุทธ์เชิงรุกที่มุ่งการพัฒนาและสร้างความเติบโตแก่สถานศึกษา อาทิ การขยายเครือข่ายความร่วมมือเพื่อสร้างความเป็นเลิศด้านการศึกษา เป็นต้น

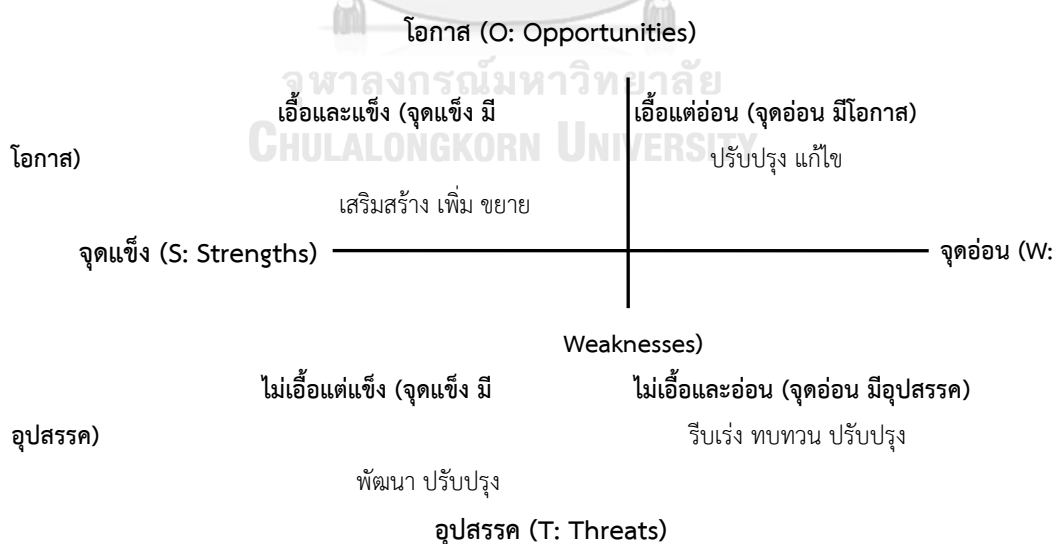
2) **ไม่เอื้อแต่แข็ง** คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมีความเข้มแข็ง/จุดเด่น (S-strengths) และสภาพแวดล้อมนอกเป็นอุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (T-treats) แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษามีปัจจัยการดำเนินงานภายในที่มีความพร้อมและเข้มแข็ง แต่

ปัจจัยภายนอกไม่เอื้ออำนวยและไม่สามารถสนับสนุนได้ในขณะนั้น ดังนั้น ควรเลือกกลยุทธ์ที่มุ่งรักษาเสถียรภาพโดยยังคงเลือกดำเนินกิจกรรมที่กำลังดำเนินอยู่ และไม่ขยายไปดำเนินกิจกรรมประเภทอื่นจนกว่าปัจจัยภายนอกจะเอื้ออำนวยหรือเป็นโอกาส

3) **เอื้อแต่อ่อน** คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นข้อด้อยหรือจุดอ่อน (W-Weaknesses) และสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (O-opportunities) แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีปัจจัยในการปฏิบัติงานที่อ่อนแอ แต่ปัจจัยภายนอกพร้อมช่วยเหลือและสนับสนุน ดังนั้น ควรเลือกกลยุทธ์ที่เน้นการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อนให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น

4) **ไม่เอื้อและอ่อน** คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดด้อยหรือจุดอ่อน (W-Weaknesses) และสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นภัยคุกคาม (T-threats) แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีปัจจัยในการทำงานที่ไม่พร้อมและอ่อนแอ โดยที่ปัจจัยภายนอกไม่อาจเอื้ออำนวยและเป็นอุปสรรค ดังนั้น ควรเลือกกลยุทธ์การตัดทอนโดยตัดบางกิจกรรมออกไปหรือปรับลดการดำเนินงานบางส่วน หรือรีบเร่งตรวจสอบ ทบทวน แก้ไขเพื่อสร้างความเข้มแข็งภายใน

กล่าวโดยสรุปคือ เมื่อใดที่เราเข้มแข็งและโอกาสเอื้ออำนวย จงรุกไปข้างหน้า หากเราเข้มแข็งแต่โอกาสไม่เอื้ออำนวย จึงตั้งรับและรอจังหวะ ถ้าเราอ่อนแอแต่โอกาสจะเอื้ออำนวย จงตั้งรับและปรับกระบวนการหลัก แต่หากเราอ่อนแอและโอกาสไม่เอื้ออำนวย จงถอยไปตั้งหลัก



ภาพที่ 2.2 การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพของสถานศึกษา

2.4.2.2 การกำหนด/การจัดวางกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy planning) เป็นแนวทางหรือวิธีการที่จะนำองค์การไปสู่การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดโดยควรมีความสอดคล้องกับแนวโน้มสำคัญที่ระบุไว้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์การด้วย (ปีณรส, 2550) หรือเป็นการสร้างชุดของทางเลือกหรือขั้นตอนในการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ใช้ปฏิบัติในแต่ละภารกิจเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ในกระบวนการจัดการศึกษา โดยครอบคลุมการสร้างหรือออกแบบกลยุทธ์ การวิเคราะห์ทางเลือกและการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและปฏิบัติได้จริง กล่าวคือ การกำหนดกลยุทธ์เป็นการออกแบบและสร้างทางเลือกจากการพิจารณาโอกาส อุปสรรค และจุดแข็ง จุดอ่อน ในสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน (กรมสามัญศึกษา, 2545; สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549a)

การแบ่งระดับของกลยุทธ์

1) สำหรับสถานศึกษา แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1.1) กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบ (impact) ที่จะต้องนำไปใช้จัดทำเป็นแผนงานของสถานศึกษา โดยยึดกลุ่มผลประโยชน์หลักที่กระทบโดยตรง 4 กลุ่ม ได้แก่ นักเรียน ครู โรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ทั้งนี้ กลยุทธ์ดังกล่าวจะสะท้อนวิธีการดำเนินการในวงกว้างที่ไม่บอกรายละเอียดของการปฏิบัติ

1.2) กลยุทธ์ระดับแผนงาน (Business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (outcomes) ซึ่งสถานศึกษาจะต้องนำไปจัดทำเป็นโครงการภายใต้แผนงานใดแผนงานหนึ่ง ทั้งนี้ กลยุทธ์ดังกล่าวจะสะท้อนวิธีการดำเนินการในวงแคบที่มีรายละเอียดเล็กน้อย ยังไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติ

1.3) กลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิต (output) ที่สามารถนำไปใช้เป็นกิจกรรมภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง ทั้งนี้ กลยุทธ์ดังกล่าวจะสะท้อนรายละเอียดการปฏิบัติที่ชัดเจน

2) สำหรับหน่วยงานทั่วไป แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

2.1) กลยุทธ์ระดับองค์การ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่แสดงทิศทางการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งนับว่าเป็นนโยบายขององค์การที่ผู้บริหารจะนำไปเป็นกรอบการกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน โดยแปลงกลยุทธ์หลักขององค์การสู่การกำหนดเป็นแผนงาน ทั้งนี้ กลยุทธ์ระดับองค์การจะบอกถึงแผนงานที่ต้องดำเนินการ

2.2) กลยุทธ์ระดับแผนงาน เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่คำนึงถึงภารกิจหลักและความสอดคล้องกับกลยุทธ์หลัก โดยเน้นตอบสนองการดำเนินงานขององค์การ การวิเคราะห์

ด้านปัจจัย การเพิ่ม ขยาย และปรับปรุงการดำเนินงาน ต้องแปลงกลยุทธ์ระดับองค์กรให้เป็นงาน หรือโครงการ ทั้งนี้ กลยุทธ์ระดับแผนงานจะบอกถึงโครงการที่ต้องดำเนินการ

2.3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการตามโครงการ เป็นการกำหนด รายละเอียดของการดำเนินงานในแต่ละโครงการว่ามีกิจกรรมใดบ้าง เพื่อให้โครงการบรรลุ วัตถุประสงค์ ทั้งนี้ กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับมีความสัมพันธ์กัน โดยเริ่มจากภาพรวมขององค์กรสู่ระดับย่อย ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติ

การพิจารณาการกำหนดกลยุทธ์ (ปีณรส, 2550)

1) พิจารณาโอกาสสำคัญที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม และมองหา วิธีการที่จะใช้จุดแข็งขององค์กรให้ได้ประโยชน์ในการคว้าโอกาสนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยนำจุดอ่อนขององค์กรมาพิจารณาร่วมด้วย เพราะองค์กรอาจมีจุดอ่อนที่เป็นอุปสรรคทำให้ไม่สามารถนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการคว้าโอกาสที่มีอยู่ได้ อาทิ เมื่อเศรษฐกิจเฟื่องฟูองค์กรที่มีขีดความสามารถด้านการผลิตสูงย่อมได้เปรียบ แต่หากการตลาดขององค์กรนั้นเป็นจุดอ่อน จะทำให้ไม่สามารถใช้จุดแข็งด้านความสามารถในการผลิตได้อย่างเต็มที่ เป็นต้น

2) พิจารณาถึงภัยคุกคามที่สำคัญ โดยพยายามหากกลยุทธ์ที่นำจุดแข็ง มาใช้ป้องกันตัว หรือนำไปใช้คว้าโอกาสอื่นที่เกิดขึ้น เช่น เมื่อมีคู่แข่งที่เข้มแข็งเข้ามาในตลาดที่เรา ครองอยู่ อาจต้องใช้จุดแข็งของเรา อาทิ เรื่องความสนิทสนมกับตัวแทนจำหน่ายในพื้นที่เพื่อใช้เป็น เครื่องป้องกันตัว เป็นต้น

การกำหนดทิศทางกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ต้องเลือกใช้คำที่บ่งบอกทิศทาง แนวทาง หรือวิธีการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และสอดคล้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT โดยมีตัวอย่างดังนี้ (กรมสามัญศึกษา, 2545; สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549a; ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2550)

1) กลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive) เน้นการขยายตลาดและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อ “รุก” ดังนั้นในภารกิจควรสะท้อนถึงการเพิ่มผลิตภัณฑ์ หรือการขยายตลาด โดย คำกลยุทธ์สำหรับการนำจุดแข็งที่มีอยู่และโอกาสที่เอื้ออำนวยมาใช้เพื่อสร้างความเจริญเติบโตยิ่งขึ้น อาทิ เพิ่มประสิทธิภาพ ขยาย พัฒนาคุณภาพ กระจายโอกาส สร้างเครือข่าย เสริมสร้างประสิทธิภาพ และสร้างความเป็นเลิศ เป็นต้น

2) กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร (Turnaround) เน้นแก้ไขจุดอ่อนเพื่อ คว้าโอกาสที่มีอยู่ ดังนั้นในภารกิจควรสะท้อนถึงการพัฒนาองค์กร โดยคำกลยุทธ์สำหรับการนำ จุดอ่อนที่มีอยู่แต่โอกาสเอื้ออำนวย จึงต้องกำหนดกลยุทธ์ที่นำโอกาสที่มีมาแก้ไขจุดอ่อน เช่น

ปรับปรุงกลไก พื้นฟู เพิ่มขีดความสามารถ พัฒนาความเข้มแข็ง ปฏิรูป ขับเคลื่อน สร้างกลไก กระตุ้น ให้เกิด และสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น

3) **กลยุทธ์การป้องกันตัว (Defensive)** เน้นการนำจุดแข็งมาใช้ป้องกัน ภัยคุกคาม หรือการแตกตัว (Diversification) เพื่อนำจุดแข็งไปใช้คว้าโอกาสอื่น ดังนั้นในภารกิจควร สะท้อนถึงกลยุทธ์ในลักษณะของการมุ่งมั่นรักษาความเป็นผู้นำในการตลาด สินค้า หรือ การสร้าง นวัตกรรมใหม่ โดยคำกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการนำจุดแข็งที่มีอยู่ แต่โอกาสภายนอกไม่เอื้ออำนวยมาใช้ จึงต้องกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งรักษาสถานภาพเอาไว้ เช่น ระดมทรัพยากร สร้างความเท่าเทียม พัฒนา สร้างคุณภาพ และยกระดับ เป็นต้น

4) **กลยุทธ์การประคองตัวหรือถอยฉาก (Retrenchment)** เป็นเรื่อง ยากที่จะกำหนดเป็นภารกิจ แต่อาจมองหากทางแตกตัวไปทำกิจการอย่างอื่นจะเหมาะสมกว่า โดยคำ กลยุทธ์สำหรับการนำจุดอ่อนที่มีอยู่และปัญหาจากภายนอกหรือภัยคุกคามมาใช้ จึงต้องกำหนดกล ยุทธ์เพื่อให้อยู่รอด เช่น ยุบเลิก หลอมรวม ปรับลด ปรับโครงสร้าง เพิ่มมาตรการ และพลิกฟื้น เป็น ต้น

2.4.2.3 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) ประกอบด้วย

1) การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน 2) การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่ระบุกิจกรรมที่ ต้องดำเนินการ และ 3) การปรับปรุง พัฒนาองค์การ เช่น ด้านโครงสร้าง ระบบงาน ทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยการบริการในองค์การ เป็นต้น โดยในขั้นตอนนี้ต้องอาศัยแผนปฏิบัติ การเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงานส่วนต่าง ๆ (ปีณรส, 2550) หรืออาจกล่าว ได้ว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ผ่านการตัดสินใจ แล้วไปดำเนินการให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่กำหนด มีความสำคัญเท่ากับการกำหนดกลยุทธ์ เพราะ หากกำหนดกลยุทธ์ดีแต่นำไปปฏิบัติไม่ดีย่อมเกิดความล้มเหลว จึงต้องมีการนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผล สำเร็จ ทั้งนี้ การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเกิดจากการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การ ประเมินสถานภาพของสถานศึกษา การจัดวางทิศทาง การกำหนดกลยุทธ์ การคาดการณ์งบประมาณ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การปฏิบัติ และการกำกับควบคุม (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549a)

2.4.2.4 **การตรวจสอบ/การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic control and evaluation)** (ปีณรส, 2550) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ 2) การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปและนำไปสู่การปรับแผนกลยุทธ์ การดำเนินการในขั้นตอนนี้ต้องมีการติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค รวมทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการและ กิจกรรมที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ขององค์การ โดยวิธีการในการติดตามประเมินผลจะต้องมีการ ติดตามข่าวสารข้อมูล ตลอดจนตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ และแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น

ซึ่งรวมถึงการติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ ในทุกด้าน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การติดตามประเมินผลยังเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมทั้งยังเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร ในแง่ของการเรียนรู้ถึงผลสำเร็จหรือความล้มเหลวและข้อผิดพลาดต่าง ๆ ซึ่งองค์การที่มีขีดความสามารถในการเรียนรู้สูง ย่อมได้เปรียบในยามที่สถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป เพราะจะสามารถปรับตัวเองได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโก (ASPnet) ในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

ด้านภาวะผู้นำของนักเรียน

อรชร กิตติชนม์ธวัช (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ผลการวิจัยพบว่า 1. กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษาประกอบด้วย 4 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบทางการ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน รูปแบบการเมือง และรูปแบบวัฒนธรรม โดยแต่ละรูปแบบมี 8 องค์ประกอบ กรอบแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย คุณลักษณะหลัก 6 ด้าน ได้แก่ ความสามารถทางปัญญาและการรู้แจ้ง บุคลิกภาพสร้างสรรค์ ความกล้าหาญ ความใจกว้างและเชื่อมั่นในผู้รับมอบหมายงาน ความปรารถนาและมุ่งมั่นให้สำเร็จ และความรอบรู้ 2. สภาพปัจจุบันของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา ส่วนใหญ่เป็นรูปแบบเพื่อนร่วมงานและรูปแบบทางการ รองลงมา คือ รูปแบบวัฒนธรรม และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา ส่วนใหญ่เป็นรูปแบบเพื่อนร่วมงาน รองลงมา คือ รูปแบบทางการ และรูปแบบวัฒนธรรม ตามลำดับ และ 3. รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้น มี 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่ 1 คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงานอิงทางการ (CFM Model) เป็นรูปแบบสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ที่มาจากการบูรณาการรูปแบบเพื่อนร่วมงานและรูปแบบทางการ รูปแบบที่ 2 คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงานอิงวัฒนธรรมและทางการ (CFFM Model) เป็นรูปแบบสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ซึ่งบูรณาการรูปแบบเพื่อนร่วมงาน รูปแบบทางการ และรูปแบบวัฒนธรรม

ทัศนพรรณ จิรารักษ์ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยผลการวิจัยพบว่า 1. หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการและเหตุผล 2) จุดมุ่งหมาย 3) โครงสร้างเนื้อหาสาระ 4) กิจกรรมการฝึกอบรม 5) สื่อประกอบการฝึกอบรม 6) การวัดและประเมินผล 2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหลังฝึกอบรม สูงกว่าก่อนฝึกอบรม 3. ทักษะภาวะผู้นำนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น อยู่ในระดับมาก 4. ความคิดเห็นของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก

ดวงจิต สนิทกลาง (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ผลการวิจัยพบว่า กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานกิจการนักเรียน สำหรับกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การรู้จักอัตลักษณ์ของตนเอง 3) การเป็นคนสร้างแรงบันดาลใจ 4) การมีกัลยาณมิตร 5) การมีจิตสาธารณะ 6) การมีภูมิปัญญา 7) การมีความสามัคคีปรองดอง 8) การมีสัจจะ กล่าวหาญ มุ่งมั่น และ 9) การยึดมั่นคุณธรรมจริยธรรมและความดีงาม และ 10) การเน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนา ส่วนสภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยมในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม มีกลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ปฏิรูปหลักสูตรสถานศึกษา 2) ปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 3) ปรับเปลี่ยนระบบการวัดผลและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ 4) ยกระดับการดำเนินงานสถานักเรียนยุคใหม่ และ 5. พัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

ปัทม์ ไกรวิญญู (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีอธิบายขยายความ (Explanatory Sequential Mixed Methods Design) ผลการวิจัยพบว่า กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการวัดและประเมินผล กรอบแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว ประกอบด้วย การพัฒนานักเรียนด้าน 1) การตระหนักในสถานการณ์ 2) การตระหนักถึงจุดมุ่งหมาย 3) ความเข้าใจในผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) สไตล์การใช้อำนาจ 5) ความตระหนักในการเชื่อมโยง 6) การตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ 7) การตระหนักในตนเอง 8) แรงจูงใจเชิงพัฒนา ส่วนสภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับ

มัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาให้นักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาให้นักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก คือ 1) เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนในด้านภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว มี 2 กลยุทธ์รอง และ 10 วิธีดำเนินการ 2) ยกระดับการบริหารการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาให้นักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว มี 2 กลยุทธ์รอง และ 10 วิธีดำเนินการ และ 3) ปรับเปลี่ยนหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อพัฒนาให้นักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว มี 2 กลยุทธ์รอง และ 8 วิธีดำเนินการ

ด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม

วิลาวัลย์ พงษ์สุนทร และธัญชนก สุขพานิช (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำด้านสุขภาพแบบองค์รวมของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำด้านสุขภาพแบบองค์รวมของผู้นำนักบริหารโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ในการใช้ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการการแพทย์ทางเลือก เพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนที่เหมาะสมในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำด้านสุขภาพแบบองค์รวมของผู้นำนักบริหารโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร แพทย์และพยาบาล ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณาวิชาชีพขั้นสูง เนื่องจากต้องดูแลรักษาผู้เจ็บป่วย 2) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการการแพทย์ทางเลือก เพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืนโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร สรุปคือ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญซึ่งเน้นการนำสมุนไพรไทยและภูมิปัญญาไทยไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ยุทธศาสตร์แบบคู่ขนานกันไปในการแพทย์แผนปัจจุบัน และยุทธศาสตร์เครือข่ายในการขยายงานทางการแพทย์ทางเลือก 3) ภาวะผู้นำในการเสริมสร้างคุณภาพอย่างยั่งยืน ด้วยการแพทย์ทางเลือกของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร สรุปคือ การเสริมสร้างสุขภาวะคนไทยให้มีคุณภาพที่ดีตามแนวทางการแพทย์แผนไทยหรือแพทย์ทางเลือก ควรเสริมสร้างให้ครบ 5 มิติ ประกอบด้วย 1) มิติทางกาย คือ ร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง ปราศจากโรค 2) มิติทางจิตใจ คือ จิตใจแจ่มใส ไม่กังวล มีความสุขเมตตา 3) มิติทางสังคม คือ ครอบครัวอบอุ่น มีสำนึกต่อส่วนรวม ช่วยเหลือสังคม 4) มิติทางจิตวิญญาณ คือ คุณธรรมจริยธรรม ซื่อตรง 5) มิติทางอารมณ์ คือ สามารถควบคุมอารมณ์ และแก้ไขปัญหาได้

ด้านการบริหารวิชาการ

พูนภัทรา พูลผล (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเตรียมผู้เรียนสู่ความเป็นพลเมืองโลก ผลการวิจัยสรุปได้ว่า แนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อเตรียมผู้เรียนสู่ความเป็นพลเมืองโลก ได้แก่ 1) การกำหนดกรอบ

หลักสูตร เพื่อให้ผู้เรียนมีความพร้อมด้านทักษะวิชาชีพและมีความสามารถในการแข่งขันได้ทัดเทียมกับประชาคมอาเซียนและระดับโลก 2) การจัดการเรียนการสอน โดยพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในประชาคมโลก เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงกระบวนการเรียนรู้ในห้องเรียนและนอกห้องเรียนได้ 3) การนิเทศการสอน โดยผู้บริหารสถานศึกษาลงมือปฏิบัติการนิเทศตนเองและส่งเสริมให้ครูทำการนิเทศตนเอง เพื่อประเมินการจัดการเรียนการสอนของตนเอง 4) การวัดประเมินผล โดยส่งเสริมให้ครูมีระบบเกณฑ์การวัดและประเมินความรู้หรือพฤติกรรมต่าง ๆ หรือใช้เครื่องมือวัดเพื่อให้ได้ตัวเลขแทนคุณลักษณะต่าง ๆ และ 5) การนำเทคโนโลยีทางการศึกษาไปใช้ เพื่อเป็นแหล่งเชื่อมโยงความรู้มารวมไว้เป็นแหล่งเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงองค์ความรู้จากทั่วโลกโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นสื่อในการจัดการเรียนการสอน

สุนีย์ ชัยสุขสังข์ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารวิชาการเพื่อเสริมสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนทางเลือก ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการเพื่อเสริมสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนฯ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การพัฒนาทางวิชาชีพ ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การประเมินผล จุดแข็งของการบริหารวิชาการฯ ได้แก่ การพัฒนาทางวิชาชีพ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ หลักสูตรและการเรียนการสอน และมาตรฐานการเรียนรู้ จุดอ่อน คือ การประเมินผล โอกาส คือ สภาพเทคโนโลยี ภาวะคุกคาม คือ นโยบายรัฐ สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม สำหรับกลยุทธ์การบริหารวิชาการเพื่อเสริมสร้างทักษะฯ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) ปฏิรูปการประเมินผลเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 2) ยกระดับการจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนานักเรียนให้มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 3) สร้างความเป็นเลิศด้านการพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อพัฒนาครูให้มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 4) ปรับกระบวนการทัศน์ด้านการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และ 5) ปรับกระบวนการทัศน์ด้านการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนพัฒนานักเรียนให้มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

เสาวภา นิสมโกมล (2558) ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาพลเมืองคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า กรอบแนวคิดในการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศการสอน การพัฒนาและการใช้สื่อเทคโนโลยี การวัดและประเมินผล ส่วนกรอบแนวคิดการพัฒนาพลเมืองคุณภาพมี 3 คุณลักษณะ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์และความคิดเชิงวิพากษ์ ความสามารถด้านเศรษฐกิจ มีคุณธรรมและความรับผิดชอบ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาฯ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน สำหรับกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาฯ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาพลเมืองคุณภาพ 2) พัฒนาหลักสูตรพลเมืองคุณภาพ 3) นิเทศการสอนพัฒนาพลเมือง

คุณภาพ 4) พัฒนาการจัดการเรียนการสอนพลเมืองคุณภาพ 5) วัดและประเมินผลพัฒนาพลเมืองคุณภาพ

ยุทธศักดิ์ พูลสุวรรณ (2558) ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ ผลการวิจัยพบว่า กรอบแนวคิดการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ หลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล ส่วนกรอบแนวคิดในการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ทักษะการสื่อสาร และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีค่าเฉลี่ยสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของนักเรียนวิทยาลัยการทัพอากาศมากที่สุด คือ ด้านวิสัยทัศน์และด้านทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และมีค่าน้อยที่สุด คือ ด้านภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ และสภาพทั่วไปของการบริหารงานวิชาการยังขาดความเชื่อมโยงกันระหว่างสถานศึกษา และไม่สอดคล้องกับความต้องการสมรรถนะการบริหารจัดการของบุคลากรกองทัพอากาศ สำหรับกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก คือ 1) กลยุทธ์พัฒนากำลังทางวิชาการ 2) กลยุทธ์เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารงานวิชาการ และ 3) กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการเชิงรุก

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิชาการ สรุปได้ว่า การบริหารวิชาการเป็นงานที่สำคัญต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีภาวะผู้นำ โดยส่วนใหญ่เน้นงานด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ และการประเมินผล เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะความรู้และเป็นพลเมืองที่สามารถดำเนินชีวิตอยู่ได้ท่ามกลางสถานะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโก (ASPnet) ในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ และเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีให้แก่โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา ASPnet ของยูเนสโกในประเทศอื่น ๆ สำหรับนำไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของประเทศต่อไป

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม

Benson (1991) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกรณีศึกษาการฝึกอบรมภาวะผู้นำเยาวชน โดยนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Wholistic Leadership Development Model) ไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมภาวะผู้นำ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและความมั่นใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้นำ โดยมีกระบวนการดำเนินงานผ่านหลักการ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ทักษะเชิงเนื้อหา (Content Skills) คือ การพัฒนาความรู้และทักษะของบุคคลในการเรียนรู้ โดยเริ่มจากความรู้ที่มีอยู่เดิม ขั้นการเปลี่ยนแปลง (Change Phases) คือ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้โดยพิจารณาถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จ และกระบวนการส่งผ่าน (Facilitation Process) คือ การถ่ายทอดความรู้โดยพิจารณาถึงกลไกที่จะช่วยให้บุคคลบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ ในส่วนของทักษะเชิงเนื้อหา ผู้นำต้องพัฒนาองค์ความรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะของผู้นำแบบองค์รวมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านทักษะการทำงาน (Work Skills) สมรรถนะด้านทักษะมนุษย์ (People Skills) และสมรรถนะด้านทักษะตนเอง (Self Skills) จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะและความมั่นใจของผู้เข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรมอยู่ในระดับสูง เนื่องจากมีการพัฒนาปรับปรุงทักษะเชิงเนื้อหาทั้ง 3 ด้านแล้ว ซึ่งส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของผู้นำเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยต้องเริ่มจากการพัฒนาสมรรถนะก่อนจึงจะส่งผลต่อความมั่นใจที่เพิ่มมากขึ้นและระดับของผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

Brauckmann (2011) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความเที่ยงตรงของรูปแบบภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีภาวะผู้นำแบบองค์รวม ภายใต้โครงการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Leadership Improvement for Student Achievement: LISA Project) โดยมุ่งศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นใน 7 ประเทศยุโรป (สหราชอาณาจักร นอร์เวย์ เยอรมนี สโลวีเนีย ฮังการี อิตาลี และเนเธอร์แลนด์) ซึ่งส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม ตามกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของ Pashairdis-Brackmann ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบภาวะผู้นำ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการสอน (Instructional) ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) ด้านการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ด้านผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) และด้านการจัดโครงสร้าง (Structuring) รวมทั้งเน้นศึกษาการนำรูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าวไปใช้เพื่อเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและการนำผลการวิเคราะห์ทางสถิติมาพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้มานั้นมีส่วนช่วยในการสนับสนุนกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมหรือไม่ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานและการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบร่วมมือ จากผลการวิจัยพบว่า การใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากครูในโรงเรียนสามารถช่วยสนับสนุนกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม และรูปแบบภาวะผู้นำต่าง

ๆ สามารถนำไปใช้ในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้ โดยส่งผลกระทบต่อ นักเรียนในแง่ของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Achievement) ด้านสมรรถนะพื้นฐาน เจตคติ (Attitudes) ที่มีต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และคุณลักษณะของความเป็นพลเมือง (Citizenship Characteristics) รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนในแง่ของการค้นหาตนเอง (Self-Concept) ความสามารถในการวิจัย (Research Capability) และการตระหนักถึงรูปแบบภาวะผู้นำ (Awareness of Leadership Models) ตลอดจนผู้บริหารโรงเรียนสามารถพิจารณาจากบริบทของโรงเรียน เพื่อกำหนดรูปแบบ ภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้ดียิ่งขึ้นได้อีกด้วย อย่างไรก็ตาม การเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำหลาย ๆ แบบร่วมกันตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม เป็น สิ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารโรงเรียนไม่ว่าจะตั้งอยู่ในพื้นที่ชนบทหรือในเมือง หรือเป็นโรงเรียน สมรรถนะสูงหรือสมรรถนะต่ำ

Pfister (2011) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำตามปัจจัย 5 ประการ เพื่อพัฒนาและทดสอบหลักการแบบองค์รวมที่ส่งผลต่อตัวกำหนดพฤติกรรมกระตุ้นใจของภาวะ ผู้นำ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย 1) สมรรถนะของผู้นำแต่ละบุคคล (Individual Competence) 2) กลุ่มคน (Group) 3) องค์กร (Organization) 4) บริบททั่วไป (General Context) และ 5) สถานการณ์ที่เกิดขึ้นแบบฉับพลัน (Immediate Situation) จากผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการ ตัดสินใจของภาวะผู้นำไม่ได้เกิดจากปัจจัยตัวใดตัวหนึ่ง แต่เกิดจากทุกปัจจัยที่มีความเชื่อมโยงและ สัมพันธ์กันอย่างเป็นพลวัตต่อกัน โดยประเด็นด้านวัฒนธรรมและบุคลิกลักษณะของบุคคลยังส่งผลต่อ การตีความหมายของสถานการณ์นั้น ๆ ด้วย ซึ่งการตีความหมายนี้ถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม การตัดสินใจที่ดีที่สุด กล่าวได้ว่า การมองสถานการณ์แบบองค์รวมมีความสำคัญต่อพฤติกรรมในการ ตัดสินใจของผู้นำ

Torring, Sørensen, and Bentzen (2019) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการ ออกแบบระบบสถาบันสำหรับภาวะผู้นำทางการเมืองแบบร่วมมือและแบบองค์รวม โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและประเมินเนื้อหา บทบาทหน้าที่และผลกระทบจากการปฏิรูประบบสถาบัน เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำทางการเมืองแบบร่วมมือและแบบองค์รวมในระดับรัฐบาลท้องถิ่น ระเบียบ วิธีการวิจัยใช้รูปแบบกรณีศึกษาเชิงเปรียบเทียบจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ เชิงคุณภาพทั้งจากนักการเมืองที่ได้รับการแต่งตั้งและผู้บริหารภาครัฐ จากผลการวิจัยพบว่า การ ออกแบบระบบสถาบันมีประสิทธิภาพต่อการส่งเสริมภาวะผู้นำทางการเมืองแบบร่วมมือและแบบองค์ รวมในระดับท้องถิ่นแม้ว่าจะไม่มีทางเลือกในการออกแบบอย่างเป็นทางการ และเทศบาลเมืองจะต้อง ประดิษฐ์คิดค้นการออกแบบด้วยตนเองก็ตาม โดยสิ่งสำคัญคือ บทบาทของสมาชิกสภาท้องถิ่นที่ได้ เข้าไปมีส่วนร่วมในบริบทการทำงานที่หลากหลายก่อนที่จะพัฒนานโยบายในการจัดตั้งและรับรอง คณะกรรมการในการประชุมสภา ทั้งนี้ ปัญหาของนักการเมืองท้องถิ่นที่มีวิสัยทัศน์ที่แตกแยกและคับ

แคบ ไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถแก้ไขได้โดยการออกแบบระบบสถาบันใหม่ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้มีภาวะผู้นำทางการเมืองแบบร่วมมือและแบบองค์รวมเพิ่มมากขึ้น และจะทำให้สามารถนำพาชุมชนในท้องถิ่นให้ก้าวต่อไปข้างหน้าได้

กล่าวโดยสรุป การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบองค์รวมทั้งในและต่างประเทศตามที่กล่าวไว้ข้างต้นนี้ สามารถนำมาเป็นกรอบในการวิจัย และเป็นแนวทางในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาเป็นหัวข้อวิจัย เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม” ต่อไป



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม” เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ (Multi-phase Mixed Method) (Creswell, 2014) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quatitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งออกแบบการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ คือ 1) ศึกษากรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมและกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ 2) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม และ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมและกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ

ระยะที่ 2 ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

ระยะที่ 3 พัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมโดยดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมและกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ

ขั้นตอนที่ 1 ร่างกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมและกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แหล่งข้อมูล

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบองค์รวม จำนวน 16 รายการ ได้แก่

- 1) A youth leadership training case study. (Benson, 1991)
- 2) Holistic Leadership: A Model for Leader-Member Engagement and Development. (Best, 2011)

3) “Holistic Leader Development: A Tool for Enhancing Leader Well-Being”. (Clerkin, 2016)

4) HERO Leadership Competency Model. (Consulus, 2019)

5) Holistic Leadership: A new paradigm for today’s leaders. (Dhiman, 2017)

6) Holistic Leadership Proposal. (Funk, 2014)

7) 9 Characteristics of Holistic Leaders. (Funk, 2016a)

8) Holistic Leadership Competency Model for Healthcare. (Funk, 2016b)

9) “Role of Holistic Leadership in Kenyan Small and Medium Enterprises.” (Katuka, 2018)

10) Holistic Leadership. (Larcher, 2011)

11) The Holistic Leader: A Developmental Systemic Approach to Leadership. (Orlov, 2003)

12) Developing Holistic Leaders: Four Domains for Leadership Development and Practice. (Quatro, Waldman, & Galvin, 2007)

13) Becoming a Holistic Leader: Strategies for Successful Leadership Using a Principle-Based Approach. (Taggart, 2011)

14) Holistic Leadership. (Taliaferro, 2014)

15) Holistic Leadership Development: An Integration of HRD Practices and Gurukul Learnings. (Thaker, 2018)

16) The Holistic Leadership Model and the Nurse Unit Manager: Assessing Requisite Leadership Competencies in the Rwandan Context. (Tuyishime and Rosa, 2017)

โดยสังเคราะห์และกำหนดกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมจาก

1) A youth leadership training case study. (Benson, 1991)

2) Developing Holistic Leaders: Four Domains for Leadership Development and Practice. (Quatro, Waldman, & Galvin, 2007)

3) Becoming a Holistic Leader: Strategies for Successful Leadership Using a Principle-Based Approach. (Taggart, 2011)

4) Holistic Leadership. (Larcher, 2011)

- 5) Holistic Leadership Competency Model for Healthcare. (Funk, 2016b)
- 6) Holistic Leadership: A new paradigm for today's leaders. (Dhiman, 2017)
- 7) Holistic Leadership Development: An Integration of HRD Practices and Gurukul Learnings. (Thaker, 2018)
- 8) HERO Leadership Competency Model. (Consulus, 2019)

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิชาการ โดยสังเคราะห์และกำหนดกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการจาก

- 1) การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น (กิติมา ปรีดีติลล, 2532)
- 2) การบริหารงานเฉพาะด้านในสถาบันการศึกษา (พิชัย เสงี่ยมจิตต์, 2542)
- 3) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ โดยสังเคราะห์และกำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์จาก

- 1) การวางแผนกลยุทธ์ Strategic Planning (กรมสามัญศึกษา, 2545)
- 2) ชุดวิชาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์: โครงการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาประจำการ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549a)
- 3) การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก แนวคิดและหลักการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) (พลฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, 2552)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร มีลักษณะเป็นแบบวิเคราะห์ปลายเปิด เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 6 ประเด็นหลัก ได้แก่ ชื่อเอกสาร ชื่อผู้แต่ง ปีที่พิมพ์ สถานที่พิมพ์ สารสำคัญ และสรุปประเด็นสำคัญ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

นำแบบวิเคราะห์เนื้อหาใช้ในการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารตามประเด็นที่กำหนดและบันทึกข้อมูล โดยใช้สารสำคัญที่ต้องการจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

- 1) แนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม
- 2) แนวคิดการบริหารวิชาการ

3) การพัฒนากลยุทธ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาเป็นลักษณะความเรียง (Content Analysis) และค่าความถี่ นำเสนอข้อมูลในลักษณะแผนภาพกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ และการพัฒนากลยุทธ์

วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของร่างกรอบแนวคิด โดยใช้แบบสังเคราะห์เนื้อหาเพื่อนำเสนอ (ร่าง) กรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย (ร่าง) กรอบแนวคิดการวิจัย 3 กรอบแนวคิด ได้แก่

1. กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม มีสมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ และสมรรถนะย่อย 13 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือทักษะการทำงาน (Work Skills) ประกอบด้วย การวางแผนรอบด้าน (Embrasive Planning) ความฉลาดรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) การบูรณาการความรู้ (Knowledge Integration) การสืบค้นและการวิเคราะห์ (Inquiry & Analysis) การปรับตัวและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Adaptability & Change Management) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibilities) 2) สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือทักษะมนุษย์ (People Skills) ประกอบด้วย การสื่อสาร (Communication) การยุติข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) การสร้างทีม (Team Building) และการจูงใจและการจัดการกับผู้อื่น (Influencing & Managing People) และ 3) สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือทักษะตนเอง (Self Skills) ประกอบด้วย การตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น (Awareness of Self and Others) การพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Personal Mastery) และการริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ (Initiative & Creativity)

2. กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ 3) การจัดการเรียนการสอน และ 4) การวัดและประเมินผล

3. กรอบแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และ 4) การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม และกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ

แหล่งข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม 4 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารวิชาการ 3 คน โดยการประเมินรายบุคคล เพื่อ

ประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) กรอบแนวคิดการวิจัย ใช้วิธีการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง และกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ข้อ ดังนี้

1) มีความรู้ ความเข้าใจและความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบองค์รวม หรือการบริหารวิชาการ

2) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และ/หรือมีประสบการณ์การทำงานในองค์กรขนาดใหญ่หรือองค์กรมหาชน หรือการเรียน/การสอน/การจัดการศึกษาไม่น้อยกว่า 3 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ประเมินกรอบแนวคิด

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการวิจัย

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

นำแบบประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมและกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยวิธีวิเคราะห์ (ร่าง) กรอบแนวคิดโดยใช้ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) กำหนดเกณฑ์การยอมรับผลการประเมินกรอบแนวคิดขั้นต้นไว้ที่ \geq ร้อยละ 80

ขั้นตอนที่ 3 นำผลการวิเคราะห์การประเมิน (ร่าง) กรอบแนวคิดมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยฉบับสมบูรณ์

ระยะที่ 2 ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน ใช้การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative) จากแบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยออกแบบประชากร ตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือ และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) **ประชากร** คือ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ที่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษา รวม 105 โรงเรียน

2) **ตัวอย่าง** คือ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ที่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษา รวม 84 โรงเรียน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) มีขั้นตอนดังนี้

กำหนดขนาดตัวอย่าง โดยคำนวณจากสูตรขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามาเน่ (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยผู้วิจัยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน (e) $\pm 5\%$ ดังนี้

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

N แทน จำนวนประชากร ซึ่งมีจำนวนโรงเรียน 105 โรงเรียน

e แทน ความคลาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับได้ โดยกำหนดไว้ที่ร้อยละ 5

n แทน จำนวนตัวอย่างที่คำนวณได้

ขนาดประชากรของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ที่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษา รวม 105 โรงเรียน คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรได้ตัวอย่าง จำนวน 84 โรงเรียน

แบ่งประชากรออกเป็น 4 กลุ่ม ตามเกณฑ์ขนาดโรงเรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 1 – 499 คน

โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 500 – 1,499 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 1,500 – 2,499 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง โรงเรียนที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 2,500 คน ขึ้นไป

แบ่งประชากรออกเป็น 6 ภูมิภาค คือ กรุงเทพมหานคร ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ และภาคใต้

คำนวณขนาดตัวอย่าง โดยการคำนวณอัตราส่วนระหว่างจำนวนโรงเรียนในแต่ละภูมิภาคกับจำนวนโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ที่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษา ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและตัวอย่างโรงเรียน จำแนกตามภูมิภาคและขนาดโรงเรียน

ภูมิภาค	โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่าง ชาติของยูเนสโก ในประเทศไทย ที่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษา						
	ประชากร (โรงเรียน)	ร้อยละ	ตัวอย่าง (โรงเรียน)	ขนาดโรงเรียน			
				เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ
กรุงเทพมหานคร	45	42.9	36	2	10	11	13
ภาคกลาง	16	15.2	13	2	2	4	5
ภาคตะวันออก	11	10.5	9	0	1	1	7
ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	11	10.5	9	1	1	1	6
ภาคเหนือ	12	11.4	9	0	2	2	5
ภาคใต้	10	9.5	8	1	1	3	3
รวม	105	100	84	6	17	22	39

สุ่มตัวอย่างโรงเรียนตามที่กำหนดไว้ ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยใช้จับฉลาก

3) **ผู้ให้ข้อมูล** คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ครูหัวหน้าระดับ 1 คน ครูประจำชั้น 1 คน และประธานสถานักเรียน 1 คน รวมโรงเรียนละ 4 คน โดยมีจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 336 คน จาก 84 โรงเรียน และมีจำนวนตัวอย่างที่เก็บข้อมูลได้จริงและมีความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม 324 คน

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1) ศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบองค์รวม และการบริหารวิชาการ สร้างตารางวิเคราะห์โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละองค์ประกอบ และสร้างข้อคำถามโดยจัดทำ (ร่าง) แบบสอบถามที่พัฒนาประเด็นคำถามตามกรอบแนวคิดการวิจัยและนิยามศัพท์ โดยมีโครงสร้างข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม และโครงสร้างข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

2) นำแบบสอบถามที่สร้างเสนอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของภาษาเพื่อให้แบบสอบถามครอบคลุมและมีความเหมาะสมกับเนื้อหาการวิจัย

ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

1) นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม 4 คน และด้านการบริหารวิชาการ 3 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการวิจัย ใช้วิธีการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ข้อ ดังนี้ 1) มีความรู้ ความเข้าใจและความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบองค์รวม หรือการบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และ/หรือมีประสบการณ์การทำงานในองค์กรขนาดใหญ่หรือองค์กรมหาชน หรือการเรียน/การสอน/การจัดการศึกษาไม่น้อยกว่า 3 ปี

นำผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิมาคำนวณหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) โดยใช้สูตร

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

IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องที่มีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ

n หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนี IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปมาใช้ และปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

เกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้

+1 = แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

0 = ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

-1 = แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

จากผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการ

ของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม และแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม พบว่า ข้อคำถามมีความเหมาะสมและมีความตรงเชิงเนื้อหาที่ใช้ได้ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) รายข้อ ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป มีรายละเอียดดังนี้

ข้อคำถาม ด้านการพัฒนาหลักสูตร จำนวน 6 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1

ข้อคำถาม ด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ จำนวน 6 ข้อ มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.86– 1

ข้อคำถาม ด้านการจัดการเรียนการสอน จำนวน 3 ข้อ มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.57 – 1

ข้อคำถาม ด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 6 ข้อ มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.7 – 1

ข้อคำถาม ด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ จำนวน 12 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1

ข้อคำถาม ด้านสภาพเศรษฐกิจ จำนวน 12 ข้อ มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.86 – 1

ข้อคำถาม ด้านสภาพสังคม จำนวน 12 ข้อ มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.86 – 1

ข้อคำถาม ด้านเทคโนโลยี จำนวน 12 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1

จึงคัดเลือกข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม จำนวน 21 ข้อ และข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม จำนวน 48 ข้อ มาใช้

CHULALONGKORN UNIVERSITY

2) ปรับแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจ

3) การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) นำเครื่องมือทดลองใช้กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะร่วมกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อศึกษาคุณภาพของเครื่องมือ โดยขอความอนุเคราะห์โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกประเทศไทยที่จัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษา จำนวน 8 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูหัวหน้าระดับ ครูประจำชั้น และประธานสถานักเรียน รวม 32 คน

นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งแบบสอบถามต้องมีค่าความเที่ยงตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป

จึงจะถือได้ว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสมในการนำไปใช้จริงในการวิจัย รายละเอียดผลการวิเคราะห์ แสดงดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

แบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา
1. สภาพแวดล้อมภายใน	21	.952
2. สภาพแวดล้อมภายนอก	48	.979
รวม	69	.984

จากตารางที่ 3.2 พบว่า ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม เท่ากับ .952 ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม เท่ากับ .979 และค่าความเที่ยงของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมทั้งหมด เท่ากับ .984 แบบสอบถามจึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากตัวอย่างในการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย และภาวะผู้นำแบบองค์รวม สำหรับเก็บข้อมูลจาก ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูหัวหน้าระดับ ครูประจำชั้น และประธานสถานักเรียน โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในในการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโก

ในประเทศไทย ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน
ประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale)

ตอนที่ 3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกใน
การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของ
ยูเนสโกในประเทศไทย ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน มีลักษณะเป็นแบบ
มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) มีความหมายของเกณฑ์ค่าระดับ ดังนี้

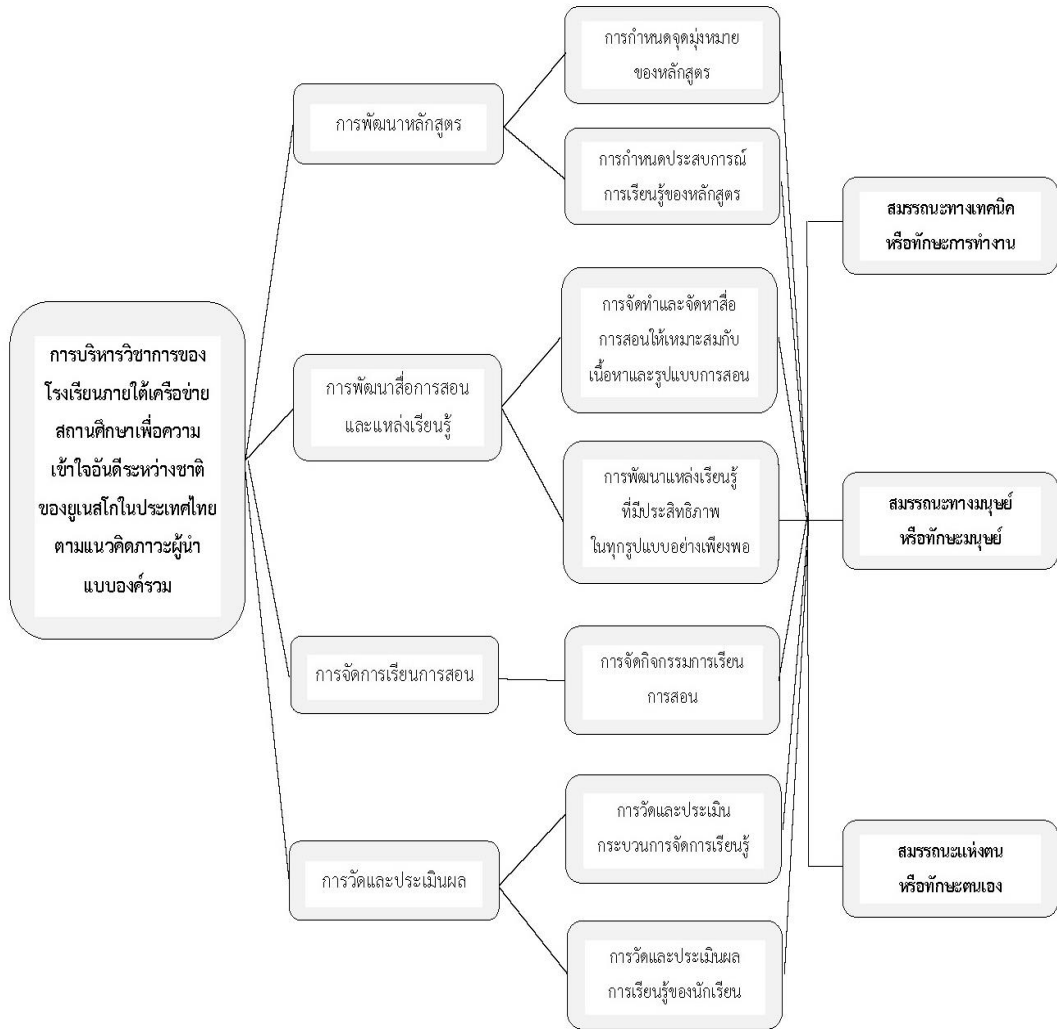
เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”

- ระดับ 5 หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติในสภาพปัจจุบัน มากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติในสภาพปัจจุบัน มาก
- ระดับ 3 หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติในสภาพปัจจุบัน ปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติในสภาพปัจจุบัน น้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติในสภาพปัจจุบัน น้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

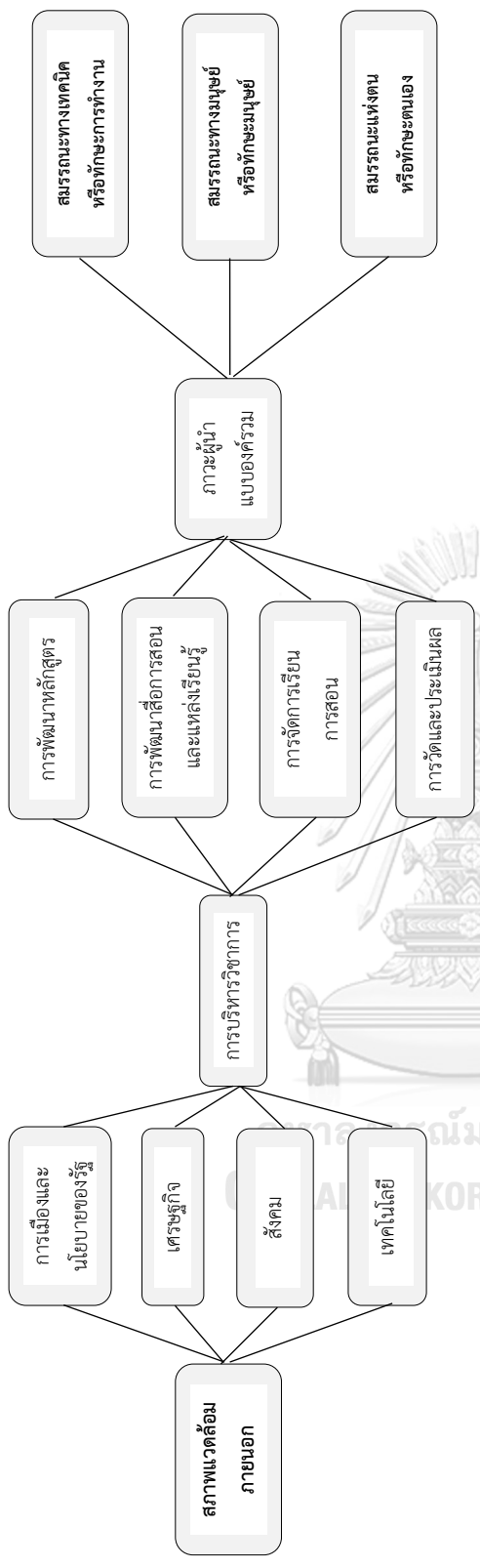
- ระดับ 5 หมายถึง ตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้นใน
อนาคต มากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้นใน
อนาคต มาก
- ระดับ 3 หมายถึง ตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้นใน
อนาคต ปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้นใน
อนาคต น้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้นใน
อนาคต น้อยที่สุด

แสดงรายละเอียดแบบสอบถามดังแผนภาพที่ 3.1 และแผนภาพที่ 3.2

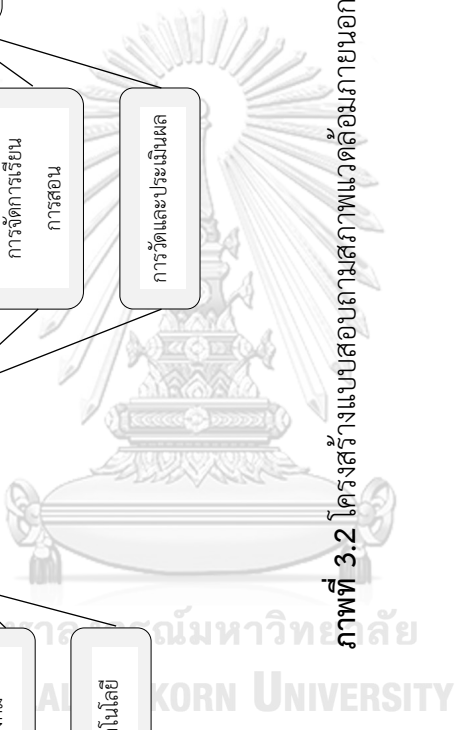


UNIVERSITY

ภาพที่ 3.1 โครงสร้างแบบสอบถามสภาพแวดล้อมภายใน



ภาพที่ 3.2 โครงสร้างแบบสอบถามสภาพแวดล้อมภายนอก



การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1) ขอนหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อนำส่งให้ผู้บริหารโรงเรียน

2) นำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แนบกับแบบสอบถามตามขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้ในการวิจัย จำนวน 84 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 336 ฉบับ ส่งทางไปรษณีย์โดยแนบซองและติดดวงตราไปรษณียากร พร้อมรายละเอียดที่อยู่ในการส่งแบบสอบถามกลับคืน โดยให้เวลาในการตอบแบบสอบถาม 3 สัปดาห์

3) ได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 336 ฉบับ อัตราการตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 100.00 ของแบบสอบถามทั้งหมด และดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ จากตัวอย่าง 81 โรงเรียน จำนวน 324 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.43 ของแบบสอบถามทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

1) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Science) โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปลความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.51 - 5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด หรือมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.51 - 4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันในระดับมาก หรือมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.51 - 3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง หรือมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.51 - 2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันในระดับน้อย หรือมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00 - 1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด หรือมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปลความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.51 - 5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด หรือมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.51 - 4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันในระดับมาก หรือมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.51 - 3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง หรือมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.51 - 2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันในระดับน้อย หรือมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00 - 1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด หรือมีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

2) วิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

1) วิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม โดยการคำนวณหาค่าดัชนี Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม หาค่าความต้องการจำเป็น (PNI) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก การหาค่าความต้องการจำเป็นใช้สูตร

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

- I = สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม
- D = สภาพปัจจุบันของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

2) จัดลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม มาคำนวณและจัดกลุ่ม จำแนกจุดแข็ง จุดอ่อน จากค่าดัชนี PNI_{modified} ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และจำแนกโอกาส และภาวะคุกคาม จากค่าดัชนี PNI_{modified} ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก กำหนดเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จากแบบสอบถามตอนที่ 2

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูงเป็น จุดอ่อน

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำเป็น จุดแข็ง

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จากแบบสอบถามตอนที่ 3

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูงเป็น ภาวะคุกคาม

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำเป็น โอกาส

การกำหนดเกณฑ์สูง - ต่ำ ใช้เกณฑ์การพิจารณาค่า PNI_{modified} และนำมาคำนวณ ดังนี้

$$\text{ถ้า } X = (PNI_{\text{max}} - PNI_{\text{min}}) / 2$$

$$\text{และ } Y = x + PNI_{\text{min}}$$

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ จะอยู่ในช่วง PNI_{min} ถึง y ซึ่งเป็นจุดแข็ง (S) หรือ โอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง จะอยู่ในช่วง $y + 0.001$ ถึง PNI_{max} ซึ่งเป็นจุดอ่อน (W) หรือ ภาวะคุกคาม (T)

3) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ระยะที่ 3 พัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม โดยดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) จัดทำตาราง SWOT Analysis จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม โดยจัดทำเป็นตารางจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายใน และโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอก และเรียงลำดับตามค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$)

2) จัดทำตาราง TOWS Matrix โดยจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในกับสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม มีรายละเอียดดังนี้

SO : กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) จับคู่ระหว่างจุดแข็ง (S) กับโอกาส (O) โดยใช้จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ และโอกาสที่ได้รับมาเพื่อทำให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด

WO : กลยุทธ์เชิงแก้ไข (Competitive Strategy) จับคู่ระหว่าง จุดอ่อน (W) กับโอกาส (O) โดยใช้ประโยชน์จากโอกาสที่ได้รับมาแก้ไขจุดอ่อนหรือจุดด้อยเพื่อกำจัด หรือทำให้จุดอ่อนนั้นลดลง

ST : กลยุทธ์เชิงรับ (Conservative Strategy) จับคู่ระหว่างจุดแข็ง (S) กับภาวะคุกคาม (T) โดยนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อรับมือกับอุปสรรคหรือภาวะคุกคาม

WT : กลยุทธ์เชิงป้องกัน (Defensive Strategy) จับคู่ระหว่างจุดอ่อน (W) กับภาวะคุกคาม (T) เป็นกลยุทธ์การตั้งรับ โดยมีเป้าหมายคือการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงการทำให้องค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แย่ไปกว่าเดิม

3) พัฒนา (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์ กำหนดจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ ในภาพรวม ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาสื่อการสอน และแหล่งเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล ตามลำดับ และสภาพแวดล้อมภายนอก ในภาพรวม ได้แก่ การเมืองและนโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และเทคโนโลยี โดยคำนึงถึงความแตกต่างของขนาดโรงเรียน และได้นำทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารวิชาการ มากำหนดเป็นกลยุทธ์หลักเพื่อให้ครอบคลุมทุกมิติของการบริหารวิชาการ

กลยุทธ์รอง 14 กลยุทธ์ กำหนดจากองค์ประกอบย่อยทั้งหมดของการบริหารวิชาการ และจุดอ่อนทั้งหมดของกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

วิธีการ 42 วิธี กำหนดจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยเขียนวิธีการให้ครบวงจรกระบวนการบริหาร PIE

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย ตารางสรุป SWOT Analysis ตารางสรุป TOWS Matrix และขั้นตอนการวิจัย

ตอนที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 3 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 8 ข้อ กลยุทธ์รอง 14 ข้อ และวิธีการ 42 ข้อ แบบประเมินนี้เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ความเหมาะสม

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ความเป็นไปได้

- 5 หมายถึง ความเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง ความเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง ความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สำหรับ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1

การหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1

ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล จำนวน 18 คน โดยเลือกแบบเจาะจง ได้แก่

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม 5 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์ 4 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับ

มัธยมศึกษาและด้านการบริหารวิชาการ 9 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

นำ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรายบุคคล เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยส่งและรับแบบประเมินด้วยตนเอง ส่งและรับกลับคืนผ่านทางไปรษณีย์ ประเมินออนไลน์ผ่านโปรแกรม Google Form Survey หรือทาง E-Mail

การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ผลจากแบบประเมิน (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) กำหนดเกณฑ์การยอมรับผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ไว้ที่ \geq ร้อยละ 80

4) พัฒนา (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2 โดยนำความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และข้อเสนอแนะของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 จากการประเมินรายบุคคล จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล จำนวน 18 คน มาปรับปรุงแก้ไข

การหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2

ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน ได้แก่

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม 4 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา 3 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา 4 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2

ตอนที่ 1 การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย ตารางสรุป SWOT Analysis ตารางสรุป TOWS Matrix และขั้นตอนการวิจัย

ตอนที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 3 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2 โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 8 ข้อ กลยุทธ์รอง 14 ข้อ และวิธีการ 46 ข้อ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สำหรับ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2

การเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน ได้อภิปราย เสนอแนะ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2 อย่างละเอียดในเชิงลึก

การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

5) นำเสนอกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์จากผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการสนทนากลุ่มของร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 2 ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม โดยการนำผลการอภิปราย ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2 อย่างละเอียดในเชิงลึก โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 11 คน จากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยรายละเอียดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 สรุปขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีการดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
<p>ระยะที่ 1</p> <p>ศึกษากรอบแนวคิดทฤษฎีผู้นำแบบองค์รวม และการบูรณาการ</p>	<p>1.1 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบองค์รวมและการบริหารวิชาการ</p> <p><u>แหล่งข้อมูล เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบองค์รวมและการบริหารวิชาการ</u></p> <p><u>สถิติที่ใช้</u> ความถี่ และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา</p> <p>1.2 ประเมินความเหมาะสม (ร่าง) กรอบแนวคิดการวิจัย</p> <p><u>ผู้ให้ข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน แบ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม 4 คน และการบริหารวิชาการ 3 คน</u></p> <p><u>เครื่องมือในการวิจัย</u> แบบประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) กรอบแนวคิด</p> <p><u>สถิติที่ใช้</u> ความถี่ และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา</p> <p>1.3 นำเสนอกรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบองค์รวมและการบริหารวิชาการ</p> <p><u>แหล่งข้อมูล</u> ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมจากขั้นตอนที่ 1.2</p>	<p>(ร่าง) กรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบองค์รวม</p> <p>(ร่าง) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ</p> <p>ความเหมาะสมของ (ร่าง) กรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบองค์รวม และ (ร่าง) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ</p> <p>กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม</p>

ตารางที่ 3.3 สรุปขั้นตอนการวิจัย (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีการดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
<p>ระยะที่ 2</p> <p>วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาวต่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำ</p> <p>เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาวต่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม</p>	<p>2.1 สร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาวต่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม และตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามจากผู้ให้ข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน แบ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม 4 คน และการบริหารวิชาการ 3 คน</p> <p><u>เครื่องมือในการวิจัย</u> แบบประเมินคุณภาพสอดคล้องของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาวต่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย และภาวะผู้นำแบบองค์รวม</p> <p><u>สถิติที่ใช้</u> ความถี่ และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา</p>	<p>แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาวต่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม</p>
	<p>2.2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาวต่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม</p> <p>ประชาคม 5 โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาวต่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ซึ่งจัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษา จำนวน 105 โรงเรียน</p>	<p>สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาวต่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม</p>

ตารางที่ 3.3 สรุปขั้นตอนการวิจัย (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีการดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
<p>ระยะที่ 2 (ต่อ)</p> <p>วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาวชนบทในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม</p>	<p>ตัวอย่าง โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาวชนบทในประเทศไทย ซึ่งจัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษา จำนวน 84 โรงเรียน</p> <p>ผู้ให้ข้อมูล ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ครูหัวหน้าระดับ 1 คน ครูประจำชั้น 1 คน และประธานสภานักเรียน 1 คน รวม 336 คน</p> <p>เครื่องมือในการวิจัย แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาวชนบทในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม</p>	<p>ค่าความต้องการจำเป็น และลำดับความสำคัญของ</p> <p>ค่าPNI_{modified}</p>
<p>สถิติที่ใช้</p> <p>2.3 วิเคราะห์และจัดลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาวชนบทในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม</p> <p>สถิติที่ใช้ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น และลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น</p>	<p>สถิติที่ใช้ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน</p> <p>2.3 วิเคราะห์และจัดลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาวชนบทในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม</p> <p>สถิติที่ใช้ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น และลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น</p>	<p>ค่าความต้องการจำเป็น และลำดับความสำคัญของ</p> <p>ค่าPNI_{modified}</p>

ตารางที่ 3.3 สรุปขั้นตอนการวิจัย (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีการดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
<p>ระยะที่ 2 (ต่อ)</p> <p>วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม</p>	<p>2.4 วิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำนวนตามขนาดโรงเรียน</p> <p>สถิติที่ใช้ Analysis of Variance (ANOVA)</p> <p>2.5 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม</p> <p>สถิติที่ใช้ ความสูง-ต่ำของค่าดัชนีความต้องการจำเป็น</p>	<p>ความแตกต่างของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม</p> <p>จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม</p>
<p>ระยะที่ 3</p> <p>พัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม</p>	<p>3.1 จัดทำ SWOT Analysis</p> <p>แหล่งข้อมูล ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม และลำดับความต้องการจำเป็นของค่า PNI_{modified}</p> <p>3.2 จัดทำ TOWS Matrix โดยการจับคู่จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม</p> <p>แหล่งข้อมูล ตาราง SWOT Analysis</p>	<p>ตาราง SWOT Analysis</p> <p>ตาราง TOWS Matrix</p>

ตารางที่ 3.3 สรุปขั้นตอนการวิจัย (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีการดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
<p>ระยะที่ 3 (ต่อ)</p> <p>พัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม</p>	<p>3.3 จัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1</p> <p><u>แหล่งข้อมูล</u> ตาราง TOWS Matrix</p> <p>3.4 ประเมิน (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1</p> <p><u>ผู้ให้ข้อมูล</u> ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม 5 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์ 4 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาและด้านการบริหารวิชาการ 9 คน <p><u>เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย</u> แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1</p> <p><u>การเก็บข้อมูล</u> ส่งแบบประเมิน (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรายบุคคล</p> <p><u>สถิติที่ใช้</u> ค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา</p>	<p>(ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1</p> <p>ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1</p>

ตารางที่ 3.3 สรุปขั้นตอนการวิจัย (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีการดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
<p>ระยะที่ 3 (ต่อ)</p> <p>พัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความร่วมมือระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม</p>	<p>3.5 จัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2 แหล่งข้อมูล ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1</p> <p>3.6 ประเมิน (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2 ผู้ให้ข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม 4 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา 4 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2</p> <p>การเก็บข้อมูล การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ สถิติที่ใช้ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group)</p> <p>3.7 นำเสนอกลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความร่วมมือระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับสมบูรณ์</p> <p>แหล่งข้อมูล ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2</p>	<p>(ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความร่วมมือระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2</p> <p>ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความร่วมมือระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2</p> <p>กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความร่วมมือระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม</p>

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมและกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ 2) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม และ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ (Multi-phase Mixed Method) ประชากร คือ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ซึ่งจัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษา จำนวน 105 โรงเรียน ขนาดตัวอย่าง จำนวน 84 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ครูหัวหน้าระดับ 1 คน ครูประจำชั้น 1 คน และประธานสภานักเรียน 1 คน รวมจำนวนโรงเรียนละ 4 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสอบถามและแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

4.1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม และกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ

4.1.1 ร่างกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม และกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ

4.1.2 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม และกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ

4.2 ความแปรปรวน (ANOVA) ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

4.2.1 ความแปรปรวนของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

4.2.2 ความแปรปรวนของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

4.3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

4.3.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.3.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

4.4 กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

4.4.1 SWOT Analysis ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

4.4.2 TOWS Matrix ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

4.4.3 (ร่าง) กลยุทธ์ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1

4.4.4 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

4.4.5 (ร่าง) กลยุทธ์ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2

4.4.6 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2 โดยการสนทนากลุ่ม

4.4.7 กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับสมบูรณ์

4.1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม และกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ

การศึกษากรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม และกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ ใช้วิธีการศึกษาเอกสารข้อมูล และสังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาจัดทำเป็น (ร่าง) กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม และ (ร่าง) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

4.1.1 ร่างกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม และกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ

นำ (ร่าง) กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม และ (ร่าง) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งคัดเลือกโดยเฉพาะเจาะจง จำนวน 7 ท่าน ประกอบด้วย 1) ด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม 2) ด้านการบริหารวิชาการ โดยประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการวิจัย 2 ส่วน คือ 1) กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม และ 2) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของกรอบแนวคิดการวิจัย ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

กรอบแนวคิดการวิจัย	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n=7)			
	เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	รวม
	ความถี่	ความถี่	ความถี่	
แนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม				
1. สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือทักษะการทำงาน (Work Skills)				
1.1 การวางแผนรอบด้าน	7	0	0	1
1.2 ความฉลาดรู้ทางการเงิน	6	1	0	0.86
1.3 การบูรณาการความรู้	6	1	0	0.86
1.4 การถามเพื่อหาข้อมูลและการวิเคราะห์	6	1	0	0.86
1.5 การปรับตัว	7	0	0	1
1.6 ความรับผิดชอบต่อสังคม	7	0	0	1
2. สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)				
2.1 การสื่อสาร	7	0	0	1
2.2 การยุติข้อขัดแย้ง	6	1	0	0.86
2.3 การสร้างทีม	7	0	0	1
2.4 การจูงใจผู้อื่น	7	0	0	1
3. สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)				
3.1 การตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น	7	0	0	1
3.2 การพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย	7	0	0	1
3.3 การริเริ่มและการสร้างสรรค์	5	2	0	0.71

จากตารางที่ 4.1 ผลการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม พบว่า ภาพรวมของกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม มีความเหมาะสมและเป็นไปได้

ตารางที่ 4.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ

กรอบแนวคิดการวิจัย	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (n=7)			
	เหมาะสม (+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่เหมาะสม (-1)	รวม
	ความถี่	ความถี่	ความถี่	
แนวคิดการบริหารวิชาการ				
1. การพัฒนาหลักสูตร	7	0	0	1
2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	7	0	0	1
3. การจัดการเรียนการสอน	6	1	0	0.86
4. การวัดและประเมินผล	6	1	0	0.86

จากตารางที่ 4.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ พบว่า ภาพรวมของกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม
 - 1.1) ความฉลาดรู้ทางการเงิน เพิ่มเติมความหมายท้ายประโยค “หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ซึ่งรวมถึงการใช้เงินโดยยึดหลักคุณธรรม”
 - 1.2) การปรับตัว (Adaptability) เพิ่มเติมเป็น “การปรับตัวและการบริหารการเปลี่ยนแปลง” (Adaptability & Change Management)
 - 1.3) การจูงใจผู้อื่น (Influencing People) เพิ่มเติมเป็น “การจูงใจและการจัดการกับผู้อื่น” (Influencing & Managing People)
 - 1.4) การถามเพื่อหาข้อมูลและการวิเคราะห์ ปรับคำเป็น “การสืบค้น และการวิเคราะห์”
 - 1.5) การริเริ่มและสร้างสรรค์ เพิ่มเติมเป็น “การริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์” และเพิ่มเติมความหมายท้ายประโยค “หมายถึง ความคิดที่มุ่งแสวงหา ตลอดจนการส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นนวัตกรรมเพื่อสร้างนวัตกรรม”
 - 1.6) การบูรณาการความรู้ ปรับความหมายเป็น “หมายถึง การเชื่อมโยงความรู้บูรณาการ 8 กลุ่มสาระ”
 - 1.7) การยุติข้อขัดแย้ง เพิ่มเติมความหมายเป็น “หมายถึง การเจรจาอย่างมีเหตุผล บนพื้นฐานเหตุผลที่ถูกต้อง”

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ

2.1 การวัดและประเมินผล เพิ่มเติมความหมายเป็น “หมายถึง การวัดและประเมิน ซึ่งรวมถึงความเข้าใจ การกักเก็บความรู้ (retention) และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้”

2.2 ความหมายของการจัดการเรียนการสอนไม่ครอบคลุมถึงกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน ผลจากการประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัยและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโดยผู้ทรงคุณวุฒิได้นำไปปรับปรุงในส่วนของนิยามคำศัพท์ให้มีเนื้อความกระชับและชัดเจนมากขึ้น และได้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการสร้างเครื่องมือและดำเนินการวิจัยต่อไป

4.1.2 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม และกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ

กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม หมายถึง สมรรถนะหรือทักษะที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างนักเรียนให้มีภาวะผู้นำแบบองค์รวม 3 ด้าน คือ

1) สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือทักษะการทำงาน (Work Skills)

- 1.1) การวางแผนรอบด้าน (Embracive Planning)
- 1.2) ความฉลาดรู้ทางการเงิน (Financial Literacy)
- 1.3) การบูรณาการความรู้ (Knowledge Integration)
- 1.4) การสืบค้นและการวิเคราะห์ (Inquiry & Analysis)
- 1.5) การปรับตัวและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Adaptability & Change

Management)

- 1.6) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibilities)

2) สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือทักษะมนุษย์ (People Skills)

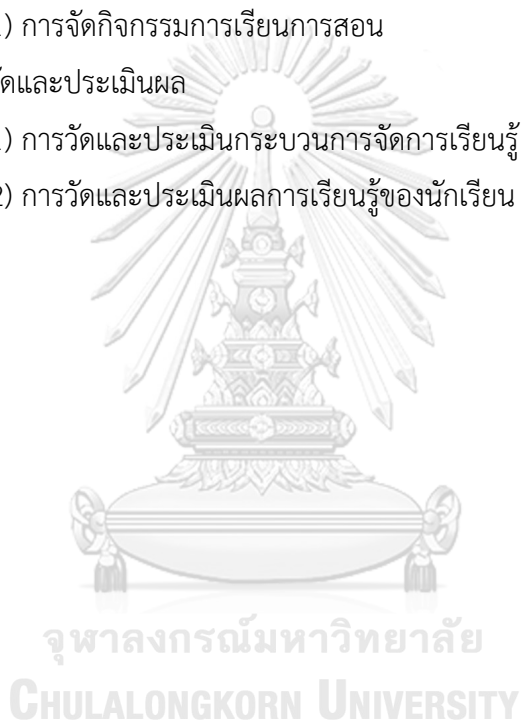
- 2.1) การสื่อสาร (Communication)
- 2.2) การยุติข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution)
- 2.3) การสร้างทีม (Team Building)
- 2.4) การจูงใจและการจัดการกับผู้อื่น (Influencing & Managing People)

3) สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)

- 3.1) การตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น (Awareness of Self and Others)
- 3.2) การพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Personal Mastery)
- 3.3) การริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ (Initiative & Creativity)

กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

- 1) การพัฒนาหลักสูตร
 - 1.1) การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
 - 1.2) การกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร
- 2) การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้
 - 2.1) การจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน
 - 2.2) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ
- 3) การจัดการเรียนการสอน
 - 3.1) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
- 4) การวัดและประเมินผล
 - 4.1) การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้
 - 4.2) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน



4.2 ความแปรปรวน (ANOVA) ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

4.2.1 ความแปรปรวนของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ตารางที่ 4.3 การเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม

สภาพปัจจุบันของ สภาพแวดล้อมภายใน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	การวิเคราะห์ เปรียบเทียบรายคู่
การพัฒนาหลักสูตร	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	3 321 324	1.333 .425	3.136	.026*	--
การพัฒนาสื่อการสอน และแหล่งเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	3 321 324	3.099 .466	6.645	.000*	ขนาดเล็ก-ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง-ขนาดใหญ่ ขนาดใหญ่-ขนาดใหญ่ พิเศษ
การจัดการเรียนการ สอน	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	3 321 324	3.251 .502	6.481	.000*	ขนาดกลาง-ขนาดใหญ่ ขนาดใหญ่-ขนาดใหญ่ พิเศษ
การวัดและประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	3 321 324	3.314 .476	6.955	.000*	ขนาดเล็ก-ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง-ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง-ขนาดใหญ่ พิเศษ

หมายเหตุ กำหนดความเชื่อมั่น 95% * คือ ค่าันยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

p-value < 0.05 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ = sig

p-value > 0.05 แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ = ไม่ sig

จึงสรุปเป็นตารางสภาพแวดล้อมภายในจำแนกตามขนาดของโรงเรียน เครื่องหมายถูก (✓) หมายถึง มีความแตกต่างกัน และเครื่องหมายกากบาท (×) หมายถึง ไม่มีความแตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.3.1

ตารางที่ 4.3.1 สรุปการเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมตามขนาดของโรงเรียน (จากตารางผนวกที่ 1)

สภาพแวดล้อมภายใน	ขนาดของโรงเรียน						
	1) รวม	2) S-M	3) S-L	4) S-XL	5) M-L	6) M-XL	7) L-XL
1. การพัฒนาหลักสูตร	✓ .026*	✗ .955	✗ .215	✗ .955	✗ .185	✗ 1.000	✗ .061
2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	✓ .000*	✗ 1.000	✓ .033*	✗ .540	✓ .001*	✗ .348	✓ .025*
3. การจัดการเรียนการสอน	✓ .000*	✗ .976	✗ .314	✗ .985	✓ .000*	✗ .104	✓ .045*
4. การวัดและประเมินผล	✓ .000*	✗ 1.000	✓ .045*	✗ .288	✓ .001*	✓ .031*	✗ .393

จากตารางที่ 4.3.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมตามขนาดของโรงเรียนรวมทุกขนาด จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบองค์ประกอบของผลลัพธ์ในภาพรวมทางสถิติ One-way ANOVA (F-test) พบว่า เมื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในในด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า มีความแตกต่างกันของการกระจายข้อมูลทุกขนาด

การเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมตามแต่ละขนาดโรงเรียน จากการวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบองค์ประกอบของผลลัพธ์ทางสถิติ One-way ANOVA (F-test) พบว่า

1. การพัฒนาหลักสูตรตามขนาดโรงเรียนรายคู่

เมื่อพิจารณาค่า sig ที่มีค่ามากกว่า 0.05 มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า ไม่มีความแตกต่างกันของการกระจายข้อมูล คือ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ และโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ตามขนาดโรงเรียนรายคู่

เมื่อพิจารณาค่า sig ที่มีค่ามากกว่า 0.05 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า มีความแตกต่างกันของการกระจายข้อมูล คือ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

เมื่อพิจารณาค่า sig ที่มีค่ามากกว่า 0.05 มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า ไม่มีความแตกต่างกันของการกระจายข้อมูล คือ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่พิเศษ และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

3. การจัดการเรียนการสอนตามขนาดโรงเรียนรายคู่

เมื่อพิจารณาค่า sig ที่มีค่ามากกว่า 0.05 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า มีความแตกต่างกันของการกระจายข้อมูล คือ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

เมื่อพิจารณาค่า sig ที่มีค่ามากกว่า 0.05 มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า ไม่มีความแตกต่างกันของการกระจายข้อมูล คือ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลางขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

4. การวัดและประเมินผลตามขนาดโรงเรียนรายคู่

เมื่อพิจารณาค่า sig ที่มีค่ามากกว่า 0.05 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า มีความแตกต่างกันของการกระจายข้อมูล คือ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

เมื่อพิจารณาค่า sig ที่มีค่ามากกว่า 0.05 มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า ไม่มีความแตกต่างกันของการกระจายข้อมูล คือ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่พิเศษ และโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

4.2.2 ความแปรปรวนของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ตารางที่ 4.4 การเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพแวดล้อมภายนอกในการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม

สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอก		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่
การเมืองและนโยบายของรัฐ (Politic : P)	ระหว่างกลุ่ม	8.148	3	2.716	6.259	.000*	ขนาดกลาง-ขนาดใหญ่
	ภายในกลุ่ม	138.845	321	.434			
	รวม	146.993	324				
สภาพเศรษฐกิจ (Economic : E)	ระหว่างกลุ่ม	10.115	3	3.372	7.105	.000*	ขนาดกลาง-ขนาดใหญ่ ขนาดใหญ่-ขนาดใหญ่พิเศษ
	ภายในกลุ่ม	152.322	321	.475			
	รวม	162.437	324				
สภาพสังคม (Social : S)	ระหว่างกลุ่ม	5.643	3	1.881	4.376	.005*	ขนาดกลาง-ขนาดใหญ่
	ภายในกลุ่ม	137.971	321	.430			
	รวม	143.614	324				
เทคโนโลยี (Technology : T)	ระหว่างกลุ่ม	5.071	3	1.690	4.028	.008*	ขนาดกลาง-ขนาดใหญ่
	ภายในกลุ่ม	134.720	321	.420			
	รวม	139.792	324				

หมายเหตุ กำหนดความเชื่อมั่น 95% * คือ ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

p-value < 0.05 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ = sig

p-value > 0.05 แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ = ไม่ sig

จึงสรุปเป็นตารางสภาพแวดล้อมภายนอกจำแนกตามขนาดของโรงเรียน เครื่องหมายถูก (✓) หมายถึง มีความแตกต่างกัน และเครื่องหมายกากบาท (×) หมายถึง ไม่มีความแตกต่างกัน ดังตารางที่ 4.4.1

ตารางที่ 4.4.1 สรุปการเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพแวดล้อมภายนอกในการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมตามขนาดของโรงเรียน (จากตารางผนวกที่ 2)

สภาพแวดล้อมภายนอก	ขนาดของโรงเรียน						
	1) รวม	2) S-M	3) S-L	4) S-XL	5) M-L	6) M-XL	7) L-XL
1. การเมืองและนโยบายของรัฐ	✓ .000*	× .774	× .313	× .933	✓ .000*	× .060	× .191
2. สภาพเศรษฐกิจ	✓ .000*	× .763	× .246	× .993	✓ .000*	× .176	✓ .028*
3. สภาพสังคม	✓ .005*	× .954	× .331	× .960	✓ .007*	× .371	× .151
4. เทคโนโลยี	✓ .008*	× 1.000	× .198	× .890	✓ .018*	× .646	× .115

จากตารางที่ 4.4.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพแวดล้อมภายนอกในการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมตามขนาดของโรงเรียนรวมทุกขนาด จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบองค์ประกอบของผลลัพธ์ในภาพรวมทางสถิติ One-way ANOVA (F-test) พบว่า เมื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่า มีความแตกต่างกันของการกระจายข้อมูล คือ ด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ ด้านสภาพเศรษฐกิจ ด้านสภาพสังคม และด้านเทคโนโลยี

ดังนั้น การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม เพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม จึงดำเนินการตามรายขนาดโรงเรียน

4.3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

4.3.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทั้งหมด 324 ฉบับ โดยผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูหัวหน้าระดับ ครูประจำชั้น และประธานสภานักเรียน รวมจำนวน 324 คน ซึ่งสามารถจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน (เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปนับเป็น 1 ปี) ประสบการณ์ทำงาน ระดับที่ประจำชั้นในปีการศึกษา 2563 และระดับชั้นที่ศึกษาในปีการศึกษา 2563 โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.3



ตารางที่ 4.5 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ	ผู้อำนวยการเรียน/ รองผู้อำนวยการเรียน		ครูหัวหน้าระดับ		ครูประจำชั้น		ประธานสภานักเรียน		รวมทั้งหมด	
		ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1	เพศ										
1.1	ชาย	42	51.85	33	40.74	24	29.63	44	54.32	143	44.14
1.2	หญิง	39	48.15	48	59.26	57	70.37	37	45.68	181	55.86
	รวม	81	100	81	100	81	100	81	100	324	100
2	อายุ										
2.1	ต่ำกว่า 31 ปี	1	1.23	17	20.99	-	-	-	-	18	11.11
2.2	31- 40 ปี	12	14.82	36	44.44	-	-	-	-	48	29.63
2.3	41- 50 ปี	16	19.75	17	20.99	-	-	-	-	33	20.37
2.4	51 ปีขึ้นไป	52	64.20	11	13.58	-	-	-	-	63	38.89
	รวม	81	100	81	100	-	-	-	-	162	100
	อายุ										
2.1	ต่ำกว่า 25 ปี	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.2	25 – 30 ปี	-	-	-	-	25	30.86	-	-	25	30.86
2.3	31 – 35 ปี	-	-	-	-	19	23.46	-	-	19	23.46
2.4	36 – 40 ปี	-	-	-	-	22	27.16	-	-	22	27.16
2.5	41 – 45 ปี	-	-	-	-	3	3.70	-	-	3	3.70
2.6	46 – 50 ปี	-	-	-	-	6	7.41	-	-	6	7.41
2.7	51 – 55 ปี	-	-	-	-	2	2.47	-	-	2	2.47
2.8	55 ปีขึ้นไป	-	-	-	-	4	4.94	-	-	4	4.94
	รวม	-	-	-	-	81	100	-	-	81	100

ข้อ	สถานภาพ	ผู้อำนวยการโรงเรียน/ รองผู้อำนวยการโรงเรียน		ครูหัวหน้าระดับ		ครูประจำชั้น		ประธานสถานักเรียน		รวมทั้งหมด	
		ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
3	ระดับการศึกษาสูงสุด										
	3.1 ปริญญาตรี	7	8.64	34	41.98	42	51.85	-	-	83	35.02
	3.2 ปริญญาโท	62	76.55	44	54.32	35	43.21	-	-	141	59.49
	3.3 ปริญญาเอก	12	14.81	3	3.70	4	4.94	-	-	19	5.49
	รวม	81	100	81	100	81	100	-	-	243	100
4	ตำแหน่งปัจจุบัน										
	4.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน	30	37.04	-	-	-	-	-	-	30	37.04
	4.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน	51	62.96	-	-	-	-	-	-	51	62.96
	รวม	81	100	-	-	-	-	-	-	79	100
5	ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน										
	5.1 ต่ำกว่า 1 ปี	3	3.70	3	3.70	2	2.47	-	-	8	3.29
	5.2 1 - 4 ปี	15	18.52	24	29.63	23	28.40	-	-	62	25.51
	5.3 5 - 8 ปี	19	23.46	26	32.10	19	23.46	-	-	64	26.34
	5.4 9 - 12 ปี	20	24.69	10	12.35	14	17.28	-	-	44	18.11
	5.5 13 - 15 ปี	7	8.64	5	6.17	9	11.11	-	-	21	8.64
	5.6 มากกว่า 15 ปี	17	20.99	13	16.05	14	17.28	-	-	44	18.11
	รวม	81	100	81	100	81	100	-	-	243	100
6	ระดับที่ประจำชั้นในปีการศึกษา 2563										
	6.1 ม.1	-	-	-	-	13	16.05	-	-	13	16.05
	6.2 ม.2	-	-	-	-	10	12.35	-	-	10	12.35
	6.3 ม.3	-	-	-	-	16	19.75	-	-	16	19.75

ชื่อ	สถานภาพ	ผู้อำนวยการโรงเรียน/ รองผู้อำนวยการโรงเรียน		ครูหัวหน้าระดับ		ครูประจำชั้น		ประธานสถานักเรียน		รวมทั้งหมด	
		ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
6.4	ม.4	-	-	-	-	14	17.28	-	-	14	17.28
6.5	ม.5	-	-	-	-	11	13.58	-	-	11	13.58
6.6	ม.6	-	-	-	-	17	20.99	-	-	17	20.99
	รวม	-	-	-	-	81	100	-	-	81	100
7	ระดับชั้นที่ศึกษาในปีการศึกษา 2563										
7.1	ม.1	-	-	-	-	-	-	1	1.24	1	1.24
7.2	ม.2	-	-	-	-	-	-	0	0.00	0	0.00
7.3	ม.3	-	-	-	-	-	-	5	6.17	5	6.17
7.4	ม.4	-	-	-	-	-	-	3	3.70	3	3.70
7.5	ม.5	-	-	-	-	-	-	37	45.68	37	45.68
7.6	ม.6	-	-	-	-	-	-	35	43.21	35	43.21
	รวม	-	-	-	-	-	-	81	100	81	100

จากตารางที่ 4.5 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 55.86 และเพศชาย จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 44.14

อายุของผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 64.20 อายุ 41 - 50 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 19.75 อายุ 31 - 40 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 14.82 และอายุต่ำกว่า 31 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.23 อายุของครูหัวหน้าระดับส่วนใหญ่มีอายุ 31 - 40 ปีขึ้นไป จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 อายุต่ำกว่า 31 ปี และอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 20.99 และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 13.58 ครูประจำชั้นส่วนใหญ่มีอายุ 25 - 30 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 30.86 อายุ 36 - 40 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 27.16 อายุ 31 - 35 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 23.46 อายุ 46 - 50 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 7.41 อายุ 55 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.94 อายุ 41 - 45 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70 และอายุ 51 - 55 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.47

ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่ คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 76.55 ปริญญาเอก จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 14.81 และปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.64 ครูหัวหน้าระดับส่วนใหญ่ คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 54.32 ปริญญาตรี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 41.98 และปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70 ครูประจำชั้นส่วนใหญ่ คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 51.85 ปริญญาโท จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 43.21 และปริญญาเอก จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.94

ตำแหน่งปัจจุบันของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 62.96 และเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 37.04

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบันของผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่ คือ ระยะเวลา 5 - 8 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 23.46 ระยะเวลา 9 - 12 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 24.69 ระยะเวลา 1 - 4 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 18.52 ระยะเวลามากกว่า 15 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 20.99 ระยะเวลา 13 - 15 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 8.64 และระยะเวลาต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70 ครูหัวหน้าระดับส่วนใหญ่ คือ ระยะเวลา 5 - 8 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 32.10 ระยะเวลา 1 - 4 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 29.63 มากกว่า 15 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 16.05 ระยะเวลา 9 - 12 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 12.35 ระยะเวลา 13 - 15 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.17 และระยะเวลาต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70 ครูประจำชั้นส่วนใหญ่ คือ

ระยะเวลา 1 – 4 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 28.40 ระยะเวลา 5 – 8 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 23.46 ระยะเวลา 9 – 12 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 17.28 ระยะเวลามากกว่า 15 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 17.28 ระยะเวลา 13 – 15 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 และระยะเวลาต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.47

ระดับที่ครูประจำชั้นประจำชั้นในปีการศึกษา 2563 ส่วนใหญ่ คือ ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 17คน คิดเป็นร้อยละ 20.99 ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 19.75 ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 17.28 ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 16.05 ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 5 จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 13.58 และระดับมัธยมศึกษาปีที่ 2 จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 12.35

ระดับชั้นที่ประธานสถานักเรียนศึกษาในปีการศึกษา 2563 ส่วนใหญ่ คือ ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 5 จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 45.68 ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 43.21 ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.17 ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70 และระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.24

4.3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

จุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายใน และโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกในการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.6 สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน ในภาพรวม (จากตารางผนวกที่ 3)

การบริหารวิชาการ ในภาพรวม	จุดแข็ง (S) / จุดอ่อน (W) และลำดับความต้องการจำเป็น (PNI _{Modified})				
	รวมทุกขนาด	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
รวมเฉลี่ย	S 0.252	W 0.280	W 0.277	S 0.193	S 0.261
1. การพัฒนาหลักสูตร	S 0.232 (4)	S 0.247 (4)	S 0.228 (4)	S 0.191 (2)	W 0.264 (2)
2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	W 0.261 (2)	W 0.300 (2)	W 0.283 (2)	S 0.190 (3)	W 0.271 (1)
3. การจัดการเรียนการสอน	S 0.244 (3)	S 0.268 (3)	W 0.281 (3)	S 0.174 (4)	S 0.255 (3)
4. การวัดและประเมินผล	W 0.271 (1)	W 0.303 (1)	W 0.316 (1)	W 0.215 (1)	S 0.251 (4)

ตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของ

ยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน ใน ภาพรวม มีดังนี้

เมื่อวิเคราะห์ขนาดของโรงเรียนตามแนวนอนในภาพรวมของโรงเรียนทุกขนาด พบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.261$) และขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.193$) มีสภาพเป็นจุดแข็ง และโรงเรียนขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.280$) และขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.277$) มีสภาพเป็นจุดอ่อน เมื่อพิจารณาขนาดของโรงเรียนตามแนวตั้ง

1. **โรงเรียนทุกขนาด** พบว่า จุดแข็ง คือ การพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.232$) และการจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.244$) จุดอ่อน คือ การวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.271$) และการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.261$) ตามลำดับ

2. **โรงเรียนขนาดเล็ก** พบว่า จุดแข็ง คือ การพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.247$) และการจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.268$) จุดอ่อน คือ การวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.303$) และการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.300$) ตามลำดับ

3. **โรงเรียนขนาดกลาง** พบว่า จุดแข็ง คือ การพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.228$) จุดอ่อน คือ การวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.316$) การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.283$) และการจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.281$) ตามลำดับ

4. **โรงเรียนขนาดใหญ่** พบว่า จุดแข็ง คือ การจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.174$) การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.190$) และการพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.191$) จุดอ่อน คือ การวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.215$) ตามลำดับ

5. **โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ** พบว่า จุดแข็ง คือ การวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.251$) และการจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.255$) จุดอ่อน คือ การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.271$) และการพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.264$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน ด้านการพัฒนาหลักสูตร จำแนก ตามรายองค์ประกอบ (จากตารางผนวกที่ 4)

การบริหารวิชาการ ด้านการพัฒนาหลักสูตร จำแนกตามราย องค์ประกอบ	จุดแข็ง (S) / จุดอ่อน (W) และลำดับความต้องการจำเป็น (PNI _{Modified})				
	รวมทุกขนาด	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
รวมเฉลี่ย	S 0.232	S 0.247	S 0.228	S 0.191	W 0.264
1. การกำหนดจุดมุ่งหมาย หลักสูตร	S 0.231 (2)	S 0.213 (2)	W 0.240 (1)	W 0.201 (1)	W 0.269 (1)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	S 0.225 (3)	S 0.209 (2)	W 0.243 (2)	S 0.197 (2)	S 0.250 (3)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์	W 0.239 (1)	W 0.222 (1)	S 0.229 (3)	W 0.221 (1)	W 0.284 (1)
3) สมรรถนะแห่งตนหรือ ทักษะตนเอง	S 0.228 (2)	S 0.209 (2)	W 0.249 (1)	S 0.185 (3)	W 0.272 (2)
2. การกำหนด ประสบการณ์การเรียนรู้ ของหลักสูตร	W 0.234 (1)	W 0.280 (1)	S 0.215 (2)	S 0.181 (2)	S 0.259 (2)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	S 0.226 (3)	S 0.277 (2)	W 0.221 (2)	S 0.152 (3)	S 0.255 (2)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์	S 0.234 (2)	S 0.277 (2)	S 0.203 (3)	W 0.205 (1)	S 0.252 (3)
3) สมรรถนะแห่งตนหรือ ทักษะตนเอง	W 0.242 (1)	W 0.288 (1)	W 0.223 (1)	W 0.186 (2)	W 0.272 (1)

ตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน ด้านการพัฒนาหลักสูตร จำแนกตามรายองค์ประกอบ มีดังนี้

เมื่อวิเคราะห์ขนาดของโรงเรียนตามแนวนอนของโรงเรียนทุกขนาด

ในภาพรวม พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.191$) ขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.228$) และขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.247$) มีสภาพเป็นจุดแข็ง และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.264$) มีสภาพเป็นจุดอ่อน

ในรายองค์ประกอบด้านการกำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตร พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.213$) มีสภาพเป็นจุดแข็ง และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.269$) ขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.240$) และขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.201$) มีสภาพเป็นจุดอ่อน

ในรายองค์ประกอบด้านการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.181$) ขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.215$) และขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.259$) มีสภาพเป็นจุดแข็ง และโรงเรียนขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.280$) มีสภาพเป็นจุดอ่อน เมื่อพิจารณาขนาดของโรงเรียนตามแนวดิ่ง

1. **โรงเรียนทุกขนาด** พบว่า จุดแข็ง คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.231$) จุดอ่อน คือ การกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.234$) ตามลำดับ

2. **โรงเรียนขนาดเล็ก** พบว่า จุดแข็ง คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.213$) จุดอ่อน คือ การกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.280$) ตามลำดับ

3. **โรงเรียนขนาดกลาง** พบว่า จุดแข็ง คือ การกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.215$) จุดอ่อน คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.240$) ตามลำดับ

4. **โรงเรียนขนาดใหญ่** พบว่า จุดแข็ง คือ การกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.181$) จุดอ่อน คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.201$) ตามลำดับ

5. **โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ** พบว่า จุดแข็ง คือ การกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.259$) จุดอ่อน คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.269$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน ด้านการพัฒนาสื่อการสอนและ แหล่งเรียนรู้ จำแนกตามรายองค์ประกอบ (จากตารางผนวกที่ 5)

การบริหารวิชาการ ด้านการพัฒนาสื่อการสอน และแหล่งเรียนรู้ จำแนกตามราย องค์ประกอบ	จุดแข็ง (S) / จุดอ่อน (W) และลำดับความต้องการจำเป็น (PNI _{Modified})				
	รวมทุกขนาด	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
	W	W	W	S	W
รวมเฉลี่ย	0.261 (2)	0.300 (2)	0.283 (2)	0.190 (3)	0.271 (1)
1. การจัดทำและจัดหาสื่อ การสอนให้เหมาะสมกับ เนื้อหาและรูปแบบการสอน	S	S	S	S	W
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	0.245 (2)	0.279 (2)	0.253 (2)	0.171 (2)	0.276 (1)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์	S	S	W	S	S
หรือทักษะการทำงาน	0.232 (3)	0.252 (3)	0.256 (2)	0.160 (3)	0.259 (3)
3) สมรรถนะแห่งตนหรือ ทักษะตนเอง	W	W	W	W	W
หรือทักษะมนุษย์	0.252 (1)	0.284 (2)	0.258 (1)	0.183 (1)	0.282 (2)
2. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ มีประสิทธิภาพในทุก รูปแบบอย่างเพียงพอ	W	W	W	W	S
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	0.277 (1)	0.321 (1)	0.313 (1)	0.209 (1)	0.267 (2)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์	S	S	W	S	W
หรือทักษะการทำงาน	0.275 (3)	0.307 (3)	0.317 (2)	0.207 (2)	0.269 (2)
3) สมรรถนะแห่งตนหรือ ทักษะตนเอง	W	W	W	S	S
หรือทักษะมนุษย์	0.280 (1)	0.337 (1)	0.329 (1)	0.204 (3)	0.253 (3)
หรือทักษะการทำงาน	S	S	S	W	W
หรือทักษะมนุษย์	0.277 (2)	0.318 (2)	0.293 (3)	0.217 (1)	0.279 (1)

ตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน ด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ จำแนกตามรายองค์ประกอบ มีดังนี้

เมื่อวิเคราะห์ขนาดของโรงเรียนตามแนวนอนของโรงเรียนทุกขนาด

ในภาพรวม พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.190$) มีสภาพเป็นจุดแข็ง และโรงเรียนขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.300$) ขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.283$) และขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.271$) มีสภาพเป็นจุดอ่อน

ในรายองค์ประกอบด้านการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.171$) ขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.253$) และขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.279$) มีสภาพเป็นจุดแข็ง และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.276$) มีสภาพเป็นจุดอ่อน

ในรายองค์ประกอบด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.267$) มีสภาพเป็นจุดแข็ง และโรงเรียนขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.321$) ขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.313$) และขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.209$) มีสภาพเป็นจุดอ่อน เมื่อพิจารณาขนาดของโรงเรียนตามแนวดัง

1. **โรงเรียนทุกขนาด** พบว่า จุดแข็ง คือ การจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ($PNI_{Modified} = 0.245$) จุดอ่อน คือ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ($PNI_{Modified} = 0.277$) ตามลำดับ

2. **โรงเรียนขนาดเล็ก** พบว่า จุดแข็ง คือ การจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ($PNI_{Modified} = 0.279$) จุดอ่อน คือ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ($PNI_{Modified} = 0.321$) ตามลำดับ

3. **โรงเรียนขนาดกลาง** พบว่า จุดแข็ง คือ การจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ($PNI_{Modified} = 0.253$) จุดอ่อน คือ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ($PNI_{Modified} = 0.313$) ตามลำดับ

4. **โรงเรียนขนาดใหญ่** พบว่า จุดแข็ง คือ การจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ($PNI_{Modified} = 0.171$) จุดอ่อน คือ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ($PNI_{Modified} = 0.209$) ตามลำดับ

5. **โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ** พบว่า จุดแข็ง คือ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ($PNI_{Modified} = 0.267$) จุดอ่อน คือ การจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ($PNI_{Modified} = 0.276$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน ด้านการจัดการเรียนการสอน จำแนกตามรายองค์ประกอบ (จากตารางผนวกที่ 6)

การบริหารวิชาการ ด้านการจัดการเรียนการ สอน จำแนกตามราย องค์ประกอบ	จุดแข็ง (S) / จุดอ่อน (W) และลำดับความต้องการจำเป็น (PNI _{Modified})				
	รวมทุกขนาด	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
รวมเฉลี่ย	S 0.244 (3)	S 0.268 (3)	W 0.281 (3)	S 0.174 (4)	S 0.255 (3)
1. การจัดกิจกรรมการ เรียนการสอน	S 0.244 (3)	S 0.268 (3)	W 0.281 (3)	S 0.174 (4)	S 0.255 (3)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	S 0.244 (2)	S 0.281 (1)	W 0.290 (2)	S 0.164 (3)	S 0.244 (3)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์	W 0.248 (1)	S 0.254 (3)	W 0.296 (1)	W 0.176 (2)	W 0.267 (1)
3) สมรรถนะแห่งตนหรือ ทักษะตนเอง	S 0.242 (3)	W 0.270 (2)	S 0.258 (3)	W 0.183 (1)	S 0.242 (3)

ตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน ด้านการจัดการเรียนการสอน จำแนกตามรายองค์ประกอบ มีดังนี้

เมื่อวิเคราะห์ขนาดของโรงเรียนตามแนวนอนของโรงเรียนทุกขนาด

ในภาพรวม และในรายองค์ประกอบด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน พบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ (PNI_{Modified} = 0.174) ขนาดใหญ่พิเศษ (PNI_{Modified} = 0.255) และขนาดเล็ก (PNI_{Modified} = 0.268) มีสภาพเป็นจุดแข็ง และโรงเรียนขนาดกลาง (PNI_{Modified} = 0.281) มีสภาพเป็นจุดอ่อน

เมื่อพิจารณาขนาดของโรงเรียนตามแนวตั้ง

1. **โรงเรียนทุกขนาด** พบว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.244$) มีสภาพเป็นจุดแข็ง
2. **โรงเรียนขนาดเล็ก** พบว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.268$) มีสภาพเป็นจุดแข็ง
3. **โรงเรียนขนาดกลาง** พบว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.281$) มีสภาพเป็นจุดอ่อน
4. **โรงเรียนขนาดใหญ่** พบว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.174$) มีสภาพเป็นจุดแข็ง
5. **โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ** พบว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.255$) มีสภาพเป็นจุดแข็ง



ตารางที่ 4.10 สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน ด้านการวัดและประเมินผล จำแนกตามรายองค์ประกอบ (จากตารางผนวกที่ 7)

การบริหารวิชาการ <u>ด้านการวัดและ</u> <u>ประเมินผล</u> <u>จำแนกตามราย</u> <u>องค์ประกอบ</u>	จุดแข็ง (S) / จุดอ่อน (W) และลำดับความต้องการจำเป็น (PNI _{Modified})				
	รวมทุกขนาด	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
รวมเฉลี่ย	W 0.271 (1)	W 0.303 (1)	W 0.316 (1)	W 0.215 (1)	S 0.251 (4)
1. การวัดและประเมิน กระบวนการจัดการเรียนรู้	W 0.275 (1)	W 0.311 (1)	S 0.307 (2)	W 0.228 (1)	W 0.254 (1)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	S 0.266 (3)	S 0.287 (3)	S 0.301 (1)	W 0.213 (3)	W 0.261 (1)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์	W 0.280 (1)	W 0.342 (1)	S 0.304 (2)	W 0.238 (1)	S 0.236 (3)
3) สมรรถนะแห่งตนหรือ ทักษะตนเอง	W 0.279 (2)	S 0.306 (2)	W 0.315 (1)	W 0.234 (2)	W 0.264 (1)
2. การวัดและประเมินผล การเรียนรู้ของผู้เรียน	S 0.267 (2)	S 0.295 (2)	W 0.324 (1)	S 0.202 (2)	S 0.247 (2)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	S 0.253 (3)	S 0.274 (3)	S 0.318 (3)	S 0.194 (2)	S 0.229 (3)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์	W 0.288 (1)	W 0.332 (1)	W 0.336 (1)	W 0.220 (1)	W 0.264 (1)
3) สมรรถนะแห่งตนหรือ ทักษะตนเอง	S 0.260 (2)	S 0.280 (2)	S 0.320 (2)	S 0.192 (3)	W 0.249 (2)

ตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่าง

ชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน ด้านการวัดและประเมินผล จำแนกตามรายองค์ประกอบ มีดังนี้

เมื่อวิเคราะห์ขนาดของโรงเรียนตามแนวนอนของโรงเรียนทุกขนาด

ในภาพรวม พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.251$) มีสภาพเป็นจุดแข็ง และโรงเรียนขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.316$) ขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.303$) และขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.215$) มีสภาพเป็นจุดอ่อน

ในรายองค์ประกอบการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ พบว่า โรงเรียนขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.307$) มีสภาพเป็นจุดแข็ง และโรงเรียนขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.311$) ขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.254$) และขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.228$) มีสภาพเป็นจุดอ่อน

ในรายองค์ประกอบการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.202$) ขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.247$) และขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.295$) มีสภาพเป็นจุดแข็ง และโรงเรียนขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.324$) มีสภาพเป็นจุดอ่อน

เมื่อพิจารณาขนาดของโรงเรียนตามแนวตั้ง

1. **โรงเรียนทุกขนาด** พบว่า จุดแข็ง คือ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ($PNI_{Modified} = 0.267$) จุดอ่อน คือ การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.275$) ตามลำดับ

2. **โรงเรียนขนาดเล็ก** พบว่า จุดแข็ง คือ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ($PNI_{Modified} = 0.295$) จุดอ่อน คือ การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.311$) ตามลำดับ

3. **โรงเรียนขนาดกลาง** พบว่า จุดแข็ง คือ การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.307$) จุดอ่อน คือ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ($PNI_{Modified} = 0.324$) ตามลำดับ

4. **โรงเรียนขนาดใหญ่** พบว่า จุดแข็ง คือ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ($PNI_{Modified} = 0.202$) จุดอ่อน คือ การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.228$) ตามลำดับ

5. **โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ** พบว่า จุดแข็ง คือ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ($PNI_{Modified} = 0.247$) จุดอ่อน คือ การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.254$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน จำแนกตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ในภาพรวม (จากตารางผนวกที่ 8)

ภาวะผู้นำแบบองค์รวม ในภาพรวม	จุดแข็ง (S) / จุดอ่อน (W) และลำดับความต้องการจำเป็น (PNI _{Modified})				
	รวมทุกขนาด	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
	S	W	W	S	S
รวมเฉลี่ย	0.252	0.280	0.277	0.193	0.261
1. สมรรถนะทางเทคนิค หรือ ทักษะการทำงาน	S 0.245 (3)	S 0.269 (3)	W 0.278 (2)	S 0.183 (3)	S 0.252 (3)
2. สมรรถนะทางมนุษย์ หรือ ทักษะ มนุษย์	W 0.260 (1)	W 0.292 (1)	W 0.279 (1)	W 0.203 (1)	W 0.263 (2)
3. สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	W 0.254 (2)	S 0.281 (2)	S 0.272 (3)	W 0.195 (2)	W 0.269 (1)

ตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า จากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน จำแนกตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ในภาพรวม มีดังนี้

เมื่อวิเคราะห์ขนาดของโรงเรียนตามแนวนอนในภาพรวมของโรงเรียนทุกขนาด พบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ (PNI_{Modified} = 0.193) และขนาดใหญ่พิเศษ (PNI_{Modified} = 0.261) มีสภาพเป็นจุดแข็ง และโรงเรียนขนาดเล็ก (PNI_{Modified} = 0.280) และขนาดกลาง (PNI_{Modified} = 0.277) มีสภาพเป็นจุดอ่อน เมื่อพิจารณาขนาดของโรงเรียนตามแนวตั้ง

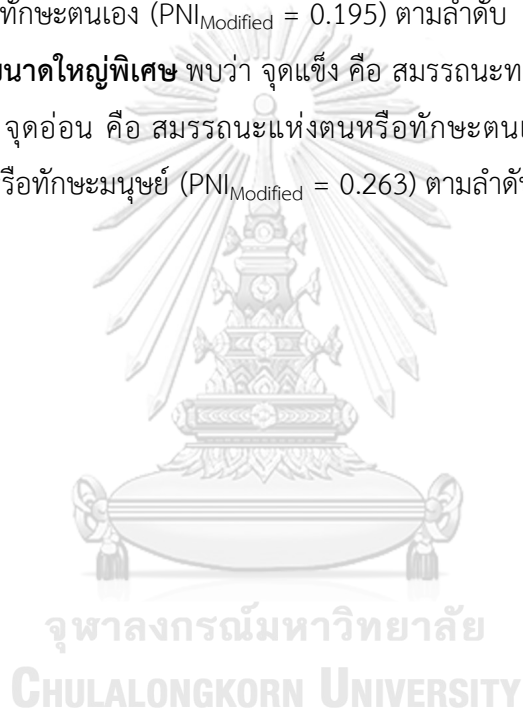
1. **โรงเรียนทุกขนาด** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน (PNI_{Modified} = 0.245) จุดอ่อน คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{Modified} = 0.260) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง (PNI_{Modified} = 0.254) ตามลำดับ

2. **โรงเรียนขนาดเล็ก** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.269$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.281$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.292$) ตามลำดับ

3. **โรงเรียนขนาดกลาง** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.272$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.279$) และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.278$) ตามลำดับ

4. **โรงเรียนขนาดใหญ่** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.183$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.203$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.195$) ตามลำดับ

5. **โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.252$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.269$) และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.263$) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.12 สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน จำแนกตามแนวคิดภาวะผู้นำ แบบองค์รวม ตามรายด้านการบริหารวิชาการ (จากตารางผนวกที่ 9)

ภาวะผู้นำแบบองค์รวม ตามรายด้าน การบริหารวิชาการ	จุดแข็ง (S) / จุดอ่อน (W) และลำดับความต้องการจำเป็น (PNI _{Modified})				
	รวมทุกขนาด	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่ พิเศษ
รวมเฉลี่ย	S 0.252	W 0.280	W 0.277	S 0.193	S 0.261
1. การพัฒนาหลักสูตร	S 0.232 (4)	S 0.247 (4)	S 0.228 (4)	S 0.191 (2)	W 0.264 (2)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน	S 0.226 (3)	S 0.243 (3)	W 0.232 (2)	S 0.175 (3)	S 0.253 (3)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	S 0.237 (1)	W 0.250 (1)	S 0.216 (3)	W 0.213 (1)	W 0.268 (2)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง	W 0.236 (2)	W 0.249 (2)	W 0.236 (1)	S 0.186 (2)	W 0.272 (1)
2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่ง เรียนรู้	W 0.261 (2)	W 0.300 (3)	W 0.283 (2)	S 0.190 (3)	W 0.271 (1)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน	S 0.253 (3)	S 0.279 (3)	W 0.286 (2)	S 0.184 (3)	S 0.264 (3)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	W 0.267 (1)	W 0.311 (1)	W 0.294 (1)	W 0.193 (1)	S 0.268 (2)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	W 0.264 (2)	W 0.310 (2)	S 0.270 (3)	W 0.193 (1)	W 0.283 (1)
3. การจัดการเรียนการสอน	S 0.244 (3)	S 0.268 (3)	W 0.281 (3)	S 0.174 (4)	S 0.255 (3)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน	S 0.244 (2)	W 0.281 (1)	W 0.290 (2)	S 0.164 (3)	S 0.244 (3)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	W 0.248 (1)	S 0.254 (3)	W 0.296 (1)	W 0.176 (2)	W 0.267 (1)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	S 0.242 (3)	W 0.270 (2)	S 0.258 (3)	W 0.183 (1)	S 0.256 (2)
4. การวัดและประเมินผล	W 0.271 (1)	W 0.303 (1)	W 0.316 (1)	W 0.215 (1)	S 0.251 (4)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน	S 0.259 (3)	S 0.281 (3)	S 0.309 (3)	S 0.204 (3)	S 0.245 (3)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	W 0.284 (1)	W 0.337 (1)	W 0.320 (1)	W 0.229 (1)	S 0.250 (2)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง	S 0.270 (2)	S 0.293 (2)	W 0.318 (2)	S 0.213 (2)	W 0.257 (1)

ตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า จากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน จำแนกตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ตามรายด้านการบริหารวิชาการ มีดังนี้

เมื่อวิเคราะห์ขนาดของโรงเรียนตามแนวนอนด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวมในภาพรวมของโรงเรียนทุกขนาด พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.193$) และขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.261$) มีสภาพเป็นจุดแข็ง และโรงเรียนขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.280$) และขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.277$) มีสภาพเป็นจุดอ่อน

เมื่อพิจารณาขนาดของโรงเรียนตามแนวนอนด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวมในรายด้านของการบริหารวิชาการ

1. **ด้านการพัฒนาหลักสูตร** ในภาพรวม พบว่า ภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.191$) ขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.228$) และขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.247$) มีสภาพเป็นจุดแข็ง และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.264$) มีสภาพเป็นจุดอ่อน

เมื่อพิจารณาขนาดของโรงเรียนตามแนวตั้งด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม

1. **โรงเรียนทุกขนาด** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.226$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.237$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.236$) ตามลำดับ

2. **โรงเรียนขนาดเล็ก** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.243$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.250$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.249$) ตามลำดับ

3. **โรงเรียนขนาดกลาง** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.216$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.236$) และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.232$) ตามลำดับ

4. **โรงเรียนขนาดใหญ่** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.175$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.186$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.213$) ตามลำดับ

5. **โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.253$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.272$) และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.268$) ตามลำดับ

2. **ด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้** ในภาพรวม พบว่า ภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.190$) มีสภาพเป็นจุดแข็ง และโรงเรียนขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.300$) ขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.283$) และขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.271$) มีสภาพเป็นจุดอ่อนเมื่อพิจารณาขนาดของโรงเรียนตามแนวตั้งด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม

1. **โรงเรียนทุกขนาด** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.253$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.267$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.264$) ตามลำดับ

2. **โรงเรียนขนาดเล็ก** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.279$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.311$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.310$) ตามลำดับ

3. **โรงเรียนขนาดกลาง** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.270$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.294$) และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.286$) ตามลำดับ

4. **โรงเรียนขนาดใหญ่** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.184$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.193$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.193$) ตามลำดับ

5. **โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.264$) และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.268$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.283$) ตามลำดับ

3. **ด้านการจัดการเรียนการสอน** ในภาพรวม พบว่า ภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.174$) ขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.255$) และขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.268$) มีสภาพเป็นจุดแข็ง และโรงเรียนขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.281$) มีสภาพเป็นจุดอ่อน

เมื่อพิจารณาขนาดของโรงเรียนตามแนวตั้งด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม

1. **โรงเรียนทุกขนาด** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.242$) และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.244$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.248$) ตามลำดับ

2. **โรงเรียนขนาดเล็ก** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.254$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.281$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.270$) ตามลำดับ

3. **โรงเรียนขนาดกลาง** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.258$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.296$) และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.290$) ตามลำดับ

4. **โรงเรียนขนาดใหญ่** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.164$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.183$) และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.176$) ตามลำดับ

5. **โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.244$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.256$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.267$) ตามลำดับ

4. **ด้านการวัดและประเมินผล** ในภาพรวม พบว่า ภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.251$) มีสภาพเป็นจุดแข็ง และโรงเรียนขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.316$) ขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.303$) และขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.215$) มีสภาพเป็นจุดอ่อน

เมื่อพิจารณาขนาดของโรงเรียนตามแนวตั้งด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม

1. **โรงเรียนทุกขนาด** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.259$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.270$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.284$) ตามลำดับ

2. **โรงเรียนขนาดเล็ก** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.281$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.293$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.337$) ตามลำดับ

3. **โรงเรียนขนาดกลาง** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.309$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.320$) สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.318$) และ ตามลำดับ

4. **โรงเรียนขนาดใหญ่** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.204$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.213$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.229$) ตามลำดับ

5. **โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ** พบว่า จุดแข็ง คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.245$) และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.250$) จุดอ่อน คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.257$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 สรุปโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน ในภาพรวม (จากตารางผนวกที่ 10)

สภาพแวดล้อมภายนอก ในภาพรวม	โอกาส (O) / ภาวะคุกคาม (T) และลำดับความต้องการจำเป็น (PNI _{Modified})				
	รวมทุกขนาด	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
รวมเฉลี่ย	T 0.256	O 0.249	T 0.309	T 0.201	O 0.266
1. การเมืองและนโยบายของรัฐ (P)	T 0.272 (2)	T 0.271 (1)	T 0.345 (1)	T 0.203 (3)	T 0.269 (2)
2. สภาพเศรษฐกิจ (E)	T 0.274 (1)	T 0.252 (2)	T 0.343 (2)	T 0.210 (1)	T 0.292 (1)
3. สภาพสังคม (S)	O 0.249 (3)	O 0.243 (3)	O 0.289 (3)	T 0.205 (2)	O 0.262 (3)
4. เทคโนโลยี (T)	O 0.229 (4)	O 0.230 (4)	O 0.260 (4)	O 0.184 (4)	O 0.241 (4)

ตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่า จากการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียนในภาพรวม มีดังนี้

เมื่อวิเคราะห์ขนาดของโรงเรียนตามแนวนอนในภาพรวมของโรงเรียนทุกขนาด พบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาสของโรงเรียนขนาดเล็ก (PNI_{Modified} = 0.249) และขนาดใหญ่พิเศษ (PNI_{Modified} = 0.266) และเป็นภาวะคุกคามของโรงเรียนขนาดกลาง (PNI_{Modified} = 0.309) และขนาดใหญ่ (PNI_{Modified} = 0.201)

เมื่อพิจารณาขนาดของโรงเรียนตามแนวตั้ง

1. **โรงเรียนทุกขนาด** พบว่า โอกาส คือ เทคโนโลยี ($PNI_{Modified} = 0.229$) และสภาพสังคม ($PNI_{Modified} = 0.249$) ภาวะคุกคาม คือ สภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{Modified} = 0.274$) และการเมืองและนโยบายของรัฐ ($PNI_{Modified} = 0.272$) ตามลำดับ

2. **โรงเรียนขนาดเล็ก** พบว่า โอกาส คือ เทคโนโลยี ($PNI_{Modified} = 0.230$) และสภาพสังคม ($PNI_{Modified} = 0.243$) ภาวะคุกคาม คือ การเมืองและนโยบายของรัฐ ($PNI_{Modified} = 0.271$) และสภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{Modified} = 0.252$) ตามลำดับ

3. **โรงเรียนขนาดกลาง** พบว่า โอกาส คือ เทคโนโลยี ($PNI_{Modified} = 0.260$) และสภาพสังคม ($PNI_{Modified} = 0.289$) ภาวะคุกคาม คือ การเมืองและนโยบายของรัฐ ($PNI_{Modified} = 0.345$) และสภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{Modified} = 0.343$) ตามลำดับ

4. **โรงเรียนขนาดใหญ่** พบว่า โอกาส คือ เทคโนโลยี ($PNI_{Modified} = 0.184$) ภาวะคุกคาม คือ สภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{Modified} = 0.210$) สภาพสังคม ($PNI_{Modified} = 0.205$) และการเมืองและนโยบายของรัฐ ($PNI_{Modified} = 0.203$)

5. **โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ** พบว่า โอกาส คือ เทคโนโลยี ($PNI_{Modified} = 0.241$) และสภาพสังคม ($PNI_{Modified} = 0.262$) ภาวะคุกคาม คือ สภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{Modified} = 0.292$) และการเมืองและนโยบายของรัฐ ($PNI_{Modified} = 0.269$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 สรุปโอกาสและภาวะคุกคามด้านการเมืองและนโยบายของรัฐในการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน (จากตารางผนวกที่ 11)

โอกาสและภาวะคุกคาม ด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ	โอกาส (O) / ภาวะคุกคาม (T) และลำดับความต้องการจำเป็น (PNI _{Modified})				
	รวมทุก ขนาด	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่ พิเศษ
รวมเฉลี่ย	T 0.272 (2)	T 0.271 (1)	T 0.345 (1)	T 0.203 (3)	T 0.269 (2)
1. การพัฒนาหลักสูตร	T 0.287 (1)	T 0.280 (2)	T 0.347 (3)	T 0.236 (1)	T 0.283 (2)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน	O 0.284 (2)	O 0.263 (2)	T 0.351 (1)	T 0.240 (1)	O 0.281 (3)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	O 0.283 (3)	O 0.280 (2)	O 0.345 (2)	O 0.228 (3)	T 0.286 (1)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	T 0.292 (1)	T 0.299 (1)	O 0.345 (2)	T 0.241 (1)	O 0.283 (2)
2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่ง เรียนรู้	O 0.270 (3)	O 0.267 (3)	O 0.313 (4)	T 0.216 (2)	T 0.287 (1)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน	O 0.260 (3)	O 0.252 (3)	O 0.299 (3)	O 0.205 (3)	T 0.287 (2)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	T 0.281 (1)	O 0.266 (2)	T 0.338 (1)	T 0.237 (1)	O 0.284 (3)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	O 0.270 (2)	T 0.284 (1)	O 0.302 (2)	O 0.207 (2)	T 0.288 (1)
3. การจัดการเรียนการสอน	O 0.259 (4)	O 0.250 (4)	T 0.358 (2)	O 0.184 (3)	O 0.243 (4)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน	O 0.252 (3)	T 0.263 (1)	O 0.338 (3)	O 0.170 (3)	O 0.240 (3)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	O 0.257 (2)	O 0.235 (3)	T 0.360 (2)	T 0.190 (2)	O 0.243 (2)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	T 0.267 (1)	T 0.252 (2)	T 0.378 (1)	T 0.193 (1)	T 0.246 (1)
4. การวัดและประเมินผล	O 0.271 (2)	T 0.285 (1)	T 0.362 (1)	O 0.177 (4)	O 0.263 (3)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน	O 0.257 (3)	O 0.252 (3)	O 0.351 (3)	O 0.167 (3)	O 0.257 (3)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	T 0.284 (1)	T 0.317 (1)	O 0.360 (2)	T 0.185 (1)	T 0.273 (1)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	T 0.275 (2)	T 0.287 (2)	T 0.375 (1)	T 0.180 (2)	O 0.258 (2)

ตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่า จากการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามด้านการเมือง และนโยบายของรัฐในการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียนมีดังนี้

เมื่อวิเคราะห์ขนาดของโรงเรียนตามแนวนอนในภาพรวมของโรงเรียนทุกขนาด พบว่าการเมืองและนโยบายของรัฐเป็นภาวะคุกคามของโรงเรียนทุกขนาด คือ โรงเรียนขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.345$) ขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.271$) ขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.269$) และขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.203$)

เมื่อพิจารณาขนาดของโรงเรียนตามแนวตั้ง

1. **โรงเรียนทุกขนาด** พบว่า โอกาส คือ การจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.259$) การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.270$) และการวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.271$) ภาวะคุกคาม คือ การพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.287$) ตามลำดับ

2. **โรงเรียนขนาดเล็ก** โอกาส คือ การจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.250$) และการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.267$) ภาวะคุกคาม คือ การวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.285$) และการพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.280$) ตามลำดับ

3. **โรงเรียนขนาดกลาง** โอกาส คือ การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.313$) ภาวะคุกคาม คือ การวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.362$) การจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.358$) และการพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.347$) ตามลำดับ

4. **โรงเรียนขนาดใหญ่** โอกาส คือ การวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.177$) และการจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.184$) ภาวะคุกคาม คือ การพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.236$) และการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.216$) ตามลำดับ

5. **โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ** โอกาส คือ การจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.243$) และการวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.263$) ภาวะคุกคาม คือ การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.287$) และการพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.283$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 สรุปโอกาสและภาวะคุกคามด้านสภาพเศรษฐกิจของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน (จากตารางผนวกที่ 12)

โอกาสและภาวะคุกคาม ด้านสภาพเศรษฐกิจ	โอกาส (O) / ภาวะคุกคาม (T) และลำดับความต้องการจำเป็น (PNI _{Modified})				
	รวมทุก ขนาด	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่ พิเศษ
รวมเฉลี่ย	T 0.274 (1)	T 0.252 (2)	T 0.343 (2)	T 0.210 (1)	T 0.292 (1)
1. การพัฒนาหลักสูตร	O 0.264 (4)	O 0.225 (4)	O 0.325 (4)	T 0.213 (1)	T 0.296 (2)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน	T 0.278 (1)	T 0.227 (2)	T 0.354 (1)	T 0.225 (1)	T 0.309 (1)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	O 0.261 (2)	T 0.238 (1)	O 0.321 (2)	O 0.204 (3)	O 0.281 (3)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	O 0.255 (3)	O 0.210 (3)	O 0.301 (3)	O 0.212 (2)	T 0.299 (2)
2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่ง เรียนรู้	T 0.285	T 0.282 (1)	T 0.364 (1)	O 0.208 (3)	T 0.299 (2)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน	O 0.283 (2)	T 0.284 (1)	T 0.365 (2)	O 0.202 (3)	O 0.286 (3)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	T 0.291 (1)	T 0.284 (1)	T 0.384 (1)	T 0.210 (2)	O 0.280 (3)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	O 0.281 (3)	O 0.280 (3)	O 0.345 (3)	T 0.212 (1)	T 0.290 (1)
3. การจัดการเรียนการสอน	O 0.265 (3)	O 0.236 (3)	O 0.337 (3)	O 0.204 (4)	O 0.283 (4)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน	O 0.263 (2)	T 0.241 (2)	O 0.332 (2)	O 0.201 (2)	O 0.279 (3)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	O 0.256 (3)	O 0.214 (3)	O 0.329 (3)	O 0.197 (3)	T 0.285 (1)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	T 0.276 (1)	T 0.252 (1)	T 0.351 (1)	T 0.216 (1)	T 0.285 (1)
4. การวัดและประเมินผล	T 0.283 (2)	T 0.268 (2)	T 0.347 (2)	T 0.213 (1)	T 0.301 (1)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน	O 0.279 (2)	O 0.255 (3)	O 0.339 (2)	O 0.213 (2)	T 0.309 (1)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	O 0.277 (3)	O 0.259 (2)	O 0.321 (3)	T 0.238 (1)	O 0.290 (3)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	T 0.292 (1)	T 0.292 (1)	T 0.381 (1)	O 0.190 (3)	T 0.306 (2)

ตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่า จากการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามด้านสภาพเศรษฐกิจในการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียนมีดังนี้

เมื่อวิเคราะห์ขนาดของโรงเรียนตามแนวนอนในภาพรวมของโรงเรียนทุกขนาด พบว่า สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามของโรงเรียนทุกขนาด คือ โรงเรียนขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.343$) ขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.292$) ขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.252$) และขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.210$)

เมื่อพิจารณาขนาดของโรงเรียนตามแนวตั้ง

1. **โรงเรียนทุกขนาด** พบว่า โอกาส คือ การพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.264$) และการจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.265$) ภาวะคุกคาม คือ การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.285$) และการวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.283$) ตามลำดับ

2. **โรงเรียนขนาดเล็ก** โอกาส คือ การพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.225$) และการจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.236$) ภาวะคุกคาม คือ การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.282$) และการวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.268$) ตามลำดับ

3. **โรงเรียนขนาดกลาง** โอกาส คือ การพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.325$) และการจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.337$) ภาวะคุกคาม คือ การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.364$) และการวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.347$) ตามลำดับ

4. **โรงเรียนขนาดใหญ่** โอกาส คือ การจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.204$) และการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.208$) ภาวะคุกคาม คือ การพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.213$) และการวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.213$) ตามลำดับ

5. **โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ** โอกาส คือ การจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.283$) และการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.286$) ภาวะคุกคาม คือ การวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.301$) และการพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.296$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 สรุปโอกาสและภาวะคุกคามด้านสภาพสังคมของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน (จากตารางผนวกที่ 13)

โอกาสและภาวะคุกคาม ด้านสภาพสังคม	โอกาส (O) / ภาวะคุกคาม (T) และลำดับความต้องการจำเป็น (PNI _{Modified})				
	รวมทุก ขนาด	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่ พิเศษ
รวมเฉลี่ย	O 0.249 (3)	O 0.243 (3)	O 0.289 (3)	T 0.205 (2)	O 0.262 (3)
1. การพัฒนาหลักสูตร	O 0.242 (3)	O 0.221 (3)	O 0.282 (3)	T 0.206 (2)	O 0.262 (3)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือ ทักษะการทำงาน	O 0.240 (3)	O 0.220 (2)	T 0.301 (1)	O 0.190 (3)	O 0.250 (3)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	T 0.247 (1)	T 0.233 (1)	O 0.276 (2)	T 0.207 (2)	T 0.271 (1)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	O 0.241 (2)	O 0.211 (3)	O 0.270 (3)	T 0.222 (1)	T 0.264 (2)
2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่ง เรียนรู้	T 0.261 (1)	T 0.269 (1)	T 0.301 (2)	T 0.216 (1)	O 0.258 (4)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือ ทักษะการทำงาน	O 0.254 (3)	T 0.273 (2)	O 0.291 (3)	O 0.206 (3)	O 0.247 (3)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	O 0.259 (2)	O 0.241 (3)	T 0.307 (1)	T 0.226 (1)	T 0.263 (2)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	T 0.270 (1)	T 0.292 (1)	T 0.305 (2)	O 0.216 (2)	T 0.265 (1)
3. การจัดการเรียนการสอน	O 0.235 (4)	O 0.219 (4)	O 0.261 (4)	O 0.194 (4)	T 0.265 (1)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือ ทักษะการทำงาน	O 0.234 (2)	T 0.222 (2)	T 0.268 (1)	O 0.185 (3)	O 0.259 (2)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	O 0.232 (3)	O 0.209 (3)	O 0.260 (2)	T 0.207 (1)	O 0.250 (3)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	T 0.241 (1)	T 0.227 (1)	O 0.257 (3)	O 0.192 (2)	T 0.286 (1)
4. การวัดและประเมินผล	T 0.260 (2)	T 0.260 (2)	T 0.310 (1)	T 0.206 (2)	T 0.265 (1)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือ ทักษะการทำงาน	O 0.251 (3)	O 0.241 (3)	O 0.286 (3)	O 0.205 (2)	T 0.270 (1)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	T 0.267 (1)	T 0.266 (2)	T 0.339 (1)	T 0.209 (1)	O 0.257 (3)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	T 0.262 (2)	T 0.273 (1)	O 0.306 (2)	O 0.203 (3)	T 0.268 (2)

ตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นว่า จากการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามด้านสภาพสังคมในการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียนมีดังนี้

เมื่อวิเคราะห์ขนาดของโรงเรียนตามแนวนอนในภาพรวมของโรงเรียนทุกขนาด พบว่าสภาพสังคมเป็นโอกาสของโรงเรียนขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.243$) ขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.262$) และขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.289$) และภาวะคุกคามของโรงเรียนขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.205$)

เมื่อพิจารณาขนาดของโรงเรียนตามแนวตั้ง

1. **โรงเรียนทุกขนาด** พบว่า โอกาส คือ การจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.235$) และการพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.242$) ภาวะคุกคาม คือ การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.261$) และการวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.260$) ตามลำดับ

2. **โรงเรียนขนาดเล็ก** โอกาส คือ การจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.219$) และการพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.221$) ภาวะคุกคาม คือ การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.269$) และการวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.260$) ตามลำดับ

3. **โรงเรียนขนาดกลาง** โอกาส คือ การจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.261$) และการพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.282$) ภาวะคุกคาม คือ การวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.310$) และการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.301$) ตามลำดับ

4. **โรงเรียนขนาดใหญ่** โอกาส คือ การจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.194$) การวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.206$) และการพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.206$) ภาวะคุกคาม คือ การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.216$) ตามลำดับ

5. **โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ** โอกาส คือ การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.258$) และการพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.262$) ภาวะคุกคาม คือ การจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.265$) และการวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.265$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 สรุปโอกาสและภาวะคุกคามด้านสภาพเทคโนโลยีของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน (จากตารางผนวกที่ 14)

โอกาสและภาวะคุกคาม ด้านสภาพเทคโนโลยี	โอกาส (O) / ภาวะคุกคาม (T) และลำดับความต้องการจำเป็น (PNI _{Modified})				
	รวมทุก ขนาด	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่ พิเศษ
รวมเฉลี่ย	O 0.229 (4)	O 0.230 (4)	O 0.260 (4)	O 0.184 (4)	O 0.241 (4)
1. การพัฒนาหลักสูตร	T 0.236 (1)	O 0.229 (3)	T 0.279 (1)	T 0.187 (2)	T 0.247 (2)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน	O 0.234 (2)	O 0.221 (2)	T 0.281 (1)	T 0.195 (2)	O 0.241 (3)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	O 0.228 (3)	O 0.221 (2)	T 0.280 (2)	O 0.167 (3)	O 0.243 (2)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	T 0.245 (1)	T 0.245 (1)	O 0.276 (3)	T 0.201 (1)	T 0.258 (1)
2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่ง เรียนรู้	O 0.223 (3)	O 0.225 (4)	O 0.258 (3)	O 0.175 (4)	O 0.236 (3)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน	T 0.224 (2)	T 0.233 (1)	T 0.276 (1)	O 0.161 (3)	O 0.227 (3)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	O 0.219 (3)	O 0.209 (3)	O 0.244 (3)	T 0.189 (1)	O 0.236 (2)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	T 0.227 (1)	T 0.233 (1)	O 0.256 (2)	O 0.175 (2)	T 0.244 (1)
3. การจัดการเรียนการสอน	O 0.223 (3)	T 0.234 (1)	O 0.237 (4)	T 0.193 (1)	O 0.231 (4)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน	O 0.215 (3)	O 0.222 (3)	O 0.236 (3)	O 0.183 (3)	O 0.221 (3)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	O 0.223 (2)	O 0.227 (2)	T 0.239 (1)	O 0.188 (2)	T 0.240 (1)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	T 0.232 (1)	T 0.252 (1)	O 0.237 (2)	T 0.208 (1)	O 0.231 (2)
4. การวัดและประเมินผล	T 0.232 (2)	O 0.230 (2)	T 0.265 (2)	O 0.179 (3)	T 0.253 (1)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน	O 0.227 (3)	O 0.222 (3)	O 0.256 (3)	O 0.179 (2)	O 0.250 (3)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	O 0.230 (2)	O 0.227 (2)	O 0.260 (2)	T 0.180 (1)	O 0.253 (2)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	T 0.239 (1)	T 0.241 (1)	T 0.278 (1)	O 0.178 (3)	T 0.258 (1)

ตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่า จากการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามด้านสภาพเทคโนโลยีในการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียนมีดังนี้

เมื่อวิเคราะห์ขนาดของโรงเรียนตามแนวนอนในภาพรวมของโรงเรียนทุกขนาด พบว่าสภาพเทคโนโลยีเป็นโอกาสของโรงเรียนทุกขนาด คือ โรงเรียนขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.184$) ขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.230$) ขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.241$) และขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.260$)

เมื่อพิจารณาขนาดของโรงเรียนตามแนวตั้ง

1. **โรงเรียนทุกขนาด** พบว่า โอกาส คือ การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.223$) และการจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.223$) ภาวะคุกคาม คือ การพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.236$) และการวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.232$) ตามลำดับ

2. **โรงเรียนขนาดเล็ก** โอกาส คือ การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.225$) การพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.229$) และการวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.230$) ภาวะคุกคาม คือ การจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.234$) ตามลำดับ

3. **โรงเรียนขนาดกลาง** โอกาส คือ การจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.237$) และการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.258$) ภาวะคุกคาม คือ การพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.279$) และการวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.265$) ตามลำดับ

4. **โรงเรียนขนาดใหญ่** โอกาส คือ การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.175$) และการวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.179$) ภาวะคุกคาม คือ การจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.193$) และการพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.187$) ตามลำดับ

5. **โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ** โอกาส คือ การจัดการเรียนการสอน ($PNI_{Modified} = 0.231$) และการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ($PNI_{Modified} = 0.236$) ภาวะคุกคาม คือ การวัดและประเมินผล ($PNI_{Modified} = 0.253$) และการพัฒนาหลักสูตร ($PNI_{Modified} = 0.247$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 สรุปโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกในการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน จำแนกตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ในภาพรวม (จากตารางผนวกที่ 15)

สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกตามภาวะผู้นำแบบองค์รวม ในภาพรวม	โอกาส (O) / ภาวะคุกคาม (T) และลำดับความต้องการจำเป็น (PNI _{Modified})				
	รวมทุกขนาด	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
รวมเฉลี่ย	T 0.256	O 0.249	T 0.309	T 0.201	O 0.266
1. สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน	O 0.252 (3)	O 0.244 (3)	O 0.307 (3)	O 0.195 (3)	O 0.263 (3)
2. สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	T 0.256 (2)	O 0.245 (2)	T 0.310 (1)	T 0.204 (1)	O 0.265 (2)
3. สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	T 0.260 (1)	T 0.258 (1)	O 0.309 (2)	O 0.203 (2)	T 0.270 (1)

ตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นว่า จากการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกในการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน จำแนกตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ในภาพรวม มีดังนี้

เมื่อวิเคราะห์ขนาดของโรงเรียนตามแนวนอนในภาพรวมของโรงเรียนทุกขนาด พบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกในภาพรวมเป็นโอกาสต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก (PNI_{Modified} = 0.249) และขนาดใหญ่พิเศษ (PNI_{Modified} = 0.266) และเป็นภาวะคุกคามของโรงเรียนขนาดกลาง (PNI_{Modified} = 0.309) และขนาดใหญ่ (PNI_{Modified} = 0.201)

เมื่อพิจารณาขนาดของโรงเรียนตามแนวตั้ง

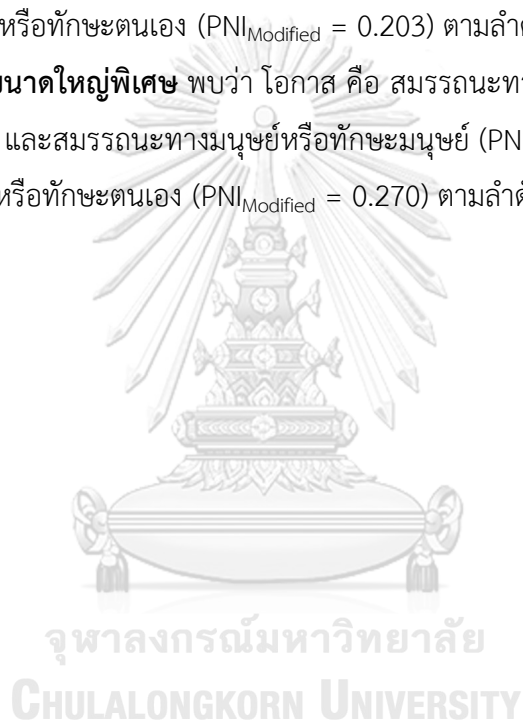
1. **โรงเรียนทุกขนาด** พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน (PNI_{Modified} = 0.252) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง (PNI_{Modified} = 0.260) และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{Modified} = 0.256) ตามลำดับ

2. **โรงเรียนขนาดเล็ก** พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.244$) และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.245$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.258$) ตามลำดับ

3. **โรงเรียนขนาดกลาง** พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.307$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.309$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.310$) ตามลำดับ

4. **โรงเรียนขนาดใหญ่** พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.195$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.204$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.203$) ตามลำดับ

5. **โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ** พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.263$) และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.265$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.270$) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.19 สรุปโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกรายด้านในการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน จำแนกตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม (จากตารางผนวกที่ 16)

สภาพแวดล้อมภายนอก รายด้าน จำแนกตามแนวคิด ภาวะผู้นำ แบบองค์รวม	โอกาส (O) / ภาวะคุกคาม (T) และลำดับความต้องการจำเป็น (PNI _{Modified})				
	รวมทุก ขนาด	ขนาดเล็ก	ขนาด กลาง	ขนาด ใหญ่	ขนาด ใหญ่ พิเศษ
	T	O	T	T	O
รวมเฉลี่ย	0.256	0.249	0.309	0.201	0.266
1. การเมืองและนโยบายของรัฐ	T	T	T	T	T
	0.272 (2)	0.271 (1)	0.345 (1)	0.203 (3)	0.269 (2)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน	O	O	O	O	O
	0.263 (3)	0.258 (3)	0.334 (3)	0.195 (3)	0.266 (3)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	T	T	T	T	T
	0.277 (1)	0.275 (2)	0.351 (1)	0.210 (1)	0.272 (1)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	T	T	T	T	O
	0.276 (2)	0.281 (1)	0.350 (2)	0.206 (2)	0.269 (2)
2. สภาพเศรษฐกิจ	T	T	T	T	T
	0.274 (1)	0.252 (2)	0.343 (2)	0.210 (1)	0.292 (1)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน	T	O	T	O	T
	0.276 (1)	0.252 (2)	0.347 (1)	0.210 (2)	0.294 (1)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	O	O	O	T	O
	0.272 (3)	0.249 (3)	0.339 (3)	0.212 (1)	0.286 (3)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	T	T	T	O	T
	0.276 (1)	0.259 (1)	0.345 (2)	0.208 (3)	0.294 (1)
3. สภาพสังคม	O	O	O	T	O
	0.249 (3)	0.243 (3)	0.289 (3)	0.205 (2)	0.262 (3)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน	O	O	O	O	O
	0.245 (3)	0.239 (2)	0.286 (2)	0.196 (3)	0.257 (3)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	T	O	T	T	O
	0.251 (2)	0.237 (3)	0.295 (1)	0.212 (1)	0.260 (2)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	T	T	O	T	T
	0.253 (1)	0.250 (1)	0.285 (3)	0.208 (2)	0.271 (1)
4. เทคโนโลยี	O	O	O	O	O
	0.229 (4)	0.230 (4)	0.260 (4)	0.184 (4)	0.241 (4)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน	O	O	T	O	O
	0.226 (2)	0.225 (2)	0.262 (1)	0.180 (3)	0.235 (3)
2) สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์	O	O	O	O	T
	0.225 (3)	0.221 (3)	0.255 (3)	0.181 (2)	0.243 (2)
3) สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ ตนเอง	T	T	T	T	T
	0.236 (1)	0.243 (1)	0.261 (2)	0.190 (1)	0.247 (1)

ตารางที่ 4.19 แสดงให้เห็นว่า จากการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านในการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนตามรายขนาดโรงเรียน จำแนกตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม มีดังนี้

เมื่อวิเคราะห์ขนาดของโรงเรียนตามแนวนอนของโรงเรียนทุกขนาด

1. หากพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกในภาพรวม พบว่า ด้านการเมืองและนโยบายของรัฐเป็นโอกาสของโรงเรียนขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.249$) และขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.266$) และภาวะคุกคามของโรงเรียนขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.309$) และขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.201$)

2. หากพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกในรายด้าน

2.1 การเมืองและนโยบายของรัฐ พบว่า เป็นภาวะคุกคามของโรงเรียนทุกขนาด คือ โรงเรียนขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.345$) ขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.271$) ขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.269$) และขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.203$)

2.2 สภาพเศรษฐกิจ พบว่า เป็นภาวะคุกคามของโรงเรียนทุกขนาด คือ โรงเรียนขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.343$) ขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.292$) ขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.252$) และขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.210$)

2.3 สภาพสังคม พบว่า เป็นโอกาสของโรงเรียนขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.243$) ขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.262$) และขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.289$) และภาวะคุกคามของโรงเรียนขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.205$)

2.4 เทคโนโลยี พบว่า เป็นโอกาสของโรงเรียนทุกขนาด คือ โรงเรียนขนาดใหญ่ ($PNI_{Modified} = 0.184$) ขนาดเล็ก ($PNI_{Modified} = 0.230$) ขนาดใหญ่พิเศษ ($PNI_{Modified} = 0.241$) และขนาดกลาง ($PNI_{Modified} = 0.260$)

เมื่อพิจารณาขนาดของโรงเรียนตามแนวตั้ง

1. โรงเรียนทุกขนาด

1.1 หากพิจารณาสภาพแวดล้อมในภาพรวม พบว่า โอกาส คือ เทคโนโลยี ($PNI_{Modified} = 0.229$) และสภาพสังคม ($PNI_{Modified} = 0.249$) ภาวะคุกคาม คือ สภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{Modified} = 0.274$) และการเมืองและนโยบายของรัฐ ($PNI_{Modified} = 0.272$) ตามลำดับ

1.2 หากพิจารณาภาวะผู้นำแบบองค์รวมตามสภาพแวดล้อมในรายด้าน

1) การเมืองและนโยบายของรัฐ พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.263$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.277$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.276$) ตามลำดับ

2) สภาพเศรษฐกิจ พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.272$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.276$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.276$) ตามลำดับ

3) สภาพสังคม พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.245$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.253$) และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.251$) ตามลำดับ

4) เทคโนโลยี พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.225$) และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.226$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.236$) ตามลำดับ

2. โรงเรียนขนาดเล็ก

2.1 หากพิจารณาสภาพแวดล้อมในภาพรวม พบว่า โอกาส คือ เทคโนโลยี ($PNI_{Modified} = 0.230$) และสภาพสังคม ($PNI_{Modified} = 0.243$) ภาวะคุกคาม คือ การเมืองและนโยบายของรัฐ ($PNI_{Modified} = 0.271$) และสภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{Modified} = 0.252$) ตามลำดับ

2.2 หากพิจารณาภาวะผู้นำแบบองค์รวมตามสภาพแวดล้อมในรายด้าน

1) การเมืองและนโยบายของรัฐ พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.258$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.281$) และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.275$) ตามลำดับ

2) สภาพเศรษฐกิจ พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.249$) และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.252$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.259$) ตามลำดับ

3) สภาพสังคม พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.237$) และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.239$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.250$) ตามลำดับ

4) เทคโนโลยี พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.221$) และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.225$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.243$) ตามลำดับ

3. โรงเรียนขนาดกลาง

3.1 หากพิจารณาสภาพแวดล้อมในภาพรวม พบว่า โอกาส คือ เทคโนโลยี ($PNI_{Modified} = 0.260$) และสภาพสังคม ($PNI_{Modified} = 0.289$) ภาวะคุกคาม คือ การเมืองและนโยบายของรัฐ ($PNI_{Modified} = 0.345$) และสภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{Modified} = 0.343$) ตามลำดับ

3.2 หากพิจารณาภาวะผู้นำแบบองค์รวม รายด้าน

1) การเมืองและนโยบายของรัฐ พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.334$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.351$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.350$) ตามลำดับ

2) สภาพเศรษฐกิจ พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.339$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.347$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.345$) ตามลำดับ

3) สภาพสังคม พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.285$) และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.286$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.295$) ตามลำดับ

4) เทคโนโลยี พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.255$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.262$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.261$) ตามลำดับ

4. โรงเรียนขนาดใหญ่

4.1 หากพิจารณาสภาพแวดล้อมในภาพรวม พบว่า โอกาส คือ เทคโนโลยี ($PNI_{Modified} = 0.184$) ภาวะคุกคาม คือ สภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{Modified} = 0.210$) สภาพสังคม ($PNI_{Modified} = 0.205$) และการเมืองและนโยบายของรัฐ ($PNI_{Modified} = 0.203$) ตามลำดับ

4.2 หากพิจารณาภาวะผู้นำแบบองค์รวม รายด้าน

1) การเมืองและนโยบายของรัฐ พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.195$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.210$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.206$) ตามลำดับ

2) สภาพเศรษฐกิจ พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.208$) และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.210$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.212$) ตามลำดับ

3) สภาพสังคม พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.196$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.212$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.208$) ตามลำดับ

4) เทคโนโลยี พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.180$) และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.181$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.190$) ตามลำดับ

5. โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

5.1 หากพิจารณาสภาพแวดล้อมในภาพรวม พบว่า โอกาส คือ เทคโนโลยี ($PNI_{Modified} = 0.241$) และสภาพสังคม ($PNI_{Modified} = 0.262$) ภาวะคุกคาม คือ สภาพเศรษฐกิจ ($PNI_{Modified} = 0.292$) และการเมืองและนโยบายของรัฐ ($PNI_{Modified} = 0.269$) ตามลำดับ

5.2 หากพิจารณาภาวะผู้นำแบบองค์รวม รายด้าน

1) การเมืองและนโยบายของรัฐ พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.266$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.269$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.272$) ตามลำดับ

2) สภาพเศรษฐกิจ พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.286$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.294$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.294$) ตามลำดับ

3) สภาพสังคม พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.257$) และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.260$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.271$) ตามลำดับ

4) เทคโนโลยี พบว่า โอกาส คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ($PNI_{Modified} = 0.235$) ภาวะคุกคาม คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.247$) และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{Modified} = 0.243$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 สรุป ความต้องการจำเป็น จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิด ภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาพรวม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนขนาดเล็ก			
การบริหารวิชาการ	ภาวะผู้นำแบบองค์รวม		
	สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์	สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง
1. การพัฒนาหลักสูตร			
0.247 (4) (S)	0.243 (3) (S)	0.250 (1) (W)	0.249 (2) (W)
1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร			
0.213 (2) (S)	0.209 (2) (S)	0.222 (1) (W)	0.209 (2) (S)
1.2 การกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร			
0.280 (1) (W)	0.277 (2) (S)	0.277 (2) (S)	0.288 (1) (W)
2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้			
0.300 (2) (W)	0.279 (3) (S)	0.311 (1) (W)	0.310 (2) (W)
2.1 การจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน			
0.279 (2) (S)	0.252 (3) (S)	0.284 (2) (W)	0.302 (1) (W)
2.2 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุก รูปแบบ อย่างเพียงพอ			
0.321 (1) (W)	0.307 (3) (S)	0.337 (1) (W)	0.318 (2) (S)
3. การจัดการเรียนการสอน			
0.268 (3) (S)	0.281 (1) (W)	0.254 (3) (S)	0.270 (2) (W)
3.1 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน			
0.268 (S)	0.281 (1) (W)	0.254 (3) (S)	0.270 (2) (W)
4. การวัดและประเมินผล			
0.303 (1) (W)	0.281 (3) (S)	0.337 (1) (W)	0.293 (2) (S)
4.1 การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้			
0.311 (1) (W)	0.287 (3) (S)	0.342 (1) (W)	0.306 (2) (S)
4.2 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน			
0.295 (2) (S)	0.274 (3) (S)	0.332 (1) (W)	0.280 (2) (S)
รวม = 0.280 (W)	0.269 (3) (S)	0.292 (1) (W)	0.281 (2) (S)

ตารางที่ 4.21 สรุป ความต้องการจำเป็น จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิด ภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนขนาดกลาง ในภาพรวม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนขนาดกลาง			
การบริหารวิชาการ	ภาวะผู้นำแบบองค์รวม		
	สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์	สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง
1. การพัฒนาหลักสูตร 0.228 (4) (S)	0.232 (2) (W)	0.216 (3) (S)	0.236 (1) (W)
1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร 0.240 (1) (W)	0.243 (2) (W)	0.229 (3) (S)	0.249 (1) (W)
1.2 การกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร 0.215 (2) (S)	0.221 (2) (W)	0.203 (3) (S)	0.223 (1) (W)
2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ 0.283 (2) (W)	0.286 (2) (W)	0.294 (1) (W)	0.270 (3) (S)
2.1 การจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน 0.253 (2) (S)	0.256 (2) (W)	0.258 (1) (W)	0.247 (3) (S)
2.2 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุก รูปแบบ อย่างเพียงพอ 0.313 (1) (W)	0.317 (2) (W)	0.329 (1) (W)	0.293 (3) (S)
3. การจัดการเรียนการสอน 0.281 (3) (W)	0.290 (2) (W)	0.296 (1) (W)	0.258 (3) (S)
3.1 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 0.281 (W)	0.290 (2) (W)	0.296 (1) (W)	0.258 (3) (S)
4. การวัดและประเมินผล 0.316 (1) (W)	0.309 (3) (S)	0.320 (1) (W)	0.318 (2) (W)
4.1 การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ 0.307 (2) (S)	0.301 (3) (S)	0.304 (2) (S)	0.315 (1) (W)
4.2 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน 0.324 (1) (W)	0.318 (3) (S)	0.336 (1) (W)	0.320 (2) (S)
รวม = 0.277 (W)	0.278 (2) (W)	0.279 (1) (W)	0.272 (3) (S)

ตารางที่ 4.22 สรุป ความต้องการจำเป็น จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิด ภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนขนาดใหญ่ ในภาพรวม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนขนาดใหญ่			
การบริหารวิชาการ	ภาวะผู้นำแบบองค์รวม		
	สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์	สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง
1. การพัฒนาหลักสูตร	0.191 (2) (S)	0.175 (3) (S)	0.213 (1) (W)
1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร	0.201 (1) (W)	0.197 (2) (S)	0.221 (1) (W)
1.2 การกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร	0.181 (2) (S)	0.152 (3) (S)	0.205 (1) (W)
2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	0.190 (3) (S)	0.184 (3) (S)	0.193 (1) (W)
2.1 การจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับ เนื้อหาและรูปแบบการสอน	0.171 (2) (S)	0.160 (3) (S)	0.183 (1) (W)
2.2 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุก รูปแบบ อย่างเพียงพอ	0.209 (1) (W)	0.207 (2) (S)	0.204 (3) (S)
3. การจัดการเรียนการสอน	0.174 (4) (S)	0.164 (3) (S)	0.176 (2) (W)
3.1 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	0.174 (S)	0.164 (3) (S)	0.176 (2) (W)
4. การวัดและประเมินผล	0.215 (1) (W)	0.204 (3) (S)	0.229 (1) (W)
4.1 การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้	0.228 (1) (W)	0.213 (3) (S)	0.238 (1) (W)
4.2 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน	0.202 (2) (S)	0.194 (2) (S)	0.220 (1) (W)
รวม = 0.193 (S)	0.183 (3) (S)	0.203 (1) (W)	0.195 (2) (W)

ตารางที่ 4.23 สรุป ความต้องการจำเป็น จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิด ภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ในภาพรวม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ			
การบริหารวิชาการ	ภาวะผู้นำแบบองค์รวม		
	สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์	สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง
1. การพัฒนาหลักสูตร	0.264 (2) (W)	0.253 (3) (S)	0.268 (2) (W)
1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร	0.269 (1) (W)	0.250 (3) (S)	0.284 (1) (W)
1.2 การกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร	0.259 (2) (S)	0.255 (2) (S)	0.252 (3) (S)
2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	0.271 (1) (W)	0.264 (3) (S)	0.268 (2) (S)
2.1 การจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน	0.276 (1) (W)	0.259 (3) (S)	0.282 (2) (W)
2.2 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบ อย่างเป็นเพียงพอ	0.267 (2) (S)	0.269 (2) (W)	0.253 (3) (S)
3. การจัดการเรียนการสอน	0.255 (3) (S)	0.244 (3) (S)	0.267 (1) (W)
3.1 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	0.255 (S)	0.244 (3) (S)	0.267 (1) (W)
4. การวัดและประเมินผล	0.251 (4) (S)	0.245 (3) (S)	0.250 (2) (S)
4.1 การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้	0.254 (1) (W)	0.261 (2) (W)	0.236 (3) (S)
4.2 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน	0.247 (2) (S)	0.229 (3) (S)	0.264 (1) (W)
รวม = 0.261 (S)	0.252 (3) (S)	0.263 (2) (W)	0.269 (1) (W)

ตารางที่ 4.24 สรุป ความต้องการจำเป็น จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิด ภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนทุกขนาด ในภาพรวม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนทุกขนาด			
การบริหารวิชาการ	ภาวะผู้นำแบบองค์รวม		
	สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์	สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง
1. การพัฒนาหลักสูตร 0.232 (4) (S)	0.226 (3) (S)	0.237 (1) (W)	0.236 (2) (W)
1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร 0.231 (2) (S)	0.225 (3) (S)	0.239 (1) (W)	0.228 (2) (S)
1.2 การกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร 0.234 (1) (W)	0.226 (3) (S)	0.234 (2) (S)	0.242 (1) (W)
2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ 0.261 (2) (W)	0.253 (3) (S)	0.267 (1) (W)	0.264 (2) (W)
2.1 การจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับ เนื้อหาและรูปแบบการสอน 0.245 (2) (S)	0.232 (3) (S)	0.252 (1) (W)	0.251 (2) (W)
2.2 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุก รูปแบบ อย่างเพียงพอ 0.277 (1) (W)	0.275 (3) (S)	0.280 (1) (W)	0.277 (2) (S)
3. การจัดการเรียนการสอน 0.244 (3) (S)	0.244 (2) (S)	0.248 (1) (W)	0.242 (3) (S)
3.1 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 0.244 (S)	0.244 (2) (S)	0.248 (1) (W)	0.242 (3) (S)
4. การวัดและประเมินผล 0.271 (1) (W)	0.259 (3) (S)	0.284 (1) (W)	0.270 (2) (S)
4.1 การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ 0.275 (1) (W)	0.266 (3) (S)	0.280 (1) (W)	0.279 (2) (W)
4.2 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน 0.267 (2) (S)	0.253 (3) (S)	0.288 (1) (W)	0.260 (2) (S)
รวม = 0.252 (S)	0.245 (3) (S)	0.260 (1) (W)	0.254 (2) (W)

ตารางที่ 4.25 สรุป ความต้องการจำเป็น โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนขนาดเล็ก ในภาพรวม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนขนาดเล็ก					
สภาพแวดล้อม ภายนอก	การบริหารวิชาการ	ภาวะผู้นำแบบองค์รวม			
		สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์	สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง	
1. การเมืองและนโยบายของรัฐ		0.271 (1) (T)	0.258 (3) (O)	0.275 (2) (T)	0.281 (1) (T)
	1.1 การพัฒนาหลักสูตร	0.280 (2) (T)	0.263 (3) (O)	0.280 (2) (O)	0.299 (1) (T)
	1.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	0.267 (3) (O)	0.252 (3) (O)	0.266 (2) (O)	0.284 (1) (T)
	1.3 การจัดการเรียนการสอน	0.250 (4) (O)	0.263 (1) (T)	0.235 (3) (O)	0.252 (2) (T)
	1.4 การวัดและประเมินผล	0.285 (1) (T)	0.252 (3) (O)	0.317 (1) (T)	0.287 (2) (T)
2. สภาพเศรษฐกิจ		0.252 (2) (T)	0.252 (2) (O)	0.249 (3) (O)	0.259 (1) (T)
	2.1 การพัฒนาหลักสูตร	0.225 (4) (O)	0.227 (2) (T)	0.238 (1) (T)	0.210 (3) (O)
	2.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	0.282 (1) (T)	0.284 (1) (T)	0.284 (1) (T)	0.280 (3) (O)
	2.3 การจัดการเรียนการสอน	0.236 (3) (O)	0.241 (2) (T)	0.214 (3) (O)	0.252 (1) (T)
	2.4 การวัดและประเมินผล	0.268 (2) (T)	0.255 (3) (O)	0.259 (2) (O)	0.292 (1) (T)
3. สภาพสังคม		0.243 (3) (O)	0.239 (2) (O)	0.237 (3) (O)	0.250 (1) (T)
	3.1 การพัฒนาหลักสูตร	0.221 (3) (O)	0.220 (2) (O)	0.233 (1) (T)	0.211 (3) (O)
	3.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	0.269 (1) (T)	0.273 (2) (T)	0.241 (3) (O)	0.292 (1) (T)
	3.3 การจัดการเรียนการสอน	0.219 (4) (O)	0.222 (2) (T)	0.209 (3) (O)	0.227 (1) (T)
	3.4 การวัดและประเมินผล	0.260 (2) (T)	0.241 (3) (O)	0.266 (2) (T)	0.273 (1) (T)
4. เทคโนโลยี		0.230 (4) (O)	0.225 (2) (O)	0.221 (3) (O)	0.243 (1) (T)
	4.1 การพัฒนาหลักสูตร	0.229 (3) (O)	0.221 (2) (O)	0.221 (2) (O)	0.245 (1) (T)
	4.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	0.225 (4) (O)	0.233 (1) (T)	0.209 (3) (O)	0.233 (1) (T)
	4.3 การจัดการเรียนการสอน	0.234 (1) (T)	0.222 (3) (O)	0.227 (2) (O)	0.252 (1) (T)
	4.4 การวัดและประเมินผล	0.230 (2) (O)	0.222 (3) (O)	0.227 (2) (O)	0.241 (1) (T)
รวม = 0.249 (O)		0.244 (3) (O)	0.245 (2) (O)	0.258 (1) (T)	

ตารางที่ 4.26 สรุป ความต้องการจำเป็น โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนขนาดกลาง ในภาพรวม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนขนาดกลาง					
สภาพแวดล้อมภายนอก	การบริหารวิชาการ	ภาวะผู้นำแบบองค์รวม			
		สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน	สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์	สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง	
1. การเมืองและนโยบายของรัฐ		0.345 (1) (T)	0.334 (3) (O)	0.351 (1) (T)	0.350 (2) (T)
	1.1 การพัฒนาหลักสูตร	0.347 (3) (T)	0.351 (1) (T)	0.345 (2) (O)	0.345 (2) (O)
	1.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	0.313 (4) (O)	0.299 (3) (O)	0.338 (1) (T)	0.302 (2) (O)
	1.3 การจัดการเรียนการสอน	0.358 (2) (T)	0.338 (3) (O)	0.360 (2) (T)	0.378 (1) (T)
	1.4 การวัดและประเมินผล	0.362 (1) (T)	0.351 (3) (O)	0.360 (2) (O)	0.375 (1) (T)
2. สภาพเศรษฐกิจ		0.343 (2) (T)	0.347 (1) (T)	0.339 (3) (O)	0.345 (2) (T)
	2.1 การพัฒนาหลักสูตร	0.325 (4) (O)	0.354 (1) (T)	0.321 (2) (O)	0.301 (3) (O)
	2.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	0.364 (1) (T)	0.365 (2) (T)	0.384 (1) (T)	0.345 (3) (O)
	2.3 การจัดการเรียนการสอน	0.337 (3) (O)	0.332 (2) (O)	0.329 (3) (O)	0.351 (1) (T)
	2.4 การวัดและประเมินผล	0.347 (2) (T)	0.339 (2) (O)	0.321 (3) (O)	0.381 (1) (T)
3. สภาพสังคม		0.289 (3) (O)	0.286 (2) (O)	0.295 (1) (T)	0.285 (3) (O)
	3.1 การพัฒนาหลักสูตร	0.282 (3) (O)	0.301 (1) (T)	0.276 (2) (O)	0.270 (3) (O)
	3.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	0.302 (2) (T)	0.291 (3) (O)	0.307 (1) (T)	0.305 (2) (T)
	3.3 การจัดการเรียนการสอน	0.261 (4) (O)	0.268 (1) (T)	0.260 (2) (O)	0.257 (3) (O)
	3.4 การวัดและประเมินผล	0.310 (1) (T)	0.286 (3) (O)	0.339 (1) (T)	0.306 (2) (O)
4. เทคโนโลยี		0.260 (4) (O)	0.262 (1) (T)	0.255 (3) (O)	0.261 (2) (T)
	4.1 การพัฒนาหลักสูตร	0.279 (1) (T)	0.281 (1) (T)	0.280 (2) (T)	0.276 (3) (O)
	4.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	0.258 (3) (O)	0.276 (1) (T)	0.244 (3) (O)	0.256 (2) (O)
	4.3 การจัดการเรียนการสอน	0.237 (4) (O)	0.236 (3) (O)	0.239 (1) (T)	0.237 (2) (O)
	4.4 การวัดและประเมินผล	0.265 (2) (T)	0.256 (3) (O)	0.260 (2) (O)	0.278 (1) (T)
รวม = 0.309 (T)			0.307 (3) (O)	0.310 (1) (T)	0.309 (2) (O)

ตารางที่ 4.27 สรุป ความต้องการจำเป็น โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนขนาดใหญ่ ในภาพรวม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนขนาดใหญ่					
สภาพแวดล้อม ภายนอก	การบริหารวิชาการ	ภาวะผู้นำแบบองค์รวม			
		สมรรถนะ ทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	สมรรถนะ ทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์	สมรรถนะ แห่งตน หรือทักษะตนเอง	
1. การเมืองและนโยบายของรัฐ		0.203 (3) (T)	0.195 (3) (O)	0.210 (1) (T)	0.206 (2) (T)
	1.1 การพัฒนาหลักสูตร	0.236 (1) (T)	0.240 (2) (T)	0.228 (3) (O)	0.241 (1) (T)
	1.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	0.216 (2) (T)	0.205 (3) (O)	0.237 (1) (T)	0.207 (2) (O)
	1.3 การจัดการเรียนการสอน	0.184 (3) (O)	0.170 (3) (O)	0.190 (2) (T)	0.193 (1) (T)
	1.4 การวัดและประเมินผล	0.177 (4) (O)	0.167 (3) (O)	0.185 (1) (T)	0.180 (2) (T)
2. สภาพเศรษฐกิจ		0.210 (1) (T)	0.210 (2) (O)	0.212 (1) (T)	0.208 (3) (O)
	2.1 การพัฒนาหลักสูตร	0.213 (1) (T)	0.225 (1) (T)	0.204 (3) (O)	0.212 (2) (O)
	2.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	0.208 (3) (O)	0.202 (3) (O)	0.210 (2) (T)	0.212 (1) (T)
	2.3 การจัดการเรียนการสอน	0.204 (4) (O)	0.201 (2) (O)	0.197 (3) (O)	0.216 (1) (T)
	2.4 การวัดและประเมินผล	0.213 (1) (T)	0.213 (2) (O)	0.238 (1) (T)	0.190 (3) (O)
3. สภาพสังคม		0.205 (2) (T)	0.196 (3) (O)	0.212 (1) (T)	0.208 (2) (T)
	3.1 การพัฒนาหลักสูตร	0.206 (2) (T)	0.190 (3) (O)	0.207 (2) (T)	0.222 (1) (T)
	3.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	0.216 (1) (T)	0.206 (3) (O)	0.226 (1) (T)	0.216 (2) (O)
	3.3 การจัดการเรียนการสอน	0.194 (4) (O)	0.185 (3) (O)	0.207 (1) (T)	0.192 (2) (O)
	3.4 การวัดและประเมินผล	0.206 (2) (T)	0.205 (2) (O)	0.209 (1) (T)	0.203 (3) (O)
4. เทคโนโลยี		0.184 (4) (O)	0.180 (3) (O)	0.182 (2) (O)	0.190 (1) (T)
	4.1 การพัฒนาหลักสูตร	0.187 (2) (T)	0.195 (2) (T)	0.167 (3) (O)	0.201 (1) (T)
	4.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	0.175 (4) (O)	0.161 (3) (O)	0.189 (1) (T)	0.175 (2) (O)
	4.3 การจัดการเรียนการสอน	0.193 (1) (T)	0.183 (3) (O)	0.188 (2) (O)	0.208 (1) (T)
	4.4 การวัดและประเมินผล	0.179 (3) (O)	0.179 (2) (O)	0.180 (1) (T)	0.178 (3) (O)
รวม = 0.201 (T)		0.195 (3) (O)	0.204 (1) (T)	0.203 (2) (T)	

ตารางที่ 4.28 สรุป ความต้องการจำเป็น โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ในภาพรวม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ					
สภาพแวดล้อม ภายนอก	การบริหารวิชาการ	ภาวะผู้นำแบบองค์รวม			
		สมรรถนะ ทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	สมรรถนะ ทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์	สมรรถนะ แห่งตน หรือทักษะตนเอง	
1. การเมืองและนโยบายของรัฐ		0.269 (2) (T)	0.266 (3) (O)	0.272 (1) (T)	0.269 (2) (O)
	1.1 การพัฒนาหลักสูตร	0.283 (2) (T)	0.281 (3) (O)	0.286 (1) (T)	0.283 (2) (O)
	1.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	0.287 (1) (T)	0.287 (2) (T)	0.284 (3) (O)	0.288 (1) (T)
	1.3 การจัดการเรียนการสอน	0.243 (4) (O)	0.240 (3) (O)	0.243 (2) (O)	0.246 (1) (T)
	1.4 การวัดและประเมินผล	0.264 (3) (O)	0.257 (3) (O)	0.273 (1) (T)	0.258 (2) (O)
2. สภาพเศรษฐกิจ		0.292 (1) (T)	0.294 (1) (T)	0.286 (3) (O)	0.294 (1) (T)
	2.1 การพัฒนาหลักสูตร	0.296 (2) (T)	0.309 (1) (T)	0.281 (3) (O)	0.299 (2) (T)
	2.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	0.286 (3) (O)	0.280 (3) (O)	0.290 (1) (T)	0.287 (2) (T)
	2.3 การจัดการเรียนการสอน	0.283 (4) (O)	0.279 (3) (O)	0.285 (1) (T)	0.285 (1) (T)
	2.4 การวัดและประเมินผล	0.301 (1) (T)	0.309 (1) (T)	0.290 (3) (O)	0.306 (2) (T)
3. สภาพสังคม		0.262 (3) (O)	0.257 (3) (O)	0.260 (2) (O)	0.271 (1) (T)
	3.1 การพัฒนาหลักสูตร	0.262 (3) (O)	0.250 (3) (O)	0.271 (1) (T)	0.264 (2) (T)
	3.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	0.258 (4) (O)	0.247 (3) (O)	0.263 (2) (T)	0.265 (1) (T)
	3.3 การจัดการเรียนการสอน	0.265 (1) (T)	0.259 (2) (O)	0.250 (3) (O)	0.286 (1) (T)
	3.4 การวัดและประเมินผล	0.265 (1) (T)	0.270 (1) (T)	0.257 (3) (O)	0.268 (2) (T)
4. เทคโนโลยี		0.241 (4) (O)	0.235 (3) (O)	0.243 (2) (T)	0.247 (1) (T)
	4.1 การพัฒนาหลักสูตร	0.247 (2) (T)	0.241 (3) (O)	0.243 (2) (O)	0.258 (1) (T)
	4.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	0.236 (3) (O)	0.227 (3) (O)	0.236 (2) (O)	0.244 (1) (T)
	4.3 การจัดการเรียนการสอน	0.231 (4) (O)	0.221 (3) (O)	0.240 (1) (T)	0.231 (2) (O)
	4.4 การวัดและประเมินผล	0.253 (1) (T)	0.251 (3) (O)	0.253 (2) (O)	0.259 (1) (T)
รวม = 0.266 (O)			0.263 (3) (O)	0.265 (2) (O)	0.270 (1) (T)

ตารางที่ 4.29 สรุป ความต้องการจำเป็น โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนทุกขนาด ในภาพรวม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนทุกขนาด				
สภาพแวดล้อม ภายนอก	การบริหารวิชาการ	ภาวะผู้นำแบบองค์รวม		
		สมรรถนะ ทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	สมรรถนะ ทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์	สมรรถนะ แห่งตน หรือทักษะตนเอง
1. การเมืองและนโยบายของรัฐ		0.272 (2) (T)	0.263 (3) (O)	0.277 (1) (T)
	1.1 การพัฒนาหลักสูตร 0.287 (1) (T)	0.284 (2) (O)	0.283 (3) (O)	0.292 (1) (T)
	1.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ 0.270 (3) (O)	0.260 (3) (O)	0.281 (1) (T)	0.270 (2) (O)
	1.3 การจัดการเรียนการสอน 0.259 (4) (O)	0.252 (3) (O)	0.257 (2) (O)	0.267 (1) (T)
	1.4 การวัดและประเมินผล 0.271 (2) (O)	0.257 (3) (O)	0.284 (1) (T)	0.275 (2) (T)
2. สภาพเศรษฐกิจ		0.274 (1) (T)	0.276 (1) (T)	0.272 (3) (O)
	2.1 การพัฒนาหลักสูตร 0.264 (4) (O)	0.278 (1) (T)	0.261 (2) (O)	0.255 (3) (O)
	2.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ 0.285 (1) (T)	0.283 (2) (O)	0.291 (1) (T)	0.281 (3) (O)
	2.3 การจัดการเรียนการสอน 0.265 (3) (O)	0.263 (2) (O)	0.256 (3) (O)	0.276 (1) (T)
	2.4 การวัดและประเมินผล 0.283 (2) (T)	0.279 (2) (O)	0.277 (3) (O)	0.292 (1) (T)
3. สภาพสังคม		0.249 (3) (O)	0.245 (3) (O)	0.251 (2) (T)
	3.1 การพัฒนาหลักสูตร 0.242 (3) (O)	0.240 (3) (O)	0.247 (1) (T)	0.241 (2) (O)
	3.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ 0.261 (1) (T)	0.254 (3) (O)	0.259 (2) (O)	0.270 (1) (T)
	3.3 การจัดการเรียนการสอน 0.235 (4) (O)	0.234 (2) (O)	0.232 (3) (O)	0.241 (1) (T)
	3.4 การวัดและประเมินผล 0.260 (2) (T)	0.251 (3) (O)	0.267 (1) (T)	0.262 (2) (T)
4. เทคโนโลยี		0.229 (4) (O)	0.226 (2) (O)	0.225 (3) (O)
	4.1 การพัฒนาหลักสูตร 0.236 (1) (T)	0.234 (2) (O)	0.228 (3) (O)	0.245 (1) (T)
	4.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ 0.223 (3) (O)	0.224 (2) (T)	0.219 (3) (O)	0.227 (1) (T)
	4.3 การจัดการเรียนการสอน 0.223 (3) (O)	0.215 (3) (O)	0.223 (2) (O)	0.232 (1) (T)
	4.4 การวัดและประเมินผล 0.232 (2) (T)	0.227 (3) (O)	0.230 (2) (O)	0.239 (1) (T)
รวม = 0.256 (T)		0.252 (3) (O)	0.256 (2) (T)	0.260 (1) (T)

ตารางที่ 4.30 สรุป ความต้องการจำเป็น จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ตามขนาดโรงเรียน

ภาวะผู้นำ แบบองค์รวม	สมรรถนะทางองค์กร หรือทักษะการทำงาน					สมรรถนะทางบุคลิก หรือทักษะมนุษย์					สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง					ภาพรวม รวมด้าน/รวมสมรรถนะ					สภาพแวดล้อมภายใน (ภาพรวม)	
	บุชชานะ	นโยบาย	วิสัยทัศน์	ค่านิยม/วัฒนธรรม	นิกมบไมยะ	บุชชานะ	นโยบาย	วิสัยทัศน์	ค่านิยม/วัฒนธรรม	นิกมบไมยะ	บุชชานะ	นโยบาย	วิสัยทัศน์	ค่านิยม/วัฒนธรรม	นิกมบไมยะ	บุชชานะ	นโยบาย	วิสัยทัศน์	ค่านิยม/วัฒนธรรม	นิกมบไมยะ	S	W
1. การพัฒนาหลักสูตร และแหล่งเรียนรู้	(S) 0.243 (3)	(W) 0.232 (2)	(S) 0.175 (3)	(S) 0.253 (3)	(S) 0.226 (3)	(W) 0.250 (1)	(S) 0.216 (3)	(W) 0.213 (1)	(W) 0.268 (2)	(W) 0.237 (1)	(W) 0.249 (2)	(W) 0.236 (1)	(S) 0.186 (2)	(W) 0.272 (1)	(W) 0.236 (2)	(S) 0.247 (4)	(S) 0.228 (4)	(S) 0.191 (2)	(W) 0.264 (2)	(S) 0.232 (4)	3	1
	(S) 0.209 (2)	(W) 0.243 (2)	(S) 0.197 (2)	(S) 0.250 (3)	(S) 0.225 (3)	(W) 0.222 (1)	(S) 0.229 (3)	(W) 0.221 (1)	(W) 0.284 (1)	(W) 0.239 (1)	(S) 0.209 (2)	(W) 0.249 (1)	(S) 0.185 (3)	(W) 0.272 (2)	(S) 0.228 (2)	(S) 0.213 (2)	(W) 0.240 (1)	(W) 0.201 (1)	(W) 0.269 (1)	(S) 0.231 (2)	1	3
1.2 การกำหนดกระบวนการ การเรียนรู้อย่างหลักสูตร	(S) 0.277 (2)	(W) 0.221 (2)	(S) 0.152 (3)	(S) 0.255 (2)	(S) 0.226 (3)	(S) 0.277 (2)	(S) 0.203 (3)	(W) 0.205 (1)	(S) 0.252 (3)	(S) 0.254 (2)	(W) 0.288 (1)	(W) 0.223 (1)	(W) 0.186 (2)	(W) 0.272 (1)	(W) 0.242 (1)	(W) 0.280 (1)	(S) 0.215 (2)	(S) 0.181 (2)	(S) 0.259 (2)	(S) 0.234 (1)	3	1
	(S) 0.279 (3)	(W) 0.286 (2)	(S) 0.184 (3)	(S) 0.264 (3)	(S) 0.253 (3)	(W) 0.311 (1)	(W) 0.294 (1)	(W) 0.193 (1)	(S) 0.268 (2)	(W) 0.267 (1)	(W) 0.310 (2)	(S) 0.270 (3)	(W) 0.193 (1)	(W) 0.283 (1)	(W) 0.264 (2)	(W) 0.300 (2)	(S) 0.283 (2)	(S) 0.190 (3)	(W) 0.271 (1)	(W) 0.261 (2)	1	3
2.1 การจัดทำและจัดหา สื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบ การสอน	(S) 0.252 (3)	(W) 0.256 (2)	(S) 0.160 (3)	(S) 0.259 (3)	(S) 0.232 (3)	(W) 0.284 (2)	(W) 0.258 (1)	(W) 0.183 (1)	(W) 0.282 (2)	(W) 0.252 (1)	(W) 0.302 (1)	(S) 0.247 (2)	(S) 0.169 (2)	(W) 0.288 (1)	(W) 0.251 (2)	(S) 0.279 (2)	(S) 0.253 (2)	(S) 0.171 (1)	(W) 0.276 (2)	(S) 0.245 (2)	3	1
	(S) 0.307 (3)	(W) 0.317 (2)	(S) 0.207 (2)	(W) 0.269 (2)	(S) 0.275 (3)	(W) 0.337 (1)	(W) 0.329 (1)	(S) 0.204 (3)	(S) 0.253 (3)	(W) 0.280 (1)	(S) 0.318 (2)	(S) 0.293 (3)	(W) 0.217 (1)	(W) 0.279 (1)	(S) 0.277 (2)	(W) 0.321 (1)	(W) 0.313 (1)	(W) 0.209 (1)	(S) 0.267 (2)	(W) 0.277 (1)	1	3

ตารางที่ 4.30 สรุปความต้องการจำเป็น จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบองค์รวม ขนาดโรงเรียน	สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน				สมรรถนะทางบุคลิก หรือทักษะบุคลิก				สมรรถนะทางวิชาชีพ หรือทักษะวิชาชีพ				สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง				ภาพรวม รวมด้านความสมรรถนะ				สถานแวดล้อมภายใน (ภาพรวม)							
	บุคลากร	นโยบาย/เกณฑ์	วิธีปฏิบัติงาน	คุณูปการ/คุณูปการ	บุคลากร	นโยบาย/เกณฑ์	วิธีปฏิบัติงาน	คุณูปการ/คุณูปการ	บุคลากร	นโยบาย/เกณฑ์	วิธีปฏิบัติงาน	คุณูปการ/คุณูปการ	บุคลากร	นโยบาย/เกณฑ์	วิธีปฏิบัติงาน	คุณูปการ/คุณูปการ	บุคลากร	นโยบาย/เกณฑ์	วิธีปฏิบัติงาน	คุณูปการ/คุณูปการ	สถานแวดล้อมภายใน (ภาพรวม)							
																					S	W						
3. การจัดการเรียนการสอน	(W) 0.281 (1)	(W) 0.290 (2)	(S) 0.164 (3)	(S) 0.244 (3)	(S) 0.281 (1)	(W) 0.290 (2)	(S) 0.164 (3)	(S) 0.244 (3)	(W) 0.270 (2)	(S) 0.258 (3)	(W) 0.183 (1)	(S) 0.242 (3)	(W) 0.270 (2)	(S) 0.258 (3)	(W) 0.183 (1)	(S) 0.242 (3)	(W) 0.270 (2)	(S) 0.258 (3)	(W) 0.183 (1)	(S) 0.242 (3)	(S) 0.268 (3)	(W) 0.281 (3)	(S) 0.174 (4)	(S) 0.255 (3)	(S) 0.244 (3)	3	1	
	(W) 0.281 (1)	(W) 0.290 (2)	(S) 0.164 (3)	(S) 0.244 (3)	(W) 0.281 (1)	(W) 0.290 (2)	(S) 0.164 (3)	(S) 0.244 (3)	(W) 0.270 (2)	(S) 0.258 (3)	(W) 0.183 (1)	(S) 0.242 (3)	(W) 0.270 (2)	(S) 0.258 (3)	(W) 0.183 (1)	(S) 0.242 (3)	(W) 0.270 (2)	(S) 0.258 (3)	(W) 0.183 (1)	(S) 0.242 (3)	(S) 0.268 (3)	(W) 0.281 (3)	(S) 0.174 (4)	(S) 0.255 (3)	(S) 0.244 (3)	3	1	
	(S) 0.281 (3)	(S) 0.309 (3)	(S) 0.204 (3)	(S) 0.245 (3)	(S) 0.281 (3)	(S) 0.309 (3)	(S) 0.204 (3)	(S) 0.245 (3)	(S) 0.293 (2)	(W) 0.318 (2)	(S) 0.213 (2)	(S) 0.270 (2)	(S) 0.293 (2)	(W) 0.318 (2)	(S) 0.213 (2)	(S) 0.270 (2)	(S) 0.293 (2)	(W) 0.306 (2)	(S) 0.315 (1)	(W) 0.234 (2)	(S) 0.306 (2)	(W) 0.303 (1)	(W) 0.215 (1)	(S) 0.251 (4)	(W) 0.271 (1)	1	3	
	(S) 0.287 (3)	(S) 0.301 (3)	(S) 0.213 (3)	(S) 0.261 (2)	(S) 0.287 (3)	(S) 0.301 (3)	(S) 0.213 (3)	(S) 0.261 (2)	(S) 0.306 (2)	(S) 0.315 (1)	(W) 0.234 (2)	(S) 0.280 (1)	(S) 0.306 (2)	(S) 0.315 (1)	(W) 0.234 (2)	(S) 0.280 (1)	(S) 0.306 (2)	(S) 0.306 (2)	(S) 0.315 (1)	(W) 0.234 (2)	(S) 0.280 (1)	(S) 0.311 (1)	(S) 0.228 (1)	(S) 0.254 (1)	(W) 0.275 (1)	1	3	
	(S) 0.274 (3)	(S) 0.318 (3)	(S) 0.194 (2)	(S) 0.229 (3)	(S) 0.274 (3)	(S) 0.318 (3)	(S) 0.194 (2)	(S) 0.229 (3)	(S) 0.280 (2)	(S) 0.320 (2)	(S) 0.192 (3)	(S) 0.260 (2)	(S) 0.280 (2)	(S) 0.320 (2)	(S) 0.192 (3)	(S) 0.260 (2)	(S) 0.280 (2)	(S) 0.280 (2)	(S) 0.324 (2)	(S) 0.202 (2)	(S) 0.247 (2)	(S) 0.295 (2)	(S) 0.324 (2)	(S) 0.202 (2)	(S) 0.267 (2)	3	1	
	(S) 0.269 (3)	(W) 0.278 (2)	(S) 0.183 (3)	(S) 0.252 (3)	(S) 0.269 (3)	(W) 0.278 (2)	(S) 0.183 (3)	(S) 0.252 (3)	(S) 0.292 (1)	(W) 0.279 (1)	(W) 0.203 (1)	(W) 0.260 (1)	(S) 0.292 (1)	(W) 0.279 (1)	(W) 0.203 (1)	(W) 0.260 (1)	(S) 0.292 (1)	(W) 0.279 (1)	(W) 0.263 (2)	(W) 0.254 (2)	(W) 0.269 (1)	(W) 0.280 (2)	(W) 0.277 (2)	(S) 0.193 (2)	(S) 0.261 (2)	(S) 0.252 (2)	2	2

ตารางที่ 4.31 สรุป ความต้องการจำเป็น โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เงื่อนไขระหว่าง
ชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ตามขนาดโรงเรียน

ภาวะผู้นำ แบบองค์รวม	สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน					สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์					สมรรถนะเชิงตน หรือทักษะตนเอง					ภาพรวม					สภาพแวดล้อม ภายนอก (ภาพรวม)	
	บุชชาชน	เชนชน	ยิหุชน	คชนยิหุชน	ชนคนไม่ชน	บุชชาชน	เชนชน	ยิหุชน	คชนยิหุชน	ชนคนไม่ชน	บุชชาชน	เชนชน	ยิหุชน	คชนยิหุชน	ชนคนไม่ชน	บุชชาชน	เชนชน	ยิหุชน	คชนยิหุชน	ชนคนไม่ชน	O	T
ขนาด โรงเรียน การบริหารวิชาการ	(O)	0.258	(3)	(O)	0.263	(O)	0.275	(2)	(O)	0.277	(1)	(O)	0.281	(1)	(O)	0.271	(1)	(O)	0.272	(2)	0	4
	(O)	0.334	(3)	(O)	0.266	(O)	0.280	(2)	(O)	0.283	(1)	(O)	0.299	(1)	(O)	0.280	(2)	(O)	0.283	(1)	0	4
1. การเมืองและนโยบาย ของรัฐ	(O)	0.252	(3)	(O)	0.260	(O)	0.266	(2)	(O)	0.281	(1)	(O)	0.284	(1)	(O)	0.267	(3)	(O)	0.270	(3)	2	2
	(O)	0.351	(1)	(O)	0.281	(O)	0.288	(2)	(O)	0.299	(1)	(O)	0.302	(1)	(O)	0.288	(3)	(O)	0.291	(1)	2	2
1.1 การพัฒนาหลักสูตร	(O)	0.263	(3)	(O)	0.284	(O)	0.280	(2)	(O)	0.283	(1)	(O)	0.299	(1)	(O)	0.280	(2)	(O)	0.292	(1)	0	4
	(O)	0.351	(1)	(O)	0.281	(O)	0.288	(2)	(O)	0.299	(1)	(O)	0.302	(1)	(O)	0.288	(3)	(O)	0.291	(1)	2	2
1.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่ง เรียนรู้	(O)	0.252	(3)	(O)	0.260	(O)	0.266	(2)	(O)	0.281	(1)	(O)	0.284	(1)	(O)	0.267	(3)	(O)	0.270	(3)	2	2
	(O)	0.351	(1)	(O)	0.281	(O)	0.288	(2)	(O)	0.299	(1)	(O)	0.302	(1)	(O)	0.288	(3)	(O)	0.291	(1)	2	2
1.3 การจัดการเรียนการสอน	(O)	0.252	(3)	(O)	0.260	(O)	0.266	(2)	(O)	0.281	(1)	(O)	0.284	(1)	(O)	0.267	(3)	(O)	0.270	(3)	3	1
	(O)	0.351	(1)	(O)	0.281	(O)	0.288	(2)	(O)	0.299	(1)	(O)	0.302	(1)	(O)	0.288	(3)	(O)	0.291	(1)	3	1
1.4 การวัดและประเมินผล	(O)	0.252	(3)	(O)	0.257	(O)	0.235	(3)	(O)	0.252	(2)	(O)	0.252	(2)	(O)	0.250	(4)	(O)	0.259	(4)	2	2
	(O)	0.351	(3)	(O)	0.257	(O)	0.235	(3)	(O)	0.252	(2)	(O)	0.252	(2)	(O)	0.250	(4)	(O)	0.259	(4)	2	2

ตารางที่ 4.31 สรุปความต้องการจำเป็น โอกาสและภาวะฉุกเฉินของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

ภาวะผู้นำ แบบองค์รวม	สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน				สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์				สมรรถนะเชิงตน หรือทักษะตนเอง				ภาพรวม รวมด้าน/รวมสมรรถนะ				สภาพแวดล้อม ภายนอก (ภาพรวม)												
	ขนาด โรงเรียน	บุชชชชชช	งชชชชช	กิจชชชชช	คชชชชชชชชช	งชชชชช	กิจชชชชช	คชชชชชชชชช	งชชชชช	กิจชชชชช	คชชชชชชชชช	งชชชชช	กิจชชชชช	คชชชชชชชชช	งชชชชช	กิจชชชชช	คชชชชชชชชช	งชชชชช	กิจชชชชช	คชชชชชชชชช	งชชชชช	กิจชชชชช	คชชชชชชชชช	งชชชชช	กิจชชชชช	O	T		
																										O	T		
2. สภาพเศรษฐกิจ	(O) 0.252 (2)	(T) 0.347 (1)	(O) 0.210 (2)	(T) 0.294 (1)	(O) 0.276 (1)	(T) 0.347 (1)	(O) 0.210 (2)	(T) 0.294 (1)	(O) 0.276 (1)	(T) 0.345 (2)	(O) 0.259 (1)	(T) 0.345 (2)	(O) 0.208 (3)	(T) 0.294 (1)	(O) 0.276 (1)	(T) 0.343 (2)	(O) 0.252 (2)	(T) 0.343 (2)	(O) 0.210 (1)	(T) 0.292 (1)	(O) 0.274 (1)	(T) 0.343 (2)	(O) 0.252 (2)	(T) 0.343 (2)	(O) 0.210 (1)	(T) 0.292 (1)	(O) 0.274 (1)	0	4
2.1 การพัฒนาหลักสูตร	(T) 0.227 (2)	(T) 0.354 (1)	(O) 0.225 (1)	(T) 0.309 (1)	(O) 0.278 (1)	(T) 0.354 (1)	(O) 0.225 (1)	(T) 0.309 (1)	(O) 0.278 (1)	(T) 0.354 (1)	(O) 0.210 (3)	(T) 0.301 (3)	(O) 0.212 (2)	(T) 0.299 (2)	(O) 0.255 (3)	(T) 0.325 (4)	(O) 0.225 (4)	(T) 0.325 (4)	(O) 0.213 (1)	(T) 0.296 (2)	(O) 0.264 (4)	(T) 0.325 (4)	(O) 0.225 (4)	(T) 0.325 (4)	(O) 0.213 (1)	(T) 0.296 (2)	(O) 0.264 (4)	2	2
2.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	(T) 0.284 (1)	(T) 0.365 (2)	(O) 0.202 (3)	(T) 0.280 (3)	(O) 0.283 (2)	(T) 0.365 (2)	(O) 0.202 (3)	(T) 0.280 (3)	(O) 0.283 (2)	(T) 0.364 (1)	(O) 0.280 (3)	(T) 0.345 (3)	(O) 0.212 (2)	(T) 0.287 (2)	(O) 0.281 (3)	(T) 0.364 (1)	(O) 0.282 (1)	(T) 0.364 (1)	(O) 0.208 (3)	(T) 0.286 (3)	(O) 0.285 (1)	(T) 0.364 (1)	(O) 0.282 (1)	(T) 0.364 (1)	(O) 0.208 (3)	(T) 0.286 (3)	(O) 0.285 (1)	4	0
2.3 การจัดการเรียนการสอน	(O) 0.241 (2)	(O) 0.332 (2)	(O) 0.201 (2)	(O) 0.279 (3)	(O) 0.263 (2)	(O) 0.332 (2)	(O) 0.201 (2)	(O) 0.279 (3)	(O) 0.263 (2)	(O) 0.337 (3)	(O) 0.252 (1)	(O) 0.351 (1)	(O) 0.216 (1)	(O) 0.285 (1)	(O) 0.276 (1)	(O) 0.337 (3)	(O) 0.236 (3)	(O) 0.337 (3)	(O) 0.204 (4)	(O) 0.283 (4)	(O) 0.265 (3)	(O) 0.337 (3)	(O) 0.236 (3)	(O) 0.337 (3)	(O) 0.204 (4)	(O) 0.283 (4)	(O) 0.265 (3)	0	4
2.4 การวัดและประเมินผล	(O) 0.255 (3)	(O) 0.339 (2)	(O) 0.213 (2)	(O) 0.309 (1)	(O) 0.279 (2)	(O) 0.339 (2)	(O) 0.213 (2)	(O) 0.309 (1)	(O) 0.279 (2)	(O) 0.381 (1)	(O) 0.292 (1)	(O) 0.381 (1)	(O) 0.190 (3)	(O) 0.306 (2)	(O) 0.292 (1)	(O) 0.347 (2)	(O) 0.268 (2)	(O) 0.347 (2)	(O) 0.213 (1)	(O) 0.301 (1)	(O) 0.283 (2)	(O) 0.347 (2)	(O) 0.268 (2)	(O) 0.347 (2)	(O) 0.213 (1)	(O) 0.301 (1)	(O) 0.283 (2)	0	4

ตารางที่ 4.31 สรุปความต้องการจำเป็น โอกาสและภาวะฉุกเฉินของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

การชี้แจง แบบองค์รวม	สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน				สมรรถนะทางบุคลิก หรือทักษะมนุษย์				สมรรถนะเชิงตน หรือทักษะตนเอง				ภาพรวม					สภาพแวดล้อมภายนอก (ภาพรวม)				
	บุคลากร	ระบบเทคโนโลยี	วัสดุอุปกรณ์	สนับสนุน	บุคลากร	ระบบเทคโนโลยี	วัสดุอุปกรณ์	สนับสนุน	บุคลากร	ระบบเทคโนโลยี	วัสดุอุปกรณ์	สนับสนุน	บุคลากร	ระบบเทคโนโลยี	วัสดุอุปกรณ์	สนับสนุน	รวมด้าน/รวมสมรรถนะ			O	T	
																	บุคลากร	ระบบเทคโนโลยี	วัสดุอุปกรณ์			
3. สภาพสังคม	(O) 0.239 (2)	(O) 0.286 (2)	(O) 0.196 (3)	(O) 0.257 (3)	(O) 0.245 (3)	(O) 0.237 (3)	(O) 0.295 (1)	(O) 0.212 (1)	(O) 0.260 (2)	(O) 0.251 (2)	(O) 0.250 (1)	(O) 0.285 (3)	(O) 0.208 (2)	(O) 0.271 (1)	(O) 0.253 (1)	(O) 0.243 (3)	(O) 0.289 (3)	(O) 0.205 (2)	(O) 0.262 (3)	(O) 0.249 (3)	1	3
3.1 การพัฒนาหลักสูตร	(O) 0.220 (2)	(O) 0.301 (1)	(O) 0.190 (3)	(O) 0.250 (3)	(O) 0.240 (3)	(O) 0.233 (1)	(O) 0.276 (2)	(O) 0.207 (2)	(O) 0.271 (1)	(O) 0.247 (1)	(O) 0.211 (3)	(O) 0.270 (3)	(O) 0.222 (1)	(O) 0.264 (2)	(O) 0.241 (2)	(O) 0.221 (3)	(O) 0.282 (3)	(O) 0.206 (2)	(O) 0.262 (3)	(O) 0.242 (3)	1	3
3.2 การพัฒนาสื่อการสอนและเทคโนโลยี	(O) 0.273 (2)	(O) 0.291 (3)	(O) 0.206 (3)	(O) 0.247 (3)	(O) 0.254 (3)	(O) 0.241 (3)	(O) 0.307 (1)	(O) 0.226 (1)	(O) 0.263 (2)	(O) 0.259 (2)	(O) 0.292 (1)	(O) 0.305 (2)	(O) 0.216 (2)	(O) 0.265 (1)	(O) 0.270 (1)	(O) 0.269 (1)	(O) 0.301 (2)	(O) 0.216 (1)	(O) 0.258 (4)	(O) 0.261 (1)	3	1
3.3 การจัดการเรียนการสอน	(O) 0.222 (2)	(O) 0.268 (1)	(O) 0.185 (3)	(O) 0.259 (2)	(O) 0.234 (2)	(O) 0.209 (3)	(O) 0.260 (2)	(O) 0.207 (1)	(O) 0.250 (3)	(O) 0.232 (3)	(O) 0.227 (1)	(O) 0.257 (3)	(O) 0.192 (2)	(O) 0.286 (1)	(O) 0.241 (1)	(O) 0.219 (4)	(O) 0.261 (4)	(O) 0.194 (4)	(O) 0.265 (1)	(O) 0.235 (4)	1	3
3.4 การวัดและประเมินผล	(O) 0.241 (3)	(O) 0.286 (3)	(O) 0.205 (2)	(O) 0.270 (1)	(O) 0.251 (3)	(O) 0.266 (2)	(O) 0.339 (1)	(O) 0.209 (1)	(O) 0.257 (3)	(O) 0.267 (1)	(O) 0.273 (1)	(O) 0.306 (2)	(O) 0.203 (3)	(O) 0.268 (2)	(O) 0.262 (2)	(O) 0.260 (2)	(O) 0.310 (1)	(O) 0.206 (2)	(O) 0.265 (1)	(O) 0.260 (2)	4	0

ตารางที่ 4.31 สรุปความต้องการจำเป็น โอกาสและภาวะฉุกเฉินของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

การชี้แจง แบบองค์รวม	สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน				สมรรถนะทางบุคลิก หรือทักษะบุคลิก				สมรรถนะทางสังคม หรือทักษะสังคม				ภาพรวม					สภาพแวดล้อมภายนอก (ภาพรวม)						
	บุคลิกภาพ	เจตคติ	ปฏิสัมพันธ์	สมรรถนะ	บุคลิกภาพ	เจตคติ	ปฏิสัมพันธ์	สมรรถนะ	บุคลิกภาพ	เจตคติ	ปฏิสัมพันธ์	สมรรถนะ	บุคลิกภาพ	เจตคติ	ปฏิสัมพันธ์	สมรรถนะ	รวมด้าน/รวมสมรรถนะ	คะแนน/คะแนน	O	T				
																					บุคลิกภาพ	เจตคติ	ปฏิสัมพันธ์	สมรรถนะ
4. เทคโนโลยี	(O) 0.225 (2)	(T) 0.262 (1)	(O) 0.180 (3)	(O) 0.235 (3)	(O) 0.226 (2)	(O) 0.221 (3)	(O) 0.181 (2)	(O) 0.243 (2)	(O) 0.225 (3)	(T) 0.243 (1)	(O) 0.255 (3)	(O) 0.181 (2)	(O) 0.243 (2)	(T) 0.261 (2)	(T) 0.190 (1)	(T) 0.247 (1)	(T) 0.236 (1)	(O) 0.230 (4)	(O) 0.260 (4)	(O) 0.184 (4)	(O) 0.241 (4)	(O) 0.229 (4)	4	0
4.1 การพัฒนาหลักสูตร	(O) 0.221 (2)	(T) 0.281 (1)	(T) 0.195 (2)	(O) 0.241 (3)	(O) 0.234 (2)	(O) 0.221 (2)	(O) 0.167 (3)	(O) 0.243 (2)	(O) 0.228 (3)	(O) 0.255 (3)	(O) 0.280 (2)	(O) 0.189 (3)	(O) 0.236 (2)	(O) 0.276 (3)	(T) 0.201 (1)	(T) 0.258 (1)	(T) 0.245 (1)	(O) 0.229 (3)	(T) 0.279 (1)	(T) 0.187 (2)	(T) 0.247 (2)	(T) 0.236 (1)	1	3
4.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	(T) 0.233 (1)	(O) 0.276 (1)	(O) 0.161 (3)	(O) 0.227 (3)	(T) 0.224 (2)	(O) 0.209 (3)	(O) 0.189 (1)	(O) 0.236 (2)	(O) 0.219 (3)	(O) 0.244 (3)	(O) 0.244 (3)	(O) 0.175 (2)	(O) 0.244 (1)	(O) 0.256 (2)	(O) 0.175 (1)	(T) 0.244 (1)	(T) 0.227 (1)	(O) 0.225 (4)	(O) 0.258 (3)	(O) 0.175 (4)	(O) 0.236 (3)	(O) 0.223 (3)	4	0
4.3 การจัดการเรียนการสอน	(O) 0.222 (3)	(O) 0.236 (3)	(O) 0.183 (3)	(O) 0.221 (3)	(O) 0.215 (3)	(O) 0.227 (2)	(O) 0.188 (2)	(O) 0.240 (1)	(O) 0.223 (2)	(T) 0.252 (1)	(O) 0.239 (1)	(O) 0.180 (2)	(O) 0.253 (2)	(O) 0.278 (1)	(O) 0.208 (1)	(O) 0.231 (2)	(O) 0.222 (1)	(O) 0.234 (1)	(O) 0.237 (4)	(O) 0.193 (1)	(O) 0.231 (4)	(O) 0.223 (3)	2	2
4.4 การวัดและประเมินผล	(O) 0.222 (3)	(O) 0.256 (3)	(O) 0.179 (2)	(O) 0.250 (3)	(O) 0.227 (3)	(O) 0.227 (2)	(O) 0.180 (1)	(O) 0.253 (2)	(O) 0.230 (2)	(O) 0.241 (1)	(O) 0.278 (1)	(O) 0.178 (3)	(O) 0.258 (1)	(O) 0.241 (1)	(O) 0.178 (1)	(O) 0.231 (1)	(O) 0.229 (1)	(O) 0.230 (2)	(O) 0.265 (2)	(O) 0.179 (3)	(O) 0.253 (1)	(O) 0.232 (2)	2	2
ภาพรวม การชี้แจงแบบองค์รวม	(O) 0.244 (3)	(O) 0.307 (3)	(O) 0.195 (3)	(O) 0.263 (3)	(O) 0.252 (3)	(O) 0.245 (2)	(T) 0.204 (1)	(O) 0.265 (2)	(T) 0.256 (2)	(O) 0.310 (1)	(O) 0.309 (2)	(O) 0.203 (2)	(O) 0.270 (1)	(O) 0.258 (1)	(O) 0.203 (2)	(O) 0.266 (1)	(O) 0.260 (1)	(O) 0.249 (2)	(O) 0.309 (2)	(O) 0.201 (3)	(O) 0.266 (1)	(O) 0.256 (2)	2	2

4.4 กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

4.4.1 SWOT Analysis ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

4.4.2 TOWS Matrix ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

4.4.3 (ร่าง) กลยุทธ์ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1

4.4.4 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

4.4.5 (ร่าง) กลยุทธ์ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2

4.4.6 การประเมิน (ร่าง) กลยุทธ์ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2 โดยการสนทนากลุ่ม

4.4.7 กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับสมบูรณ์

4.4.1 SWOT Analysis ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

ตารางที่ 4.32 SWOT Analysis ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย
ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม จากการบริหารวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การบริหารวิชาการโดยภาพรวมของโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดเล็ก (Small Size: SS)	
สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพแวดล้อมภายนอก
จุดแข็ง (S) 1. การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดเล็ก (S _{ss}) (PNI _{modified} = 0.247) 1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรของโรงเรียนขนาดเล็ก (Sss1.1 _{ss}) (PNI _{modified} = 0.213) - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI _{modified} = 0.209) - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI _{modified} = 0.209) 1.2 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรของโรงเรียนขนาดเล็ก (Ssw1.2 _{ss}) (PNI _{modified} = 0.213) - สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI _{modified} = 0.222) 1.3 การกำหนดประสิทธิภาพการเรียนรู้	โอกาส (O) 1. เทคโนโลยีของโรงเรียนขนาดเล็ก (O _{1_{ss}}) (PNI _{modified} = 0.230) 1.1 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก (Ooo1.1 _{ss}) (PNI _{modified} = 0.225) - สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI _{modified} = 0.209) 1.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก (Oot1.2 _{ss}) (PNI _{modified} = 0.225) - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI _{modified} = 0.233) - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI _{modified} = 0.233)
จุดอ่อน (W) 1. การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดเล็ก (W _{1_{ss}}) (PNI _{modified} = 0.303) 1.1 การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก (Www1.1 _{ss}) (PNI _{modified} = 0.311) - สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI _{modified} = 0.342) 1.2 การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก (Wws1.2 _{ss}) (PNI _{modified} = 0.311) - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI _{modified} = 0.306) - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI _{modified} = 0.287) 1.3 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้	ภาวะคุกคาม (T) 1. การเมืองและนโยบายของรัฐของโรงเรียนขนาดเล็ก (T _{1_{ss}}) (PNI _{modified} = 0.271) 1.1 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดเล็ก (Ttt1.1 _{ss}) (PNI _{modified} = 0.285) - สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI _{modified} = 0.317) - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI _{modified} = 0.287) 1.2 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดเล็ก (Tto1.2 _{ss}) (PNI _{modified} = 0.285) - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI _{modified} = 0.252) 1.3 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดเล็ก (Ttt1.3 _{ss}) (PNI _{modified} = 0.280)

โรงเรียนขนาดเล็ก (Small Size: SS)		โรงเรียนขนาดกลาง	
สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
<p>ของหลักสูตรโรงเรียนขนาดเล็ก (SWS_{1.3_SS}) (PNI_{modified} = 0.280)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ <p>การทำงาน (PNI_{modified} = 0.277)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ <p>(PNI_{modified} = 0.277)</p> <p>1.4 การกำหนดประสิทธิภาพการเรียนรู้ของหลักสูตรโรงเรียนขนาดเล็ก (Sww_{1.4_SS}) (PNI_{modified} = 0.280)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง <p>(PNI_{modified} = 0.288)</p>	<p>ของผู้เรียนโรงเรียนขนาดเล็ก (Wsw_{1.3_SS}) (PNI_{modified} = 0.295)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ <p>(PNI_{modified} = 0.332)</p> <p>1.4 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนโรงเรียนขนาดเล็ก (Wss_{1.4_SS}) (PNI_{modified} = 0.295)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง <p>(PNI_{modified} = 0.280)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ <p>การทำงาน (PNI_{modified} = 0.274)</p>	<p>1.3 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดเล็ก (Ooo_{1.3_SS}) (PNI_{modified} = 0.229)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ <p>การทำงาน (PNI_{modified} = 0.221)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ <p>(PNI_{modified} = 0.221)</p> <p>1.4 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดเล็ก (Oot_{1.4_SS}) (PNI_{modified} = 0.229)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง <p>(PNI_{modified} = 0.245)</p> <p>1.5 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดเล็ก (Ooo_{1.5_SS}) (PNI_{modified} = 0.230)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ <p>การทำงาน (PNI_{modified} = 0.222)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ <p>(PNI_{modified} = 0.227)</p> <p>1.6 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดเล็ก (Oot_{1.6_SS}) (PNI_{modified} = 0.230)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง <p>(PNI_{modified} = 0.241)</p> <p>1.7 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก (Oto_{1.7_SS}) (PNI_{modified} = 0.234)</p>	<p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง</p> <p>(PNI_{modified} = 0.299)</p> <p>1.4 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดเล็ก (Tto_{1.4_SS}) (PNI_{modified} = 0.280)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ <p>(PNI_{modified} = 0.280)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ <p>การทำงาน (PNI_{modified} = 0.263)</p> <p>1.5 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก (Tot_{1.5_SS}) (PNI_{modified} = 0.267)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง <p>(PNI_{modified} = 0.284)</p> <p>1.6 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก (Too_{1.6_SS}) (PNI_{modified} = 0.267)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ <p>(PNI_{modified} = 0.266)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ <p>การทำงาน (PNI_{modified} = 0.252)</p> <p>1.7 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก (Tot_{1.7_SS}) (PNI_{modified} = 0.250)</p>

โรงเรียนขนาดเล็ก (Small Size: SS)		สภาพแวดล้อมภายนอก	
จุดแข็ง (S)	สภาพแวดล้อมภายใน	โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
	จุดอ่อน (W)		
<p>2. การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก (S_2_{ss}) ($PNI_{modified} = 0.268$)</p> <p>2.1 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก ($Ss2_{1_{ss}}$) ($PNI_{modified} = 0.268$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.254$) <p>2.2 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก ($Ssw2_{2_{ss}}$) ($PNI_{modified} = 0.268$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.270$) - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ ($PNI_{modified} = 0.281$) 	<p>2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก (W_2_{ss}) ($PNI_{modified} = 0.300$)</p> <p>2.1 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอของโรงเรียนขนาดเล็ก ($Www2_{1_{ss}}$) ($PNI_{modified} = 0.321$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.337$) <p>2.2 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอของโรงเรียนขนาดเล็ก ($Wws2_{2_{ss}}$) ($PNI_{modified} = 0.321$)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.222$) - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.227$) <p>1.8 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก ($Ott_{1.8_{ss}}$) ($PNI_{modified} = 0.234$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.252$) <p>2. สภาพสังคมของโรงเรียนขนาดเล็ก (O_2_{ss}) ($PNI_{modified} = 0.243$)</p> <p>2.1 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก ($Ooo2_{1_{ss}}$) ($PNI_{modified} = 0.219$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.209$) <p>2.2 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก ($Oot2_{2_{ss}}$) ($PNI_{modified} = 0.219$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.222$) - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.227$) <p>2.3 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดเล็ก ($Ooo2_{3_{ss}}$) ($PNI_{modified} = 0.221$)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.263$) - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.252$) <p>1.8 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก ($Too_{1.8_{ss}}$) ($PNI_{modified} = 0.250$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.235$) <p>2. สภาพเศรษฐกิจของโรงเรียนขนาดเล็ก (T_2_{ss}) ($PNI_{modified} = 0.252$)</p> <p>2.1 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ($Ttt2_{1_{ss}}$) ($PNI_{modified} = 0.282$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.284$) - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.284$) <p>2.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ($Tto2_{2_{ss}}$) ($PNI_{modified} = 0.282$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.280$)

โรงเรียนขนาดเล็ก (Small Size: SS)	
จุดแข็ง (S)	สภาพแวดล้อมภายใน
	<p>จุดอ่อน (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.318) - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.307) <p>2.3 การจัดทำและจัดหาและรูปแบบการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก (Wsw_{2.3_ss}) (PNI_{modified} = 0.279)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.302) - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.284) <p>2.4 การจัดทำและจัดหาลือการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก (Wsr_{2.4_ss}) (PNI_{modified} = 0.279)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.252)
โอกาส (O)	สภาพแวดล้อมภายนอก
<ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.211) - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.220) <p>2.4 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดเล็ก (Oot_{2.4_ss}) (PNI_{modified} = 0.221)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.233) <p>2.5 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดเล็ก (Oto_{2.5_ss}) (PNI_{modified} = 0.260)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.241) <p>2.6 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดเล็ก (Otr_{2.6_ss}) (PNI_{modified} = 0.260)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.266) - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.273) <p>2.7 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก (Oto_{2.7_ss}) (PNI_{modified} = 0.269)</p>	<p>2.3 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดเล็ก (Ttt_{2.3_ss}) (PNI_{modified} = 0.268)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.292) <p>2.4 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดเล็ก (Tto_{2.4_ss}) (PNI_{modified} = 0.268)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.259) - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.255) <p>2.5 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก (Tot_{2.5_ss}) (PNI_{modified} = 0.236)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.252) - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.241) <p>2.6 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก (Too_{2.6_ss}) (PNI_{modified} = 0.236)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.214) <p>2.7 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดเล็ก (Tot_{2.7_ss}) (PNI_{modified} = 0.225)</p>

โรงเรียนขนาดเล็ก (Small Size: SS)			
สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
		- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI _{modified} = 0.241) 2.8 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก (Ott_{2.8_ss}) (PNI _{modified} = 0.269) - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI _{modified} = 0.273) - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI _{modified} = 0.292)	- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI _{modified} = 0.238) - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI _{modified} = 0.227) 2.8 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดเล็ก (Too_{2.8_ss}) (PNI _{modified} = 0.225) - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI _{modified} = 0.210)

หมายเหตุ : ลำดับอักษรย่อในวงเล็บ สภาพแวดล้อมภายใน 1) การบริหารวิชาการ 2) องค์ประกอบย่อยของการบริหารวิชาการ 3) ภาวะผู้นำแบบองค์รวม 4-5) ขนาดโรงเรียน ลำดับอักษรย่อในวงเล็บ สภาพแวดล้อมภายนอก 1) ปัจจัยภายนอก 2) การบริหารภายนอก 3) ภาวะผู้นำแบบองค์รวม 4-5) ขนาดโรงเรียน

ตารางที่ 4.33 SWOT Analysis ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย
ไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การบริหารวิชาการโดยภาพรวมของโรงเรียน
ขนาดกลาง

โรงเรียนขนาดกลาง (Medium Size: MS)		
สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพแวดล้อมภายนอก	โอกาส (O)
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม (T)
<p>1. การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดกลาง (S_{1_MS}) (PNI_{modified} = 0.228)</p> <p>1.1 การกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรของโรงเรียนขนาดกลาง (S_{SS1.1_MS}) (PNI_{modified} = 0.215)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.203)</p> <p>1.2 การกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรของโรงเรียนขนาดกลาง (S_{SW12_MS}) (PNI_{modified} = 0.215)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.221)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.223)</p> <p>1.3 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรของโรงเรียนขนาดกลาง (S_{WS1.3_MS}) (PNI_{modified} = 0.240)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.229)</p>	<p>1. การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดกลาง (W_{1_MS}) (PNI_{modified} = 0.316)</p> <p>1.1 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนของโรงเรียนขนาดกลาง (W_{WW1.1_MS}) (PNI_{modified} = 0.324)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.336)</p> <p>1.2 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนของโรงเรียนขนาดกลาง (W_{WS1.2_MS}) (PNI_{modified} = 0.324)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.320)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.318)</p> <p>1.3 การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลาง (W_{SW1.3_MS}) (PNI_{modified} = 0.307)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.315)</p>	<p>1. การเมืองและนโยบายของรัฐของโรงเรียนขนาดกลาง (T_{1_MS}) (PNI_{modified} = 0.345)</p> <p>1.1 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดกลาง (T_{Tt1.1_MS}) (PNI_{modified} = 0.362)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.375)</p> <p>1.2 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดกลาง (T_{To1.2_MS}) (PNI_{modified} = 0.362)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.360)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.351)</p> <p>1.3 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดกลาง (T_{Tt1.3_MS}) (PNI_{modified} = 0.358)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.378)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.360)</p>

โรงเรียนขนาดกลาง (Medium Size: MS)	
สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<p>1.4 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรของโรงเรียนขนาดกลาง (Sww_{1.4_MS}) (PNI_{modified} = 0.240)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.243) - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.249) 	<p>1.4 การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลาง (Wss_{1.4_MS}) (PNI_{modified} = 0.307)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI_{modified} = 0.304) - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.301)
สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
<p>1.4 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลาง (Oot_{1.4_MS}) (PNI_{modified} = 0.258)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.276) <p>1.5 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดกลาง (Oto_{1.5_MS}) (PNI_{modified} = 0.265)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.256) - สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI_{modified} = 0.260) <p>1.6 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดกลาง (Ott_{1.6_MS}) (PNI_{modified} = 0.265)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.278) <p>1.7 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดกลาง (Oto_{1.7_MS}) (PNI_{modified} = 0.279)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.276) <p>1.8 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดกลาง (Ott_{1.8_MS}) (PNI_{modified} = 0.279)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI_{modified} = 0.280) 	<p>1.4 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดกลาง (Tto_{1.4_MS}) (PNI_{modified} = 0.358)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.338) <p>1.5 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดกลาง (Ttt_{1.5_MS}) (PNI_{modified} = 0.347)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.351) <p>1.6 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดกลาง (Tto_{1.6_MS}) (PNI_{modified} = 0.347)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI_{modified} = 0.345) - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.345) <p>1.7 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลาง (Tot_{1.7_MS}) (PNI_{modified} = 0.313)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI_{modified} = 0.338) <p>1.8 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลาง (Too_{1.8_MS}) (PNI_{modified} = 0.313)</p>

โรงพยาบาลเวดลุ่มกลาง (Medium Size: MS)	
โรงพยาบาลเวดลุ่มภายใน	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	<p>2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลาง (W_{2_MS}) ($PNI_{modified} = 0.283$)</p> <p>2.1 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอของโรงเรียนขนาดกลาง (W_{www2_MS}) ($PNI_{modified} = 0.313$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย ($PNI_{modified} = 0.329$) - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.317$) <p>2.2 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอของโรงเรียนขนาดกลาง (W_{ws2_MS}) ($PNI_{modified} = 0.313$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.293$) <p>2.3 การจัดทำและจัดทำสื่อการสอน</p>
สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
<p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.281$)</p> <p>2. สภาพสังคมของโรงเรียนขนาดกลาง (O_{2_MS}) ($PNI_{modified} = 0.289$)</p> <p>2.1 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดกลาง ($O_{ooo2_1_MS}$) ($PNI_{modified} = 0.261$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.257$) - สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย ($PNI_{modified} = 0.260$) <p>2.2 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดกลาง ($O_{oot2_2_MS}$) ($PNI_{modified} = 0.261$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.268$) <p>2.3 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดกลาง ($O_{ooo2_3_MS}$) ($PNI_{modified} = 0.282$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.270$) - สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย ($PNI_{modified} = 0.276$) 	<p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.302$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.299$) <p>2. สภาพเศรษฐกิจของโรงเรียนขนาดกลาง (T_{2_MS}) ($PNI_{modified} = 0.343$)</p> <p>2.1 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลาง ($T_{ttt2_1_MS}$) ($PNI_{modified} = 0.364$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย ($PNI_{modified} = 0.384$) - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.365$) <p>2.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลาง ($T_{tto2_2_MS}$) ($PNI_{modified} = 0.364$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.345$) <p>2.3 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดกลาง ($T_{ttt2_3_MS}$) ($PNI_{modified} = 0.347$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.381$)

โรงเรียนขนาดกลาง (Medium Size: MS)	
สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	<p>ให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนของโรงเรียนขนาดกลาง (Wsw_{2.3_MS}) (PNI_{modified} = 0.253)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.258) - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.256) <p>2.4 การจัดทำและจัดทำสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนของโรงเรียนขนาดกลาง (Wsr_{2.4_MS}) (PNI_{modified} = 0.253)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.247)
สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
<p>2.4 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดกลาง (Oot_{2.4_MS}) (PNI_{modified} = 0.282)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.301) <p>2.5 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลาง (Oto_{2.5_MS}) (PNI_{modified} = 0.302)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.291) <p>2.6 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลาง (Oot_{2.6_MS}) (PNI_{modified} = 0.302)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.305) - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.307) <p>2.7 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดกลาง (Oto_{2.7_MS}) (PNI_{modified} = 0.310)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.286) - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.306) 	<p>2.4 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดกลาง (Too_{2.4_MS}) (PNI_{modified} = 0.347)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.339) - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.321) <p>2.5 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดกลาง (Tot_{2.5_MS}) (PNI_{modified} = 0.337)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.351) <p>2.6 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดกลาง (Too_{2.6_MS}) (PNI_{modified} = 0.337)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.332) - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.329) <p>2.7 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดกลาง (Tot_{2.7_MS}) (PNI_{modified} = 0.325)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.354) <p>2.8 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดกลาง (Too_{2.8_MS}) (PNI_{modified} = 0.325)</p>

โรงเรียนขนาดกลาง (Medium Size: MS)		
สภาพแวดล้อมภายใน		
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)
		สภาพแวดล้อมภายนอก
		ภาวะคุกคาม (T)
		<p>2.8 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดกลาง (Ott_{2.8_MS}) (PNI_{modified} = 0.310)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.321)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.301)</p>
	<p>3. การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดกลาง (W_{3_MS}) (PNI_{modified} = 0.281)</p> <p>3.1 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดกลาง (Www_{3.1_MS}) (PNI_{modified} = 0.282)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.296)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.290)</p> <p>3.2 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดกลาง (Wws_{3.2_MS}) (PNI_{modified} = 0.282)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.258)</p>	

หมายเหตุ : ลำดับอักษรย่อในวงเล็บ สภาพแวดล้อมภายใน 1) การบริหารวิชาการ 2) องค์ประกอบย่อยของการบริหารวิชาการ 3)

ภาวะผู้นำแบบองค์รวม 4-5) ขนาดโรงเรียน ลำดับอักษรย่อในวงเล็บ สภาพแวดล้อมภายนอก 1) ปัจจัยภายนอก 2) การบริหาร

วิชาการ 3) ภาวะผู้นำแบบองค์รวม 4-5) ขนาดโรงเรียน

ตารางที่ 4.34 SWOT Analysis ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสงฆ์ของยูเนสโกในประเทศไทย
ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม จากกรณีศึกษาระบบสุขภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การบริหารวิชาการโดยภาพรวมของโรงเรียนขนาดใหญ่

โรงเรียนขนาดใหญ่ (Large Size: LS)	
สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพแวดล้อมภายนอก
<p>จุดแข็ง (S)</p> <p>1. การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ขนาดใหญ่ (S_{1_LS}) (PNI_{modified} = 0.174)</p> <p>1.1 การจัดการกรรมการเรียนการสอนของ โรงเรียนขนาดใหญ่ (Sss1.1_LS) (PNI_{modified} = 0.174)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน (PNI_{modified} = 0.164)</p> <p>1.2 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของ โรงเรียนขนาดใหญ่ (Ssw1.2_LS) (PNI_{modified} = 0.174)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.176)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.183)</p>	<p>จุดอ่อน (W)</p> <p>1. การวัดและประเมินผลของโรงเรียน ขนาดใหญ่ (W_{1_LS}) (PNI_{modified} = 0.215)</p> <p>1.1 การวัดและประเมินกระบวนการจัด การเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Www1.1_LS) (PNI_{modified} = 0.228)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์ (PNI_{modified} = 0.238)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.234)</p> <p>1.2 การวัดและประเมินกระบวนการจัด การเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Wws1.2_LS) (PNI_{modified} = 0.228)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน (PNI_{modified} = 0.213)</p> <p>1.3 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ของผู้เรียนของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Wsw1.3_LS) (PNI_{modified} = 0.202)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์ (PNI_{modified} = 0.220)</p>
<p>โอกาส (O)</p> <p>1. เทคโนโลยีของโรงเรียนขนาดใหญ่ (O_{1_LS}) (PNI_{modified} = 0.184)</p> <p>1.1 การพัฒนาศือการสนทนาและแหล่งเรียนรู้ ของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Ooo1.1_LS) (PNI_{modified} = 0.175)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน (PNI_{modified} = 0.161)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.175)</p> <p>1.2 การพัฒนาศือการสนทนาและแหล่งเรียนรู้ ของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Oot1.2_LS) (PNI_{modified} = 0.175)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.189)</p> <p>1.3 การวัดและประเมินผลของโรงเรียน ขนาดใหญ่ (Ooo1.3_LS) (PNI_{modified} = 0.179)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.178)</p>	<p>ภาวะคุกคาม (T)</p> <p>1. สภาพเศรษฐกิจของโรงเรียนขนาดใหญ่ (T_{1_LS}) (PNI_{modified} = 0.210)</p> <p>1.1 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน ขนาดใหญ่ (Ttt1.1_LS) (PNI_{modified} = 0.213)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน (PNI_{modified} = 0.225)</p> <p>1.2 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน ขนาดใหญ่ (Tto1.2_LS) (PNI_{modified} = 0.213)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.212)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.204)</p> <p>1.3 การวัดและประเมินผลของโรงเรียน ขนาดใหญ่ (Ttt1.3_LS) (PNI_{modified} = 0.213)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.238)</p> <p>1.4 การวัดและประเมินผลของโรงเรียน ขนาดใหญ่ (Tto1.4_LS) (PNI_{modified} = 0.213)</p>

โรงเรียนขนาดใหญ่ (Large Size: LS)			
สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	
	<p>1.4 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Wss1.4_Ls) (PNI_{modified} = 0.202)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.194) - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.192) 	<p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.179)</p> <p>1.4 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Oot1.4_Ls) (PNI_{modified} = 0.179)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.180) <p>1.5 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Oto1.5_Ls) (PNI_{modified} = 0.187)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.167) <p>1.6 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Ott1.6_Ls) (PNI_{modified} = 0.187)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.195) - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.201) <p>1.7 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Oto1.7_Ls) (PNI_{modified} = 0.193)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.183) - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.188) 	<p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.213)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.190) <p>1.5 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Tot1.5_Ls) (PNI_{modified} = 0.208)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.212) - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.210) <p>1.6 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Too1.6_Ls) (PNI_{modified} = 0.208)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.202) <p>1.7 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Tot1.7_Ls) (PNI_{modified} = 0.204)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.216) <p>1.8 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Too1.8_Ls) (PNI_{modified} = 0.204)</p>

โรงเรียนขนาดใหญ่ (Large Size: LS)			
สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
		<p>1.8 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Ott_{1.8_LS}) (PNI_{modified} = 0.193)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.208)</p>	<p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.201)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.197)</p>
<p>2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่ (S_{2_LS}) (PNI_{modified} = 0.190)</p> <p>2.1 การจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Sss_{2.1_LS}) (PNI_{modified} = 0.171)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.160)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.169)</p> <p>2.2 การจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Ssw_{2.2_LS}) (PNI_{modified} = 0.171)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.183)</p> <p>2.3 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ</p>		<p>2. สภาสังคมของโรงเรียนขนาดใหญ่ (T_{2_LS}) (PNI_{modified} = 0.205)</p> <p>2.1 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Ttt_{2.1_LS}) (PNI_{modified} = 0.216)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.226)</p> <p>2.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Tto_{2.2_LS}) (PNI_{modified} = 0.216)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.216)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.206)</p> <p>2.3 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Ttt_{2.3_LS}) (PNI_{modified} = 0.206)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.222)</p>	

โรงเรียนขนาดใหญ่ (Large Size: LS)			
สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
<p>ในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอของโรงเรียน</p> <p>ขนาดใหญ่ (Sws_{2.3_LS}) (PNI_{modified} = 0.209)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ <p>(PNI_{modified} = 0.204)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.207) <p>2.4 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>ในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอของโรงเรียน</p> <p>ขนาดใหญ่ (Sww_{2.4_LS})</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง <p>(PNI_{modified} = 0.217)</p>			<ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ <p>(PNI_{modified} = 0.207)</p> <p>2.4 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน</p> <p>ขนาดใหญ่ (Tot_{2.4_LS}) (PNI_{modified} = 0.206)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.190) <p>2.5 การวัดและประเมินผลของโรงเรียน</p> <p>ขนาดใหญ่ (Tot_{2.5_LS}) (PNI_{modified} = 0.206)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ <p>(PNI_{modified} = 0.209)</p> <p>2.6 การวัดและประเมินผลของโรงเรียน</p> <p>ขนาดใหญ่ (Too_{2.6_LS}) (PNI_{modified} = 0.206)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.205) - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง <p>(PNI_{modified} = 0.203)</p> <p>2.7 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน</p> <p>ขนาดใหญ่ (Tot_{2.7_LS}) (PNI_{modified} = 0.194)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ <p>(PNI_{modified} = 0.207)</p> <p>2.8 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน</p> <p>ขนาดใหญ่ (Too_{2.8_LS}) (PNI_{modified} = 0.194)</p>

โรงเรียนขนาดใหญ่ (Large Size: LS)			
สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
<p>3. การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญ่ (S_{3_LS}) (PNI_{modified} = 0.191)</p> <p>3.1 การกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญ่ (S_{sw3.1_LS}) (PNI_{modified} = 0.181)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.152) <p>3.2 การกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญ่ (S_{sw3.2_LS}) (PNI_{modified} = 0.181)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง - สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะ <p>3.3 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญ่ (S_{sw3.3_LS}) (PNI_{modified} = 0.201)</p>			<p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.192)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.185)</p> <p>3. การเมืองและนโยบายของรัฐของโรงเรียนขนาดใหญ่ (T_{3_LS}) (PNI_{modified} = 0.203)</p> <p>3.1 การพัฒนาหลักสูตร (T_{tt3.1_LS}) (PNI_{modified} = 0.236)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.241) - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.240) <p>3.2 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญ่ (T_{to3.2_LS}) (PNI_{modified} = 0.236)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI_{modified} = 0.228) <p>3.3 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่ (T_{tt3.3_LS}) (PNI_{modified} = 0.216)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI_{modified} = 0.237)

โรงเรียนขนาดใหญ่ (Large Size: LS)			
สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
<p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.185$)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน ($PNI_{modified} = 0.197$)</p> <p>3.4 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Sww_{3.4_LS}) ($PNI_{modified} = 0.201$)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.221$)</p>			<p>3.4 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Tto_{3.4_LS}) ($PNI_{modified}$ = 0.216)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.207$)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน ($PNI_{modified} = 0.205$)</p> <p>3.5 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ขนาดใหญ่ (Tot_{3.5_LS}) ($PNI_{modified} = 0.184$)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.193$)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.190$)</p> <p>3.6 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ขนาดใหญ่ (Too_{3.6_LS}) ($PNI_{modified} = 0.184$)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน ($PNI_{modified} = 0.170$)</p> <p>3.7 การวัดและประเมินผลของโรงเรียน ขนาดใหญ่ (Tot_{3.7_LS}) ($PNI_{modified} = 0.177$)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.185$)</p>

โรงเรียนขนาดใหญ่ (Large Size: LS)			
สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
			- สมรรถนะแห่งตน หรือที่ทักษะตนเอง $(PNI_{modified} = 0.180)$ 3.8 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดใหญ่ (Too_{3.8_LS}) $(PNI_{modified} = 0.177)$ - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน $(PNI_{modified} = 0.167)$

หมายเหตุ : ถ้าตัวอักษรย่อในวงเล็บ สภาพแวดล้อมภายใน 1) การบริหารวิชาการ 2) องค์ประกอบย่อยของการบริหารวิชาการ 3) ภาวะผู้นำแบบองค์รวม 4-5) ขนาดโรงเรียน

ถ้าตัวอักษรย่อในวงเล็บ สภาพแวดล้อมภายนอก 1) ปัจจัยภายนอก 2) การบริหารวิชาการ 3) ภาวะผู้นำแบบองค์รวม 4-5) ขนาดโรงเรียน



ตารางที่ 4.35 SWOT Analysis ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย
ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม จากกรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การบริหารวิชาการโดยภาพรวมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษพิเศษ

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (Extra Large Size: XLS)		โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	
สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
<p>1. การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (S_{1_xls}) (PNI_{modified} = 0.251)</p> <p>1.1 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (S_{ssr1.1_xls}) (PNI_{modified} = 0.247)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.229)</p> <p>1.2 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (S_{sw1.2_xls}) (PNI_{modified} = 0.247)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.249)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.264)</p> <p>1.3 การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (S_{swr1.3_xls}) (PNI_{modified} = 0.254)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.236)</p>	<p>1. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (W_{1_xls}) (PNI_{modified} = 0.271)</p> <p>1.1 การจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (W_{ww1.1_xls}) (PNI_{modified} = 0.276)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.288)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.282)</p> <p>1.2 การจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (W_{ws1.2_xls}) (PNI_{modified} = 0.276)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.259)</p>	<p>1. เทคโนโลยีของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (O_{1_xls}) (PNI_{modified} = 0.241)</p> <p>1.1 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (O_{oo1.1_xls}) (PNI_{modified} = 0.231)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.221)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.231)</p> <p>1.2 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (O_{ot1.2_xls}) (PNI_{modified} = 0.231)</p> <p>1.2 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (O_{ot1.2_xls}) (PNI_{modified} = 0.231)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.240)</p> <p>1.3 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (O_{oo1.3_xls}) (PNI_{modified} = 0.236)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.227)</p>	<p>1. สภาพเศรษฐกิจของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (T_{1_xls}) (PNI_{modified} = 0.292)</p> <p>1.1 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (T_{tt1.1_xls}) (PNI_{modified} = 0.301)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.309)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.306)</p> <p>1.2 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (T_{to1.2_xls}) (PNI_{modified} = 0.301)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.290)</p> <p>1.3 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (T_{ttt1.3_xls}) (PNI_{modified} = 0.296)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.309)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.299)</p>

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (Extra Large Size: XLS)	
สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<p>1.4 การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (Sww1.4_xls) (PNI_{modified} = 0.254)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.261)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.264)</p>	<p>1.3 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (Wsw1.3_xls) (PNI_{modified} = 0.267)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.279)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.269)</p> <p>1.4 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (Wss1.4_xls) (PNI_{modified} = 0.267)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.253)</p>
สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
<p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.236)</p> <p>1.4 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (Oot1.4_xls) (PNI_{modified} = 0.236)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.244)</p> <p>1.5 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (Oto1.5_xls) (PNI_{modified} = 0.247)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.241)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.243)</p> <p>1.6 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (Ott1.6_xls) (PNI_{modified} = 0.247)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.258)</p> <p>1.7 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (Oto1.7_xls) (PNI_{modified} = 0.253)</p>	<p>1.4 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (Tto1.4_xls) (PNI_{modified} = 0.296)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.281)</p> <p>1.5 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (Tot1.5_xls) (PNI_{modified} = 0.286)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.290)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.287)</p> <p>1.6 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (Too1.6_xls) (PNI_{modified} = 0.286)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.280)</p> <p>1.7 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (Tot1.7_xls) (PNI_{modified} = 0.283)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.285)</p>

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (Extra Large Size: XLS)			
สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
<p>2. การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (S_{2_xLS}) (PNI_{modified} = 0.255)</p> <p>2.1 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (S_{5s2.1_xLS}) (PNI_{modified} = 0.255)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.244) - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.256) <p>2.2 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (S_{5s2.2_xLS}) (PNI_{modified} = 0.255)</p>	<p>2. การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (W_{2_xLS}) (PNI_{modified} = 0.264)</p> <p>2.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร (W_{2.1_xLS}) (PNI_{modified} = 0.269)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.284) - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.272) <p>2.2 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (W_{5s2.2_xLS}) (PNI_{modified} = 0.269)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ 	<p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.251)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.253)</p> <p>1.8 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (O_{tt1.8_xLS}) (PNI_{modified} = 0.253)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.259) <p>2. สภาพสังคมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (O_{2_xLS}) (PNI_{modified} = 0.262)</p> <p>2.1 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (O_{oo2.1_xLS}) (PNI_{modified} = 0.258)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.247) <p>2.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (O_{oot2.2_xLS}) (PNI_{modified} = 0.258)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.263) 	<p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.285)</p> <p>1.8 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (T_{oo1.8_xLS}) (PNI_{modified} = 0.283)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.279) <p>2. การเมืองและนโยบายของรัฐของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (T_{2_xLS}) (PNI_{modified} = 0.269)</p> <p>2.1 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (T_{tt2.1_xLS}) (PNI_{modified} = 0.287)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.288) - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.287) <p>2.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (T_{to2.2_xLS}) (PNI_{modified} = 0.287)</p>

โรงเรียนขนาดใหญพิเศษ (Extra Large Size: XLS)	
สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.267)</p>	<p>การทำงาน (PNI_{modified} = 0.250)</p> <p>2.3 การกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญพิเศษ (Wsw_{2.3_xls}) (PNI_{modified} = 0.259)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.272)</p> <p>2.4 การกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญพิเศษ (Wss_{2.4_xls}) (PNI_{modified} = 0.259)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.255)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.252)</p>
สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
<p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.265)</p> <p>2.3 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญพิเศษ (Ooo_{2.3_xls}) (PNI_{modified} = 0.262)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.250)</p> <p>2.4 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญพิเศษ (Oot_{2.4_xls}) (PNI_{modified} = 0.262)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.264)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.271)</p> <p>2.5 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญพิเศษ (Oto_{2.5_xls}) (PNI_{modified} = 0.265)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.250)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.259)</p>	<p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.284)</p> <p>2.3 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญพิเศษ (Ttt_{2.3_xls}) (PNI_{modified} = 0.283)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.286)</p> <p>2.4 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญพิเศษ (Tto_{2.4_xls}) (PNI_{modified} = 0.283)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.283)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.281)</p> <p>2.5 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดใหญพิเศษ (Tot_{2.5_xls}) (PNI_{modified} = 0.264)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.273)</p> <p>2.6 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดใหญพิเศษ (Too_{2.6_xls}) (PNI_{modified} = 0.264)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.258)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ</p>

โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (Extra Large Size: XLS)			
สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
		<p>2.6 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (Ott_{2.6_XLS}) (PNI_{modified} = 0.265)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.286)</p> <p>2.7 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (Oto_{2.7_XLS}) (PNI_{modified} = 0.265)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.257)</p> <p>2.8 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (Ott_{2.8_XLS}) (PNI_{modified} = 0.265)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.268)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.270)</p>	<p>การทำงาน (PNI_{modified} = 0.257)</p> <p>2.7 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (Tot_{2.7_XLS}) (PNI_{modified} = 0.243)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.246)</p> <p>2.8 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (Too_{2.8_XLS}) (PNI_{modified} = 0.243)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.243)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.240)</p>

หมายเหตุ : ลำดับอักษรย่อในวงเล็บ สภาพแวดล้อมภายใน 1) การบริหารวิชาการ 2) องค์ประกอบย่อยของการบริหารวิชาการ 3) ภาวะผู้นำแบบองค์รวม 4-6) ขนาดโรงเรียน ลำดับอักษรย่อในวงเล็บ สภาพแวดล้อมภายนอก 1) ปัจจัยภายนอก 2) การบริหารวิชาการ 3) ภาวะผู้นำแบบองค์รวม 4-6) ขนาดโรงเรียน

ตารางที่ 4.36 SWOT Analysis ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสงฆ์ในประเทศไทย
ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม จากทฤษฎีวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การบริหารวิชาการโดยภาพรวมของโรงเรียนทุกขนาด

โรงเรียนทุกขนาด (ALL Size : ALLS)			
สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
<p>1. การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนทุกขนาด (S_{1_ALLS}) ($PN_{I_modified} = 0.232$)</p> <p>1.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรของโรงเรียนทุกขนาด ($Sss_{1.1_ALLS}$) ($PN_{I_modified} = 0.231$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง <p>1.2 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรของโรงเรียนทุกขนาด ($Ssw_{1.2_ALLS}$) ($PN_{I_modified} = 0.231$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ <p>1.3 การกำหนดประสิทธิภาพการเรียนรู้ของหลักสูตรของโรงเรียนทุกขนาด ($Sws_{1.3_ALLS}$) ($PN_{I_modified} = 0.234$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ 	<p>1. การวัดและประเมินผลของโรงเรียนทุกขนาด (W_{1_ALLS}) ($PN_{I_modified} = 0.271$)</p> <p>1.1 การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนทุกขนาด ($Www_{1.1_ALLS}$) ($PN_{I_modified} = 0.275$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ <p>($PN_{I_modified} = 0.281$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง <p>($PN_{I_modified} = 0.279$)</p> <p>1.2 การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนทุกขนาด ($Wws_{1.2_ALLS}$) ($PN_{I_modified} = 0.275$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ <p>การดำเนินงาน ($PN_{I_modified} = 0.266$)</p> <p>1.3 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนของโรงเรียนทุกขนาด ($Wsw_{1.3_ALLS}$) ($PN_{I_modified} = 0.267$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ <p>($PN_{I_modified} = 0.288$)</p>	<p>1. เทคโนโลยีของโรงเรียนทุกขนาด (O_{1_ALLS}) ($PN_{I_modified} = 0.229$)</p> <p>1.1 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนทุกขนาด ($Ooo_{1.1_ALLS}$) ($PN_{I_modified} = 0.223$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ <p>($PN_{I_modified} = 0.219$)</p> <p>1.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนทุกขนาด ($Oot_{1.2_ALLS}$) ($PN_{I_modified} = 0.223$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ <p>การดำเนินงาน ($PN_{I_modified} = 0.224$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PN_{I_modified} = 0.227$) <p>1.3 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทุกขนาด ($Ooo_{1.3_ALLS}$) ($PN_{I_modified} = 0.223$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ <p>การดำเนินงาน ($PN_{I_modified} = 0.215$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ <p>($PN_{I_modified} = 0.223$)</p>	<p>1. สภาพเศรษฐกิจของโรงเรียนทุกขนาด (T_{1_ALLS}) ($PN_{I_modified} = 0.274$)</p> <p>1.1 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนทุกขนาด ($Ttt_{1.1_ALLS}$) ($PN_{I_modified} = 0.285$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ <p>($PN_{I_modified} = 0.291$)</p> <p>1.2 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนทุกขนาด ($Tto_{1.2_ALLS}$) ($PN_{I_modified} = 0.285$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ <p>การทำงาน ($PN_{I_modified} = 0.283$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PN_{I_modified} = 0.281$) <p>1.3 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนทุกขนาด ($Ttt_{1.3_ALLS}$) ($PN_{I_modified} = 0.283$)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PN_{I_modified} = 0.292$) <p>1.4 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนทุกขนาด ($Tto_{1.4_ALLS}$) ($PN_{I_modified} = 0.283$)</p>

โรงเรียนทุกขนาด (ALL Size : ALLs)	
สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<p>- สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะ (PNI_{modified} = 0.234)</p> <p>1.4 การกำหนดยุทธศาสตร์การเรียนรู้ ของหลักสูตรของโรงเรียนทุกขนาด (Sww_{1.4_ALLs}) (PNI_{modified} = 0.234)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.242)</p>	<p>1.4 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของ ผู้เรียนของโรงเรียนทุกขนาด (Wss_{1.4_ALLs}) (PNI_{modified} = 0.267)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.260)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน (PNI_{modified} = 0.253)</p>
สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
<p>1.4 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ทุกขนาด (Oot_{1.4_ALLs}) (PNI_{modified} = 0.223)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.232)</p> <p>1.5 การวัดและประเมินผลของโรงเรียน ทุกขนาด (Oto_{1.5_ALLs}) (PNI_{modified} = 0.252)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน (PNI_{modified} = 0.227)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI_{modified} = 0.230)</p> <p>1.6 การวัดและประเมินผลของโรงเรียน ทุกขนาด (Ott_{1.6_ALLs}) (PNI_{modified} = 0.232)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.239)</p> <p>1.7 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน ทุกขนาด (Oto_{1.7_ALLs}) (PNI_{modified} = 0.236)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI_{modified} = 0.228)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน (PNI_{modified} = 0.234)</p> <p>1.8 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน ทุกขนาด (Ott_{1.8_ALLs}) (PNI_{modified} = 0.236)</p>	<p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน (PNI_{modified} = 0.279)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI_{modified} = 0.277)</p> <p>1.5 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทุก ขนาด (Tot_{1.5_ALLs}) (PNI_{modified} = 0.265)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.276)</p> <p>1.6 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทุก ขนาด (Too_{1.6_ALLs}) (PNI_{modified} = 0.265)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน (PNI_{modified} = 0.263)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI_{modified} = 0.256)</p> <p>1.7 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน ทุกขนาด (Tot_{1.7_ALLs}) (PNI_{modified} = 0.264)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ การทำงาน (PNI_{modified} = 0.278)</p> <p>1.8 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน ทุกขนาด (Tot_{1.8_ALLs}) (PNI_{modified} = 0.264)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI_{modified} = 0.261)</p>

โรงเรียนทุกขนาด (ALL Size : ALLS)		สภาพแวดล้อมภายนอก	
จุดแข็ง (S)	สภาพแวดล้อมภายใน	โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
	จุดอ่อน (W)		
<p>2. การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทุกขนาด (S_{2_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.244)</p> <p>2.1 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนทุกขนาด (S_{ss2.1_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.244)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.242)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.244)</p> <p>2.2 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนทุกขนาด (S_{sw2.2_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.244)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.248)</p>	<p>2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนทุกขนาด (W_{2_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.261)</p> <p>2.1 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอของโรงเรียนทุกขนาด (W_{ww2.1_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.277)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.280)</p> <p>2.2 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอของโรงเรียนทุกขนาด (W_{ws2.2_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.277)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.277)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.275)</p> <p>2.3 การจัดทำและจัดทำสื่อการสอน</p>	<p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.245)</p> <p>2. สภาพสังคมของโรงเรียนทุกขนาด (O_{2_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.249)</p> <p>2.1 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทุกขนาด (O_{oo2.1_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.235)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.232)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.234)</p> <p>2.2 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทุกขนาด (O_{ot2.2_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.235)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.241)</p> <p>2.3 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนทุกขนาด (O_{oo2.3_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.242)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.240)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.241)</p>	<p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.255)</p> <p>2. การเมืองและนโยบายของรัฐของโรงเรียนทุกขนาด (T_{2_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.272)</p> <p>2.1 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนทุกขนาด (T_{tt2.1_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.287)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.292)</p> <p>2.2 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนทุกขนาด (T_{to2.2_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.287)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.284)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.283)</p> <p>2.3 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนทุกขนาด (T_{ot2.3_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.271)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.284)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.275)</p>

โรงเรียนทุกขนาด (ALL Size : ALLS)	
สภาพแวดล้อมภายใน	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<p>ให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนของโรงเรียนทุกขนาด (Wsw_{2.3_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.245)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI_{modified} = 0.252)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.251)</p> <p>2.4 การจัดทำและจัดทาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนของโรงเรียนทุกขนาด (Wss_{2.4_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.245)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ</p>	<p>2.4 การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนทุกขนาด (Oot_{2.4_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.242)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI_{modified} = 0.247)</p> <p>2.5 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนทุกขนาด (Oto_{2.5_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.260)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.251)</p> <p>2.6 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนทุกขนาด (Ott_{2.6_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.260)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.262)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI_{modified} = 0.267)</p> <p>2.7 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนทุกขนาด (Oto_{2.7_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.261)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.254)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI_{modified} = 0.259)</p>
สภาพแวดล้อมภายนอก	
โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
<p>2.4 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนทุกขนาด (Too_{2.4_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.271)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.257)</p> <p>2.5 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนทุกขนาด (Tot_{2.5_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.270)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI_{modified} = 0.281)</p> <p>2.6 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนทุกขนาด (Too_{2.6_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.270)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.270)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.260)</p> <p>2.7 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทุกขนาด (Tot_{2.7_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.259)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.267)</p>	<p>2.4 การวัดและประเมินผลของโรงเรียนทุกขนาด (Too_{2.4_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.271)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.257)</p> <p>2.5 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนทุกขนาด (Tot_{2.5_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.270)</p> <p>- สมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย (PNI_{modified} = 0.281)</p> <p>2.6 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนทุกขนาด (Too_{2.6_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.270)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.270)</p> <p>- สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.260)</p> <p>2.7 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทุกขนาด (Tot_{2.7_ALLS}) (PNI_{modified} = 0.259)</p> <p>- สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.267)</p>

โรงเรียนทุกขนาด (ALL Size : ALLS)			
สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
		2.8 การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนทุกขนาด (Ott _{2.8_ALLS}) (PNI _{modified} = 0.261) - สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI _{modified} = 0.270)	2.8 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทุกขนาด (Too _{2.8_ALLS}) (PNI _{modified} = 0.259) - สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI _{modified} = 0.257) - สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI _{modified} = 0.252)

หมายเหตุ : ลำดับอักษรย่อในวงเล็บ สภาพแวดล้อมภายใน 1) การบริหารวิชาการ 2) องค์ประกอบย่อยของการบริหารวิชาการ 3) ภาวะผู้นำแบบองค์รวม 4-7) ขนาดโรงเรียน ลำดับอักษรย่อในวงเล็บ สภาพแวดล้อมภายนอก 1) ปัจจัยภายนอก 2) การบริหารภายนอก 3) ภาวะผู้นำแบบองค์รวม 4-7) ขนาดโรงเรียน

4.4.2 TOWS Matrix ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

ตารางที่ 4.37 จุดแข็ง - โอกาส (SO)/ จุดแข็ง - ภาวะคุกคาม (ST)/ จุดอ่อน - โอกาส (WO)/ จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม (WT) ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนขนาดเล็ก

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
1. การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน ขนาดเล็ก (S _{1-ss})	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</p> <p>1. S_{1-ss}O_{1-ss} ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>S_{ss1.1-ss} เสริมจุดแข็งในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.209) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.209) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>S_{sw1.2-ss} เสริมจุดแข็งในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.222) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>S_{ws1.3-ss} ลดจุดอ่อนในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.277) และสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.277) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>S_{ww1.4-ss} ลดจุดอ่อนในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.288) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>2. S_{1-ss}O_{2-ss} ปัจจัยด้านสภาพสังคมเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>S_{ss1.1-ss} เสริมจุดแข็งในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.209) และด้านสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.209) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>

การบริหารวิชาการ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

Ssw_{1.2}_{ss} เสริมจุดแข็งในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.222$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก

Sws_{1.3}_{ss} ลดจุดอ่อนในการกำหนดประสิทธิภาพการเรียนรู้ของหลักสูตร เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.277$) และสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.277$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก

Sww_{1.4}_{ss} ลดจุดอ่อนในการกำหนดประสิทธิภาพการเรียนรู้ของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.288$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก

จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)

3. **S₁_{ss}T₁_{ss}** ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดเล็ก

Sss_{1.1}_{ss} เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.209$) และด้านสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.209$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก

Ssw_{1.2}_{ss} เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.222$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก

Sws_{1.3}_{ss} ลดจุดอ่อนในการกำหนดประสิทธิภาพการเรียนรู้ของหลักสูตร ลดจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.277$) และสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.277$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก

Sww_{1.4}_{ss} ลดจุดอ่อนในการกำหนดประสิทธิภาพการเรียนรู้ของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.288$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก

4. **S₁_{ss}T₂_{ss}** ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดเล็ก

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
	<p>Sss_{1.1_ss} เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.209) และด้านสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.209) ของโรงเรียน<u>ขนาดเล็ก</u></p> <p>Ssw_{1.2_ss} เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเพิ่มจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.222) ของโรงเรียน<u>ขนาดเล็ก</u></p> <p>Sws_{1.3_ss} ลดจุดอ่อนในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.277) และสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.277) ของโรงเรียน<u>ขนาดเล็ก</u></p> <p>Sww_{1.4_ss} ลดจุดอ่อนในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.288) ของโรงเรียน<u>ขนาดเล็ก</u></p>
<p>2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ของโรงเรียน<u>ขนาดเล็ก</u> (W_{2_ss})</p>	<p>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</p> <p>1. W_{2_ss}O_{1_ss} ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน<u>ขนาดเล็ก</u></p> <p>Www_{2.1_ss} ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.337) ของโรงเรียน<u>ขนาดเล็ก</u></p> <p>Wws_{2.2_ss} ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.318) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.307) ของโรงเรียน<u>ขนาดเล็ก</u></p> <p>Wsw_{2.3_ss} เสริมจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.302) และสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.284) ของโรงเรียน<u>ขนาดเล็ก</u></p>

การบริหารวิชาการ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

$W_{ss2.4_{ss}}$ เสริมจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.252$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก

2. $W_{2_{ss}O_{2_{ss}}}$ ปัจจัยด้านสภาพสังคมเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก

$W_{www2.1_{ss}}$ ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.337$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก

$W_{wss2.2_{ss}}$ ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.318$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.307$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก

$W_{sw2.3_{ss}}$ เสริมจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.302$) และสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.284$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก

$W_{ss2.4_{ss}}$ เสริมจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.252$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก

จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)

3. $W_{2_{ss}T_{1_{ss}}}$ ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐเป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก

$W_{www2.1_{ss}}$ ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ให้นักเรียนมีสมรรถนะ

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
	<p>ทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.337$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>Wws_{2.2_ss} ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.318$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.307$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>Wsw_{2.3_ss} เพิ่มจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.302$) และสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.284$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>Wss_{2.4_ss} เพิ่มจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.252$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>
	<p>4. W_{2_ss}T_{2_ss} ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>Www_{2.1_ss} ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.337$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>Wws_{2.2_ss} ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.318$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.307$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>Wsw_{2.3_ss} เพิ่มจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.302$) และสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.284$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
	<p>$W_{ss2.4_{ss}}$ เพิ่มจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.252$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>
<p>3. การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก ($S_{2_{ss}}$)</p>	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</p> <p>1. $S_{2_{ss}O_{1_{ss}}}$ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>$S_{ss2.1_{ss}}$ เสริมจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.254$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>$S_{ss2.2_{ss}}$ เสริมจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.270$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.281$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>2. $S_{2_{ss}O_{2_{ss}}}$ ปัจจัยด้านสภาพสังคมเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>$S_{ss2.1_{ss}}$ เสริมจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.254$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>$S_{ss2.2_{ss}}$ เสริมจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.270$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.281$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)</p> <p>3. $S_{2_{ss}T_{1_{ss}}}$ ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>$S_{ss2.1_{ss}}$ เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.254$) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>$S_{ss2.2_{ss}}$ เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพิ่มจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง</p>

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
	<p>(PNI_{modified} = 0.270) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.281) ของโรงเรียน<u>ขนาดเล็ก</u></p> <p>4. S₂SS T₂SS ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน<u>ขนาดเล็ก</u></p> <p>S_{ss2.1}SS เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.254) ของโรงเรียน<u>ขนาดเล็ก</u></p> <p>S_{sw2.2}SS เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพิ่มจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.270) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.281) ของโรงเรียน<u>ขนาดเล็ก</u></p>
<p>4. การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดเล็ก (W₁SS)</p>	<p>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</p> <p>1. W₁SS O₁SS ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการวัดและประเมินผลของโรงเรียน<u>ขนาดเล็ก</u></p> <p>W_{ww1.1}SS ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.342) ของโรงเรียน<u>ขนาดเล็ก</u></p> <p>W_{ws1.2}SS ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.306) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.287) ของโรงเรียน<u>ขนาดเล็ก</u></p> <p>W_{sw1.3}SS เสริมจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.332) ของโรงเรียน<u>ขนาดเล็ก</u></p> <p>W_{ss1.4}SS เสริมจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.280) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.274) ของโรงเรียน<u>ขนาดเล็ก</u></p> <p>2. W₁SS O₂SS ปัจจัยด้านสภาพสังคมเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการวัดและประเมินผลของโรงเรียน<u>ขนาดเล็ก</u></p>

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
	<p>Www_{1.1_ss} ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.342) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>
	<p>Wws_{1.2_ss} ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.306) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.287) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>
	<p>Wsw_{1.3_ss} เสริมจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.332) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>
	<p>Wss_{1.4_ss} เสริมจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.280) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.274) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>
	<p>จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)</p>
	<p>3. W_{1_ss}T_{1_ss} ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อการวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>
	<p>Www_{1.1_ss} ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.342) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>
	<p>Wws_{1.2_ss} ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.306) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.287) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>
	<p>Wsw_{1.3_ss} เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เพิ่มจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.332) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>
	<p>Wss_{1.4_ss} เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง</p>

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
	(PNI _{modified} = 0.280) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI _{modified} = 0.274) ของโรงเรียนขนาดเล็ก
	<p>4. W₁SS T₂SS ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>
	<p>Www_{1.1}SS ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.342) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>
	<p>Wws_{1.2}SS ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.306) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.287) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>
	<p>Wsw_{1.3}SS เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.332) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>
	<p>Wss_{1.4}SS เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.280) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.274) ของโรงเรียนขนาดเล็ก</p>

ตารางที่ 4.38 จุดแข็ง - โอกาส (SO)/ จุดแข็ง - ภาวะคุกคาม (ST)/ จุดอ่อน - โอกาส (WO)/ จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม (WT) ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนขนาดกลาง

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
1. การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน <u>ขนาดกลาง</u> (S_{1_MS})	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</p> <p>1. $S_{1_MS}O_{1_MS}$ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน<u>ขนาดกลาง</u></p> <p>$Sss_{1.1_MS}$ เสริมจุดแข็งในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.203$) ของโรงเรียน<u>ขนาดกลาง</u></p> <p>$Ssw_{1.2_MS}$ เสริมจุดแข็งในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.221$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.223$) ของโรงเรียน<u>ขนาดกลาง</u></p> <p>$Sws_{1.3_MS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.229$) ของโรงเรียน<u>ขนาดกลาง</u></p> <p>$Sww_{1.4_MS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.243$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.249$) ของโรงเรียน<u>ขนาดกลาง</u></p> <p>2. $S_{1_MS}O_{2_MS}$ ปัจจัยด้านสภาพสังคมเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน<u>ขนาดกลาง</u></p> <p>$Sss_{1.1_MS}$ เสริมจุดแข็งในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.203$) ของโรงเรียน<u>ขนาดกลาง</u></p> <p>$Ssw_{1.2_MS}$ เสริมจุดแข็งในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.221$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.223$) ของโรงเรียน<u>ขนาดกลาง</u></p>

Sws_{1.3_MS} ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.229) ของโรงเรียนขนาดกลาง

Sww_{1.4_MS} ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.243) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.249) ของโรงเรียนขนาดกลาง

จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)

3. S_{1_MS}T_{1_MS} ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดกลาง

Sss_{1.1_MS} เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.203) ของโรงเรียนขนาดกลาง

Ssw_{1.2_MS} เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.221) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.223) ของโรงเรียนขนาดกลาง

Sws_{1.3_MS} ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ลดจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.229) ของโรงเรียนขนาดกลาง

Sww_{1.4_MS} ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.243) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.249) ของโรงเรียนขนาดกลาง

4. S_{1_MS}T_{2_MS} ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดกลาง

Sss_{1.1_MS} เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.203) ของโรงเรียนขนาดกลาง

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
	<p>$Ssw_{1.2_MS}$ เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร เพิ่มจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.221$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.223$) ของโรงเรียน<u>ขนาดกลาง</u></p> <p>$Sws_{1.3_MS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.229$) ของโรงเรียน<u>ขนาดกลาง</u></p> <p>$Sww_{1.4_MS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.243$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.249$) ของโรงเรียน<u>ขนาดกลาง</u></p>
<p>2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน<u>ขนาดกลาง</u> (W_{2_MS})</p>	<p>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</p> <p>1. $W_{2_MS}O_{1_MS}$ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน<u>ขนาดกลาง</u></p> <p>$Www_{2.1_MS}$ ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.329$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.317$) ของโรงเรียน<u>ขนาดกลาง</u></p> <p>$Wws_{2.2_MS}$ ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.293$) ของโรงเรียน<u>ขนาดกลาง</u></p> <p>$Wsw_{2.3_MS}$ เสริมจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.258$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.256$) ของโรงเรียน<u>ขนาดกลาง</u></p> <p>$Wss_{2.4_MS}$ เสริมจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ให้นักเรียนมี สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.247$) ของโรงเรียน<u>ขนาดกลาง</u></p>

2. $W_{2_MS}O_{2_MS}$ ปัจจัยด้านสภาพสังคมเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลาง

$W_{ww2.1_MS}$ ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.329$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.317$) ของโรงเรียนขนาดกลาง

$W_{ws2.2_MS}$ ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.293$) ของโรงเรียนขนาดกลาง

$W_{sw2.3_MS}$ เสริมจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.258$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.256$) ของโรงเรียนขนาดกลาง

$W_{ss2.4_MS}$ เสริมจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ให้นักเรียนมี สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.247$) ของโรงเรียนขนาดกลาง

จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)

3. $W_{2_MS}T_{1_MS}$ ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐเป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลาง

$W_{ww2.1_MS}$ ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.329$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.317$) ของโรงเรียนขนาดกลาง

$W_{ws2.2_MS}$ ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.293$) ของโรงเรียนขนาดกลาง

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
	<p>Wsw_{2.3_MS} เพิ่มจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.258) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.256) ของโรงเรียนขนาดกลาง</p> <p>Wss_{2.4_MS} เพิ่มจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.247) ของโรงเรียนขนาดกลาง</p> <p>4. W_{2_MS}T_{2_MS} ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลาง</p> <p>Www_{2.1_MS} ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.329) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.317) ของโรงเรียนขนาดกลาง</p> <p>Wws_{2.2_MS} ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.293) ของโรงเรียนขนาดกลาง</p> <p>Wsw_{2.3_MS} เพิ่มจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.258) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.256) ของโรงเรียนขนาดกลาง</p> <p>Wss_{2.4_MS} เพิ่มจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.247) ของโรงเรียนขนาดกลาง</p>
<p>3. การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดกลาง (W_{3_MS})</p>	<p>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</p> <p>1. W_{3_MS}O_{1_MS} ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดกลาง</p>

$Wsw_{3.1_MS}$ เสริมจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.296$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.290$) ของโรงเรียนขนาดกลาง

$Wss_{3.2_MS}$ เสริมจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.258$) ของโรงเรียนขนาดกลาง

2. $W_{3_MS}O_{2_MS}$ ปัจจัยด้านสภาพสังคมเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดกลาง

$Wsw_{3.1_MS}$ เสริมจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.258$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.256$) ของโรงเรียนขนาดกลาง

$Wss_{3.2_MS}$ เสริมจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.247$) ของโรงเรียนขนาดกลาง

จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)

3. $W_{3_MS}T_{1_MS}$ ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดกลาง

$Wsw_{3.1_MS}$ เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพิ่มจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.258$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.256$) ของโรงเรียนขนาดกลาง

$Wss_{3.2_MS}$ เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.247$) ของโรงเรียนขนาดกลาง

4. $W_{3_MS}T_{2_MS}$ ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดกลาง

$Wsw_{3.1_MS}$ เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
	<p>($PNI_{\text{modified}} = 0.258$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.256$) ของโรงเรียนขนาดกลาง</p> <p>$W_{ss_{3.2_MS}}$ เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.247$) ของโรงเรียนขนาดกลาง</p>
<p>4. การวัดและประเมินผลของโรงเรียน ขนาดกลาง (W_{1_MS})</p>	<p>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</p> <p>1. $W_{1_MS}O_{1_MS}$ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดกลาง</p> <p>$W_{ww_{1.1_MS}}$ ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.336$) ของโรงเรียนขนาดกลาง</p> <p>$W_{ws_{1.2_MS}}$ ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.320$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.318$) ของโรงเรียนขนาดกลาง</p> <p>$W_{sw_{1.3_MS}}$ เสริมจุดแข็งในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.315$) ของโรงเรียนขนาดกลาง</p> <p>$W_{ss_{1.4_MS}}$ เสริมจุดแข็งในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.304$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.301$) ของโรงเรียนขนาดกลาง</p> <p>2. $W_{1_MS}O_{2_MS}$ ปัจจัยด้านสภาพสังคมเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดกลาง</p> <p>$W_{ww_{1.1_MS}}$ ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.336$) ของโรงเรียนขนาดกลาง</p> <p>$W_{ws_{1.2_MS}}$ ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.320$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.318$) ของโรงเรียนขนาดกลาง</p>

Wsw_{1.3_MS} เสริมจุดแข็งในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.315) ของโรงเรียนขนาดกลาง

Wss_{1.4_MS} เสริมจุดแข็งในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.304) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.301) ของโรงเรียนขนาดกลาง

จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)

3. W_{1_MS}T_{1_MS} ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อการวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดกลาง

Www_{1.1_MS} ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.336) ของโรงเรียนขนาดกลาง

Wws_{1.2_MS} ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.320) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.318) ของโรงเรียนขนาดกลาง

Wsw_{1.3_MS} เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพิ่มจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.315) ของโรงเรียนขนาดกลาง

Wss_{1.4_MS} เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.304) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.301) ของโรงเรียนขนาดกลาง

4. W_{1_MS}T_{2_MS} ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดกลาง

Www_{1.1_MS} ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.336) ของโรงเรียนขนาดกลาง

Wws_{1.2_MS} ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
	<p>($PNI_{\text{modified}} = 0.320$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.318$) ของโรงเรียนขนาดกลาง</p> <p>Wsw_{1.3_MS} เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.315$) ของโรงเรียนขนาดกลาง</p> <p>Wss_{1.4_MS} เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.304$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.301$) ของโรงเรียนขนาดกลาง</p>



ตารางที่ 4.39 จุดแข็ง - โอกาส (SO)/ จุดแข็ง - ภาวะคุกคาม (ST)/ จุดอ่อน - โอกาส (WO)/ จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม (WT) ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนขนาดใหญ่

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
1. การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน <u>ขนาดใหญ่</u> (S_3_{LS})	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</p> <p>1. $S_3_{LS}O_1_{LS}$ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน<u>ขนาดใหญ่</u></p> <p>$S_{ss3.1}_{LS}$ เสริมจุดแข็งในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.152$) ของโรงเรียน<u>ขนาดใหญ่</u></p> <p>$S_{sw3.2}_{LS}$ เสริมจุดแข็งในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.186$) และสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.205$) ของโรงเรียน<u>ขนาดใหญ่</u></p> <p>$S_{ws3.3}_{LS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.185$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.197$) ของโรงเรียน<u>ขนาดใหญ่</u></p> <p>$S_{ww3.4}_{LS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.221$) ของโรงเรียน<u>ขนาดใหญ่</u></p> <p>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)</p> <p>2. $S_3_{LS}T_1_{LS}$ ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน<u>ขนาดใหญ่</u></p>

การบริหารวิชาการ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

Sss_{3.1_LS} เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.152$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

Ssw_{3.2_LS} เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.186$) และสมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย ($PNI_{modified} = 0.205$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

Sws_{3.3_LS} ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.185$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.197$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

Sww_{3.4_LS} ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย ($PNI_{modified} = 0.221$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

3. S_{3_LS}T_{2_LS} ปัจจัยด้านสภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญ่

Sss_{3.1_LS} เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.152$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

Ssw_{3.2_LS} เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.186$) และสมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย ($PNI_{modified} = 0.205$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

การบริหารวิชาการ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

Sws_{3.3_LS} ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.185$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.197$) ของโรงเรียน ขนาดใหญ่

Sww_{3.4_LS} ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.221$) ของโรงเรียน ขนาดใหญ่

4. **S_{3_LS}T_{3_LS}** ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน ขนาดใหญ่

Sss_{3.1_LS} เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.152$) ของโรงเรียน ขนาดใหญ่

Ssw_{3.2_LS} เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.186$) และสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.205$) ของโรงเรียน ขนาดใหญ่

Sws_{3.3_LS} ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.185$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.197$) ของโรงเรียน ขนาดใหญ่

Sww_{3.4_LS} ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.221$) ของโรงเรียน ขนาดใหญ่

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
<p>2. การพัฒนาสื่อการสอน และแหล่งเรียนรู้ ของ โรงเรียนขนาดใหญ่ (S_{2_LS})</p>	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</p> <p>1. S_{2_LS}O_{1_LS} ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่</p> <p>S_{ss}_{2.1_LS} เสริมจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.160) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.169) ของโรงเรียนขนาดใหญ่</p> <p>S_{sw}_{2.2_LS} เสริมจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ลดจุดอ่อน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.183) ของโรงเรียนขนาดใหญ่</p> <p>S_{ws}_{2.3_LS} ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ เสริมจุดแข็ง ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.204) หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.207) ของโรงเรียนขนาดใหญ่</p> <p>S_{ww}_{2.4_LS} ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.217) ของโรงเรียนขนาดใหญ่</p> <p>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)</p> <p>2. S_{2_LS}T_{1_LS} ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่</p> <p>S_{ss}_{2.1_LS} เพิ่มจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} =</p>

การบริหารวิชาการ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

0.160) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.169$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

$S_{sw2.2_LS}$ เพิ่มจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอน ให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.183$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

$S_{ws2.3_LS}$ ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.204$) หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.207$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

$S_{ww2.4_LS}$ ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.217$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

3. $S_{2_LS}T_{2_LS}$ ปัจจัยด้านสภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่

$S_{ss2.1_LS}$ เพิ่มจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอน ให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.160$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.169$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

$S_{sw2.2_LS}$ เพิ่มจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอน ให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.183$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

$S_{ws2.3_LS}$ ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ เพิ่มจุดแข็งให้

การบริหารวิชาการ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.204$) หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.207$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

Sw_{w2.4}_LS ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.217$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

4. S₂_LS T₃_LS ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่

Sss_{2.1}_LS เพิ่มจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.160$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.169$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

Ssw_{2.2}_LS เพิ่มจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.183$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

Sws_{2.3}_LS ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.204$) หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.207$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

Sw_{w2.4}_LS ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.217$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

3. การจัดการเรียนการสอน
ของโรงเรียนขนาดใหญ่
(S_{1_LS})

จุดแข็ง – โอกาส (SO)

1. S_{1_LS}O_{1_LS} ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่

S_{ss1.1_LS} เสริมจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.164) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

S_{sw1.2_LS} เสริมจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.176) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.183) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)

2. S_{1_LS}T_{1_LS} ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่

S_{ss1.1_LS} เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.164) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

S_{sw1.2_LS} เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.176) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.183) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

3. S_{1_LS}T_{2_LS} ปัจจัยด้านสภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่

S_{ss1.1_LS} เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.164) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
	<p>$S_{sw1.2_LS}$ เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.176$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.183$) ของโรงเรียน<u>ขนาดใหญ่</u></p> <p>4. $S_{1_LS}T_{3_LS}$ ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน <u>ขนาดใหญ่</u></p> <p>$S_{ss1.1_LS}$ เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.164$) ของโรงเรียน<u>ขนาดใหญ่</u></p> <p>$S_{sw1.2_LS}$ เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.176$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.183$) ของโรงเรียน<u>ขนาดใหญ่</u></p>
<p>4. การวัดและประเมินผล ของโรงเรียน <u>ขนาดใหญ่</u> (W_{1_LS})</p>	<p><u>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</u></p> <p>1. $W_{1_LS}O_{1_LS}$ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการวัดและประเมินผลของโรงเรียน <u>ขนาดใหญ่</u></p> <p>$W_{www1.1_LS}$ ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.238$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.234$) ของโรงเรียน<u>ขนาดใหญ่</u></p> <p>$W_{ws1.2_LS}$ ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.213$) ของโรงเรียน <u>ขนาดใหญ่</u></p> <p>$W_{sw1.3_LS}$ เสริมจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์</p>

การบริหารวิชาการ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.220$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

$W_{ss1.4_LS}$ เสริมจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.194$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.192$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม (WT)

2. $W_{1_LS}T_{1_LS}$ ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดใหญ่

$W_{ww1.1_LS}$ ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.238$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.234$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

$W_{ws1.2_LS}$ ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.213$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

$W_{sw1.3_LS}$ เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.220$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

$W_{ss1.4_LS}$ เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.194$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.192$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

3. $W_{1_LS}T_{2_LS}$ ปัจจัยด้านสภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อการวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดใหญ่

การบริหารวิชาการ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

Www_{1.1_LS} ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.238$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.234$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

Wws_{1.2_LS} ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.213$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

Wsw_{1.3_LS} เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.220$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

Wss_{1.4_LS} เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.194$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.192$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

4. **W_{1_LS}T_{3_LS}** ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อการวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดใหญ่

Www_{1.1_LS} ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.238$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.234$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

Wws_{1.2_LS} ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.213$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่

Wsw_{1.3_LS} เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
	<p>หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.220$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่</p> <p>$Wss_{1.4_LS}$ เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.194$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.192$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่</p>



ตารางที่ 4.40 จุดแข็ง - โอกาส (SO)/ จุดแข็ง - ภาวะคุกคาม (ST)/ จุดอ่อน - โอกาส (WO)/ จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม (WT) ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
1. การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (W_{2_XLS})	<p>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</p> <p>1. $W_{2_XLS}O_{1_XLS}$ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p> <p>$W_{www2.1_XLS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.284$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.272$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p> <p>$W_{wss2.2_XLS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.250$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p> <p>$W_{sw2.3_XLS}$ เสริมจุดแข็งในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.272$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p> <p>$W_{ss2.4_XLS}$ เสริมจุดแข็งในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.255$) และสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.252$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p> <p>2. $W_{2_XLS}O_{2_XLS}$ ปัจจัยด้านสภาพสังคมเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p> <p>$W_{www2.1_XLS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์</p>

การบริหารวิชาการ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

($PNI_{\text{modified}} = 0.284$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง($PNI_{\text{modified}} = 0.272$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

$Wws_{2.2_XLS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.250$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

$Wsw_{2.3_XLS}$ เสริมจุดแข็งในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.272$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

$Wss_{2.4_XLS}$ เสริมจุดแข็งในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.255$) และสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.252$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)

3. $W_{2_XLS}T_{1_XLS}$ ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

$Www_{2.1_XLS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.284$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง($PNI_{\text{modified}} = 0.272$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

$Wws_{2.2_XLS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.250$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

$Wsw_{2.3_XLS}$ เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร เพิ่มจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะ

การบริหารวิชาการ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

แห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.272$) ของ
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

$W_{ss2.4_XLS}$ เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดประสิทธิภาพ
การเรียนรู้ของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค
หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.255$) และสมรรถนะ
ทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.252$) ของ
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

4. $W_{2_XLS}T_{2_XLS}$ ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ

$W_{ww2.1_XLS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของ
หลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์
($PNI_{\text{modified}} = 0.284$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ
ตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.272$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

$W_{ws2.2_XLS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดจุดมุ่งหมายของ
หลักสูตร เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือ
ทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.250$) ของโรงเรียน
ขนาดใหญ่พิเศษ

$W_{sw2.3_XLS}$ เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดประสิทธิภาพ
การเรียนรู้ของหลักสูตร ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะ
แห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.272$) ของ
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

$W_{ss2.4_XLS}$ เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดประสิทธิภาพ
การเรียนรู้ของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค
หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.255$) และสมรรถนะ
ทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.252$) ของ
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
<p>2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ของโรงเรียน <u>ขนาดใหญ่พิเศษ</u> (W_{1_XLS})</p>	<p>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</p> <p>1. $W_{1_XLS}O_{1_XLS}$ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน <u>ขนาดใหญ่พิเศษ</u></p> <p>$W_{www1.1_XLS}$ ลดจุดอ่อนในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.288$) และสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.282$) ของโรงเรียน <u>ขนาดใหญ่พิเศษ</u></p> <p>$W_{ws1.2_XLS}$ ลดจุดอ่อนในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน เสริมจุดแข็ง ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.259$) ของโรงเรียน <u>ขนาดใหญ่พิเศษ</u></p> <p>$W_{sw1.3_XLS}$ เสริมจุดแข็งในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ลดจุดอ่อนให้ ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.279$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.269$) ของโรงเรียน <u>ขนาดใหญ่พิเศษ</u></p> <p>$W_{ss1.4_XLS}$ เสริมจุดแข็งในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.253$) ของโรงเรียน <u>ขนาดใหญ่พิเศษ</u></p> <p>2. $W_{1_XLS}O_{2_XLS}$ ปัจจัยด้านสภาพสังคมเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน <u>ขนาดใหญ่พิเศษ</u></p> <p>$W_{www1.1_XLS}$ ลดจุดอ่อนในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.288$)</p>

การบริหารวิชาการ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

และสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.282$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

$Wws_{1.2_XLS}$ ลดจุดอ่อนในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.259$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

$Wsw_{1.3_XLS}$ เสริมจุดแข็งในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.279$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.269$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

$Wss_{1.4_XLS}$ เสริมจุดแข็งในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.253$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)

3. $W_{1_XLS}T_{1_XLS}$ ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

$Www_{1.1_XLS}$ ลดจุดอ่อนในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.288$) และสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.282$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

$Wws_{1.2_XLS}$ ลดจุดอ่อนในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.259$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

Wsw_{1.3_XLS} เพิ่มจุดแข็งในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.279) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.269) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

Wss_{1.4_XLS} เพิ่มจุดแข็งในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.253) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

4. **W_{1_XLS}T_{2_XLS}** ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

Www_{1.1_XLS} ลดจุดอ่อนในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.288) และสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.282) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

Wws_{1.2_XLS} ลดจุดอ่อนในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.259) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

Wsw_{1.3_XLS} เพิ่มจุดแข็งในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.279) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.269) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

Wss_{1.4_XLS} เพิ่มจุดแข็งในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ให้นักเรียนมี

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
	<p>สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.253$) <u>ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</u></p>
<p>3. การจัดการเรียนการสอน <u>ของโรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ</u> (S_{2_XLS})</p>	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</p> <p>1. $S_{2_XLS}O_{1_XLS}$ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อ <u>การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</u></p> <p>$S_{ss2.1_XLS}$ เสริมจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.244$) และสมรรถนะแห่งตน หรือ ทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.256$) ของโรงเรียน<u>ขนาดใหญ่พิเศษ</u></p> <p>$S_{sw2.2_XLS}$ เสริมจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.267$) ของโรงเรียน<u>ขนาดใหญ่พิเศษ</u></p> <p>2. $S_{2_XLS}O_{2_XLS}$ ปัจจัยด้านสภาพสังคมเป็นโอกาสที่เอื้อต่อ <u>การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</u></p> <p>$S_{ss2.1_XLS}$ เสริมจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.244$) และสมรรถนะแห่งตน หรือ ทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.256$) ของโรงเรียน<u>ขนาดใหญ่พิเศษ</u></p> <p>$S_{sw2.2_XLS}$ เสริมจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.267$) ของโรงเรียน<u>ขนาดใหญ่พิเศษ</u></p> <p>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)</p>

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
	<p>3. $S_{2_XLS}T_{1_XLS}$ ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p> <p>$S_{ss2.1_XLS}$ เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.244$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.256$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p> <p>$S_{sw2.2_XLS}$ เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.267$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p> <p>4. $S_{2_XLS}T_{2_XLS}$ ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p> <p>$S_{ss2.1_XLS}$ เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.244$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.256$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p> <p>$S_{sw2.2_XLS}$ เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.267$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>
<p>4. การวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (S_{1_XLS})</p>	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</p> <p>1. $S_{1_XLS}O_{1_XLS}$ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>

การบริหารวิชาการ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

Sss_{1.1_XLS} เสริมจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.229$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

Ssw_{1.2_XLS} เสริมจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.249$) และสมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย ($PNI_{\text{modified}} = 0.264$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

Sws_{1.3_XLS} ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย ($PNI_{\text{modified}} = 0.236$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

Sww_{1.4_XLS} ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.261$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.264$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

2. S_{1_XLS}O_{2_XLS} ปัจจัยด้านสภาพสังคมเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

Sss_{1.1_XLS} เสริมจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.229$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

Ssw_{1.2_XLS} เสริมจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.249$) และสมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย ($PNI_{\text{modified}} = 0.264$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

การบริหารวิชาการ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

Sws_{1.3_XLS} ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.236$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

Sww_{1.4_XLS} ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.261$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.264$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)

3. **S_{1_XLS}T_{1_XLS}** ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

Sss_{1.1_XLS} เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.229$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

Ssw_{1.2_XLS} เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.249$) และสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.264$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

Sws_{1.3_XLS} ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.236$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

Sww_{1.4_XLS} ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.261$) และสมรรถนะ

การบริหารวิชาการ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

แห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.264$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

4. $S_{1_XLS}T_{2_XLS}$ ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อการวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

$S_{ss1.1_XLS}$ เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.229$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

$S_{sw1.2_XLS}$ เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.249$) และสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.264$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

$S_{ws1.3_XLS}$ ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.236$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

$S_{ww1.4_XLS}$ ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.261$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.264$) ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

ตารางที่ 4.41 จุดแข็ง - โอกาส (SO)/ จุดแข็ง - ภาวะคุกคาม (ST)/ จุดอ่อน - โอกาส (WO)/ จุดอ่อน - ภาวะคุกคาม (WT) ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนทุกขนาด

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
1. การพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน <u>ทุกขนาด</u> (S_{1_ALLS})	<p>จุดแข็ง - โอกาส (SO)</p> <p>1. $S_{1_ALLS}O_{1_ALLS}$ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน<u>ทุกขนาด</u></p> <p>$S_{ss1.1_ALLS}$ เสริมจุดแข็งในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.225$) และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.228$) ของโรงเรียน<u>ทุกขนาด</u></p> <p>$S_{sw1.2_ALLS}$ เสริมจุดแข็งในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.239$) ของโรงเรียน<u>ทุกขนาด</u></p> <p>$S_{ws1.3_ALLS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.226$) และ สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.234$) ของโรงเรียน<u>ทุกขนาด</u></p> <p>$S_{ww1.4_ALLS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ให้นักเรียนมี สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.242$) ของโรงเรียน<u>ทุกขนาด</u></p> <p>2. $S_{1_ALLS}O_{2_ALLS}$ ปัจจัยด้านสภาพสังคมเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน<u>ทุกขนาด</u></p> <p>$S_{ss1.1_ALLS}$ เสริมจุดแข็งในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.225$) และสมรรถนะแห่งตน</p>

การบริหารวิชาการ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.228$) ของโรงเรียนทุก
ขนาด

$S_{sw1.2_ALLS}$ เสริมจุดแข็งในการกำหนดจุดมุ่งหมายของ
หลักสูตร ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือ
ทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.239$) ของโรงเรียนทุกขนาด

$S_{ws1.3_ALLS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดประสบการณ์
การเรียนรู้ของหลักสูตร เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะ
ทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.226$)
และ สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} =$
 0.234) ของโรงเรียนทุกขนาด

$S_{ww1.4_ALLS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดประสบการณ์
การเรียนรู้ของหลักสูตร ให้นักเรียนมี สมรรถนะแห่งตน หรือ
ทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.242$) ของโรงเรียนทุกขนาด

จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)

3. $S_{1_ALLS}T_{1_ALLS}$ ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะ
คุกคามต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนทุกขนาด

$S_{ss1.1_ALLS}$ เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดจุดมุ่งหมายของ
หลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ
การทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.225$) และสมรรถนะแห่งตน
หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.228$) ของโรงเรียนทุก
ขนาด

$S_{sw1.2_ALLS}$ เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดจุดมุ่งหมายของ
หลักสูตร ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือ
ทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.239$) ของโรงเรียนทุกขนาด

$S_{ws1.3_ALLS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดประสบการณ์
การเรียนรู้ของหลักสูตร เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะ
ทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.226$)
และ สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} =$
 0.234) ของโรงเรียนทุกขนาด

การบริหารวิชาการ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

$S_{ww1.4_ALLS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ให้นักเรียนมี สมรรถนะแห่งตน หรือ ทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.242$) ของโรงเรียนทุกขนาด

4. $S_{1_ALLS}T_{2_ALLS}$ ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนทุกขนาด

$S_{ss1.1_ALLS}$ เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.225$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.228$) ของโรงเรียนทุกขนาด

$S_{sw1.2_ALLS}$ เพิ่มจุดแข็งในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือ ทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.239$) ของโรงเรียนทุกขนาด

$S_{ws1.3_ALLS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.226$) และ สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.234$) ของโรงเรียนทุกขนาด

$S_{ww1.4_ALLS}$ ลดจุดอ่อนในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร ให้นักเรียนมี สมรรถนะแห่งตน หรือ ทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.242$) ของโรงเรียนทุกขนาด

2. การพัฒนาสื่อการสอน

และแหล่งเรียนรู้ ของ

โรงเรียนทุกขนาด (W_{2_ALLS})**จุดอ่อน – โอกาส (WO)**

1. $W_{2_ALLS}O_{1_ALLS}$ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนทุกขนาด

$W_{ww2.1_ALLS}$ ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ให้นักเรียนมี

การบริหารวิชาการ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

สมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.280$)

ของโรงเรียนทุกขนาด

$Wws_{2.2_ALLS}$ ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.277$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.275$) ของโรงเรียนทุกขนาด

$Wsw_{2.3_ALLS}$ เสริมจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.252$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.251$) ของโรงเรียนทุกขนาด

$Wss_{2.4_ALLS}$ เสริมจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.232$) ของโรงเรียนทุกขนาด

2. $W_{2_ALLS}O_{2_ALLS}$ ปัจจัยด้านสภาพสังคมเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนทุกขนาด

$Www_{2.1_ALLS}$ ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.280$) ของโรงเรียนทุกขนาด

$Wws_{2.2_ALLS}$ ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.277$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.275$) ของโรงเรียนทุกขนาด

การบริหารวิชาการ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

Wsw_{2.3}_ALLS เสริมจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.252$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.251$) ของโรงเรียนทุกขนาด

Wss_{2.4}_ALLS เสริมจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.232$) ของโรงเรียนทุกขนาด

จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)

1. **W₂_ALLS T₁_ALLS** ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนทุกขนาด

Www_{2.1}_ALLS ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.280$) ของโรงเรียนทุกขนาด

Wws_{2.2}_ALLS ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.277$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.275$) ของโรงเรียนทุกขนาด

Wsw_{2.3}_ALLS เพิ่มจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.252$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.251$) ของโรงเรียนทุกขนาด

Wss_{2.4}_ALLS เพิ่มจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
	<p>ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.232) ของโรงเรียนทุกขนาด</p> <p>2. W_{2_ALLS}T_{2_ALLS} ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนทุกขนาด</p> <p>Www_{2.1_ALLS} ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.280) ของโรงเรียนทุกขนาด</p> <p>Wws_{2.2_ALLS} ลดจุดอ่อนในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.277) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.275) ของโรงเรียนทุกขนาด</p> <p>Wsw_{2.3_ALLS} เพิ่มจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ (PNI_{modified} = 0.252) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง (PNI_{modified} = 0.251) ของโรงเรียนทุกขนาด</p> <p>Wss_{2.4_ALLS} เพิ่มจุดแข็งในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน (PNI_{modified} = 0.232) ของโรงเรียนทุกขนาด</p>
<p>3. การจัดการเรียนการสอน ของโรงเรียน ทุกขนาด (S_{2_ALLS})</p>	<p>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</p> <p>1. S_{2_ALLS}O_{1_ALLS} ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทุกขนาด</p> <p>Sss_{2.1_ALLS} เสริมจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้นักเรียนมี สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง</p>

การบริหารวิชาการ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

($PNI_{\text{modified}} = 0.242$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ
การทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.244$) ของโรงเรียนทุกขนาด
 $S_{sw2.2_ALLS}$ เสริมจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียน
การสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือ
ทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.248$) ของโรงเรียนทุกขนาด

2. $S_{2_ALLS}O_{2_ALLS}$ ปัจจัยด้านสภาพสังคมเป็นโอกาสที่เอื้อ
ต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทุกขนาด

$S_{ss2.1_ALLS}$ เสริมจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียน
การสอน ให้นักเรียนมี สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง
($PNI_{\text{modified}} = 0.242$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ
การทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.244$) ของโรงเรียนทุกขนาด

$S_{sw2.2_ALLS}$ เสริมจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียน
การสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือ
ทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.248$) ของโรงเรียนทุกขนาด

จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)

3. $S_{2_ALLS}T_{1_ALLS}$ ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะ
คุกคามต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทุกขนาด

$S_{ss2.1_ALLS}$ เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียน
การสอน ให้นักเรียนมี สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง
($PNI_{\text{modified}} = 0.242$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะ
การทำงาน($PNI_{\text{modified}} = 0.244$) ของโรงเรียนทุกขนาด

$S_{sw2.2_ALLS}$ เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียน
การสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ
มนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.248$) ของโรงเรียนทุกขนาด

4. $S_{2_ALLS}T_{2_ALLS}$ ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ
เป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน
ทุกขนาด

การบริหารวิชาการ	การวิเคราะห์ TOWS Matrix
	<p>Sss2.1_ALLS เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้นักเรียนมี สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.242$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน($PNI_{modified} = 0.244$) ของโรงเรียน<u>ทุกขนาด</u></p> <p>Ssw2.2_ALLS เพิ่มจุดแข็งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.248$) ของโรงเรียน<u>ทุกขนาด</u></p>
<p>4. การวัดและประเมินผล ของโรงเรียน <u>ทุกขนาด</u> (W_{1_ALLS})</p>	<p>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</p> <p>1. $W_{1_ALLS}O_{1_ALLS}$ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการวัดและประเมินผลของโรงเรียน<u>ทุกขนาด</u></p> <p>$Www_{1.1_ALLS}$ ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.281$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.279$) ของโรงเรียน<u>ทุกขนาด</u></p> <p>$Wws_{1.2_ALLS}$ ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.266$) ของโรงเรียน<u>ทุกขนาด</u></p> <p>$Wsw_{1.3_ALLS}$ เสริมจุดแข็งในการวัดและประเมินผล การเรียนรู้ของผู้เรียน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{modified} = 0.288$) ของโรงเรียน<u>ทุกขนาด</u></p> <p>$Wss_{1.4_ALLS}$ เสริมจุดแข็งในการวัดและประเมินผล การเรียนรู้ของผู้เรียน ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง($PNI_{modified} = 0.260$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.253$) ของโรงเรียน<u>ทุกขนาด</u></p>

2. $W_{1_ALLS}O_{2_ALLS}$ ปัจจัยด้านสภาพสังคมเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการวัดและประเมินผลของโรงเรียนทุกขนาด

$W_{ww1.1_ALLS}$ ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษยหรือทักษะมนุษย ($PNI_{modified} = 0.281$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.279$) ของโรงเรียนทุกขนาด

$W_{ws1.2_ALLS}$ ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ เสริมจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.266$) ของโรงเรียนทุกขนาด

$W_{sw1.3_ALLS}$ เสริมจุดแข็งในการวัดและประเมินผล การเรียนรู้ของผู้เรียน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย หรือทักษะมนุษย ($PNI_{modified} = 0.288$) ของโรงเรียนทุกขนาด

$W_{ss1.4_ALLS}$ เสริมจุดแข็งในการวัดและประเมินผล การเรียนรู้ของผู้เรียน ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{modified} = 0.260$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.253$) ของโรงเรียนทุกขนาด

จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)

3. $W_{1_ALLS}T_{1_ALLS}$ ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อการวัดและประเมินผลของโรงเรียนทุกขนาด

$W_{ww1.1_ALLS}$ ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษยหรือทักษะมนุษย ($PNI_{modified} = 0.281$) และสมรรถนะแห่ง

การบริหารวิชาการ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.279$) ของโรงเรียนทุก
ขนาด

$Wws_{1.2_ALLS}$ ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.266$) ของโรงเรียนทุกขนาด

$Wsw_{1.3_ALLS}$ เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.288$) ของโรงเรียนทุกขนาด

$Wss_{1.4_ALLS}$ เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.260$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.253$) ของโรงเรียนทุกขนาด

4. $W_1_ALLS T_2_ALLS$ ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อการวัดและประเมินผลของโรงเรียนทุกขนาด

$Www_{1.1_ALLS}$ ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ ให้นักเรียนมีสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.281$) และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง ($PNI_{\text{modified}} = 0.279$) ของโรงเรียนทุกขนาด

$Wws_{1.2_ALLS}$ ลดจุดอ่อนในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพิ่มจุดแข็งให้นักเรียนมีสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.266$) ของโรงเรียนทุกขนาด

$Wsw_{1.3_ALLS}$ เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ลดจุดอ่อนให้นักเรียนมีสมรรถนะทาง

การบริหารวิชาการ

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

มนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ ($PNI_{\text{modified}} = 0.288$) ของโรงเรียน
ทุกขนาด

$Wss_{1.4_ALLS}$ เพิ่มจุดแข็งในการวัดและประเมินผลการ
เรียนรู้ของผู้เรียน ให้นักเรียนมีสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะ
ตนเอง($PNI_{\text{modified}} = 0.260$) และสมรรถนะทางเทคนิค หรือ
ทักษะการทำงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.253$) ของโรงเรียนทุก
ขนาด



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.42 สรุปรูปการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมจำแนกตามสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการและสภาพแวดล้อมภายนอก ในภาพรวม แบ่งตามขนาดโรงเรียน

สภาพแวดล้อมภายนอก (O/T) สภาพแวดล้อมภายใน (S/W)	การเมืองและนโยบายของรัฐ	สภาพเศรษฐกิจ	สภาพสังคม	เทคโนโลยี
1. การพัฒนาหลักสูตร				
1.1 โรงเรียนรวมทุกขนาด (S_{1_ALLS})	$S_{1_ALLS}T_{2_ALLS}$ (ST)	$S_{1_ALLS}T_{1_ALLS}$ (ST)	$S_{1_ALLS}O_{2_ALLS}$ (SO)	$S_{1_ALLS}O_{1_ALLS}$ (SO)
1) สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน	SO	ST	SO	SO
2) สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์	WO	WO	WT	WO
3) สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง	WT	WO	WO	WT
1.2 โรงเรียนขนาดเล็ก (S_{1_SS})	$S_{1_SS}T_{1_SS}$ (ST)	$S_{1_SS}T_{2_SS}$ (ST)	$S_{1_SS}O_{2_SS}$ (SO)	$S_{1_SS}O_{1_SS}$ (SO)
1) สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน	SO	ST	SO	SO
2) สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์	WO	WT	WT	WO
3) สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง	WT	WO	WO	WT
1.3 โรงเรียนขนาดกลาง (S_{1_MS})	$S_{1_MS}T_{1_MS}$ (ST)	$S_{1_MS}T_{2_MS}$ (ST)	$S_{1_MS}O_{2_MS}$ (SO)	$S_{1_MS}O_{1_MS}$ (SO)
1) สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน	WT	WT	WT	WT
2) สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์	SO	SO	SO	ST
3) สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง	WO	WO	WO	WO
1.4 โรงเรียนขนาดใหญ่ (S_{3_LS})	$S_{3_LS}T_{3_LS}$ (ST)	$S_{3_LS}T_{1_LS}$ (ST)	$S_{3_LS}T_{2_LS}$ (ST)	$S_{3_LS}O_{1_LS}$ (SO)
1) สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน	ST	ST	SO	ST

สภาพแวดล้อมภายนอก (O/T) สภาพแวดล้อมภายใน (S/W)	การเมืองและ นโยบายของรัฐ	สภาพ เศรษฐกิจ	สภาพสังคม	เทคโนโลยี
2) สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์	WO	WO	WT	WO
3) สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง	ST	SO	ST	ST
1.5 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (W_{2_XLS})	$W_{2_XLS}T_{2_XLS}$ (WT)	$W_{2_XLS}T_{1_XLS}$ (WT)	$W_{2_XLS}O_{2_XLS}$ (WO)	$W_{2_XLS}O_{1_XLS}$ (WO)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	SO	ST	SO	SO
2) สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์	WT	WO	WT	WO
3) สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง	WO	WT	WT	WT
2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้				
2.1 โรงเรียนรวมทุกขนาด (W_{2_ALLS})	$W_{2_ALLS}T_{2_ALLS}$ (WT)	$W_{2_ALLS}T_{1_ALLS}$ (WT)	$W_{2_ALLS}O_{2_ALLS}$ (WO)	$W_{2_ALLS}O_{1_ALLS}$ (WO)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	SO	SO	SO	ST
2) สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์	WT	WT	WO	WO
3) สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง	WO	WO	WT	WT
2.2 โรงเรียนขนาดเล็ก (W_{2_SS})	$W_{2_SS}T_{1_SS}$ (WT)	$W_{2_SS}T_{2_SS}$ (WT)	$W_{2_SS}O_{2_SS}$ (WO)	$W_{2_SS}O_{1_SS}$ (WO)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	SO	ST	ST	ST
2) สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์	WO	WT	WO	WO
3) สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง	WT	WO	WT	WT
2.3 โรงเรียนขนาดกลาง (W_{2_MS})	$W_{2_MS}T_{1_MS}$ (WT)	$W_{2_MS}T_{2_MS}$ (WT)	$W_{2_MS}O_{2_MS}$ (WO)	$W_{2_MS}O_{1_MS}$ (WO)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	WO	WT	WO	WT
2) สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์	WT	WT	WT	WO
3) สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง	SO	SO	ST	SO

สภาพแวดล้อมภายนอก (O/T)	การเมืองและนโยบายของรัฐ	สภาพเศรษฐกิจ	สภาพสังคม	เทคโนโลยี
สภาพแวดล้อมภายใน (S/W)				
2.4 โรงเรียนขนาดใหญ่ (S _{2_LS})	S _{2_LS} T _{3_LS} (ST)	S _{2_LS} T _{1_LS} (ST)	S _{2_LS} T _{2_LS} (ST)	S _{2_LS} O _{1_LS} (SO)
1) สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน	SO	SO	SO	SO
2) สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์	WT	WT	WT	WT
3) สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง	WO	WT	WO	WO
2.5 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (W _{1_XLS})	W _{1_XLS} T _{2_XLS} (WT)	W _{1_XLS} T _{1_XLS} (WT)	W _{1_XLS} O _{2_XLS} (WO)	W _{1_XLS} O _{1_XLS} (WO)
1) สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน	ST	SO	SO	SO
2) สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์	SO	ST	ST	SO
3) สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง	WT	WT	WT	WT
3. การจัดการเรียนการสอน				
3.1 โรงเรียนรวมทุกขนาด (S _{2_ALLS})	S _{2_ALLS} T _{2_ALLS} (ST)	S _{2_ALLS} T _{1_ALLS} (ST)	S _{2_ALLS} O _{2_ALLS} (SO)	S _{2_ALLS} O _{1_ALLS} (SO)
1) สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน	SO	SO	SO	SO
2) สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์	WO	WO	WO	WO
3) สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง	ST	ST	ST	ST
3.2 โรงเรียนขนาดเล็ก (S _{2_SS})	S _{2_SS} T _{1_SS} (ST)	S _{2_SS} T _{2_SS} (ST)	S _{2_SS} O _{2_SS} (SO)	S _{2_SS} O _{1_SS} (SO)
1) สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน	WT	WT	WT	WO
2) สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์	SO	SO	SO	SO
3) สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง	WT	WT	WT	WT
3.3 โรงเรียนขนาดกลาง (W _{3_MS})	W _{3_MS} T _{1_MS} (WT)	W _{3_MS} T _{2_MS} (WT)	W _{3_MS} O _{2_MS} (WO)	W _{3_MS} O _{1_MS} (WO)
1) สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน	WO	WO	WT	WO

สภาพแวดล้อมภายนอก (O/T) สภาพแวดล้อมภายใน (S/W)	การเมืองและ นโยบายของรัฐ	สภาพ เศรษฐกิจ	สภาพสังคม	เทคโนโลยี
2) สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์	WT	WO	WO	WT
3) สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง	ST	ST	SO	SO
3.4 โรงเรียนขนาดใหญ่ (S_{1_LS})	$S_{1_LS}T_{3_LS}$ (ST)	$S_{1_LS}T_{1_LS}$ (ST)	$S_{1_LS}T_{2_LS}$ (ST)	$S_{1_LS}O_{1_LS}$ (SO)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	SO	SO	SO	SO
2) สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์	WT	WO	WT	WO
3) สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง	WT	WT	WO	WT
3.5 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (S_{2_XLS})	$S_{2_XLS}T_{2_XLS}$ (ST)	$S_{2_XLS}T_{1_XLS}$ (ST)	$S_{2_XLS}O_{2_XLS}$ (SO)	$S_{2_XLS}O_{1_XLS}$ (SO)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	SO	SO	SO	SO
2) สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์	WO	WT	WO	WT
3) สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง	ST	ST	ST	SO
4. การวัดและประเมินผล				
4.1 โรงเรียนรวมทุกขนาด (W_{1_ALLS})	$W_{1_ALLS}T_{2_ALLS}$ (WT)	$W_{1_ALLS}T_{1_ALLS}$ (WT)	$W_{1_ALLS}O_{2_ALLS}$ (WO)	$W_{1_ALLS}O_{1_ALLS}$ (WO)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	SO	SO	SO	SO
2) สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์	WT	WO	WT	WO
3) สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง	ST	ST	ST	ST
4.2 โรงเรียนขนาดเล็ก (W_{1_SS})	$W_{1_SS}T_{1_SS}$ (WT)	$W_{1_SS}T_{2_SS}$ (WT)	$W_{1_SS}O_{2_SS}$ (WO)	$W_{1_SS}O_{1_SS}$ (WO)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	SO	SO	SO	SO
2) สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์	WT	WO	WT	WO
3) สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง	ST	ST	ST	ST

สภาพแวดล้อมภายนอก (O/T)	การเมืองและนโยบายของรัฐ	สภาพเศรษฐกิจ	สภาพสังคม	เทคโนโลยี
สภาพแวดล้อมภายใน (S/W)				
4.3 โรงเรียนขนาดกลาง (W_{1_MS})	$W_{1_MS}T_{1_MS}$ (WT)	$W_{1_MS}T_{2_MS}$ (WT)	$W_{1_MS}O_{2_MS}$ (WO)	$W_{1_MS}O_{1_MS}$ (WO)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	SO	SO	SO	SO
2) สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์	WO	WO	WT	WO
3) สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง	WT	WT	WO	WT
4.4 โรงเรียนขนาดใหญ่ (W_{1_LS})	$W_{1_LS}T_{3_LS}$ (WT)	$W_{1_LS}T_{1_LS}$ (WT)	$W_{1_LS}T_{2_LS}$ (WT)	$W_{1_LS}O_{1_LS}$ (WO)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	SO	SO	SO	SO
2) สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์	WT	WT	WT	WT
3) สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง	ST	SO	SO	SO
4.5 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (S_{1_XLS})	$S_{1_XLS}T_{2_XLS}$ (ST)	$S_{1_XLS}T_{1_XLS}$ (ST)	$S_{1_XLS}O_{2_XLS}$ (SO)	$S_{1_XLS}O_{1_XLS}$ (SO)
1) สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน	SO	ST	ST	SO
2) สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์	ST	SO	SO	SO
3) สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง	WO	WT	WT	WT

4.4.3 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1

นำผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามที่เชื่อมโยงกับค่าดัชนี PNI_{modified} มาจัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีการ ดังนี้

1) กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์ กำหนดจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการ ในภาพรวม ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล ตามลำดับ และสภาพแวดล้อมภายนอก ในภาพรวม ได้แก่ การเมืองและนโยบายของรัฐ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม และเทคโนโลยี โดยคำนึงถึงความแตกต่างของขนาดโรงเรียน และได้นำทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารวิชาการมากำหนดเป็นกลยุทธ์หลักเพื่อให้ครอบคลุมทุกมิติ

2) กลยุทธ์รอง 14 กลยุทธ์ กำหนดจากองค์ประกอบย่อยทั้งหมดของการบริหารวิชาการ และจุดอ่อนทั้งหมดของกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

3) วิธีการ 42 วิธี กำหนดจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยเขียนวิธีการให้ครบวงจรกระบวนการบริหาร PIE

รายละเอียดการสังเคราะห์และการจับคู่ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 ดังตารางที่ 4.43 ตารางที่ 4.44 และตารางที่ 4.45

ตารางที่ 4.43 การสังเคราะห์ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

1. การบริหารวิชาการ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย ร่างกลยุทธ์หลัก 2 ข้อ														
ขนาดโรงเรียน	สภาพแวดล้อมภายใน			สภาพแวดล้อมภายนอก						ร่างกลยุทธ์หลัก				
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดเด่น	การเมืองฯ (P)	เศรษฐกิจ (E)	สังคม (S)	เทคโนโลยี (T)	เทคโนโลยี (T)	ด้านการพัฒนาหลักสูตร					
ทุกขนาด	S	W		O	T	O	T	O	T	O	T	กลยุทธ์หลักที่ 1 (S ₁ -ALLS-O ₁ -ALLS)		
1) ขนาดเล็ก	√	--	--	√	--	√	√	√	--	√	--	1. ยกระดับความเป็นเลิศของหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็กลง และขนาดใหญ่มาก โดยใช้ออกสภทางเทคโนโลยี		
2) ขนาดกลาง	√	--	--	√	--	√	√	√	--	√	--	1. ยกระดับความเป็นเลิศของหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่มาก โดยใช้ออกสภทางเทคโนโลยี		
3) ขนาดใหญ่	√	--	--	√	--	√	√	√	--	√	--	1. ยกระดับความเป็นเลิศของหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่มาก โดยใช้ออกสภทางเทคโนโลยี		
4) ขนาดใหญ่พิเศษ	--	√	--	--	√	√	√	√	√	√	√	2. ปฏิรูปหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่มาก โดยใช้ออกสภทางสังคม		
2. การบริหารวิชาการ ด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ประกอบด้วย ร่างกลยุทธ์หลัก 2 ข้อ														
ขนาดโรงเรียน	สภาพแวดล้อมภายใน			สภาพแวดล้อมภายนอก						ร่างกลยุทธ์หลัก				
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดเด่น	การเมืองฯ (P)	เศรษฐกิจ (E)	สังคม (S)	เทคโนโลยี (T)	เทคโนโลยี (T)	ด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้					
ทุกขนาด	S	W		O	T	O	T	O	T	O	T	กลยุทธ์หลักที่ 3 (W ₂ -ALLS-O ₁ -ALLS)		
1) ขนาดเล็ก	--	√	--	√	--	√	√	√	--	√	--	3. เร่งรัดการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็กลง และขนาดใหญ่มาก โดยใช้ออกสภทางเทคโนโลยี		
2) ขนาดกลาง	--	√	--	√	--	√	√	√	--	√	--	3. เร่งรัดการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็กลง และขนาดใหญ่มาก โดยใช้ออกสภทางเทคโนโลยี		
3) ขนาดใหญ่พิเศษ	--	√	--	√	--	√	√	√	--	√	--	3. เร่งรัดการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็กลง และขนาดใหญ่มาก โดยใช้ออกสภทางเทคโนโลยี		
4) ขนาดใหญ่	√	--	--	√	--	√	√	√	√	√	√	4. พลิกโฉมการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่มาก โดยใช้ออกสภทางเทคโนโลยี		

ตารางที่ 4.43 การสังเคราะห์ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม (ต่อ)

3. การบริหารวิชาการ ด้านการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย ร่างกลยุทธ์หลัก 2 ข้อ												
ขนาดโรงเรียน	สภาพแวดล้อมภายใน			สภาพแวดล้อมภายนอก						ร่างกลยุทธ์หลัก		
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	การเมืองฯ	การเข้าถึง (P)	เศรษฐกิจ (E)	สังคม (S)		เทคโนโลยี (T)	ด้านการจัดการเรียนการสอน	กลยุทธ์หลักที่ 5 (S ₂ _ALLS _{O1} _ALLS)	กลยุทธ์หลักที่ 6 (W ₃ _MS _{O2} _MS)	
						O	T					
ทุกขนาด	√	--	--	√	√	O	T	O	T	√	--	--
1) ขนาดเล็ก	√	--	--	√	√	--	--	√	--	√	--	--
2) ขนาดใหญ่	√	--	--	√	√	--	√	√	--	√	--	--
3) ขนาดใหญ่พิเศษ	√	--	--	√	√	--	√	√	--	√	--	--
4) ขนาดกลาง	--	√	--	√	√	--	√	√	--	√	--	--
5. ยกระดับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญพิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี												
6. ผลักดันการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม												
4. การบริหารวิชาการ ด้านการวัดและประเมินผล ประกอบด้วย ร่างกลยุทธ์หลัก 2 ข้อ												
ขนาดโรงเรียน	สภาพแวดล้อมภายใน			สภาพแวดล้อมภายนอก						ร่างกลยุทธ์หลัก		
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	การเมืองฯ	การเข้าถึง (P)	เศรษฐกิจ (E)	สังคม (S)		เทคโนโลยี (T)	ด้านการวัดและประเมินผล	กลยุทธ์หลักที่ 7 (W ₁ _ALLS _{O1} _ALLS)	กลยุทธ์หลักที่ 8 (S ₁ _xLS _{O1} _xLS)	
						O	T					
ทุกขนาด	--	√	--	√	√	O	T	O	T	√	--	--
1) ขนาดเล็ก	--	√	--	√	√	--	--	√	--	√	--	--
2) ขนาดกลาง	--	√	--	√	√	--	√	√	--	√	--	--
3) ขนาดใหญ่	--	√	--	√	√	--	√	√	--	√	--	--
4) ขนาดใหญ่พิเศษ	√	--	--	√	√	--	√	√	--	√	--	--
7. เร่งปรับปรุงการวัดและประเมินผลที่ส่งผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี												
8. พลิกโฉมการวัดและประเมินผลที่ส่งผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนเรียนขนาดใหญพิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี												

ตารางที่ 4.44 สรุปผลการจับคู่ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
<p>1. ยกกระดับความเป็นเลิศของหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($S_{1_ALLS}O_{1_ALLS}$)</p>	<p>1.1 เน้นเสริมสร้างจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($Ssw_{1.2_ALLS} + Ssw_{1.2_SS} + Sww_{3.4_LS} + Sww_{1.4_MS}$)</p> <p>1.2 เน้นการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($Sww_{1.4_ALLS} + Sww_{1.4_SS} + Ssw_{1.2_MS} + Ssw_{3.2_LS}$)</p>
<p>2. ปฏิรูปหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม ($W_{2_XLS}O_{2_XLS}$)</p>	<p>2.1 เร่งปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม ($Www_{2.1_XLS}$)</p> <p>2.2 เพิ่มการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม ($Wsw_{2.3_XLS}$)</p>
<p>3. เร่งรัดการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($W_{2_ALLS}O_{1_ALLS}$)</p>	<p>3.1 เร่งปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($Www_{2.1_ALLS} + Www_{2.1_SS} + Www_{2.1_MS} + Wsw_{1.3_XLS}$)</p>

ตารางที่ 4.44 สรุปผลการจับคู่ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
<p>4. พลิกโฉมการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี (S_{2_LS}O_{1_LS})</p>	<p>3.2 เร่งพัฒนาการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดเล็ก <u>ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ</u> โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี (Wsw_{2.3_ALLS} + Wsw_{2.3_SS} + Wwww_{1.1_XLS} + Wsw_{2.3_MS})</p> <p>4.1 ส่งเสริมการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียน <u>ขนาดใหญ่</u> โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี (Ssw_{2.2_LS})</p>
<p>5. ยกระดับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก <u>ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ</u> โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี (S_{2_ALLS}O_{1_ALLS})</p>	<p>4.2 เพิ่มแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียน <u>ขนาดใหญ่</u> โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี (Sww_{2.4_LS})</p> <p>5.1 ยกระดับการใช้นวัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียน <u>ขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ</u> โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี (Ssw_{2.2_ALLS} + Ssw_{1.2_LS} + Ssw_{2.2_XLS} + Ssw_{2.2_SS})</p>

ตารางที่ 4.44 สรุปผลการจับคู่ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
6. ผลักดันการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม ($W_{3_MS}O_{2_MS}$)	6.1 เร่งพัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม ($Wsw_{3.1_MS}$)
7. เร่งปรับปรุงการวัดและประเมินผลที่ส่งผลกระทบต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($W_{1_ALLS}O_{1_ALLS}$)	7.1 พัฒนาความเข้มแข็งในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($Www_{1.1_ALLS} + Www_{1.1_SS} + Www_{1.1_LS} + Wsw_{1.3_MS}$) 7.2 เพิ่มขีดความสามารถในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($Wsw_{1.3_ALLS} + Wsw_{1.3_SS} + Www_{1.1_MS} + Wsw_{1.3_LS}$)
8. พลิกโฉมการวัดและประเมินผลที่ส่งผลกระทบต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($S_{1_XLS}O_{1_XLS}$)	8.1 เน้นการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($Ssw_{1.2_XLS}$) 8.2 ส่งเสริมการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($Sww_{1.4_XLS}$)

ตารางที่ 4.45 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1

กลยุทธ์หลักที่ 1	ยกระดับความเป็นเลิศของหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
กลยุทธ์รอง 1.1	เน้นเสริมสร้างจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
<p>วิธีการ 1.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและประชุมวางแผนโดยเน้นเสริมสร้างจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>	
<p>วิธีการ 1.1.2 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรส่งเสริมครูในการนำหลักสูตรไปใช้อย่างจริงจังโดยเน้นเสริมสร้างจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>	
<p>วิธีการ 1.1.3 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>	
กลยุทธ์รอง 1.2	เน้นการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
<p>วิธีการ 1.2.1 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรประชุมวางแผนโดยเน้นการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>	
<p>วิธีการ 1.2.2 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรส่งเสริมการให้ความรู้และพัฒนาสมรรถนะครูในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>	

วิธีการ 1.2.3 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียน ให้บรรลุผลตามที่กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม

กลยุทธ์รอง 2.1 เร่งปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม

วิธีการ 2.1.1 แต่งตั้งองค์ประกอบคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ซึ่งรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย เพื่อประชุมวางแผนปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

วิธีการ 2.1.2 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายเร่งกระตุ้นครูให้นำหลักสูตรไปใช้อย่างจริงจังตามจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

วิธีการ 2.1.3 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายเร่งติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

กลยุทธ์รอง 2.2 เพิ่มการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม

วิธีการ 2.2.1 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาประชุมวางแผนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายในการเพิ่มการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

วิธีการ 2.2.2 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายเร่งจัดอบรมครูเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

วิธีการ 2.2.3 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายเร่งติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้บรรลุผลตามประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

กลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งรัดการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

กลยุทธ์รอง 3.1 เร่งปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิค

หรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดเล็ก
ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

วิธีการ 3.1.1 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้และประชุมวางแผนเพื่อเร่งปรับปรุงแหล่ง
เรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทาง
มนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของ
นักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

วิธีการ 3.1.2 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้รณรงค์การปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่เดิม
ให้มีความทันสมัยและเกิดประโยชน์สูงสุดในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือ
ทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียน
โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

วิธีการ 3.1.3 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้เร่งติดตามและประเมินผลการปรับปรุง
แหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือ
ทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียน
โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

กลยุทธ์รอง 3.2 เร่งพัฒนาการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่
เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะ
แห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียน
ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

วิธีการ 3.2.1 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ประชุมวางแผนเพื่อเร่งพัฒนาการจัดทำ
และจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้าน
สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะ
การทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

วิธีการ 3.2.2 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้เร่งจัดฝึกอบรมครูเพื่อส่งเสริมทักษะความ
เข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) ในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและ
รูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตน
หรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง
และขนาดใหญ่พิเศษ

วิธีการ 3.2.3 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้เร่งติดตามและประเมินผลการจัดทำและ
จัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะ
ทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน
ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

กลยุทธ์หลักที่ 4 พลิกโฉมการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของ
นักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

กลยุทธ์รอง 4.1	ส่งเสริมการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
	วิธีการ 4.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้และประชุมวางแผนเพื่อส่งเสริมการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
	วิธีการ 4.1.2 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ผู้รณรงค์ให้ครูใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในการผลิตสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่
	วิธีการ 4.1.3 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ติดตามและประเมินผลการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
กลยุทธ์รอง 4.2	เพิ่มแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
	วิธีการ 4.2.1 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ประชุมวางแผนเพิ่มแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
	วิธีการ 4.2.2 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้สนับสนุนให้ครูออกแบบพื้นที่แหล่งเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและเหมาะสมกับสภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
	วิธีการ 4.2.3 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ประเมินประสิทธิภาพของการเพิ่มแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
กลยุทธ์หลักที่ 5	ยกระดับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
กลยุทธ์รอง 5.1	ยกระดับการใช้นวัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดเล็กขนาดใหญ่อและขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
	วิธีการ 5.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนา การจัดการเรียนการสอนและประชุมวางแผนเพื่อยกระดับการใช้นวัตกรรมจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

วิธีการ 5.1.2 คณะทำงานพัฒนาการจัดการเรียนการสอนรณรงค์ให้ครูนำเทคนิคและวิธีการที่ทันสมัย มาประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของ นักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

วิธีการ 5.1.3 คณะทำงานพัฒนาการจัดการเรียนการสอนติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

กลยุทธ์หลักที่ 6 ผลักดันการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของ นักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม

กลยุทธ์รอง 6.1 เร่งพัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำ แบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือ ทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม

วิธีการ 6.1.1 แต่งตั้งองค์ประกอบคณะทำงานพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ซึ่งรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วน เสียที่หลากหลาย และประชุมวางแผนเพื่อเร่งพัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะ การทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง

วิธีการ 6.1.2 คณะทำงานพัฒนาการจัดการเรียนการสอนกระตุ้นครูให้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ เน้นผู้เรียนเป็นเป้าหมายแห่งการพัฒนา (Student-Centricity) เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้าน สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาด กลาง

วิธีการ 6.1.3 คณะทำงานพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายติดตาม และประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง

กลยุทธ์หลักที่ 7 เร่งปรับปรุงการวัดและประเมินผลที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของ นักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

กลยุทธ์รอง 7.1 พัฒนาความเข้มแข็งในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะ ผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือ ทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทาง เทคโนโลยี

วิธีการ 7.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานปรับปรุงการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาความเข้มแข็งในการวัดและ ประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาส ทางเทคโนโลยี

กลยุทธ์รอง 8.2 ส่งเสริมการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

วิธีการ 8.2.1 คณะทำงานการวัดและประเมินผลประชุมวางแผนเพื่อส่งเสริมการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

วิธีการ 8.2.2 คณะทำงานการวัดและประเมินผลสนับสนุนครูให้ออกแบบการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัยเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

วิธีการ 8.2.3 คณะทำงานการวัดและประเมินผลติดตามผลการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี



4.4.4 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

(ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล จำนวน 18 คน ได้แก่

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม 5 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์ 4 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษา และด้านการบริหารวิชาการ 9 คน

โดยมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ดังตารางที่ 4.46 และตารางที่ 4.48

ตารางที่ 4.46 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์หลักการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 จากการประเมินรายบุคคล

(ร่าง) กลยุทธ์หลักการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}	แปลผล	\bar{x}	แปลผล
กลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับความเป็นเลิศของหลักสูตร เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.61	มากที่สุด	4.33	มาก
กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม	4.72	มากที่สุด	4.56	มากที่สุด
กลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งรัดการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของ	4.61	มากที่สุด	4.50	มาก

(ร่าง) กลยุทธ์หลักการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดี ระหว่างชาติ ของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	แปลผล	\bar{X}	แปลผล
นักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
กลยุทธ์หลักที่ 4 พลิกโฉมการพัฒนาสื่อการสอนและ แหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของ นักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.50	มาก	4.61	มาก ที่สุด
กลยุทธ์หลักที่ 5 ยกระดับการพัฒนาการจัดการเรียน การสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของ นักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่ พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.72	มาก ที่สุด	4.50	มาก
กลยุทธ์หลักที่ 6 ผลักดันการพัฒนาการจัดการเรียน การสอนเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน โรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม	4.44	มาก	4.33	มาก
กลยุทธ์หลักที่ 7 เร่งปรับปรุงการวัดและประเมินผลที่ ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของ นักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.61	มาก ที่สุด	4.56	มาก ที่สุด
กลยุทธ์หลักที่ 8 พลิกโฉมการวัดและประเมินผลที่ ส่งผลต่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.72	มาก ที่สุด	4.61	มาก ที่สุด
ภาพรวม	4.62	มาก ที่สุด	4.50	มาก

จากตารางที่ 4.46 พบว่าผลการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) กลยุทธ์หลักการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 จากการประเมินรายบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) เมื่อพิจารณารายกลยุทธ์หลัก พบว่า กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูป

หลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม ($\bar{X} = 4.72$) กลยุทธ์หลักที่ 5 ยกระดับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.72$) และกลยุทธ์หลักที่ 8 พลิกโฉมการวัดและประเมินผลที่ส่งผลต่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.72$) มีความเหมาะสมมากที่สุด รองลงมาคือ กลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับความเป็นเลิศของหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.61$) กลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งรัดการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.61$) กลยุทธ์หลักที่ 7 เร่งปรับปรุงการวัดและประเมินผลที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.61$) กลยุทธ์หลักที่ 4 พลิกโฉมการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.50$) และกลยุทธ์หลักที่ 6 ผลักดันการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม ($\bar{X} = 4.44$) มีความเหมาะสมน้อยที่สุด ตามลำดับ

ผลการประเมินความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์หลักการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 จากการประเมินรายบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$) เมื่อพิจารณารายกลยุทธ์หลัก พบว่า กลยุทธ์หลักที่ 4 พลิกโฉมการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.61$) และกลยุทธ์หลักที่ 8 พลิกโฉมการวัดและประเมินผลที่ส่งผลต่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.61$) มีความเป็นไปได้มากที่สุด รองลงมาคือ กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม ($\bar{X} = 4.56$) กลยุทธ์หลักที่ 7 เร่งปรับปรุงการวัดและประเมินผลที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.56$) กลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งรัดการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.50$) กลยุทธ์หลักที่ 5 ยกระดับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน

โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.50$) กลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับความเป็นเลิศของหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.33$) และกลยุทธ์หลักที่ 6 ผลักดันการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม ($\bar{X} = 4.33$) มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับ (ร่าง) กลยุทธ์หลัก ฉบับที่ 1 สรุปได้ดังนี้

1) การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ไม่น่าจะเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา โดยโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานอื่นได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสื่อการสอน เพื่อผลิตสื่อที่มีความเป็นมืออาชีพ

2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ความร่วมมือกับภาคเอกชน และการสร้างเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ

3) ควรกำหนดค่ากลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของการบริหารวิชาการ เช่น การวัดและประเมินผล เป็นจุดแข็ง ไม่น่าจะใช้คำว่าพลิกโฉม เป็นต้น

ตารางที่ 4.47 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์รองการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 จากการประเมินรายบุคคล

(ร่าง) กลยุทธ์รองการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	แปลผล	\bar{X}	แปลผล
กลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับความเป็นเลิศของหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
กลยุทธ์รอง 1.1 เน้นเสริมสร้างจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของ	4.78	มากที่สุด	4.67	มากที่สุด

(ร่าง) กลยุทธ์รองการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดี ระหว่างชาติ ของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}	แปลผล	\bar{x}	แปลผล
โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้ โอกาสทางเทคโนโลยี				
กลยุทธ์รอง 1.2 เน้นการกำหนดประสบการณ์การ เรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะ แห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือ ทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะ มนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาด ใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.61	มาก ที่สุด	4.39	มาก
กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม				
กลยุทธ์รอง 2.1 เร่งปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะ ผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะ มนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม	4.61	มาก ที่สุด	4.50	มาก
กลยุทธ์รอง 2.2 เพิ่มการกำหนดประสบการณ์การ เรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะ แห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม	4.56	มาก ที่สุด	4.44	มาก
กลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งรัดการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวม ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
กลยุทธ์รอง 3.1 เร่งปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทาง	4.66	มาก ที่สุด	4.39	มาก

(ร่าง) กลยุทธ์รองการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดี ระหว่างชาติ ของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}	แปลผล	\bar{x}	แปลผล
มนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือ ทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
กลยุทธ์รอง 3.2 เร่งพัฒนาการจัดทำและจัดหาสื่อการ สอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทาง มนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะ ตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.61	มาก ที่สุด	4.44	มาก
กลยุทธ์หลักที่ 4 พลิกโฉมการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์ รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
กลยุทธ์รอง 4.1 ส่งเสริมการจัดทำและจัดหาสื่อการ สอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทาง มนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้ โอกาสทางเทคโนโลยี	4.61	มาก ที่สุด	4.56	มาก ที่สุด
กลยุทธ์รอง 4.2 เพิ่มแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพใน ทุกรูปแบบอย่างเพียงพอในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ แบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ของโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.67	มาก ที่สุด	4.61	มาก ที่สุด
กลยุทธ์หลักที่ 5 ยกระดับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวม ของ นักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				

(ร่าง) กลยุทธ์รองการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดี ระหว่างชาติ ของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}	แปลผล	\bar{x}	แปลผล
กลยุทธ์รอง 5.1 ยกระดับการใช้นวัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดเล็ก <u>ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ</u> โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.56	มากที่สุด	4.28	มาก
กลยุทธ์หลักที่ 6 ผลักดันการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม				
กลยุทธ์รอง 6.1 เร่งพัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม	4.56	มากที่สุด	4.50	มาก
กลยุทธ์หลักที่ 7 เร่งปรับปรุงการวัดและประเมินผลที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
กลยุทธ์รอง 7.1 พัฒนาความเข้มแข็งในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.39	มาก	4.33	มาก
กลยุทธ์รอง 7.2 เพิ่มขีดความสามารถในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของ	4.50	มาก	4.39	มาก

(ร่าง) กลยุทธ์รองการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดี ระหว่างชาติ ของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	แปลผล	\bar{X}	แปลผล
โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้ โอกาสทางเทคโนโลยี				
กลยุทธ์หลักที่ 8 พลิกโฉมการวัดและประเมินผลที่ส่งผลต่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของ นักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
กลยุทธ์รอง 8.1 เน้นการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่ง ตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางมนุษย์หรือ ทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาส ทางเทคโนโลยี	4.61	มาก ที่สุด	4.56	มาก ที่สุด
กลยุทธ์รอง 8.2 ส่งเสริมการวัดและประเมิน กระบวนการจัดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ แบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการ ทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของ โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.67	มาก ที่สุด	4.61	มาก ที่สุด
ภาพรวม	4.60	มาก ที่สุด	4.48	มาก

จากตารางที่ 4.47 พบว่าผลการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) กลยุทธ์รองการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 จากการประเมินรายบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) เมื่อพิจารณารายกลยุทธ์รอง พบว่า กลยุทธ์รอง 1.1 เน้นเสริมสร้างจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.78$) มีความเหมาะสมมากที่สุด และกลยุทธ์รอง 7.1 พัฒนาความเข้มแข็งในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้าง

ภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.39$) มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ผลการประเมินความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์รองการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 จากการประเมินรายบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) เมื่อพิจารณารายการกลยุทธ์รอง พบว่า กลยุทธ์รอง 1.1 เน้นเสริมสร้างจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.67$) มีความเป็นไปได้มากที่สุด กลยุทธ์รอง 5.1 ยกกระตักการใช้นวัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.28$) มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับ (ร่าง) กลยุทธ์รอง ฉบับที่ 1 สรุปได้ดังนี้

- 1) สถานศึกษาต้องสร้างโอกาสในการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองรอบด้าน
- 2) การใช้ค่ากลยุทธ์หลักไม่ควรซ้ำกับกลยุทธ์รอง และควรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งพิจารณาถึงความสามารถของสถานศึกษาในการนำไปปฏิบัติได้จริง
- 3) ไม่ควรใช้คำว่าเร่งพัฒนาสื่อการสอนเพราะไม่น่าจะเป็นภารกิจสำคัญของสถานศึกษาและบุคลากรครู รวมทั้งกำหนดให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้
- 4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและต่างประเทศ และการสนับสนุนจากผู้เชี่ยวชาญ

ตารางที่ 4.48 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีการ (ร่าง) กลยุทธ์รองการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 จากการประเมินรายบุคคล

วิธีการของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}	แปลผล	\bar{x}	แปลผล
กลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับความเป็นเลิศของหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
กลยุทธ์รอง 1.1 เน้นเสริมสร้างจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
วิธีการ 1.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและประชุมวางแผนโดยเน้นเสริมสร้างจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.94	มากที่สุด	4.89	มากที่สุด
วิธีการ 1.1.2 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรส่งเสริมครูในการนำหลักสูตรไปใช้อย่างจริงจังโดยเน้นเสริมสร้างจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.61	มากที่สุด	4.56	มากที่สุด
วิธีการ 1.1.3 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของ	4.61	มากที่สุด	4.50	มากที่สุด

วิธีการของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อ ความเข้าใจอันดี ระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}	แปลผล	\bar{x}	แปลผล
นักเรียนให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำ แบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะ มนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้ โอกาสทางเทคโนโลยี				
กลยุทธ์รอง 1.2 เน้นการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้าน สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทาง มนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทาง เทคโนโลยี				
วิธีการ 1.2.1 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร ประชุมวางแผนโดยเน้นการกำหนดประสบการณ์การ เรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะ แห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือ ทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะ มนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.72	มาก ที่สุด	4.67	มาก ที่สุด
วิธีการ 1.2.2 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร ส่งเสริมการให้ความรู้และพัฒนาสมรรถนะครูในการ ออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำ แบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้ โอกาสทางเทคโนโลยี	4.67	มาก ที่สุด	4.67	มาก ที่สุด

วิธีการของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อ ความเข้าใจอันดี ระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}	แปลผล	\bar{x}	แปลผล
วิธีการ 1.2.3 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของ นักเรียนให้บรรลุผลตามที่กำหนดประสิทธิภาพการ เรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะ แห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือ ทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาด กลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.67	มาก ที่สุด	4.67	มาก ที่สุด
กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม				
กลยุทธ์รอง 2.1 เร่งปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือ ทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้ โอกาสทางสังคม				
วิธีการ 2.1.1 แต่งตั้งองค์ประกอบคณะกรรมการ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ซึ่งรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วน เสียที่หลากหลาย เพื่อประชุมวางแผนเร่งปรับปรุง จุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้าน สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะ แห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาด ใหญ่พิเศษ	4.78	มาก ที่สุด	4.72	มาก ที่สุด
วิธีการ 2.1.2 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายเร่งกระตุ้นครูให้ นำหลักสูตรไปใช้อย่างจริงจังตามจุดมุ่งหมายหลักสูตร ภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือ	4.61	มาก ที่สุด	4.56	มาก ที่สุด

วิธีการของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อ ความเข้าใจอันดี ระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}	แปลผล	\bar{x}	แปลผล
ทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ				
วิธีการ 2.1.3 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายเร่งติดตามและ ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้ บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์ รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	4.56	มาก ที่สุด	4.50	มาก
กลยุทธ์รอง 2.2 เพิ่มการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้าน สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม				
วิธีการ 2.2.1 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษาประชุมวางแผนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่หลากหลายในการเพิ่มการกำหนดประสบการณ์การ เรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะ แห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาด ใหญ่พิเศษ	4.72	มาก ที่สุด	4.67	มาก ที่สุด
วิธีการ 2.2.2 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายเร่งจัดอบรมครู เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการกำหนด ประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์ รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของ นักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	4.78	มาก ที่สุด	4.67	มาก ที่สุด
วิธีการ 2.2.3 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายเร่งติดตามและ	4.61	มาก ที่สุด	4.44	มาก

วิธีการของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อ ความเข้าใจอันดี ระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}	แปลผล	\bar{x}	แปลผล
ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้ บรรลุผลตามประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะ ผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะ ตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ				
กลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งรัดการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวม ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
กลยุทธ์รอง 3.1 เร่งปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
วิธีการ 3.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาสื่อการ สอนและแหล่งเรียนรู้และประชุมวางแผนเพื่อเร่ง ปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบ อย่างเพียงพอในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์ รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.44	มาก	4.44	มาก
วิธีการ 3.1.2 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอน และแหล่งเรียนรู้รณรงค์การปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ เดิมให้มีความทันสมัยและเกิดประโยชน์สูงสุดในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทาง มนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือ ทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตน	4.39	มาก	4.33	มาก

วิธีการของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อ ความเข้าใจอันดี ระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}	แปลผล	\bar{x}	แปลผล
หรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาด กลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
วิธีการ 3.1.3 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอน และแหล่งเรียนรู้เร่งติดตาม และประเมินผลการ ปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบที่ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทาง มนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือ ทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะ ตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.56	มาก ที่สุด	4.44	มาก
กลยุทธ์รอง 3.2 เร่งพัฒนาการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการ สอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะ แห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
วิธีการ 3.2.1 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอน และแหล่งเรียนรู้ประชุมวางแผนเพื่อเร่งพัฒนาการ จัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและ รูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้าน สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่ง ตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือ ทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาด กลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.55	มาก ที่สุด	4.50	มาก
วิธีการ 3.2.2 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอน และแหล่งเรียนรู้เร่งจัดฝึกอบรมครูเพื่อส่งเสริมทักษะ ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy)	4.72	มาก ที่สุด	4.61	มาก ที่สุด

วิธีการของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อ ความเข้าใจอันดี ระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}	แปลผล	\bar{x}	แปลผล
ในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับ เนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบ องค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทาง เทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียน <u>ขนาด</u> <u>เล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ</u>				
วิธีการ 3.2.3 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอน และแหล่งเรียนรู้เร่งติดตามและประเมินผลการจัดทำ และจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและ รูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้าน สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่ง ตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือ ทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียน <u>ขนาดเล็ก ขนาด</u> <u>กลาง และขนาดใหญ่พิเศษ</u> โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.56	มาก ที่สุด	4.50	มาก
กลยุทธ์หลักที่ 4 พลิกโฉมการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์ รวมของนักเรียนโรงเรียน <u>ขนาดใหญ่</u> โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
กลยุทธ์รอง 4.1 ส่งเสริมการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการ สอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของ โรงเรียน <u>ขนาดใหญ่</u> โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
วิธีการ 4.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาสื่อการ สอนและแหล่งเรียนรู้และประชุมวางแผนเพื่อส่งเสริม การจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหา และรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวม ด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียน โรงเรียน <u>ขนาดใหญ่</u> โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.50	มาก	4.50	มาก

วิธีการของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อ ความเข้าใจอันดี ระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}	แปลผล	\bar{x}	แปลผล
วิธีการ 4.1.2 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอน และแหล่งเรียนรู้รณรงค์ให้ครูใช้ประโยชน์จาก เทคโนโลยีดิจิทัลในการผลิตสื่อการสอนให้เหมาะสมกับ เนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบ องค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของ นักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่	4.44	มาก	4.39	มาก
วิธีการ 4.1.3 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอน และแหล่งเรียนรู้ติดตามและประเมินผลการจัดทำและ จัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบ การสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้าน สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.50	มาก	4.50	มาก
กลยุทธ์รอง 4.2 เพิ่มแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาส ทางเทคโนโลยี				
วิธีการ 4.2.1 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอน และแหล่งเรียนรู้ประชุมวางแผนเพิ่มแหล่งเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดย ใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.50	มาก	4.50	มาก
วิธีการ 4.2.2 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอน และแหล่งเรียนรู้สนับสนุนให้ครูออกแบบพื้นที่แหล่ง เรียนรู้ที่มีความหลากหลายและเหมาะสมกับสภาพการ เรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวม	4.44	มาก	4.44	มาก

วิธีการของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อ ความเข้าใจอันดี ระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	แปลผล	\bar{X}	แปลผล
ด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
วิธีการ 4.2.3 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอน และแหล่งเรียนรู้ประเมินประสิทธิภาพของการเพิ่ม แหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้าน สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.56	มาก ที่สุด	4.56	มาก ที่สุด
กลยุทธ์หลักที่ 5 ยกระดับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวม ของ นักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
กลยุทธ์รอง 5.1 ยกระดับการใช้นวัตกรรมจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนในการเสริมสร้างภาวะ ผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะ ตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
วิธีการ 5.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนา การ จัดการเรียนการสอนและประชุมวางแผนเพื่อยกระดับ การใช้นวัตกรรมจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนที่ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทาง มนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะ ตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาด ใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.67	มาก ที่สุด	4.56	มาก ที่สุด
วิธีการ 5.1.2 คณะทำงานพัฒนาการจัดการ เรียนการสอนรณรงค์ให้ครูนำเทคนิคและวิธีการที่ ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการจัดการกิจกรรมการเรียนการ สอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะ	4.61	มาก ที่สุด	4.56	มาก ที่สุด

วิธีการของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อ ความเข้าใจอันดี ระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}	แปลผล	\bar{x}	แปลผล
ทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือ ทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการ ทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และ ขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
วิธีการ 5.1.3 คณะทำงานพัฒนาการจัดการ เรียนการสอนติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวม ด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะ แห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือ ทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาด ใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.67	มาก ที่สุด	4.56	มาก ที่สุด
กลยุทธ์หลักที่ 6 ผลักดันการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของ นักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม				
กลยุทธ์รอง 6.1 เร่งพัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะ ผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะ การทำงาน of โรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม				
วิธีการ 6.1.1 แต่งตั้งองค์ประกอบคณะทำงาน พัฒนาการจัดการเรียนการสอน ซึ่งรวมถึงผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่หลากหลาย และประชุมวางแผนเพื่อเร่ง พัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการ สอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะ ทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน of นักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง	4.67	มาก ที่สุด	4.56	มาก ที่สุด
วิธีการ 6.1.2 คณะทำงานพัฒนาการจัดการ เรียนการสอนกระตุ้นครูให้จัดกิจกรรมการเรียนการ	4.67	มาก ที่สุด	4.39	มาก

วิธีการของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อ ความเข้าใจอันดี ระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}	แปลผล	\bar{x}	แปลผล
สอนที่เน้นผู้เรียนเป็นเป้าหมายแห่งการพัฒนา (Student-Centricity) เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง				
วิธีการ 6.1.3 คณะทำงานพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง	4.56	มากที่สุด	4.50	มาก
กลยุทธ์หลักที่ 7 เร่งปรับปรุงการวัดและประเมินผลที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
กลยุทธ์รอง 7.1 พัฒนาความเข้มแข็งในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
วิธีการ 7.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานปรับปรุงการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาความเข้มแข็งในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.50	มาก	4.50	มาก

วิธีการของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อ ความเข้าใจอันดี ระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}	แปลผล	\bar{x}	แปลผล
วิธีการ 7.1.2 คณะทำงานปรับปรุงการวัดและประเมินผลเร่งเสริมสร้างศักยภาพครูในการนำเครื่องมือและเทคนิคใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.44	มาก	4.44	มาก
วิธีการ 7.1.3 คณะทำงานปรับปรุงการวัดและประเมินผลเร่งติดตามและประเมินผลการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.56	มากที่สุด	4.56	มากที่สุด
กลยุทธ์รอง 7.2 เพิ่มขีดความสามารถในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
วิธีการ 7.2.1 คณะทำงานปรับปรุงการวัดและประเมินผลประชุมวางแผนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็กขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.56	มากที่สุด	4.50	มาก

วิธีการของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อ ความเข้าใจอันดี ระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}	แปลผล	\bar{x}	แปลผล
วิธีการ 7.2.2 คณะทำงานปรับปรุงการวัดและ ประเมินผลผลักดันครูให้ใช้เครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อเพิ่ม ขีดความสามารถในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทาง มนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.56	มาก ที่สุด	4.56	มาก ที่สุด
วิธีการ 7.2.3 คณะทำงานปรับปรุงการวัดและ ประเมินผลกำกับ ติดตาม และประเมินผลประสิทธิภาพ ในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะ ผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะ มนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.67	มาก ที่สุด	4.56	มาก ที่สุด
กลยุทธ์หลักที่ 8 พลิกโฉมการวัดและประเมินผลที่ส่งผลต่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของ นักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
กลยุทธ์รอง 8.1 เน้นการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้าน สมรรถนะ แห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
วิธีการ 8.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานการวัดและ ประเมินผล และประชุมวางแผนโดยเน้นการวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์ รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.67	มาก ที่สุด	4.67	มาก ที่สุด
วิธีการ 8.1.2 คณะทำงานการวัดและ ประเมินผลส่งเสริมการอบรมครูให้มีความรู้ความเข้าใจ	4.61	มาก ที่สุด	4.61	มาก ที่สุด

วิธีการของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อ ความเข้าใจอันดี ระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{x}	แปลผล	\bar{x}	แปลผล
ในการใช้เครื่องมือที่ทันสมัยในการวัดและประเมินผล การเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้าน สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทาง มนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
วิธีการ 8.1.3 คณะทำงานการวัดและ ประเมินผลติดตามประสิทธิภาพของการวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์ รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.67	มาก ที่สุด	4.67	มาก ที่สุด
กลยุทธ์รอง 8.2 ส่งเสริมการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ แบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะ ตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี				
วิธีการ 8.2.1 คณะทำงานการวัดและ ประเมินผลประชุมวางแผนเพื่อส่งเสริมการวัดและ ประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะ ผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะ การทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของ นักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทาง เทคโนโลยี	4.72	มาก ที่สุด	4.67	มาก ที่สุด
วิธีการ 8.2.2 คณะทำงานการวัดและ ประเมินผลสนับสนุนครูให้ออกแบบการวัดและประเมิน กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัยเพื่อเสริมสร้างภาวะ ผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะ	4.61	มาก ที่สุด	4.61	มาก ที่สุด

วิธีการของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อ ความเข้าใจอันดี ระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	แปลผล	\bar{X}	แปลผล
การทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของ นักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทาง เทคโนโลยี				
วิธีการ 8.2.3 คณะทำงานการวัดและ ประเมินผลติดตามผลการวัดและประเมินกระบวนการ จัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้าน สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	4.72	มาก ที่สุด	4.67	มาก ที่สุด
ภาพรวม	4.61	มาก ที่สุด	4.56	มาก ที่สุด

จากตารางที่ 4.48 พบว่าผลการประเมินความเหมาะสมของวิธีการของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 จากการประเมินรายบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) เมื่อพิจารณารายวิธีการ พบว่า วิธีการ 1.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและประชุมวางแผนโดยเน้นเสริมสร้างจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.94$) มีความเหมาะสมมากที่สุด และวิธีการ 3.1.2 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้รองรับการปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่เดิมให้มีความทันสมัยและเกิดประโยชน์สูงสุดในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.39$) มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ผลการประเมินความเป็นไปได้ของวิธีการของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 จากการประเมินรายบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$) เมื่อพิจารณารายวิธีการ พบว่า วิธีการ 1.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและประชุมวางแผนโดยเน้นเสริมสร้างจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.89$) มีความเป็นไปได้มากที่สุด และวิธีการ 3.1.2 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้รณรงค์การปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่เดิมให้มีความทันสมัยและเกิดประโยชน์สูงสุดในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.33$) มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับวิธีการของ (ร่าง) กลยุทธ์ ฉบับที่ 1 สรุปได้ดังนี้

- 1) เน้นการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตร รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการบูรณาการและการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล และควรเพิ่มรายละเอียดบางประเด็นให้มีความชัดเจนขึ้น เช่น รูปแบบการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น
- 2) ด้านการพัฒนาหลักสูตร ในกลยุทธ์ที่ 1 และกลยุทธ์ที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นพ้องตรงกันว่าน่าจะดำเนินการได้ แต่ควรระบุแนวทางที่ชัดเจนเพื่อส่งเสริมครูในการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้
- 3) ด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ในกลยุทธ์ที่ 3 และกลยุทธ์ที่ 4 ควรเพิ่มการสร้างสรรคพื้นที่แหล่งเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากสื่อและแหล่งเรียนรู้เพื่อการเรียนการสอน ดำเนินความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก อาทิ สมาคม และตัวแทนผู้ประกอบการ เป็นต้น รวมทั้งเพิ่มการสัมมนา ดูงาน หรืออาจพิจารณาเป็นโครงการรวม สร้างเครือข่ายการเรียนรู้และอาศัยผู้เชี่ยวชาญ
- 4) ด้านการจัดการเรียนการสอน ในกลยุทธ์ที่ 5 และกลยุทธ์ที่ 6 ตัดคำว่า “องค์ประกอบ” และควรระบุหรือยกตัวอย่างเทคโนโลยีที่เหมาะสมและรูปแบบการสอนที่พัฒนาภาวะผู้นำแบบองค์รวมเพื่อให้เห็นแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเพิ่มการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ใช้นวัตกรรมเทคนิคและวิธีการที่ทันสมัย

5) ด้านการวัดและประเมินผล ในกลยุทธ์ที่ 7 และกลยุทธ์ที่ 8 ควรระบุเทคนิคในการวัดให้ชัดเจน เช่น เกณฑ์การวัด และเครื่องมือการวัด เป็นต้น พิจารณาแนวทางในการเสริมสร้างศักยภาพครูเพื่อส่งเสริม Teacher leadership โดยอาจจัดอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน รวมทั้งมุ่งสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และดำเนินความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญ



4.4.5 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2

ตารางที่ 4.49 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2

กลยุทธ์หลักที่ 1	พลิกโฉมหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
กลยุทธ์รอง 1.1	เพิ่มจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองเป็นเป้าหมายผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
	วิธีการ 1.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษา และประชุมวางแผนเพิ่มจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่
	วิธีการ 1.1.2 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรจัดหาและออกแบบชุดความรู้เกี่ยวกับแนวทางและขั้นตอนการนำหลักสูตรไปใช้ ผ่านการใช้เทคโนโลยีการผลิตสื่อ โปรแกรม และแอปพลิเคชันที่ทันสมัย เพื่อให้ครูได้รับความรู้ความเข้าใจอย่างง่าย สามารถนำหลักสูตรไปใช้ได้จริง และถูกต้อง เป็นไปตามจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่
	วิธีการ 1.1.3 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่
กลยุทธ์รอง 1.2	พลิกโฉมประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

วิธีการ 1.2.1 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรประชุมวางแผนการพลิกโฉมประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันและบริบทของโลกยุคดิจิทัล รวมทั้งตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน

วิธีการ 1.2.2 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรจัดอบรมให้ความรู้และพัฒนาสมรรถนะครูในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

วิธีการ 1.2.3 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรจัดหาสื่อเทคโนโลยีและแอปพลิเคชันที่หลากหลายเพื่อให้ครูได้นำไปใช้จริงในการเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

วิธีการ 1.2.4 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้บรรลุผลตามประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม

กลยุทธ์รอง 2.1 ปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม

วิธีการ 2.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษาและประชุมวางแผนในการเปิดโอกาสให้บุคคลและสังคมได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

วิธีการ 2.1.2 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรทั้งจากองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในการจัดฝึกอบรมครูเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการนำหลักสูตรไปใช้อย่างจริงจัง เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์

รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

วิธีการ 2.1.3 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษาได้รับรู้และตระหนักถึงบริบททางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของโลกในศตวรรษที่ 21

วิธีการ 2.1.4 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

กลยุทธ์รอง 2.2 เพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม

วิธีการ 2.2.1 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรประชุมวางแผนเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยสอดคล้องกับความต้องการของโลกในศตวรรษที่ 21

วิธีการ 2.2.2 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรดำเนินความร่วมมือกับหน่วยงาน/องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน (Public-Private Partnership: PPP) โดยมีแนวทางดังนี้

1) จัดอบรมครูเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถและความรู้ความเข้าใจในการเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และการนำหลักสูตรไปใช้อย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนด

2) จัดทำคู่มือหลักสูตรฉบับย่อเพื่อสร้างการรับรู้ให้กับพ่อแม่เกี่ยวกับประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

วิธีการ 2.2.3 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้บรรลุผลตามประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

กลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งรัดการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

กลยุทธ์รอง 3.1 เร่งรัดการจัดการจัดหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

วิธีการ 3.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้และประชุมวางแผนเร่งรัดการจัดการจัดหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยการออกแบบแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Resources) เพื่อเอื้อให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและศึกษาหาความรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตามอัธยาศัย ตลอดจนเพื่อให้ครูได้นำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

วิธีการ 3.1.2 คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงสถานประกอบการ ในการแสวงหาแนวทางเกี่ยวกับการจัดตั้งแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตในทุกรูปแบบ เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย

วิธีการ 3.1.3 คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชนจัดอบรมพัฒนาสมรรถนะครูด้านทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรการศึกษาแบบเปิด (Open Educational Resources: OERs) และแหล่งเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online Learning Resources)

วิธีการ 3.1.4 คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษา นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการปรับปรุงและการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ

กลยุทธ์รอง 3.2 เร่งรัดการสร้างเครือข่ายในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดเล็กขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

วิธีการ 3.2.1 คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ประชุมวางแผนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแสวงหาแนวทางเพื่อระดมทรัพยากรทางการศึกษา (Educational

Resource Mobilization) พร้อมทั้งจัดหาสื่อการสอนในหลากหลายรูปแบบเพื่อให้ครูสามารถดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนได้คล่องตัวมากขึ้นและมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด

วิธีการ 3.2.2 คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ร่วมกับภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนาสื่อการสอน โดยมีแนวทางดังนี้

1) จัดสัมมนา ฝึกอบรม และศึกษาดูงานด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา (Educational Innovation and Information Technology) เพื่อพัฒนาความสามารถครูในการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม รวมถึงการเลือกใช้สื่อตามประเภทให้สอดคล้องกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนซึ่งรวมถึงวัยและระดับชั้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อพัฒนาและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ออกแบบสื่อดิจิทัล (Digital Media Design) เพื่อพัฒนาและผลิตสื่อการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ

วิธีการ 3.2.3 โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการว่าด้วยการใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มออนไลน์ (Online Platform) เพื่อให้ครูได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง และตอบสนองต่อการจัดการเรียนรู้ในบริบทโลกที่พลิกผัน (VUCA World) ได้แก่ 1. การเรียนที่โรงเรียน (On-Site) 2. การเรียนผ่านโทรทัศน์ (On-Air) 3. การเรียนการสอน Online 4. การเรียนการสอนแบบ On-Demand และ 5. การเรียนผ่านหนังสือ (On-Hand)

วิธีการ 3.2.4 คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษา นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการจัดทำ จัดทำ และการใช้สื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ

กลยุทธ์หลักที่ 4 เร่งรัดการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

กลยุทธ์รอง 4.1 เร่งรัดการแสวงหาความร่วมมือในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

วิธีการ 4.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ พร้อมทั้งประชุมวางแผนในการระดมความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อสนับสนุนงบประมาณทางการศึกษา ในการจัดทำสื่อเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่

วิธีการ 4.1.2 คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ร่วมมือกับหน่วยงานทางการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาสื่อการสอน โดยมีแนวทางดังนี้

1) จัดสัมมนาและฝึกอบรมครูเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดทำสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่

2) พัฒนาสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended learning) และการจัดการเรียนรู้แบบไฮบริด (Hybrid learning) โดยตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

วิธีการ 4.1.3 คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษา นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการจัดทำ จัดหาและการใช้สื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่

กลยุทธ์รอง 4.2 เร่งรัดการสร้างภาคีเครือข่ายพัฒนาแหล่งเรียนรู้หลากหลายรูปแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

วิธีการ 4.2.1 คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ประชุมวางแผนเพื่อสร้างภาคีเครือข่ายผ่านการระดมความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และสถานประกอบการ เพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่เดิมให้มีความหลากหลายสอดคล้องกับโลกยุคดิจิทัล

วิธีการ 4.2.2 คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ดำเนินความร่วมมือกับเครือข่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดสัมมนาครูเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการออกแบบและการสร้างสรรค์นวัตกรรมพื้นที่แหล่งเรียนรู้ให้มีความหลากหลายและเหมาะสมกับสภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ผ่านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process)

วิธีการ 4.2.3 คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ร่วมกับเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพจากการใช้เทคโนโลยีใน

การพัฒนาพื้นที่แหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่

กลยุทธ์หลักที่ 5 ยกระดับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

กลยุทธ์รอง 5.1 ยกระดับการใช้นวัตกรรมจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ของโรงเรียนขนาดเล็กขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษโดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

วิธีการ 5.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชุมวางแผนยกระดับการใช้นวัตกรรมจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยมุ่งออกแบบพื้นที่การเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ (Learning Space) เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนยุคใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการของสถานประกอบการและสังคมโลก

วิธีการ 5.1.2 คณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนรณรงค์ให้ครูนำเทคนิคและวิธีการที่ทันสมัยไปประยุกต์ใช้ในการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอน โดยมีแนวทางดังนี้

1) โรงเรียนฝึกอบรมครูเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอน โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการว่าด้วยการจัดการเรียนรู้โดยลงมือปฏิบัติ (Active Learning) ผ่านกระบวนการคิดขั้นสูงเชิงระบบ “GPAS 5 Steps” ประกอบด้วย 1) การรวบรวมข้อมูล (Gathering) 2) การวางแผนลงมือทำ ตรวจสอบแก้ปัญหา (Processing) 3) การพัฒนาไปสู่ระดับนวัตกรรมโดยผู้เรียนสามารถสรุปเป็นความรู้ระดับต่าง ๆ จนถึงระดับหลักการ (Applying which are Applying and Constructing the Knowledge) 4) การนำเสนออย่างมีแบบแผนและประเมินภาพรวม (Applying the Communication Skill) และ 5) การกำกับความคิดตนเองและขยายค่านิยมสู่สังคมและสิ่งแวดล้อมให้กว้างขวางขึ้น (Self-Regulating)

2) ครูจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียนตามรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) และความแตกต่างเฉพาะบุคคล (Personalized Learning) ผ่านการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนตามแนวคิด “ทฤษฎีพหุปัญญา” (Theory of Multiple Intelligences) ได้แก่ 1) ด้านภาษา 2) ด้าน

ตรรกะและคณิตศาสตร์ 3) ด้านการมองเห็นและมิติสัมพันธ์ 4) ด้านการใช้ร่างกายและการเคลื่อนไหว 5) ด้านดนตรี 6) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 7) ด้านการเข้าใจตนเอง และ 8) ด้านการรู้จักธรรมชาติ

วิธีการ 5.1.3 คณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้นวัตกรรมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ

กลยุทธ์หลักที่ 6 ผลักดันการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม

กลยุทธ์รอง 6.1 เร่งพัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม

วิธีการ 6.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและประชุมวางแผนเกี่ยวกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพ่อแม่และนักเรียนในการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง

วิธีการ 6.1.2 คณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานด้านการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพิจารณาแนวทางในการกระตุ้นครูให้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นเป้าหมายแห่งการพัฒนา (Student-Centricity) โดยมีแนวทางดังนี้

1) โรงเรียนจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการว่าด้วยทักษะดิจิทัล (Digital skill) เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะครูในการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกปัจจุบัน

2) ครูปรับรูปแบบการเรียนการสอนให้มีความสอดคล้องกับบริบทและความท้าทายของสังคมโลกโดยจัดการเรียนการสอนในรูปแบบออนไลน์ (Online Learning) และการเรียนการสอนในรูปแบบ E-Learning ได้แก่ 1. การเรียนการสอนแบบอะซิงโครนัส (Asynchronous Learning) และ 2. การเรียนการสอนแบบซิงโครนัส (Synchronous Learning)

3) ครูจัดกิจกรรมเสริมทักษะชีวิตด้วยการจัดการเรียนรู้ที่ใช้ปรากฏการณ์เป็นฐาน (Phenomenon-based Learning: PhenoBL) เพื่อกระตุ้นนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านประสบการณ์จริงและสามารถนำไปปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน

วิธีการ 6.1.3 คณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นเป้าหมายแห่งการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง

กลยุทธ์หลักที่ 7 เร่งปรับปรุงการวัดและประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

กลยุทธ์รอง 7.1 พัฒนาคุณภาพการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

วิธีการ 7.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานด้านการปรับปรุงการวัดและประเมินผล และประชุมวางแผนเพื่อหาแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

วิธีการ 7.1.2 คณะทำงานด้านการปรับปรุงการวัดและประเมินผลจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาครูให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาและออกแบบเครื่องมือในการประเมินระหว่างการจัดการเรียนรู้ (Formative Evaluation) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้

วิธีการ 7.1.3 คณะทำงานด้านการปรับปรุงการวัดและประเมินผลนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาเครื่องมือการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

กลยุทธ์รอง 7.2 พัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

วิธีการ 7.2.1 คณะทำงานด้านการปรับปรุงการวัดและประเมินผลประจําแผนเกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โดยใช้ประโยชน์จากเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

วิธีการ 7.2.2 คณะทำงานด้านการปรับปรุงการวัดและประเมินผลผลักดันครูให้ใช้เครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยมีแนวทางดังนี้

1) โรงเรียนจัดโครงการฝึกอบรมสมรรถนะครูในการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี (Teacher Leadership) สู่แอปพลิเคชันเพื่อการศึกษา (Educational Apps) สำหรับนำไปใช้สร้างและออกแบบเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ให้มีความหลากหลาย เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน และสอดคล้องกับพฤติกรรมที่ต้องการวัด

2) ครูปรับปรุงเกณฑ์การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนโดยเน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-based Assessment: CBA) เพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ สะท้อนสมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

วิธีการ 7.2.3 คณะทำงานด้านการปรับปรุงการวัดและประเมินผลนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เพื่อประโยชน์แก่ครูในการนำข้อมูลที่หลากหลายไปปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์หลักที่ 8 เร่งปรับปรุงการวัดและประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

กลยุทธ์รอง 8.1 ปรับปรุงวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

วิธีการ 8.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานด้านการวัดและประเมินผล ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล และประชุมวางแผนเกี่ยวกับแนวทางในการปรับปรุงวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

วิธีการ 8.1.2 คณะทำงานด้านการวัดและประเมินผลพัฒนาสมรรถนะครูในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยมีแนวทางดังนี้

1) โรงเรียนจัดโครงการฝึกอบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน เพื่อเสริมสร้างความสามารถของครูในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการออกแบบเทคนิคและวิธีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Assessment) ทั้งก่อนการเรียนการสอน ระหว่างการเรียนการสอน และหลังการเรียนการสอน โดยสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการจะวัด

2) ครูจัดทำช่องทางการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) รวมทั้งกำหนดกรอบระยะเวลาที่แน่นอนในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสะท้อนถึงพัฒนาการและความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียน และนำไปปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) โรงเรียนเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลการเรียนรู้ของนักเรียนโดยใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อสื่อสารให้ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมได้ทราบอย่างทั่วถึง

วิธีการ 8.1.3 คณะทำงานด้านการวัดและประเมินผลนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพของวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองและสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

กลยุทธ์รอง 8.2 สร้างเครื่องมือในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

วิธีการ 8.2.1 คณะทำงานด้านการวัดและประเมินผลประชุมวางแผนเกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือในหลากหลายรูปแบบ เพื่อนำไปใช้ในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

วิธีการ 8.2.2 คณะทำงานด้านการวัดและประเมินผลดำเนินโครงการจัดฝึกอบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) และการออกแบบเครื่องมือในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน (Technology-based Learning) สำหรับนำไปใช้ในการประเมินที่เน้นเสริมพลังตามสภาพจริง

(Empowerment Evaluation) ซึ่งครูจะได้ข้อมูลนำไปพัฒนาผู้เรียนและปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้น

วิธีการ 8.2.3 คณะทำงานด้านการวัดและประเมินผลนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ



4.4.6 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2 โดยการสนทนากลุ่ม

(ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน ได้แก่

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม 4 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา 3 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา 4 คน

โดยมีข้อเสนอแนะในการพัฒนากลยุทธ์ฯ ดังนี้

1) กลยุทธ์หลัก จำนวน 8 กลยุทธ์ และกลยุทธ์รอง จำนวน 14 กลยุทธ์ โดยรวมมีความเหมาะสมดีแล้ว แต่หากกำหนดกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ ตามกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ และกำหนดกลยุทธ์รองตามขนาดโรงเรียนที่ครอบคลุมการบริหารวิชาการทั้ง 4 ด้าน จะทำให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งอาจต้องคำนึงถึงการนำกลยุทธ์ไปใช้ว่าจะพัฒนาได้จริงหรือไม่ เนื่องจากโรงเรียนแต่ละขนาดมีบริบทต่างกัน และควรพิจารณาเพิ่มเติมในประเด็นดังต่อไปนี้

1.1 คำกลยุทธ์ควรมีความสอดคล้องและไม่ซ้ำซ้อนกันทั้งกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง

1.2 พิจารณาการใช้สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสในหลายด้าน เช่น สังคมและเทคโนโลยี เป็นต้น

1.3 เพิ่มเติมคำว่า “ของนักเรียน” หลังคำว่าภาวะผู้นำแบบองค์รวม

2) วิธีการ จำนวน 46 วิธีการ มีความเหมาะสมดีแล้ว แต่ควรพิจารณาเพิ่มเติมในประเด็นดังต่อไปนี้

2.1 พิจารณาผู้มีส่วนร่วมในการช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนทั้งด้านนโยบายและการประเมินผล อาทิ หน่วยงาน มหาวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษา นักเรียน ชุมชน และผู้ปกครอง เป็นต้น

2.2 คำว่า “วิธีการ” เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ ดังนั้น หากใช้คำว่า “วิธีการ” ไม่ควรระบุรายละเอียดว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร แต่ให้ใช้คำกว้าง ๆ เพราะไม่ใช่ “วิธีดำเนินการ” เนื่องจากโรงเรียนแต่ละขนาดย่อมมีแนวทางในการมอบหมายคณะบุคคลที่เป็นตัวแทนของโรงเรียนหรือกระทรวงศึกษาธิการมาดำเนินงานอยู่แล้ว

2.3 การเน้นเรื่องของฐานสมรรถนะในด้านการวัดและประเมินผลดีมาก แต่อาจเพิ่มเติมในด้านการจัดการเรียนการสอนด้วย เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันในเรื่องการจัดการเรียนรู้และการวัดผล

2.4 อาจใช้การประเมินแบบ 360 องศา หลักการบริหารโรงเรียนทั้งระบบ (Whole-School Approach) การเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน (Community-based Learning) เพื่อให้ครูได้ปฏิบัติจริง

2.5 ควรพิจารณาขอข่วยการบริหารงานในโรงเรียนให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารงานทั่วไป เนื่องจากการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมอาจไม่ได้ขึ้นอยู่กับการบริหารวิชาการเพียงอย่างเดียว หรืออาจมีมากกว่าการบริหารวิชาการ 4 ด้าน ซึ่งหมายรวมถึงสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ และบริบทของสถานศึกษา



4.4.7 กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับสมบูรณ์

นำผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ รวมถึงข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน จาก (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2 มาพัฒนาเป็นกลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับสมบูรณ์ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง 14 แนวทางดำเนินการ และ 67 ขั้นตอน

กลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับคุณภาพหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน (S_{1_ALLS})

กลยุทธ์รอง 1.1 เสริมจุดแข็งหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี (S_{1_ALLS}O_{1_ALLS})

กลยุทธ์รอง 1.2 ปฏิรูปหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม (W_{2_XLS}O_{2_XLS})

กลยุทธ์หลักที่ 2 เร่งรัดพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน (W_{2_ALLS})

กลยุทธ์รอง 2.1 ปรับปรุงการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี (W_{2_ALLS}O_{1_ALLS})

กลยุทธ์รอง 2.2 พลิกโฉมการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียน ขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี (S_{2_LS}O_{1_LS})

กลยุทธ์หลักที่ 3 ยกระดับการจัดการเรียนการสอนเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน (S_{2_ALLS})

กลยุทธ์รอง 3.1 เพิ่มแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี (S_{2_ALLS}O_{1_ALLS})

กลยุทธ์รอง 3.2 ผลักดันการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียน ขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม (W_{3_MS}O_{2_MS})

กลยุทธ์หลักที่ 4 เร่งรัดการปรับปรุงการวัดและประเมินผลเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน (W_{1_ALLS})

กลยุทธ์รอง 4.1 เร่งพัฒนาการวัดและประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($W_{1_ALLS}O_{1_ALLS}$)

กลยุทธ์รอง 4.2 พลิกโฉมการวัดและประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี ($S_{1_XLS}O_{1_XLS}$)

รายละเอียดดังตารางที่ 4.50

ตารางที่ 4.50 กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับสมบูรณ์

กลยุทธ์หลักที่ 1	ยกระดับคุณภาพหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน
กลยุทธ์รอง 1.1	เสริมจุดแข็งหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
แนวทางดำเนินการ	1.1.1 เพิ่มจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองเป็นเป้าหมายผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
	ขั้นตอน 1.1.1.1 ประชุมวางแผนเกี่ยวกับแนวทางการเพิ่มจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
	ขั้นตอน 1.1.1.2 จัดทำแบบสำรวจออนไลน์เพื่อประเมินความพร้อมและความต้องการของนักเรียนสำหรับใช้เป็นข้อมูลประกอบการเพิ่มจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่
	ขั้นตอน 1.1.1.3 จัดทำและออกแบบชุดความรู้เกี่ยวกับแนวทางและขั้นตอนการนำหลักสูตรไปใช้ ผ่านการผลิตสื่อ โปรแกรม และแอปพลิเคชันที่ทันสมัย เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับครูในการนำหลักสูตรไปใช้อย่างจริงจัง ถูกต้อง และเป็นไปตามจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

<p>ขั้นตอน 1.1.1.4 นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้ เพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่</p>
<p>แนวทางดำเนินการ 1.1.2 ออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบ องค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>
<p>ขั้นตอน 1.1.2.1 ประชุมหารือเพื่อออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะ ผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการ ทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และ <u>ขนาดใหญ่</u> โดยให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันและบริบทของโลกยุคดิจิทัล รวมทั้งตามความ ถนัดและความสนใจของนักเรียน</p>
<p>ขั้นตอน 1.1.2.2 จัดทำแบบสำรวจออนไลน์เพื่อศึกษาความพร้อมของครูและนักเรียนด้าน ทักษะดิจิทัลและการรู้ดิจิทัลเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำหลักสูตรดิจิทัล (Digital Curriculum) ในการเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวม ด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะ ทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่</p>
<p>ขั้นตอน 1.1.2.3 จัดอบรมให้ความรู้และพัฒนาสมรรถนะครูด้านการบูรณาการ ICT ในการ จัดทำหลักสูตรออนไลน์ เพื่อเอื้อต่อการถ่ายทอดข้อมูลความรู้ให้นักเรียนได้รับ ประสบการณ์การ เรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะ ทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่</p>
<p>ขั้นตอน 1.1.2.4 จัดทำหลักสูตรดิจิทัลโดยใช้ประโยชน์จากสื่อเทคโนโลยีและแอปพลิเคชันที่ หลากหลาย เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้ได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทาง เทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียน <u>ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่</u></p>
<p>ขั้นตอน 1.1.2.5 พัฒนาระบบการจัดการการเรียนรู้ให้ทันสมัย (Learning Management System: LMS) เพื่อสนับสนุนการจัดทำหลักสูตรการเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive</p>

<p>Learning) โดยมุ่งหมายให้นักเรียนได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่</p>
<p>ขั้นตอน 1.1.2.6 นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการใช้เทคโนโลยีในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็กขนาดกลาง และขนาดใหญ่</p>
<p>กลยุทธ์รอง 1.2 ปฏิรูปหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม</p>
<p>แนวทางดำเนินการ 1.2.1 ปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม</p>
<p>ขั้นตอน 1.2.1.1 ประชุมหารือเพื่อกำหนดแนวทางให้ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน ได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>
<p>ขั้นตอน 1.2.1.2 แสวงหาหน่วยงานความร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษา เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุผลตามการปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>
<p>ขั้นตอน 1.2.1.3 จัดฝึกอบรมครูเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการนำหลักสูตรไปใช้อย่างจริงจัง เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>
<p>ขั้นตอน 1.2.1.4 สื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษาได้รับรู้และตระหนักถึงบริบททางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปโดยสอดคล้องกับความต้องการของโลกในศตวรรษที่ 21 เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>

<p>ขั้นตอน 1.2.1.5 นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการเข้ามามีบทบาทของคณะ บุคคล และสังคมที่เกี่ยวข้องในการปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>
<p>แนวทางดำเนินการ 1.2.2 เสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม</p>
<p>ขั้นตอน 1.2.2.1 ประชุมหารือเกี่ยวกับแนวทางในการสร้างภาคีเครือข่ายเพื่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานศึกษาในการเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>
<p>ขั้นตอน 1.2.2.2 ดำเนินความร่วมมือกับหน่วยงาน/องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน (Public-Private Partnership: PPP) โดยมีแนวทางดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) จัดอบรมครูเพื่อพัฒนาขีดความสามารถและความรู้ความเข้าใจในการเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และการนำหลักสูตรไปใช้อย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนด 2) จัดทำคู่มือหลักสูตรฉบับย่อเพื่อสร้างการรับรู้ให้กับผู้ปกครองเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ
<p>ขั้นตอน 1.2.2.3 นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการมีส่วนร่วมของหุ้นส่วนความร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลการเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>
<p>กลยุทธ์หลักที่ 2 เร่งรัดพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน</p>
<p>กลยุทธ์รอง 2.1 ปรับปรุงการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>
<p>แนวทางดำเนินการ 2.1.1 ทบทวนการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการ</p>

ทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
<p>ขั้นตอน 2.1.1.1 ประชุมหารือเพื่อพิจารณาแนวทางในการปรับปรุงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>
<p>ขั้นตอน 2.1.1.2 ออกแบบแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Resources) เพื่อเอื้อให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและศึกษาหาความรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตามอัธยาศัยตลอดจนเพื่อให้ครูได้นำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p>
<p>ขั้นตอน 2.1.1.3 ดำเนินความร่วมมือกับภาครัฐ ภาคเอกชน และสถานประกอบการ ในการแสวงหาแนวทางเกี่ยวกับการจัดตั้งแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตในทุกรูปแบบ (Lifelong Education) และเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย</p>
<p>ขั้นตอน 2.1.1.4 จัดอบรมสมรรถนะครูด้านทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรการศึกษาแบบเปิด (Open Educational Resources: OERs) และแหล่งเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online Learning Resources: OLRs)</p>
<p>ขั้นตอน 2.1.1.5 นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการปรับปรุงและการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ</p>
<p>แนวทางดำเนินการ 2.1.2 เพิ่มการสร้างเครือข่ายในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>
<p>ขั้นตอน 2.1.2.1 ประชุมวางแผนเพิ่มการสร้างเครือข่ายเพื่อระดมทรัพยากรทางการศึกษา (Educational Resource Mobilization) ในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนที่หลากหลายรูปแบบ เพื่อให้ครูสามารถดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนได้คล่องตัวมากขึ้นและมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด</p>

<p>ขั้นตอน 2.1.2.2 จัดสัมมนา ฝึกอบรม และศึกษาดูงานด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา (Educational Innovation and Information Technology) เพื่อพัฒนาความสามารถครูในการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม รวมถึงการเลือกสื่อตามประเภทให้สอดคล้องกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ซึ่งรวมถึงวัยและระดับชั้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อพัฒนาและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ</p>
<p>ขั้นตอน 2.1.2.3 ออกแบบสื่อดิจิทัล (Digital Media Design) เพื่อพัฒนาและผลิตสื่อการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ</p>
<p>ขั้นตอน 2.1.2.4 นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการจัดทำ จัดทำ และการใช้สื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ</p>
<p>กลยุทธ์รอง 2.2 พลิกโฉมการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>
<p>แนวทางดำเนินการ 2.2.1 ส่งเสริมการแสวงหาความร่วมมือในการจัดทำและจัดทำสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>
<p>ขั้นตอน 2.2.1.1 ประชุมวางแผนเพื่อระดมความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการสนับสนุนงบประมาณทางการศึกษาในการจัดทำและจัดทำสื่อเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่</p>
<p>ขั้นตอน 2.2.1.2 จัดสัมมนาและฝึกอบรมครูเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดทำสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่</p>
<p>ขั้นตอน 2.2.1.3 พัฒนาสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความหลากหลายเพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended learning) และการจัดการเรียนรู้แบบไฮบริด (Hybrid learning) เพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกและความท้าทายของโลกยุคดิจิทัล</p>

<p>ขั้นตอน 2.2.1.4 นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดทำ จัดหาและการใช้สื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่</p>
<p>แนวทางดำเนินการ 2.2.2 เร่งรัดการสร้างภาคีเครือข่ายพัฒนาแหล่งเรียนรู้หลากหลายรูปแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>
<p>ขั้นตอน 2.2.2.1 ประชุมหารือเพื่อวางแนวทางในการเร่งรัดการสร้างภาคีเครือข่ายพัฒนาแหล่งเรียนรู้หลากหลายรูปแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>
<p>ขั้นตอน 2.2.2.2 เยี่ยมชมและศึกษาดูงานเพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทโลกยุคดิจิทัล ผ่านการระดมความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และสถานประกอบการ</p>
<p>ขั้นตอน 2.2.2.3 จัดสัมมนาฝึกอบรมครูเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการเลือกใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาพื้นที่แหล่งเรียนรู้ให้กับนักเรียนได้เรียนรู้ตามความต้องการของบุคคล และเปิดโอกาสในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลเพื่อศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้จากทุกที่ทุกเวลา</p>
<p>ขั้นตอน 2.2.2.4 ออกแบบและสร้างสรรค์พื้นที่แหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่เดิมให้มีความหลากหลายทันสมัย และเหมาะสมกับสภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น การพัฒนาแหล่งเรียนรู้จากสถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ เป็นต้น โดยตอบสนองต่อการจัดการศึกษาตลอดชีวิตอย่างยั่งยืนและการส่งเสริมความเสมอภาคทางการศึกษา</p>
<p>ขั้นตอน 2.2.2.5 นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพจากการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนาพื้นที่แหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่</p>
<p>กลยุทธ์หลักที่ 3 ยกระดับการจัดการเรียนการสอนเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน</p>
<p>กลยุทธ์รอง 3.1 เพิ่มแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>
<p>แนวทางดำเนินการ 3.1.1 ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือ</p>

<p>ทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>
<p>ขั้นตอน 3.1.1.1 ประชุมวางแผนเพื่อส่งเสริมการใช้นวัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีในการสร้างสรรค์และออกแบบพื้นที่การเรียนรู้ (Learning Space) เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนยุคใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการของสถานประกอบการและสังคมโลก</p>
<p>ขั้นตอน 3.1.1.2 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการว่าด้วยทักษะดิจิทัล (Digital Skill) เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะครูในการริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ เพื่อจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกปัจจุบัน</p>
<p>ขั้นตอน 3.1.1.3 ปรับรูปแบบการเรียนการสอนให้มีความสอดคล้องกับบริบทและความท้าทายของสังคมโลก โดยจัดการเรียนการสอนในรูปแบบออนไลน์ (Online Learning) และ การเรียนการสอนในรูปแบบ E-Learning เช่น การเรียนการสอนแบบอะซิงโครนัส (Asynchronous Learning) และการเรียนการสอนแบบซิงโครนัส (Synchronous Learning) เป็นต้น</p>
<p>ขั้นตอน 3.1.1.4 จัดกิจกรรมเสริมทักษะชีวิตโดยการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่เน้นการปฏิบัติ (Active Learning) ผ่านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) เช่น การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปรากฏการณ์เป็นฐาน (Phenomenon-based Learning: PhenoBL) และการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (Project-based Learning) เป็นต้น เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียนผ่านประสบการณ์และโครงงาน รวมทั้งให้นักเรียนสามารถพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง</p>
<p>ขั้นตอน 3.1.1.5 ใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มออนไลน์ (Online Platform) เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง และตอบสนองต่อการจัดการเรียนรู้ในบริบทโลกที่พลิกผัน (VUCA World) โดยจัดการเรียนการสอนแบบ “5 ONs” ประกอบด้วย 1. การเรียนแบบปกติที่โรงเรียน (On-Site) 2. การเรียนผ่านโทรทัศน์ (On-Air) 3. การเรียนแบบถ่ายทอดสด (Online) 4. การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (On-Demand) และ 5. การเรียนผ่านหนังสือ (On-Hand)</p>
<p>ขั้นตอน 3.1.1.6 นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการใช้นวัตกรรมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ</p>
<p>กลยุทธ์รอง 3.2 ผลักดันการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม</p>

<p>แนวทางดำเนินการ 3.2.1 ขยายความร่วมมือในการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม</p>
<p>ขั้นตอน 3.2.1.1 ประชุมวางแผนเกี่ยวกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนในการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง</p>
<p>ขั้นตอน 3.2.1.2 แสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงาน/องค์กรด้านการศึกษาทั้งในและต่างประเทศในการผลักดันให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นเป้าหมายแห่งการพัฒนา (Student-Centricity) เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง</p>
<p>ขั้นตอน 3.2.1.3 ฝึกอบรมครูเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอน โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการว่าด้วยการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยลงมือปฏิบัติ (Active Learning) ผ่านกระบวนการคิดขั้นสูงเชิงระบบ “GPAS 5 Steps” ประกอบด้วย 1) การรวบรวมข้อมูล (Gathering) 2) การวางแผน ลงมือทำ ตรวจสอบแก้ปัญหา (Processing) 3) การพัฒนาไปสู่ระดับนวัตกรรมโดยผู้เรียนสามารถสรุปเป็นความรู้ระดับต่าง ๆ จนถึงระดับหลักการ (Applying which are Applying and Constructing the Knowledge) 4) การนำเสนออย่างมีแบบแผนและประเมินภาพรวม (Applying the Communication Skill) และ 5) การกำกับความคิดตนเองและขยายค่านิยมสู่สังคมและสิ่งแวดล้อมให้กว้างขวางขึ้น (Self-Regulating)</p>
<p>ขั้นตอน 3.2.1.4 จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นฐานสมรรถนะ (Competency-based Learning: CBL) เพื่อพัฒนานักเรียนตามรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) และความแตกต่างเฉพาะบุคคล (Personalized Learning) ผ่านการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนตามแนวคิด “ทฤษฎีพหุปัญญา” (Theory of Multiple Intelligences) ได้แก่ 1) ด้านภาษา 2) ด้านตรรกะและคณิตศาสตร์ 3) ด้านการมองเห็นและมีสัมผัส 4) ด้านการใช้ร่างกายและการเคลื่อนไหว 5) ด้านดนตรี 6) ด้านมนุษย์สัมพันธ์ 7) ด้านการเข้าใจตนเอง และ 8) ด้านการรู้จักธรรมชาติ</p>
<p>ขั้นตอน 3.2.1.5 นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นเป้าหมายแห่งการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง</p>
<p>กลยุทธ์หลักที่ 4 เร่งรัดการปรับปรุงการวัดและประเมินผลเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน</p>

กลยุทธ์รอง 4.1	เร่งพัฒนาการวัดและประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
แนวทางดำเนินการ 4.1.1	ปรับปรุงการพัฒนาคุณภาพการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
	ขั้นตอน 4.1.1.1 ประชุมวางแผนเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่
	ขั้นตอน 4.1.1.2 จัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่
	ขั้นตอน 4.1.1.3 ออกแบบวิธีการประเมินระหว่างการจัดการเรียนรู้ (Formative Evaluation) โดยการประเมินทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องตามมาตรฐานและตัวชี้วัดในแต่ละหน่วยการเรียนรู้
	ขั้นตอน 4.1.1.4 นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาคุณภาพการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่
แนวทางดำเนินการ 4.1.2	เพิ่มแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
	ขั้นตอน 4.1.2.1 ประชุมวางแผนการเพิ่มแนวทางการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โดยใช้ประโยชน์จากเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

<p>ขั้นตอน 4.1.2.2 เพิ่มขีดความสามารถของครูในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ผ่านการจัดโครงการฝึกอบรมสมรรถนะครูด้านผู้นำทางเทคโนโลยี (Teacher Leadership in Technology) สู่แอปพลิเคชันเพื่อการศึกษา (Educational Apps)</p>
<p>ขั้นตอน 4.1.2.3 สร้างและออกแบบเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ให้มีความหลากหลาย เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน และสอดคล้องกับพฤติกรรมที่ต้องการวัด</p>
<p>ขั้นตอน 4.1.2.4 ปรับปรุงเกณฑ์การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนโดยเน้นฐานสมรรถนะ (Competency-based Assessment: CBA) เพื่อให้บรรลุผลตามมาตรฐานการเรียนรู้ สหุทธอนสมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน</p>
<p>ขั้นตอน 4.1.2.5 นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เพื่อประโยชน์แก่ครูในการนำข้อมูลที่หลากหลายไปปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p>
<p>กลยุทธ์รอง 4.2 พลิกโฉมการวัดและประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>
<p>แนวทางดำเนินการ 4.2.1 เพิ่มวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>
<p>ขั้นตอน 4.2.1.1 ประชุมหารือเกี่ยวกับแนวทางในการเพิ่มวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>
<p>ขั้นตอน 4.2.1.2 จัดโครงการฝึกอบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>
<p>ขั้นตอน 4.2.1.3 ออกแบบเทคนิคและวิธีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Assessment) ทั้งก่อนการเรียนการสอน ระหว่างการเรียนการสอน และหลังการเรียนการสอน โดยสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการจะวัด</p>
<p>ขั้นตอน 4.2.1.4 จัดทำช่องทางกรวัดและประเมินผลการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัลและแอปพลิเคชันต่าง ๆ เพื่อการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและนักเรียน</p>

<p>ขั้นตอน 4.2.1.5 กำหนดกรอบระยะเวลาที่แน่นอนในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสะท้อนถึงพัฒนาการและความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p>
<p>ขั้นตอน 4.2.1.6 เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลการเรียนรู้ของนักเรียนผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อสื่อสารให้ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมได้ทราบอย่างทั่วถึง</p>
<p>ขั้นตอน 4.2.1.7 นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพของวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองและสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>
<p>แนวทางการดำเนินการ 4.2.2 สร้างเครื่องมือการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>
<p>ขั้นตอน 4.2.2.1 ประชุมวางแผนในการสร้างเครื่องมือที่หลากหลายรูปแบบ เพื่อนำไปใช้ในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>
<p>ขั้นตอน 4.2.2.2 ดำเนินโครงการฝึกอบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) สำหรับออกแบบเครื่องมือการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>
<p>ขั้นตอน 4.2.2.3 สร้างเครื่องมือด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยมุ่งการประเมินที่เน้นเสริมพลังตามสภาพจริง (Empowerment Evaluation) เพื่อให้ครูได้ข้อมูลที่น่าไปพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมทั้งให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง</p>
<p>ขั้นตอน 4.2.2.4 นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพของเครื่องมือการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ (Multi-phase Mixed Method) โดยมีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษากรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมและกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ 2) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม และ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ที่มีการเปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษา จำนวน 105 โรงเรียน สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) จำนวน 84 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลมีจำนวน 336 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน 2) ครูหัวหน้าระดับ 1 คน 3) ครูประจำชั้น 1 คน และ 4) ประธานสถานักเรียน 1 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ 1) แบบประเมินกรอบแนวคิดการวิจัย 2) แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน 3) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 และฉบับที่ 2 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index: PNI_{modified}) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยมีรายละเอียดสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยสอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1.1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมและกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ

5.1.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

5.1.3 กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

5.1.1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมและกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 กรอบแนวคิด คือ 1) ภาวะผู้นำแบบองค์รวมและ 2) การบริหารวิชาการ รายละเอียด ดังนี้

1) กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ และสมรรถนะย่อย 13 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills) ประกอบด้วย การวางแผนรอบด้าน (Embracive Planning) ความฉลาดรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) การบูรณาการความรู้ (Knowledge Integration) การสืบค้นและการวิเคราะห์ (Inquiry & Analysis) การปรับตัวและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Adaptability & Change Management) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibilities) 2) สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills) ประกอบด้วย การสื่อสาร (Communication) การยุติข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) การสร้างทีม (Team Building) และการจูงใจและการจัดการกับผู้อื่น (Influencing & Managing People) และ 3) สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills) ประกอบด้วย การตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น (Awareness of Self and Others) การพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Personal Mastery) และการริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ (Initiative & Creativity)

2) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย 4 กระบวนการหลัก ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ 3) การจัดการเรียนการสอน และ 4) การวัดและประเมินผล

5.1.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

1) ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

1.1) ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนทุกขนาด โดยภาพรวม พบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ รองลงมา คือ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน

1.2) ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการของโรงเรียนทุกขนาด โดยภาพรวม พบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การวัดและประเมินผล รองลงมาลำดับที่ 2 คือ การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ รองลงมาลำดับที่ 3 คือ การจัดการเรียนการสอน และดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ การพัฒนาหลักสูตร

2) จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

2.1) จุดแข็งของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนรายขนาด รายด้าน พบว่า

2.1.1) ด้านการพัฒนาหลักสูตร โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีจุดแข็งด้านการพัฒนาหลักสูตร

2.1.2) ด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ โรงเรียนขนาดใหญ่ มีจุดแข็งด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้

2.1.3) ด้านการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษมีจุดแข็งด้านการจัดการเรียนการสอน

2.1.4) ด้านการวัดและประเมินผล โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีจุดแข็งด้านการวัดและประเมินผล

2.2) จุดอ่อนของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนรายขนาด รายด้าน พบว่า

2.2.1) ด้านการพัฒนาหลักสูตร โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีจุดอ่อนด้านการพัฒนาหลักสูตร

2.2.2) ด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ มีจุดอ่อนด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้

2.2.3) ด้านการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนขนาดกลาง มีจุดอ่อนด้านการจัดการเรียนการสอน

2.2.4) ด้านการวัดและประเมินผล โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีจุดอ่อนด้านการวัดและประเมินผล

3) โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

3.1) โอกาสของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมของโรงเรียนรายขนาด รายด้าน พบว่า

3.1.1) ด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ (P) ไม่มีโรงเรียนขนาดใดที่มีโอกาสด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ

3.1.2) ด้านสภาพเศรษฐกิจ (E) ไม่มีโรงเรียนขนาดใดที่มีโอกาสด้านสภาพเศรษฐกิจ

3.1.3) ด้านสภาพสังคม (S) โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ มีโอกาสด้านสภาพสังคม

3.1.4) ด้านเทคโนโลยี (T) โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีโอกาสด้านเทคโนโลยี

3.2) ภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ของโรงเรียนรายขนาด รายด้าน พบว่า

3.2.1) ด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ (P) โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีภาวะคุกคามด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ

3.2.2) ด้านสภาพเศรษฐกิจ (E) โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีภาวะคุกคามด้านสภาพเศรษฐกิจ

3.2.3) ด้านสภาพสังคม (S) โรงเรียนขนาดใหญ่ มีภาวะคุกคามด้านสภาพสังคม

3.2.4) ด้านเทคโนโลยี (T) ไม่มีโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีภาวะคุกคามด้านเทคโนโลยี

5.1.3 กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับคุณภาพหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน มี 2 กลยุทธ์รอง คือ

กลยุทธ์รอง 1.1 เสริมจุดแข็งหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มีแนวทางดำเนินการ 2 แนวทาง คือ

แนวทางดำเนินการ 1.1.1 เพิ่มจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองเป็นเป้าหมายผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มี 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอน

1) ประชุมวางแผนเกี่ยวกับแนวทางการเพิ่มจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

2) จัดทำแบบสำรวจออนไลน์เพื่อประเมินความพร้อมและความต้องการของนักเรียนสำหรับใช้เป็นข้อมูลประกอบการเพิ่มจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

- 3) จัดทำและออกแบบชุดความรู้เกี่ยวกับแนวทางและขั้นตอนการนำหลักสูตรไปใช้ ผ่านการผลิตสื่อโปแกรม และแอปพลิเคชันที่ทันสมัย เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับครูในการนำหลักสูตรไปใช้อย่างจริงจัง ถูกต้อง และเป็นไปตามจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่
- 4) นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

แนวทางดำเนินการ 1.1.2 ออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มี 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอน

- 1) ประชุมหารือเพื่อออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันและบริบทของโลกยุคดิจิทัล รวมทั้งตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน
- 2) จัดทำแบบสำรวจออนไลน์เพื่อศึกษาความพร้อมของครูและนักเรียนด้านทักษะดิจิทัลและการรู้ดิจิทัล เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำหลักสูตรดิจิทัล (Digital Curriculum) ในการเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่
- 3) จัดอบรมให้ความรู้และพัฒนาสมรรถนะครูด้านการบูรณาการ ICT ในการจัดทำหลักสูตรออนไลน์ เพื่อเอื้อต่อการถ่ายทอดข้อมูลความรู้ให้นักเรียนได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

<p>4) จัดทำหลักสูตรดิจิทัลโดยใช้ประโยชน์จากสื่อเทคโนโลยีและแอปพลิเคชันที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้ได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่</p>
<p>5) พัฒนาระบบการจัดการการเรียนรู้ให้ทันสมัย (Learning Management System: LMS) เพื่อสนับสนุนการจัดทำหลักสูตรการเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Learning) โดยมุ่งหมายให้นักเรียนได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่</p>
<p>6) นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการใช้เทคโนโลยีในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็กขนาดกลาง และขนาดใหญ่</p>

กลยุทธ์รอง 1.2 ปฏิรูปหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม มีแนวทางดำเนินการ 2 แนวทาง คือ

แนวทางดำเนินการ 1.2.1 ปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม มี 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอน

<p>1) ประชุมหารือเพื่อกำหนดแนวทางให้ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน ได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>
<p>2) แสวงหาหน่วยงานความร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษา เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุผลตามการปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3) จัดฝึกอบรมครูเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการนำหลักสูตรไปใช้อย่างจริงจัง เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ |
| 4) สื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษาได้รับรู้และตระหนักถึงบริบททางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป โดยสอดคล้องกับความต้องการของโลกในศตวรรษที่ 21 เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ |
| 5) นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการเข้ามามีบทบาทของคณะ บุคคล และสังคมที่เกี่ยวข้องในการปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ |

แนวทางดำเนินการ 1.2.2 เสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม มี 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอน

- | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) ประชุมหารือเกี่ยวกับแนวทางในการสร้างภาคีเครือข่ายเพื่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานศึกษาในการเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ |
| 2) ดำเนินความร่วมมือกับหน่วยงาน/องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน (Public-Private Partnership: PPP) โดยมีแนวทางดังนี้ <p>2.1) จัดอบรมครูเพื่อพัฒนาขีดความสามารถและความรู้ความเข้าใจในการเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และการนำหลักสูตรไปใช้อย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนด</p> <p>2.2) จัดทำคู่มือหลักสูตรฉบับย่อเพื่อสร้างการรับรู้ให้กับผู้ปกครองเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p> |
| 3) นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการมีส่วนร่วมของหุ้นส่วนความร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลการเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ |

กลยุทธ์หลักที่ 2 เร่งรัดพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน มี 2 กลยุทธ์รอง คือ

กลยุทธ์รอง 2.1 ปรับปรุงการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มีแนวทางดำเนินการ 2 แนวทาง คือ

แนวทางดำเนินการ 2.1.1 ทบทวนการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มี 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอน

1) ประชุมหารือเพื่อพิจารณาแนวทางในการปรับปรุงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
2) ออกแบบแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Resources) เพื่อเอื้อให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและศึกษาหาความรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตามอัธยาศัย ตลอดจนเพื่อให้ครูได้นำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3) ดำเนินความร่วมมือกับภาครัฐ ภาคเอกชน และสถานประกอบการ ในการแสวงหาแนวทางเกี่ยวกับการจัดตั้งแหล่งเรียนรู้ดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตในทุกรูปแบบ (Lifelong Education) และเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
4) จัดอบรมสมรรถนะครูด้านทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรการศึกษาแบบเปิด (Open Educational Resources: OERs) และแหล่งเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online Learning Resources: OLRs)
5) นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการปรับปรุงและการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ

แนวทางดำเนินการ 2.1.2 เพิ่มการสร้างเครือข่ายในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มี 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอน

1) ประชุมวางแผนเพิ่มการสร้างเครือข่ายเพื่อระดมทรัพยากรทางการศึกษา (Educational Resource Mobilization) ในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนที่หลากหลายรูปแบบ เพื่อให้ครูสามารถดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนได้คล่องตัวมากขึ้นและมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด
2) จัดสัมมนา ฝึกอบรม และศึกษาดูงานด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา (Educational Innovation and Information Technology) เพื่อพัฒนาความสามารถครูในการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม รวมถึงการเลือกใช้สื่อตามประเภทให้สอดคล้องกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ซึ่งรวมถึงวัยและระดับชั้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อพัฒนาและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ
3) ออกแบบสื่อดิจิทัล (Digital Media Design) เพื่อพัฒนาและผลิตสื่อการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ
4) นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการจัดทำ จัดทำ และการใช้สื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ

กลยุทธ์รอง 2.2 พลิกโฉมการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มีแนวทางดำเนินการ 2 แนวทาง คือ

แนวทางดำเนินการ 2.2.1 ส่งเสริมการแสวงหาความร่วมมือในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มี 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอน

1) ประชุมวางแผนเพื่อระดมความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการสนับสนุนงบประมาณทางการศึกษาในการจัดทำและจัดหาสื่อเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่
2) จัดสัมมนาและฝึกอบรมครูเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดทำสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่
3) พัฒนาสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความหลากหลายเพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended learning) และการจัดการเรียนรู้แบบไฮบริด (Hybrid learning) เพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกและความท้าทายของโลกยุคดิจิทัล
4) นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดทำ จัดหาและการใช้สื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่

แนวทางดำเนินการ 2.2.2 เร่งรัดการสร้างภาคีเครือข่ายพัฒนาแหล่งเรียนรู้หลากหลายรูปแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มี 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอน

1) ประชุมหารือเพื่อวางแนวทางในการเร่งรัดการสร้างภาคีเครือข่ายพัฒนาแหล่งเรียนรู้หลากหลายรูปแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
2) เยี่ยมชมและศึกษาดูงานเพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทโลกยุคดิจิทัล ผ่านการระดมความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และสถานประกอบการ
3) จัดสัมมนาฝึกอบรมครูเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการเลือกใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาพื้นที่แหล่งเรียนรู้ให้กับนักเรียนได้เรียนรู้ตามความต้องการของบุคคล และเปิดโอกาสในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลเพื่อศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเองได้จากทุกที่ทุกเวลา
4) ออกแบบและสร้างสรรค์พื้นที่แหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่เดิมให้มีความหลากหลาย ทันสมัย และเหมาะสมกับสภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น การพัฒนาแหล่งเรียนรู้จากสถานที่สำคัญทาง

ประวัติศาสตร์ เป็นต้น โดยตอบสนองต่อการจัดการศึกษาตลอดชีวิตอย่างยั่งยืนและการส่งเสริมความเสมอภาคทางการศึกษา
5) นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพจากการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนาพื้นที่แหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่

กลยุทธ์หลักที่ 3 ยกระดับการจัดการเรียนการสอนเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน มี 2 กลยุทธ์รอง คือ

กลยุทธ์รอง 3.1 เพิ่มแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มีแนวทางการดำเนินการ 1 แนวทาง คือ

แนวทางดำเนินการ 3.1.1 ส่งเสริมการใช้วัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มี 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอน

1) ประชุมวางแผนเพื่อส่งเสริมการใช้วัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีในการสร้างสรรค์และออกแบบพื้นที่การเรียนรู้ (Learning Space) เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนยุคใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการของสถานประกอบการและสังคมโลก
2) จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการว่าด้วยทักษะดิจิทัล (Digital Skill) เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะครูในการริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ เพื่อจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกปัจจุบัน
3) ปรับรูปแบบการเรียนการสอนให้มีความสอดคล้องกับบริบทและความท้าทายของสังคมโลก โดยจัดการเรียนการสอนในรูปแบบออนไลน์ (Online Learning) และการเรียนการสอนในรูปแบบ E-Learning เช่น การเรียนการสอนแบบอะซิงโครนัส (Asynchronous Learning) และการเรียนการสอนแบบซิงโครนัส (Synchronous Learning) เป็นต้น
4) จัดกิจกรรมเสริมทักษะชีวิตโดยการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่เน้นการปฏิบัติ (Active Learning) ผ่านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) เช่น การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปรากฏการณ์เป็นฐาน (Phenomenon-based Learning: PhenoBL) และการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (Project-based Learning) เป็นต้น เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ด้วยตนเองของ

นักเรียนผ่านประสบการณ์และโครงการ รวมทั้งให้นักเรียนสามารถพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง
5) ใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มออนไลน์ (Online Platform) เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง และตอบสนองต่อการจัดการเรียนรู้ในบริบทโลกที่พลิกผัน (VUCA World) โดยจัดการเรียนการสอนแบบ “5 ONs” ประกอบด้วย 1. การเรียนแบบปกติที่โรงเรียน (On-Site) 2. การเรียนผ่านโทรทัศน์ (On-Air) 3. การเรียนแบบถ่ายทอดสด (Online) 4. การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (On-Demand) และ 5. การเรียนผ่านหนังสือ (On-Hand)
6) นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการใช้นวัตกรรมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ

กลยุทธ์รอง 3.2 ผลักดันการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม มีแนวทางดำเนินการ 1 แนวทาง คือ

แนวทางดำเนินการ 3.2.1 ขยายความร่วมมือในการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม มี 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอน

1) ประชุมวางแผนเกี่ยวกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนในการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง
2) แสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงาน/องค์กรด้านการศึกษาทั้งในและต่างประเทศในการผลักดันให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นเป้าหมายแห่งการพัฒนา (Student-Centricity) เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง
3) ฝึกอบรมครูเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอน โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการว่าด้วยการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยลงมือปฏิบัติ (Active Learning) ผ่านกระบวนการคิดขั้นสูงเชิงระบบ “GPAS 5 Steps” ประกอบด้วย 1) การรวบรวมข้อมูล (Gathering) 2) การวางแผน ลงมือ

ทำ ตรวจสอบแก้ปัญหา (Processing) 3) การพัฒนาไปสู่ระดับนวัตกรรมโดยผู้เรียนสามารถสรุป เป็นความรู้ระดับต่าง ๆ จนถึงระดับหลักการ (Applying which are Applying and Constructing the Knowledge) 4) การนำเสนออย่างมีแบบแผนและประเมินภาพรวม (Applying the Communication Skill) และ 5) การกำกับความคิดตนเองและขยายค่านิยมสู่ สังคมและสิ่งแวดล้อมให้กว้างขวางขึ้น (Self-Regulating)

4) จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นฐานสมรรถนะ (Competency-based Learning: CBL) เพื่อ พัฒนานักเรียนตามรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) และความแตกต่างเฉพาะบุคคล (Personalized Learning) ผ่านการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนตามแนวคิด “ทฤษฎีพหุ ปัญญา” (Theory of Multiple Intelligences) ได้แก่ 1) ด้านภาษา 2) ด้านตรรกะและ คณิตศาสตร์ 3) ด้านการมองเห็นและมิติสัมพันธ์ 4) ด้านการใช้ร่างกายและการเคลื่อนไหว 5) ด้านดนตรี 6) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 7) ด้านการเข้าใจตนเอง และ 8) ด้านการรู้จักธรรมชาติ

5) นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น เป้าหมายแห่งการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือ ทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง

กลยุทธ์หลักที่ 4 เร่งรัดการปรับปรุงการวัดและประเมินผลเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของ นักเรียน มี 2 กลยุทธ์รอง คือ

กลยุทธ์รอง 4.1 เร่งพัฒนาการวัดและประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของ นักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มีแนวทาง ดำเนินการ 2 แนวทาง คือ

แนวทางดำเนินการ 4.1.1 ปรับปรุงการพัฒนาคุณภาพการวัดและประเมินกระบวนการ จัดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้ โอกาสทางเทคโนโลยี มี 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอน

1) ประชุมวางแผนเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการวัดและประเมินกระบวนการจัดการ เรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่ง ตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

2) จัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลใน การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์

หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่
3) ออกแบบวิธีการประเมินระหว่างการจัดการเรียนรู้ (Formative Assessment) โดยการประเมินทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องตามมาตรฐานและตัวชี้วัดในแต่ละหน่วยการเรียนรู้
4) นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาคุณภาพการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

แนวทางดำเนินการ 4.1.2 เพิ่มแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มี 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอน

1) ประชุมวางแผนการเพิ่มแนวทางการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โดยใช้ประโยชน์จากเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่
2) เพิ่มขีดความสามารถของครูในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ผ่านการจัดโครงการฝึกอบรมสมรรถนะครูด้านผู้นำทางเทคโนโลยี (Teacher Leadership in Technology) สู่แอปพลิเคชันเพื่อการศึกษา (Educational Apps)
3) สร้างและออกแบบเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ให้มีความหลากหลาย เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน และสอดคล้องกับพฤติกรรมที่ต้องการวัด
4) ปรับปรุงเกณฑ์การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนโดยเน้นฐานสมรรถนะ (Competency-based Assessment: CBA) เพื่อให้บรรลุผลตามมาตรฐานการเรียนรู้ สะท้อนสมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน
5) นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เพื่อประโยชน์แก่ครูในการนำข้อมูลที่หลากหลายไปปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์รอง 4.2 พลิกโฉมการวัดและประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มีแนวทางดำเนินการ 2 แนวทาง คือ

แนวทางดำเนินการ 4.2.1 เพิ่มวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มี 7 ขั้นตอน คือ

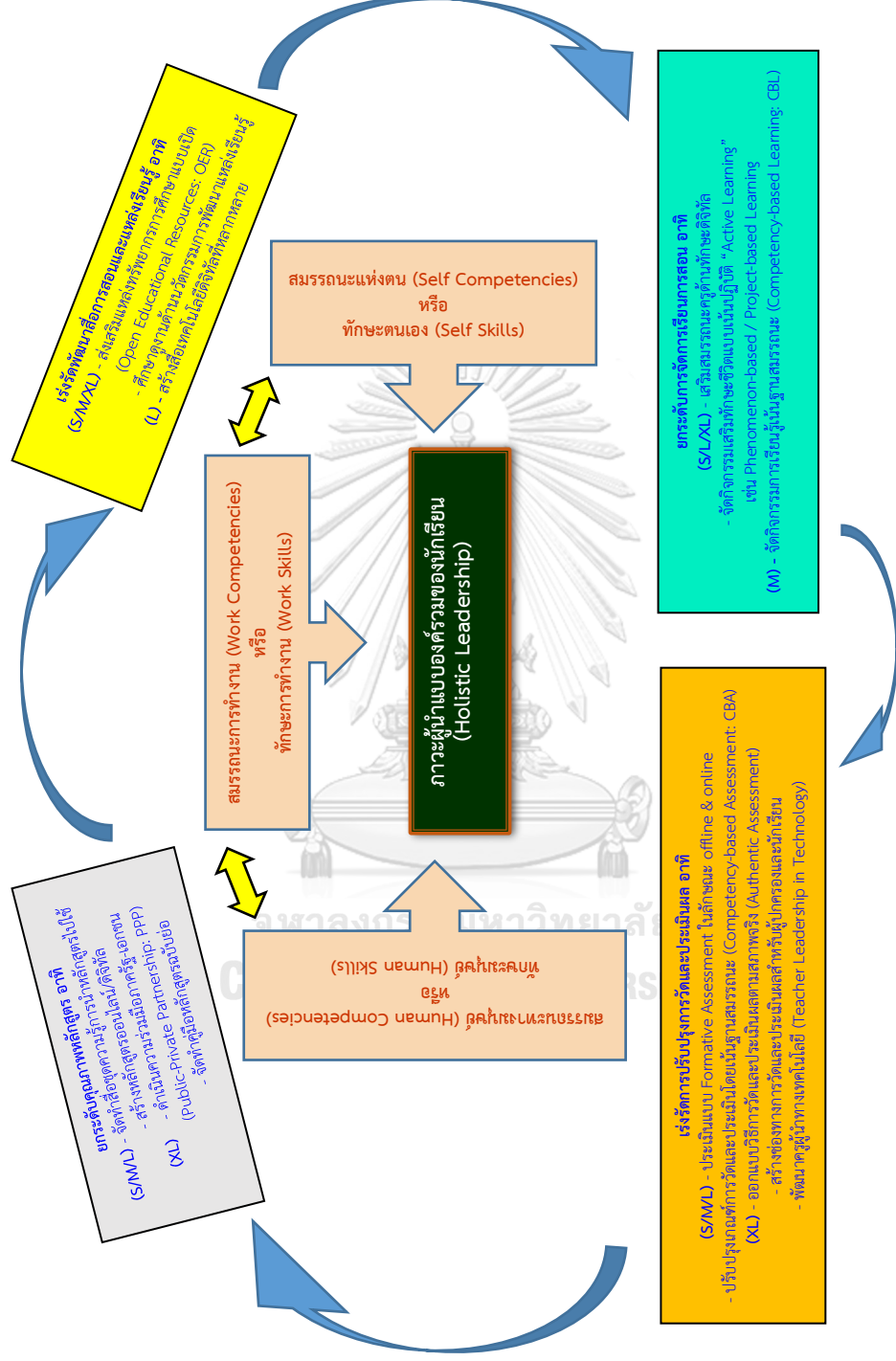
ขั้นตอน

1) ประชุมหารือเกี่ยวกับแนวทางในการเพิ่มวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี
2) จัดโครงการฝึกอบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะครูด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ
3) ออกแบบเทคนิคและวิธีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Assessment) ทั้งก่อนการเรียนการสอน ระหว่างการเรียนการสอน และหลังการเรียนการสอน โดยสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการจะวัด
4) จัดทำช่องทางการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัลและแอปพลิเคชันต่าง ๆ เพื่อการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและนักเรียน
5) กำหนดกรอบระยะเวลาที่แน่นอนในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสะท้อนถึงพัฒนาการและความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
6) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลการเรียนรู้ของนักเรียนผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อสื่อสารให้ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมได้ทราบอย่างทั่วถึง
7) นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพของวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองและสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

แนวทางดำเนินการ 4.2.2 สร้างเครื่องมือการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มี 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอน

<p>1) ประชุมวางแผนในการสร้างเครื่องมือที่หลากหลายรูปแบบ เพื่อนำไปใช้ในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>
<p>2) ดำเนินโครงการฝึกอบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) สำหรับออกแบบเครื่องมือการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>
<p>3) สร้างเครื่องมือด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยมุ่งประเมินที่เน้นเสริมพลังตามสภาพจริง (Empowerment Evaluation) เพื่อให้ครูได้ข้อมูลที่น่าไปพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมทั้งให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง</p>
<p>4) นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพของเครื่องมือการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>



ภาพที่ 5.1 กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่าย ASPnet ในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม (สร้อยพันธุ์ ธรรมบุศย์, 2564)

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลในการวิจัยครั้งนี้จะแบ่งออกเป็นประเด็น ดังนี้

5.2.1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมและกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ

5.2.2 ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

5.2.3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และการพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ด้านการพัฒนาหลักสูตร

5.2.4 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และการพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้

5.2.5 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และการพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ด้านการจัดการเรียนการสอน

5.2.6 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และการพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ด้านการวัดและประเมินผล

5.2.1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมและกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ

1) กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ และสมรรถนะย่อย 13 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills) ประกอบด้วย การวางแผนรอบด้าน (Embracive Planning) ความฉลาดรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) การบูรณาการความรู้ (Knowledge Integration) การสืบค้นและการวิเคราะห์ (Inquiry & Analysis) การปรับตัวและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Adaptability & Change Management) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibilities) 2) สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills) ประกอบด้วย การสื่อสาร (Communication) การยุติข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) การสร้างทีม (Team Building) และการจูงใจและการจัดการกับผู้อื่น (Influencing & Managing People) และ 3) สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills) ประกอบด้วย การ

ตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น (Awareness of Self and Others) การพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Personal Mastery) และการริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ (Initiative & Creativity)

จากการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล จำนวน 7 คน ผลการประเมินความเหมาะสม พบว่า ทุกสมรรถนะของภาวะผู้นำแบบองค์รวมมีความเหมาะสม สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมได้ โดยศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวมจากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการ เอกสารทางวิชาการต่าง ๆ และได้สังเคราะห์สมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวมจาก (Benson, 1991; Quatro et al., 2007; Larcher, 2011; Taggart, 2011; Funk, 2016a, 2016b; Dhiman, 2017; Thaker, 2018; Consulus, 2019)

แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบองค์รวมมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับนักเรียนที่จะต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 3 สมรรถนะ เพื่อให้นักเรียนเติบโตเป็นพลเมืองของประเทศและพลโลกที่มีการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ สามารถนำตนเองและผู้อื่น รวมทั้งพร้อมช่วยเหลือสังคมสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนในทุกมิติ สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ 20 ปี พ.ศ. 2560 – 2579 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) ที่มุ่งพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสำคัญต่อเยาวชนในโลกอนาคต เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายตามบริบทของสังคมโลก สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562a) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาประชากรวัยเรียนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นพลเมืองโลก สอดคล้องกับ วิทยาลัย พงษ์สุนทร และธันยธรณ์ สุขพานิช (2557) ซึ่งจากผลการศึกษา พบว่า การพัฒนามิติทางกาย จิตใจ สังคม จิตวิญญาณ และอารมณ์ เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อภาวะผู้นำที่ช่วยเสริมสร้างคุณภาพอย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับ ภาณุพงศ์ พนมวัน (2563) กล่าวถึงการพัฒนาทุนมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคตให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ รวมทั้งก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน

2) กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ จากการประเมินความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล จำนวน 7 คน ผลการประเมินความเหมาะสม พบว่า ทุกกระบวนการของกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการมีความเหมาะสม สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการได้

แสดงให้เห็นว่า กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการหลัก ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ 3) การจัดการเรียนการสอน และ 4) การวัดและประเมินผล มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างนักเรียนให้มีภาวะผู้นำ

แบบองค์รวม สอดคล้องกับ ปาฐโกวิทวิญญู (2561) ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการวัดและประเมินผล จะส่งผลให้นักเรียนมีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่วโดยการพัฒนาในหลายด้าน เช่น การตระหนักรู้ในตนเอง สถานการณ์ และจุดมุ่งหมาย การตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ และแรงจูงใจเชิงพัฒนา เป็นต้น และสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ พุทธศักราช 2558) ผลการศึกษาพบว่า หลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล จะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ทักษะการสื่อสาร และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์

5.2.2 ความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

1) ผลการวิจัยความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบองค์รวมในรายด้านของโรงเรียนทุกขนาด โดยภาพรวม พบว่า ด้านที่มีลำดับต้นนี้ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือทักษะมนุษย์ (People Skills) รองลงมา คือ สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือทักษะตนเอง (Self Skills) และด้านที่มีลำดับต้นนี้ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือทักษะการทำงาน (Work Skills)

จากการพิจารณารายด้าน สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือทักษะมนุษย์ (People Skills) มีลำดับต้นนี้ความต้องการจำเป็นสูงสุด ประกอบด้วยสมรรถนะดังนี้ 1) การสื่อสาร (Communication) 2) การยุติข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) 3) การสร้างทีม (Team Building) และ 4) การจูงใจและการจัดการกับผู้อื่น (Influencing & Managing People) สะท้อนให้เห็นว่า โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ควรส่งเสริมผู้เรียนให้มีสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์มากยิ่งขึ้น โดยมุ่งพัฒนาความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เจรจาอย่างมีเหตุผลเพื่อให้สถานการณ์ต่าง ๆ คลี่คลาย สร้างความสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดความร่วมมือตามเป้าหมายเดียวกัน และโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตามทางความคิดและการกระทำ สอดคล้องกับ Tuyishime and Rosa (2017) กล่าวว่า การจัดการข้อขัดแย้งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ รวมทั้งการสร้างความตระหนักรู้และการสร้างแรงจูงใจในตนเอง เป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำกับความมั่นใจและความสำเร็จในการเป็นผู้นำ ตลอดจนการพัฒนาบุคคลให้กลายเป็นผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงที่มีค่านิยมและจริยธรรม และสอดคล้องกับ Benson (1991) กล่าวว่า บุคคลที่มีทักษะมนุษย์ขั้นสูงมีแนวโน้มที่จะได้รับการส่งเสริมให้มีบทบาทหน้าที่ที่เหนือกว่าบุคคลที่มีทักษะมนุษย์ในขั้นต่ำ โดยเฉพาะบุคคลที่มีทักษะขั้นสูงทั้งด้านการทำงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้น การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการทำงาน ซึ่งมีความจำเป็นมากสำหรับโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ที่จะต้องพัฒนาการบริหารวิชาการเพื่อเสริมสร้างผู้เรียนให้มีความเข้มแข็งตามสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์

จากการพิจารณารายด้าน สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือทักษะการทำงาน (Work Skills) มีลำดับชั้นความต้องการจำเป็นต่ำสุด ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังนี้ 1) การวางแผนรอบด้าน (Embrasive Planning) 2) ความฉลาดรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) 3) การบูรณาการความรู้ (Knowledge Integration) 4) การสืบค้นและการวิเคราะห์ (Inquiry & Analysis) 5) การปรับตัวและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Adaptability & Change Management) และ 6) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibilities) สะท้อนให้เห็นว่า โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย มีการบริหารวิชาการที่เน้นเสริมสร้างสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน อย่างไรก็ตาม สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานยังมีความสำคัญสำหรับโรงเรียนแม้ว่าจะมีลำดับชั้นความต้องการจำเป็นต่ำสุด ซึ่งโรงเรียนยังต้องพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวอย่างต่อเนื่องในยุคโลกพลิกผัน สอดคล้องกับ Taggart (2011) กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพมนุษย์จะส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง และการบูรณาการความรู้เพื่อปรับใช้ในสภาวะที่ยุ่งยาก ดังนั้น การพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน จะช่วยสร้างผู้เรียนให้สามารถวางแผนการทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและการทำงาน รู้จักแยกแยะเนื้อหาและเข้าใจความซับซ้อนของข้อมูล มีความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต

2) ผลการวิจัยความต้องการจำเป็นของการบริหารวิชาการในรายด้านของโรงเรียนทุกขนาด โดยภาพรวม พบว่า ด้านที่มีลำดับชั้นความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การวัดและประเมินผล รองลงมาลำดับที่ 2 คือ การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ รองลงมาลำดับที่ 3 คือ การจัดการเรียนการสอน และด้านที่มีลำดับชั้นความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ การพัฒนาหลักสูตร

จากการพิจารณารายด้าน การวัดและประเมินผล เป็นด้านที่มีลำดับชั้นความต้องการจำเป็นสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจ

อันติระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ต้องเร่งหาแนวทางในการพัฒนาการวัดและประเมินผล ซึ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารวิชาการเพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนระบบการวัดผลและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ (ดวงจิต สนิทกลาง, 2561) สอดคล้องกับ พูนภัทรา พูลผล (2554) พบว่า ระบบเกณฑ์การวัดและประเมินความรู้หรือพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นแนวทางที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานวิชาการด้านการวัดและประเมินผล และสอดคล้องกับ Larcher (2011) กล่าวว่า การเสริมสร้างทักษะ วิธีการ หรือพฤติกรรม และการสะท้อนตัวตนของผู้เรียนในทุกด้าน จะเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสติปัญญา ด้านอารมณ์ ด้านจิตวิญญาณ และด้านพฤติกรรม ดังนั้น จึงจำเป็นสำหรับผู้บริหารและครูที่จะต้องกำหนดตัวชี้วัดให้เป็นไปตามเกณฑ์การวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนให้ครอบคลุมทั้ง 3 สมรรถนะ

จากการพิจารณารายด้าน การพัฒนาหลักสูตร เป็นด้านที่มีลำดับชั้นความ ต้องการจำเป็นต่ำสุด สะท้อนให้เห็นว่า โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความท้าทายของบริบทโลก โดยจัดทำเนื้อหาสาระหลักสูตรที่มุ่งเสริมสร้างนักเรียนให้มีภาวะผู้นำแบบองค์รวม ด้วยการพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา รวมทั้งทักษะการทำงาน ทักษะมนุษย์ และทักษะตนเอง สูการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ สามารถนำตนเองและผู้อื่น กล้าตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้ และเติบโตเป็นพลเมืองของประเทศที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) ที่เน้นคนไทยในอนาคตมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และสอดคล้องกับ Taliaferro (2014) กล่าวว่า การพัฒนาร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณ และการคำนึงถึงความต้องการของส่วนรวม จะช่วยให้บุคคลเกิดการพัฒนาดตนเองและเป็นผู้นำได้

5.2.3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และการพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทยตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ด้านการพัฒนาหลักสูตร

ผลการวิจัยพบว่า

1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรเป็นจุดแข็ง สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยมีเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อและส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรด้านการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และลดจุดอ่อนเกี่ยวกับสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทาง

เทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรเกี่ยวกับสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์

2) ด้านการพัฒนาหลักสูตรเป็นจุดอ่อน สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยมีสภาพสังคมเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการพัฒนาหลักสูตรด้านการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเกี่ยวกับสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และเป็นโอกาสที่เอื้อและส่งเสริมด้านการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร และลดจุดอ่อนเกี่ยวกับสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง

จึงกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับคุณภาพหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ดังนี้

กลยุทธ์รอง 1.1 เสริมจุดแข็งหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มีแนวทางดำเนินการ 2 แนวทาง ดังนี้ (1.1.1) เพิ่มจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองเป็นเป้าหมายผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี และ (1.1.2) ออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ภายใต้อิทธิพลของสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย มีความเข้มแข็งในการบริหารวิชาการด้านการพัฒนาหลักสูตรที่พบว่ามีความเป็นจุดแข็ง ซึ่งจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในกลุ่มต่ำ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากโรงเรียนสามารถพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมให้เป็นไปตามบริบทของสังคมโลกยุคดิจิทัล สอดคล้องกับ สรุปรายการติดตามประเมินผลการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2565) ด้านความร่วมมือ ประเด็นที่ 3.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกช่วงวัย โดยการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย และสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อการพัฒนาทักษะอาชีพ โดยการเพิ่มพูนทักษะ (Re-skill) พัฒนาทักษะ (Up skill) และการเรียนรู้ทักษะใหม่ (New skills) พบว่า โรงเรียนมีกระบวนการพัฒนาหลักสูตรในรูปแบบของการอบรมและสัมมนา การใช้สื่อ

ออนไลน์ หรือแอปพลิเคชันต่าง ๆ รวมทั้งการเรียนรู้ด้วยตัวเอง และโรงเรียนควรเพิ่มเติมในเรื่องของการจัดท้าววัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือในการพัฒนาหลักสูตรให้เพียงพอและทันสมัย ดังนั้น การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการเพิ่มจุดมุ่งหมายหลักสูตรและออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร จะเป็นการเสริมจุดแข็งหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวม อันเป็นเป้าหมายผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียน สอดคล้องกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อสังคมที่ต้องเร่งยกระดับศักยภาพของพลเมืองในประเทศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อสร้างคนดี มีวินัยมีค่านิยมที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ มีจริยธรรมและคุณธรรม และมีความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนที่มุ่ง “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นว่า ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งโรงเรียนสามารถใช้โอกาสทางเทคโนโลยีในการพิจารณาแนวทางการเพิ่มจุดมุ่งหมายหลักสูตรและการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรเพื่อให้นักเรียนมีสมรรถนะที่ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านทักษะการทำงาน ด้านมนุษย และด้านตนเอง โดยตอบสนองต่อความท้าทายของโลกปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งความกดดันและความสนใจของนักเรียน เพื่อให้มั่นใจว่านักเรียนจะได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ เป็นผู้นำต้นที่สามารถช่วยเหลือสังคมและเติบโตเป็นพลเมืองโลกที่สมบูรณ์พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ กระทรวงศึกษาธิการ (2550) กล่าวว่า การปรับปรุงหลักสูตรเดิมให้ดียิ่งขึ้นจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจากจุดมุ่งหมายและการจัดเนื้อหาวิชาการ โดยสาระของหลักสูตรจะต้องเน้นพัฒนาคนให้มีความสมดุลทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม และสอดคล้องกับ พุทธทาส ปุณผล (2554) ซึ่งจากผลการศึกษา พบว่า การกำหนดกรอบหลักสูตรจะทำให้ผู้เรียนมีความพร้อมด้านทักษะวิชาชีพและแข่งขันได้ทัดเทียมกับนานาประเทศ รวมถึงการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงกระบวนการเรียนรู้ในห้องเรียนและนอกห้องเรียนได้

สิ่งสำคัญประการหนึ่ง คือ โรงเรียนควรประเมินความพร้อมและความต้องการของนักเรียนและครูด้านทักษะดิจิทัลและการรู้ดิจิทัลเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการเพิ่มจุดมุ่งหมายหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวม รวมทั้งจัดหาและออกแบบชุดความรู้เกี่ยวกับแนวทางและขั้นตอนการนำหลักสูตรไปใช้ ผ่านการผลิตสื่อ โปรแกรม และแอปพลิเคชัน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับครูในการนำหลักสูตรไปใช้อย่างจริงจัง ถูกต้อง และเป็นไปตามจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ ทาบา (Taba, 1962 อ้างถึงใน สุเทพ อ่วมเจริญ (Taba, 1962 อ้างถึงใน สุเทพ อ่วมเจริญ, 2557), 2557) ที่ให้ความสำคัญกับการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดย

โรงเรียนเอง ครูผู้สอนต้องออกแบบหลักสูตรที่เน้นการสร้างสรรค์การสอนและการเรียนรู้ เริ่มจากสำรวจความต้องการ กำหนดจุดมุ่งหมาย เลือกเนื้อหาสาระ ลำดับเนื้อหาวิชา เลือกประสบการณ์การเรียนรู้ จัดลำดับประสบการณ์การเรียนรู้ และกำหนดสิ่งที่จะประเมินและวิธีประเมินผล สอดคล้องกับ ญัตติวชิร จันทโรตรธรรม และ ไพโรจน์ ญัตติอัครวงศ์ (2565) เน้นสำรวจความต้องการของผู้เรียนเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำหลักสูตรที่พิจารณาจากช่องว่าง จุดบกพร่อง และภูมิหลังที่แตกต่างกันของผู้เรียน รวมทั้งเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ที่คำนึงถึงวิธีการที่จะทำให้ผู้เรียนเข้าใจเนื้อหาผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่กว้างแผนหลักสูตรและครูเป็นผู้เลือก ตลอดจนนำหลักสูตรไปใช้เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับปรับปรุงหลักสูตรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป สอดคล้องกับ Yuyan (2018) กล่าวว่า ครูควรนำเทคโนโลยีไปบูรณาการในการออกแบบหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพในโลกยุคดิจิทัล โดยจัดฝึกอบรมครูด้านเทคโนโลยีเพื่อให้สามารถออกแบบหลักสูตรและนำหลักสูตรไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้สื่อเทคโนโลยีและแอปพลิเคชันต่าง ๆ ซึ่งการใช้เทคโนโลยีจะเป็นการเสริมสร้างการเรียนรู้เทคโนโลยีของผู้เรียน และก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน รวมทั้งสนับสนุนพัฒนาการของผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายของตนและเกิดประสบการณ์ในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และสอดคล้องกับ มาร์ต พัฒผล (2562) กล่าวว่า หลักสูตรเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้สอนทราบเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ แนวทางการจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล เพื่อส่งเสริมคุณภาพของผู้เรียนให้ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยกระบวนการพัฒนาหลักสูตรตามหลักการคิดของไทเลอร์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร 2) การกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ 3) การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ และ 4) การประเมินผลการเรียนรู้ ทั้งนี้ การออกแบบหลักสูตรควรตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคม โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อช่วยเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนรู้ให้มีความทันสมัยและก้าวทันความเจริญทางเทคโนโลยีที่เป็นปัจจุบัน

นอกจากนี้ โรงเรียนควรจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูด้าน ICT เพื่อให้สามารถจัดทำหลักสูตรออนไลน์/ดิจิทัล (Online/Digital Curriculum) โดยจะเป็นการส่งเสริมศักยภาพครูในการใช้สื่อเทคโนโลยีและแอปพลิเคชันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยี อาทิ ระบบการจัดการเรียนรู้ (Learning Management System: LMS) เป็นต้น มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำหลักสูตรออนไลน์ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน ซึ่งจะช่วยให้ครูเกิดความคล่องตัวในการจัดทำเนื้อหาสาระที่มุ่งเสริมสร้างประสิทธิภาพทางการเรียนรู้ของนักเรียน และเอื้อให้ครูสามารถถ่ายทอดความรู้แก่นักเรียนเพื่อให้ได้มาซึ่งประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวม เกิดการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การริเริ่มสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหา การซักถามเพื่อสืบค้นข้อมูล และการกำกับตนเองในการเรียนรู้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมการเรียนรู้แบบออนไลน์ สอดคล้องกับ อำนาจ สวัสดิ์นະที ฌมณ จิรังสุวรรณ และ ปณิ

ตา วรณพิรุณ (2555) กล่าวถึงข้อดีของการนำระบบการจัดการเรียนรู้ (LMS) มาประยุกต์ใช้งานเพื่อส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน หรือระหว่างผู้เรียนด้วยกัน ผ่านระบบออนไลน์ พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันทางอีเมล แชท และเว็บบอร์ด โดยองค์ประกอบของระบบ LMS ได้แก่ 1) ระบบการจัดการหลักสูตร 2) ระบบการสร้างบทเรียน 3) ระบบการทดสอบและประเมินผล 4) ระบบส่งเสริมการเรียนรู้ และ 5) ระบบการจัดการข้อมูล กล่าวได้ว่า ระบบ LMS เป็นระบบที่มีความยืดหยุ่นสูงและเหมาะสมต่อการนำไปใช้จัดการกับโมดูลหลักสูตร e-Learning ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านระบบการจัดการหลักสูตรในการบริหารจัดการเรียนการสอน (Course Management System: CMS) โดยผู้จัดทำหลักสูตรสามารถวางแผน สร้าง และนำเสนอเนื้อหาของหลักสูตรผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งการใช้ประโยชน์จากระบบ LMS จะเอื้ออำนวยให้กับผู้เรียนได้เข้าถึงโมดูลหลักสูตรและเรียนรู้ได้เองตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร สอดคล้องกับ นโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2565 (ตรีสุข เทียนทอง, 2564a) ที่เน้นการปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ให้ทันสมัยและทันการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกระดับการศึกษาให้มีความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทย การพัฒนาประสิทธิภาพครูด้านดิจิทัลให้สามารถใช้สื่อทันสมัย รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาที่เกิดกับผู้เรียน และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษาผ่านระบบดิจิทัล และสอดคล้องกับ Puttick et al. (2015) กล่าวว่า ครูควรนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมไปใช้จัดทำหลักสูตรดิจิทัล (Digital Curriculum) สำหรับการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยให้ความสำคัญกับการออกแบบหลักสูตรที่เน้นการเรียนการสอนผ่านเว็บ เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน อย่างไรก็ตาม การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการออกแบบหลักสูตรดิจิทัลถือเป็นสิ่งท้าทายสำคัญ ซึ่งครูจำเป็นต้องศึกษาวิธีการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ดิจิทัล เพื่อให้มีความสามารถด้านเนื้อหาในการสอน ตลอดจนนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบหลักสูตรการสอน

กลยุทธ์รอง 1.2 ปฏิรูปหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม มีแนวทางดำเนินการ 2 แนวทาง ดังนี้ (1.2.1) ปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม และ (1.2.2) เสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม

แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย มีจุดอ่อนในการบริหารวิชาการด้านการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็นพบว่าอยู่ในกลุ่มสูง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากโรงเรียนไม่ได้รับการสนับสนุนทางด้านวิชาการจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับ สรุปการติดตามประเมินผลการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2565) ด้านความร่วมมือ ประเด็นที่ 3.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทุกช่วงวัย โดยการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย และสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อการพัฒนาทักษะอาชีพ โดยการเพิ่มพูนทักษะ (Re-skill) พัฒนาทักษะ (Up skill) และการเรียนรู้ทักษะใหม่ (New skills) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคเกิดจากโรงเรียนยังขาดการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษา และขาดบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้านในแต่ละหลักสูตร สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารควรแสวงหาความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายเพื่อร่วมกันปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรและเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นให้นักเรียนมีภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สอดคล้องกับ ข้อเสนอแนะของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2563) กล่าวว่า ปัจจุบันบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อการบริหารสถานศึกษานั้นยังไม่ชัดเจน และจริงจังเท่าที่ควร จึงควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมและบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างแท้จริง โดยควรมีองค์ประกอบของคณะกรรมการฯ เช่น ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้แทนภาควิชาการ ผู้แทนองค์กรชุมชน และผู้แทนนักเรียน เป็นต้น สอดคล้องกับ มุมมองในการพัฒนาหลักสูตรผ่านแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 (อังคณา อ่อนธานี, 2563) ที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาหลักสูตรที่มุ่งให้ผู้เรียนเกิดความรู้เชิงบูรณาการเพื่อนำไปใช้ใน ชีวิตจริง มีการพัฒนาทักษะและทัศนคติเชิงบวก เคารพตัวเอง มีความยืดหยุ่น ตระหนักในสภาพแวดล้อม สามารถใช้ความรู้สร้างสรรค์ และพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งการพัฒนาหลักสูตรที่ดีต้องคำนึงถึงข้อมูลทางสังคมเพื่อแก้ปัญหาและตอบสนองสภาพสังคมปัจจุบัน ดังนั้น โรงเรียนจึงควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานและองค์กรจากภาครัฐ ภาคเอกชน มหาวิทยาลัย และสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน รวมถึงภาคีเครือข่ายอื่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) ซึ่งให้ความสำคัญกับประเด็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชนในการจัดการศึกษา และบทบาทของภาครัฐ ภาคเอกชน ครอบครัวยุคใหม่และชุมชน เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกมิติ ทั้งกาย ใจ สติปัญญา รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น โอบอ้อมอารีมีวินัย เป็นพลเมืองดีของ

ชาติ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสู่การเป็นนวัตกรรม รวมถึงการสนับสนุนด้านวิชาการในการสร้างกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของประชากรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต ด้วยการขับเคลื่อนความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคม และประชาชน เพื่อสนับสนุนการทำงานของทุกภาคส่วน

นอกจากนี้ โรงเรียนควรสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษาได้รับรู้และตระหนักถึงบริบททางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป โดยตอบสนองต่อความต้องการของโลกในศตวรรษที่ 21 เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา สอดคล้องกับ Cardno (1998) อ้างใน (Lesley, Ann, & Neil, 2001) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของหุ้นส่วนความร่วมมือมีความจำเป็นมากต่อสถานศึกษาในการกำหนดขอบเขตอำนาจตัดสินใจ ความเกี่ยวข้อง และทักษะความรู้ความชำนาญ ตลอดจนจัดอบรมครูเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร และสร้างความรู้ความเข้าใจให้ครูได้นำหลักสูตรไปใช้อย่างจริงจังเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหลักสูตร สอดคล้องกับ ญัฐวัชร จันทโรธธรรม และ ไพโรจน์ ญัตติอัครวงศ์ (2565) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรซึ่งเป็นการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้ดียิ่งขึ้นควรมีความเหมาะสมกับความต้องการของบุคคลและสภาพสังคม โดยนักวิชาการด้านการพัฒนาหลักสูตรเห็นตรงกันว่า นอกเหนือไปจากบุคลากรในโรงเรียนแล้วนั้น การกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรควรให้บุคลากรภายนอกสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษาด้วย ได้แก่ ผู้ปกครองนักเรียน ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มบุคคลจากอุตสาหกรรมและชุมชน เจ้าหน้าที่ของรัฐบาล และนักการเมือง ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดทำหลักสูตร และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ทั้งนี้ การกระจายอำนาจทั้งการบริหารจัดการและการพัฒนาหลักสูตรไปสู่สถานศึกษาจะช่วยสร้างความกระตือรือร้นระหว่างผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นวัตกรรมการทำงาน และการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมครูประจำการอย่างเหมาะสมด้วย เพื่อให้ครูได้ศึกษาทำความเข้าใจและมีความชำนาญในการนำหลักสูตรไปใช้จริงในระดับห้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ อภิชา พุ่มพวง (2559) ซึ่งจากผลการศึกษา พบว่าการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาซึ่งเป็นปัญหาหนึ่งในการบริหารวิชาการนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดให้มีการอบรมกระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย รวมถึงการจัดนิเทศการนำหลักสูตรไปใช้สอน

จากประเด็นที่กล่าวมานี้ทำให้เห็นว่า สถานศึกษาควรเร่งสร้างภาคีเครือข่ายเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านวิชาการ โดยร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชน (Public-Private Partnerships: PPPs) ในการจัดทำคู่มือหลักสูตรฉบับย่อเพื่อสร้างการรับรู้ให้กับผู้ปกครองเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร สอดคล้องกับ รุ่งทิวา จันทน์วัฒนวงศ์ (2557)

กล่าวว่า นักพัฒนาหลักสูตรสามารถออกแบบหลักสูตร เอกสารการสอน และคู่มือ เพื่อช่วยสื่อสาร และเพิ่มความเข้าใจต่อผู้นำหลักสูตรไปใช้ให้มีความเข้าใจถูกต้องชัดเจน โดยการสร้างคู่มือต่าง ๆ ประกอบการใช้หลักสูตร เช่น คู่มือการใช้หลักสูตร คู่มือการจัดกิจกรรม และคู่มือ การประเมินผล เป็นต้น สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของธนาคารโลก โดย Patrinos, Harry Anthony; Barrera-Osorio, Felipe; Guaqueta, Juliana (2009) พบว่า หุ้นส่วนทางการศึกษาระหว่างภาครัฐ และเอกชน (Public-Private Partnerships in Education: PPPs) มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการ การศึกษา โดยจะเป็นการเพิ่มศักยภาพในการเข้าถึงการเรียนรู้และเพิ่มผลลัพธ์ทางการศึกษาให้มากขึ้น อาทิ การออกแบบหลักสูตรการสอน การบริหารจัดการ การฝึกอบรมครู และการให้บริการด้าน เทคโนโลยี เป็นต้น โดยภาครัฐสนับสนุนงบประมาณ และเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนได้มีส่วนร่วมในการ จัดการศึกษา ซึ่งจะก่อให้เกิดความยืดหยุ่นมากกว่าการจัดการศึกษาแบบภาครัฐ และสามารถ ตอบสนองความต้องการของสังคมได้ ดังนั้น การดำเนินความร่วมมือด้านการศึกษาระหว่างภาครัฐ และภาคเอกชนจะนำไปสู่การพัฒนาผลลัพธ์ทางการศึกษาที่มีคุณภาพ และเพิ่มโอกาสให้โรงเรียนมี ทางเลือกมากขึ้นจากการมีส่วนร่วมตัดสินใจของภาคเอกชนในการจัดการศึกษา เช่น การจัดทำ หลักสูตร การออกแบบหลักสูตร และนวัตกรรมจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

5.2.4 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และการพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการ ของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้

ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้เป็นจุดอ่อน สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยมีเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการพัฒนาสื่อ การสอนและแหล่งเรียนรู้ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอเกี่ยวกับ สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่ง ตนหรือทักษะตนเอง และเป็นโอกาสที่เอื้อและส่งเสริมด้านการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้ เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน และลดจุดอ่อนเกี่ยวกับสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะ มนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน
- 2) ด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้เป็นจุดแข็ง สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยมีเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อและส่งเสริมการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ด้านการจัดทำ และจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน และลดจุดอ่อนเกี่ยวกับสมรรถนะ

ทางมนุษยหรือทักษะมนุษย์ และเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอเกี่ยวกับสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง

จึงกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักที่ 2 เร่งรัดพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ดังนี้

กลยุทธ์รอง 2.1 ปรับปรุงการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มีแนวทางดำเนินการ 2 แนวทาง ดังนี้ (2.1.1) ทบทวนการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษยหรือทักษะมนุษย สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี และ (2.1.2) เพิ่มการสร้างเครือข่ายในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษยหรือทักษะมนุษย สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ ภายได้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการนำเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ในการบริหารวิชาการด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งพบว่ามีสภาพเป็นจุดอ่อน จากค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่อยู่ในกลุ่มสูง สอดคล้องกับ สรุปการติดตามประเมินผลการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2565) ด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประเด็นที่ 4.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการศึกษาทุกระดับการศึกษาที่เน้นการมีส่วนร่วมและการส่งเสริมการฝึกทักษะดิจิทัลในชีวิตประจำวัน พบว่า ปัญหาและอุปสรรคเกิดจากโรงเรียนขาดสื่อและวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน ครูขาดการพัฒนาและจัดทำสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย และไม่สามารถนำไปปรับใช้ในการเรียนการสอน รวมทั้งไม่มีความชำนาญในการใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย จึงส่งผลให้ผู้เรียนขาดการมีส่วนร่วมในการเรียน สะท้อนให้เห็นถึงความเร่งด่วนที่สถานศึกษาจะต้องปรับปรุงการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ โดยใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้และจัดทำสื่อการสอนที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนให้ครอบคลุมทั้ง 3 สมรรถนะ โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายเพื่อระดมทรัพยากรทางการศึกษา

(Educational Resource Mobilization) ในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนที่หลากหลายเพื่ออำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนสามารถจัดการสอนได้คล่องตัวมากขึ้น สอดคล้องกับ นโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2565 (ตรีสุข เทียนทอง, 2564a) มุ่งเน้นการระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากความร่วมมือของทุกภาคส่วน โดยจัดสรรทรัพยากรทั้งบุคลากรทางการศึกษา งบประมาณและสื่อเทคโนโลยีอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับ จิตรา กาญจนวิบูลย์ (2539) กล่าวว่า สื่อการเรียนการสอนช่วยเอื้อให้ครูดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนได้สะดวกมากขึ้นและมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด และสอดคล้องกับ อภิชา พุ่มพวง (2559) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เป็นปัญหาหนึ่งในการบริหารงานวิชาการ โดยผู้บริหารโรงเรียนควรวางแผนจัดสรรงบประมาณการจัดซื้อ เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมจัดหาและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีการศึกษา จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้สื่อเทคโนโลยีการสอน นิเทศ และประเมินผลการใช้สื่อการสอน รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้ครูผลิตสื่อการสอน

ทั้งนี้ ผู้บริหารควรคำนึงถึงการดำเนินความร่วมมือกับภาครัฐ ภาคเอกชน และสถานประกอบการ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อร่วมกันปรับปรุงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยแสวงหาแนวทางในการออกแบบและจัดตั้งแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Resources) ที่เอื้อให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ง่ายและส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตในทุกรูปแบบ (Lifelong Education) ซึ่งรวมถึงการเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับ กระทรวงศึกษาธิการ (2552) กล่าวว่า แหล่งเรียนรู้จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง คิดและปฏิบัติเอง ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องด้วยตนเองตามอัธยาศัย ซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 25 ได้กำหนดให้ “รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ ” ทั้งนี้ ผู้เรียนสามารถศึกษาหาความรู้ตลอดชีวิตจากแหล่งรวมองค์ความรู้ที่หลากหลาย และเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา รวมทั้งปลูกฝังผู้เรียนให้รักท้องถิ่นของตน มองเห็นคุณค่า และตระหนักถึงปัญหาในชุมชนเพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องกับ แนวคิดการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562b) ที่เน้นให้ครูแสวงหาเทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีความหมาย (Meaningful learning) สร้างองค์ความรู้ได้เข้าใจตนเอง คิด วิเคราะห์ สร้างสรรค์ เพื่อบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ตามระดับช่วงวัย และสอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2563) กล่าวถึงสังคมแห่งการเรียนรู้ สำหรับการเตรียมสู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้รับผิดชอบด้านการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อสร้างมนุษย์ที่สมบูรณ์ ไม่เน้นเพียงแค่ด้านวิชาการ อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างนักเรียนให้มีภาวะผู้นำแบบองค์รวม สิ่งสำคัญประการหนึ่ง คือ การพัฒนาและ

ผลิตสื่อการสอนตามประเภทโดยเน้นออกแบบสื่อดิจิทัล (Digital Media Design) และสอดคล้องกับ
 สุขุม นิยมธรรม (2544) ซึ่งแบ่งประเภทของสื่อการเรียนการสอนเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สื่อวัสดุ (แผน
 ที่ แผนภูมิ รูปภาพ และฟิล์มภาพยนตร์) สื่ออุปกรณ์ (เครื่องฉายสไลด์ เครื่องรับโทรทัศน์ และ
 เครื่องรับวิทยุ) และสื่อประสม หรือสื่อเทคนิควิธีการ (ชุดสาธิต ชุดสไลด์ประกอบการสอน และชุด
 ทดลองวิทยาศาสตร์)

นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูได้เข้าร่วมการสัมมนา ฝึกอบรม
 และศึกษาดูงานเกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา (Educational
 Innovation and Information Technology) เพื่อพัฒนาศักยภาพครูในการประยุกต์ใช้สื่อ
 เทคโนโลยีที่เหมาะสม สอดคล้องกับ อนุชา พัฒนรัตน์โมฬี (2553) กล่าวว่า สื่อเป็นสิ่งที่นำมาใช้
 อำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนซึ่งสำคัญมากสำหรับผู้สอนที่ต้องเลือกใช้สื่อตามประเภทให้
 เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ซึ่งรวมถึงวัยและระดับชั้นการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อพัฒนา
 และกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดอบรมสมรรถนะครูด้าน
 ทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อสนับสนุนการเข้าถึงแหล่ง
 ทรัพยากรการศึกษาแบบเปิด (Open Educational Resources: OERs) และแหล่งเรียนรู้ผ่านระบบ
 ออนไลน์ (Online Learning Resources: OLR) สอดคล้องกับ นโยบายและจุดเน้นของ
 กระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (ตรีสุข เทียนทอง, 2564b) ให้ความสำคัญกับ
 การส่งเสริมสนับสนุนวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยมุ่งพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยี
 ดิจิทัลด้วยการจัดทำกรอบระดับสมรรถนะดิจิทัล (Digital Competency) สำหรับครูและบุคลากร
 ทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับ Kanwar, Asha., Uvalić-Trumbić,
 Stamenka., and Butcher, Neil (2015) กล่าวว่า ในมุมมองของยูเนสโก แหล่งทรัพยากรการศึกษา
 แบบเปิด (Open Educational Resources: OER) เป็นแหล่งทรัพยากรการศึกษาต่าง ๆ ที่หมาย
 รวมถึง สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลและวัสดุอุปกรณ์ทุกชนิดที่ออกแบบมาเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน
 ซึ่งเอื้ออำนวยให้แก่การศึกษาและนักเรียนได้สามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์เหล่านี้
 ได้อย่างอิสระเสรี โดยไม่มีค่าใช้จ่ายและไม่จำเป็นต้องขออนุญาตจากผู้ถือลิขสิทธิ์ ทั้งนี้ การสนับสนุน
 การใช้ OER เพื่อพลิกโฉมทางการศึกษาเปรียบเสมือนการเรียนรู้โดยใช้ทรัพยากร
 เป็นสื่อกลางในการเข้าถึงข้อมูลทางการศึกษาบนพื้นฐานของการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล
 ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในการจัดการเรียนการสอนสู่
 การสร้างสรรค์คุณภาพทางการศึกษา และส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียน

กลยุทธ์รอง 2.2 พลิกโฉมการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะ
 ผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มีแนวทางดำเนินการ

2 แนวทาง ดังนี้ (2.2.1) ส่งเสริมการแสวงหาความร่วมมือในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี และ **(2.2.2)** เร่งรัดการสร้างภาคีเครือข่ายพัฒนาแหล่งเรียนรู้หลากหลายรูปแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ ภายใต้อุปกรณ์สถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย สามารถบริหารวิชาการด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่พบว่าอยู่ในกลุ่มต่ำ มีสภาพเป็นจุดแข็ง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากโรงเรียนก้าวทันเทคโนโลยีและสามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ให้มีความทันสมัย สอดรับกับการพลิกผันของโลกปัจจุบัน สอดคล้องกับ สรุปรายการติดตามประเมินผลการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2565) ด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ประเด็นที่ 4.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการศึกษาทุกระดับการศึกษา ที่เน้นการมีส่วนร่วมและการส่งเสริมการฝึกทักษะดิจิทัลในชีวิตประจำวัน พบว่า โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้รับการพัฒนาด้านการจัดทำสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีการนำไปปรับใช้ในการเรียนการสอนอย่างจริงจัง ส่วนด้านการพัฒนาครูและการจัดการเรียนการสอน ประเด็นที่ 1.2 การจัดการเรียนการสอนประวัติศาสตร์และหน้าที่พลเมืองให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับวิถีใหม่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ประวัติศาสตร์ของท้องถิ่น และการเสริมสร้างวิถีชีวิตของความเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง พบว่า โรงเรียนควรเพิ่มเติมในเรื่องของการพัฒนาครูด้านเทคนิคและวิธีการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบสื่อออนไลน์หรือเทคโนโลยีเพื่อประกอบการสอนวิชาประวัติศาสตร์และหน้าที่พลเมือง รวมทั้งเปิดโอกาสให้ปราชญ์ชาวบ้าน ผู้ปกครอง สถานศึกษาและผู้เรียน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างการเรียนรู้เกี่ยวกับการสอนประวัติศาสตร์และหน้าที่พลเมืองให้มีความทันสมัย เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้เรียน ตลอดจนพัฒนาและส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ประวัติศาสตร์ชุมชนท้องถิ่นบริเวณที่ตั้งของโรงเรียน โดยจัดหาสื่อ เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน

สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นว่า หากโรงเรียนมีการส่งเสริมการแสวงหาความร่วมมือในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน รวมทั้งเร่งรัดการสร้างภาคีเครือข่าย ยังจะทำให้เกิดการพลิกโฉมการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมบนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความหลากหลายเพื่อให้ครูสามารถประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended learning)

และการจัดการเรียนรู้แบบไฮบริด (Hybrid learning) ท่ามกลางความท้าทายของโลกยุคดิจิทัล สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) และ รัฐนันท์ รถทอง และ มลรักษ์ เลิศวิสัย (2565) ที่ส่งเสริมการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ประเภทต่าง ๆ ในการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน ระหว่างการเรียนแบบชั้นเรียน และการเรียนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และอินเทอร์เน็ต เป็นต้น และแบบไฮบริด เช่น การจัดการเรียนการสอนในรูปแบบ On-demand หรือการจัดการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งได้แก่ การเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ DLTV, DLIT, Youtube, Application, OBEC Content Center ผ่านแท็บเล็ต หรือสมาร์ทโฟน สอดคล้องกับ กิดานันท์ มลิทอง (2548) ได้แบ่งประเภทตามลักษณะของสื่อ ได้แก่ สื่อโสตทัศน (เครื่องฉายภาพ วิดีทัศน์ วิทยุ) สื่อแบ่งตามประสบการณ์การเรียนรู้ (การฟัง การดู การกระทำ) และ สื่อแบ่งตามทรัพยากรการเรียนรู้ (คน วัสดุ อาคารสถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์ กิจกรรม) อย่างไรก็ตาม การจัดสัมมนาและฝึกอบรมครูเป็นสิ่งสำคัญเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดทำสื่อการสอนที่เหมาะสม โดยโรงเรียนควรระดมความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อสนับสนุนงบประมาณทางการศึกษาสำหรับการจัดทำสื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนพัฒนาความรู้ความสามารถของครูในการเลือกใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสำหรับพัฒนาพื้นที่แหล่งเรียนรู้ให้กับนักเรียนได้เรียนรู้ตามความต้องการของบุคคล และเปิดโอกาสในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลเพื่อศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเองจากทุกที่ทุกเวลา สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) ที่เน้นการพัฒนาตนเองของนักเรียนโดยให้สถานศึกษาใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติม และจัดการเรียนรู้นอกห้องเรียนผ่านระบบทางไกล รวมทั้งจัดหาและรวบรวมแหล่งการเรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้เป็นแหล่งการเรียนรู้สำหรับผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียนและผู้ปกครอง

สิ่งสำคัญประการหนึ่ง คือ ผู้บริหารโรงเรียนควรขยายเครือข่ายความร่วมมือเพื่อร่วมกันวางแนวทางในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้มีความหลากหลาย ซึ่งหมายรวมถึงการออกแบบและการสร้างสรรค์พื้นที่แหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่เดิมให้มีความหลากหลาย ทันสมัย และเหมาะสมกับสภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น การพัฒนาแหล่งเรียนรู้จากสถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ เป็นต้น โดยตอบสนองต่อการจัดการศึกษาตลอดชีวิตอย่างยั่งยืนและการส่งเสริมความเสมอภาคทางการศึกษา สอดคล้องกับ กระทรวงศึกษาธิการ (2552) กล่าวว่า สถานศึกษาสามารถจัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายในสถานศึกษาโดยขึ้นอยู่กับขนาดพื้นที่และกำลังความสามารถของสถานศึกษา หรือหากมีพื้นที่จำกัดอาจแปรสภาพสิ่งที่มีอยู่แล้วในสถานศึกษาให้กลายเป็นแหล่งการเรียนรู้ของผู้เรียนตามความเหมาะสมได้ โดยแหล่งการเรียนรู้อาจเกิดจากบุคคลในชุมชนที่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับผู้เรียนได้ หรือเกิดจากมนุษย์สร้างขึ้น อาทิ สถานที่สำคัญทางด้านประวัติศาสตร์ สถานที่ราชการ พิพิธภัณฑ์ และสวนสาธารณะ เป็นต้น นอกจากนี้ การระดมความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ

ภาคเอกชน ชุมชน และสถานประกอบการ เพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติที่ดีจากการเยี่ยมชมและศึกษาดูงาน จะเป็นการเสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับครูเกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทโลกยุคดิจิทัล

5.2.5 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และการพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ด้านการจัดการเรียนการสอน

ผลการวิจัยพบว่า

1) ด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นจุดแข็ง สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยมีเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อและส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และลดจุดอ่อนเกี่ยวกับสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน

2) ด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นจุดอ่อน สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง โดยมีสังคมเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน

จึงกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักที่ 3 ยกระดับการจัดการเรียนการสอนเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ดังนี้

กลยุทธ์รอง 3.1 เพิ่มแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มี **แนวทางดำเนินการ 1 แนวทาง ดังนี้ (3.1.1)** ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย มีความเข้มแข็งในการบริหารวิชาการด้านการจัดการเรียนการสอนที่พบว่าเป็นจุดแข็ง และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในกลุ่มต่ำ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากโรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับครูและนักเรียน สอดคล้องกับ สรุปรายการติดตามประเมินผลการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2565)

ด้านการพัฒนาครูและการจัดการเรียนการสอน ประเด็นที่ 1.3 การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภทให้มีสมรรถนะทางภาษาและดิจิทัล รวมทั้งการจัดการเรียนการสอน พบว่า โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านดิจิทัลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะดิจิทัลในชีวิตประจำวัน และโรงเรียนควรเพิ่มเติมในเรื่องของการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำสมรรถนะทางด้านดิจิทัลไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเพิ่มแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งส่งเสริมการใช้นวัตกรรมการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างนักเรียนให้มีภาวะผู้นำแบบองค์รวมที่ครอบคลุมทั้ง 3 สมรรถนะ โดยการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีในการสร้างสรรค์และออกแบบพื้นที่การเรียนรู้ (Learning Space) เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนยุคใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการของสถานประกอบการและสังคมโลก ซึ่งรวมถึงการจับอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการว่าด้วยทักษะดิจิทัล (Digital Skill) เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะครูในการริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ สำหรับจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกปัจจุบัน สอดคล้องกับ ตรีนุช เทียนทอง (2564a) ได้ประกาศนโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2565 ที่เน้นพัฒนาประสิทธิภาพครูให้มีสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ด้วยดิจิทัล สามารถปรับวิธีการเรียนการสอนและการใช้สื่อทันสมัย รวมถึงการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยเฉพาะการจัดการศึกษาผ่านระบบดิจิทัล และสอดคล้องกับ การประชุม “2021 High-Level Forum on Teacher Competencies in the Digital Revolution: Reaching the Unreached” (สิริภคค์ ธรรมบุศย์, 2564) ซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องของการพลิกโฉมการศึกษาด้วยเทคโนโลยี การเสริมสร้างทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) การออกแบบพื้นที่การเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนเข้าถึงการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และการพัฒนาศักยภาพครูในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นด้านทักษะดิจิทัล เพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ทางไกลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ โรงเรียนควรปรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนตามความท้าทายของบริบทโลก โดยจัดในลักษณะของการเรียนการสอนแบบออนไลน์ (Online Learning) และการเรียนการสอนแบบ E-Learning เช่น การเรียนการสอนแบบอะซิงโครนัส (Asynchronous Learning) และการเรียนการสอนแบบซิงโครนัส (Synchronous Learning) เป็นต้น สอดคล้องกับ รัฐนันท์ รถทอง และ มลรักษ์ เลิศวิสัย (2565) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนทางไกล (Distance Education) ผ่านสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลและแอปพลิเคชันต่าง ๆ เป็น การเรียนการสอนแบบไม่มีชั้นเรียน และอาจเกิดขึ้นในเวลาเดียวกับการสอน หรือการเรียนแบบประสานเวลา (Synchronous Learning) ผ่านห้องสนทนา การประชุมผ่านวิดีโอ ห้องเรียนเสมือนจริง การประชุมออนไลน์ หรือการเรียนแบบไม่ประสานเวลา หรือต่างเวลากัน (Asynchronous

Learning) ผ่านกระดานข่าว การสืบค้นข้อมูล การอัดเสียงการบรรยายใน Podcast และการฝึกอบรมผ่านเว็บ ซึ่งผู้เรียนสามารถควบคุมการเรียนรู้ของตนเองได้ตามพื้นฐานความรู้ ความถนัด และความสนใจ ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มออนไลน์ (Online Platform) เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง และตอบสนองต่อการจัดการเรียนรู้ในบริบทโลกที่พลิกผัน (VUCA World) ด้วยการจัดการเรียนการสอนทางไกล (Distance Education) ในรูปแบบ “5 ONs” สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) ที่มีแนวทางในการจัดการเรียนการสอนในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ด้วยการสอนในรูปแบบ “5 ONs” ประกอบด้วย 1. การเรียนแบบปกติที่โรงเรียน (On-Site) 2. การเรียนผ่านโทรทัศน์ (On-Air) 3. การเรียนแบบถ่ายทอดสด (Online) 4. การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (On-Demand) และ 5. การเรียนผ่านหนังสือ (On-Hand)

นอกจากนี้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) มาตรา 22 ระบุว่า “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ โดยเน้นประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ 2) ผู้เรียนสำคัญสุด และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและค้นพบความรู้ได้เอง 3) ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ต้องตรงกับสภาพจริงในวิถีชีวิตของผู้เรียน” ดังนั้น โรงเรียนจึงควรจัดกิจกรรมเสริมทักษะชีวิตโดยการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่เน้นการปฏิบัติ (Active learning) ผ่านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process) อาทิ การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปรากฏการณ์เป็นฐาน (Phenomenon-based Learning: PhenoBL) และการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน (Project-based Learning) เป็นต้น เพื่อกระตุ้นนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองจากประสบการณ์และโครงงาน และปรับตัวให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์ขั้นสูง (Higher-Order Thinking) มีพัฒนาการด้านทักษะวิชาการ ทักษะอาชีพ และทักษะชีวิต อันจะเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนทั้งในด้านมนุษย์ ด้านตนเอง และด้านการทำงาน สอดคล้องกับ นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (ตรีสุข เทียนทอง, 2564) ให้มีความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบถักทอความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ผู้เรียนเข้าด้วยกัน ผ่านการเรียนรู้เชิงรุกโดยลงมือปฏิบัติจริง และพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ สอดคล้องกับ สมโภชน์ พูลเขตกิจ (2563) ซึ่งผลการศึกษา พบว่า กิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้แนวคิดเชิงออกแบบ สามารถนำมาใช้พัฒนาทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรมของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดกิจกรรมผ่านกระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) เข้าใจปัญหา (Empathize)

2) กำหนดปัญหาให้ชัดเจน (Define) 3) ระดมความคิด (Ideate) 4) สร้างต้นแบบที่เลือก (Prototype) และ 5) ทดสอบ (Test) และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562b, 2564) ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยให้สถานศึกษามุ่งออกแบบกิจกรรมเสริมทักษะชีวิตด้วยการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐาน เพื่อให้นักเรียนได้ประสบการณ์ตรง รู้วิธีแก้ปัญหา วางแผนการทำงาน เป็นผู้ นำ ผู้ตาม และพัฒนากระบวนการคิดขั้นสูง รวมทั้งจัดการเรียนรู้ที่ใช้ปรากฏการณ์เป็นฐาน เพื่อให้ผู้เรียนสังเกตด้วยมุมมองที่หลากหลายด้วยการตั้งคำถามหรือกำหนดปัญหา เพื่อนำไปสู่การค้นหาคำตอบและแก้ปัญหาด้วยวิธีการเรียนรู้แบบสืบเสาะ (อรพรรณ บุตรกัตัญญ, 2561)

กลยุทธ์รอง 3.2 ผลักดันการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม มีแนวทางดำเนินการ **1 แนวทาง ดังนี้ (3.2.1)** ขยายความร่วมมือในการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม

แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนขนาดกลาง ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ยังขาดประสิทธิภาพในการบริหารวิชาการด้านการจัดการเรียนการสอนที่พบว่ามีสภาพเป็นจุดอ่อน และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในกลุ่มสูง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากโรงเรียนยังไม่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อการมีส่วนร่วมของผู้เรียน สอดคล้องกับ สรุปการติดตามประเมินผลการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2565) ด้านการพัฒนาครูและการจัดการเรียนการสอน ประเด็นที่ 1.1 การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนทุกระดับมีส่วนร่วมสร้างสรรค์การเรียนรู้ เพื่อให้เกิดสมรรถนะหลักและการพัฒนาตนเองตามความถนัดและความสนใจ (Active Learning) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคเกิดจากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning และขาดการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษา ครูไม่ได้รับการอบรมและขาดการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน ขาดแรงกระตุ้นในการจัดการเรียนการสอน ขาดความรู้ความเข้าใจและขาดการนำรูปแบบการเรียนการสอนดังกล่าวไปประยุกต์ใช้จริง สะท้อนให้เห็นว่า โรงเรียนควรผลักดันการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน โดยขยายความร่วมมือในการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อบรรลุตามเป้าหมายในการเสริมสร้างนักเรียนให้มีภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ทั้งนี้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2545)

มาตราที่ 8 และ 9 ระบุให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมของ บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ และสถานประกอบการ ดังนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนควรวางแผนเกี่ยวกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนเพื่อพัฒนา ขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน รวมทั้งแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงาน/ องค์กรด้านการศึกษาทั้งในและต่างประเทศเพื่อผลักดันครูให้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) ที่สนับสนุน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการเรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้สามารถกำกับดูแล นักเรียนในระหว่างการเรียนรู้ทางไกลผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น การส่งการบ้าน และการร่วมทำ กิจกรรม เป็นต้น รวมทั้งส่งเสริมความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ในการวางแผนและดำเนินการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน สอดคล้องกับ นโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2565 (ตรีสุข เทียนทอง, 2564a) ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีวิคิดและทักษะที่เป็นสากลสอดคล้องกับพลวัตในศตวรรษที่ 21 เน้นผู้เรียนเป็นเป้าหมายแห่งการพัฒนา (Student-Centricity) จัดการเรียนรู้ที่หลากหลายโดยยึด ความสามารถผู้เรียนเป็นหลัก และพัฒนาผู้เรียนให้เกิดสมรรถนะที่ต้องการ

จากประเด็นดังกล่าวทำให้เห็นว่า โรงเรียนควรดำเนินความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง ทางการศึกษาที่หลากหลายในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นฐานสมรรถนะ (Competency-based Learning: CBL) เพื่อพัฒนานักเรียนตามรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) และความแตกต่าง เฉพาะบุคคล (Personalized Learning) โดยจัดการเรียนการสอน ตามแนวคิด “ทฤษฎีพหุปัญญา” (Theory of Multiple Intelligence) ของ ดร.ฮาเวิร์ด การ์ดเนอร์ เพื่อส่งเสริมความฉลาด 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านภาษา 2) ด้านตรรกะและคณิตศาสตร์ 3) ด้านการมองเห็นและมิติสัมพันธ์ 4) ด้านการใช้ร่างกายและการเคลื่อนไหว 5) ด้านดนตรี 6) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 7) ด้านการเข้าใจตนเอง และ 8) ด้านการรู้จักธรรมชาติ สอดคล้องกับ นฤมล นนลือชา และ สมปัด ตัญจรัญรัตน์ (2555) ซึ่งจากผล การศึกษา พบว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายและส่งเสริมเชาวน์ปัญญาในหลายด้านตาม แนวคิดทฤษฎีพหุปัญญา ทำให้ผู้เรียนได้พัฒนาความสามารถที่โดดเด่นของตนเอง เรียนรู้ด้วยความ สุข เรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น และเรียนรู้จากการคิดและปฏิบัติจริง รวมทั้งช่วยเพิ่มผลการเรียนรู้ ของผู้เรียนที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (ตรีสุข เทียนทอง, 2564b) ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (Personalized Learning) สำหรับผู้เรียนทุกช่วงวัย และเป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) ที่ส่งเสริมพหุปัญญาที่หลากหลายผ่านครอบครัว ระบบสถานศึกษาสภาพแวดล้อม รวมทั้งสื่อ เพื่อ สร้างเด็กและเยาวชนไทยให้มีการพัฒนาที่สมดุล รวมทั้งมีทางเลือกในการใช้ศักยภาพพหุปัญญาใน

การดำรงชีวิต สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562b) ที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้โดยลงมือปฏิบัติ เพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาสเลือกใช้ความถนัด ความสนใจ และความสามารถที่เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Different) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด “พหุปัญญา” รวมทั้งมีกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกันในแง่ของการพัฒนาศักยภาพสมอง (คิดแก้ปัญหา และประยุกต์ใช้) การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง และการสร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์ และสอดคล้องกับ ข้อเสนอแนะจากที่ประชุมโต๊ะกลมระดับรัฐมนตรีศึกษาของยูเนสโกในการประชุม “14th UNESCO-APEID International Conference on Education for Human Resource Development” (ศรียา อมตวิวัฒน์ และ สิริภักดิ์ ธรรมบุศย์, 2553) ซึ่งให้ความสำคัญในประเด็นการเพิ่มการมีส่วนร่วมทางการศึกษาจากภาคเอกชนและองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อร่วมกันหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่การเสริมสร้างศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์

นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะครูในการจัดการเรียนการสอน โดยดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการว่าด้วยการจัดการเรียนรู้เชิงรุกโดยลงมือปฏิบัติ (Active Learning) ผ่านกระบวนการคิดขั้นสูงเชิงระบบ “GPAS 5 Steps” ประกอบด้วย 1) การรวบรวมข้อมูล (Gathering) 2) การวางแผน ลงมือทำ ตรวจสอบ แก้ปัญหา (Processing) 3) การพัฒนาไปสู่ระดับนวัตกรรมโดยผู้เรียนสามารถสรุปเป็นความรู้ระดับต่าง ๆ จนถึงระดับหลักการ (Applying which are Applying and Constructing the Knowledge) 4) การนำเสนออย่างมีแบบแผนและประเมินภาพรวม (Applying the Communication Skill) และ 5) การกำกับความคิดตนเองและขยายค่านิยมสู่สังคมและสิ่งแวดล้อมให้กว้างขวางขึ้น (Self-Regulating) สอดคล้องกับ วรชมนนธ์ มีศรี (2549) กล่าวว่า การสอนจะมีลักษณะการดำเนินการของผู้สอนผ่านการจัดกิจกรรมที่เน้นกระบวนการของสมอง และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ เปรียบเทียบ เพื่อให้เกิดความรู้ โดยผลการเรียนรู้อาจเป็นได้ในหลายรูปแบบ เช่น ความเข้าใจ การคิดวิเคราะห์ และการประเมินผล เป็นต้น ซึ่งตามแนวคิดพื้นฐานในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพที่ดีนั้น จะเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยจัดการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง สอดคล้องกับ กาญจนา บุญภักดิ์ และ ภาไพกาญจน์ อินทร์น้อย (2560) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning ผู้สอนจะต้องใช้รูปแบบการจัดกิจกรรมที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และพัฒนาทักษะทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านเจตคติ และด้านทักษะ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยมีส่วนร่วม สามารถแก้ไขปัญหา คิดวิเคราะห์ เข้าใจ และประยุกต์ใช้ได้อย่างเต็มตามศักยภาพ และสอดคล้องกับ วารินทร์ พงษ์พัฒน์ (2561) ซึ่งผลการศึกษา พบว่า การจัดการเรียนรู้แบบ “GPAS 5 Steps” สามารถช่วยพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ของนักเรียน โดยมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียนสูงกว่า

ก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 และมีความพึงพอใจในการเรียนด้วยวิธีสอนดังกล่าวอยู่ในระดับมาก

5.2.6 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และการพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ด้านการวัดและประเมินผล

ผลการวิจัยพบว่า

1) ด้านการวัดและประเมินผลเป็นจุดอ่อน สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยมีเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนของการวัดและประเมินผลด้านการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และเป็นโอกาสที่เอื้อและส่งเสริมด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และลดจุดอ่อนเกี่ยวกับสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์

2) ด้านการวัดและประเมินผลเป็นจุดแข็ง สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยมีเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อและส่งเสริมการวัดและประเมินผลด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และลดจุดอ่อนเกี่ยวกับสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง

จึงกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักที่ 4 เร่งรัดการปรับปรุงการวัดและประเมินผลเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ดังนี้

กลยุทธ์รอง 4.1 เร่งพัฒนาการวัดและประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มีแนวทางดำเนินการ 2 แนวทาง ดังนี้ (4.1.1) ปรับปรุงการพัฒนาคุณภาพการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี และ (4.1.2) เพิ่มแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย มีสภาพการบริหารวิชาการ

ด้านการวัดและประเมินผลเป็นจุดอ่อน ซึ่งจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็นพบว่าอยู่ในกลุ่มสูง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากโรงเรียนยังขาดความรู้ความเข้าใจและไม่สามารถนำเทคโนโลยีไปปรับใช้ในการวัดและประเมินผลได้อย่างแท้จริง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเร่งพัฒนาการวัดและประเมินผลที่เน้นปรับปรุงการพัฒนาคุณภาพการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ พร้อมทั้งเพิ่มแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อให้โรงเรียนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียน โดยจัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูในการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถของครูในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้สู่การเป็นครูผู้นำด้านเทคโนโลยี (Teacher Leadership in Technology) โดยใช้แอปพลิเคชันเพื่อการศึกษา (Educational Apps) สอดคล้องกับ Williams (2015) กล่าวว่า ครูผู้นำด้านเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญมากต่อการพัฒนาและปฏิรูปสถานศึกษา จำเป็นต้องผ่านการฝึกฝนและสนับสนุนให้บรรดาครูผู้สอนได้สามารถนำเทคโนโลยีไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยีที่น่าเชื่อถือ การสนับสนุนทางด้านเทคนิคอย่างเหมาะสมและทันท่วงที เวลาในการออกแบบการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการสอนของครู และโอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนรู้ตามสภาพจริงโดยบูรณาการเทคโนโลยีผ่านการลงมือปฏิบัติ

นอกจากนี้ โรงเรียนสามารถใช้ประโยชน์จากเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) เพื่อเอื้อต่อการสร้างและออกแบบเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ให้มีความหลากหลายและตรงตามลักษณะของผู้เรียน รวมทั้งปรับปรุงเกณฑ์การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยเน้นฐานสมรรถนะ (Competency-based Assessment: CBA) ตลอดจนออกแบบวิธีการประเมินระหว่างการจัดการเรียนรู้ (Formative Assessment) ที่สามารถทำได้ทั้งในรูปแบบ offline และ online เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาทั้งครูผู้สอนและผู้เรียน สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) กล่าวถึงเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่ต้องมีความหลากหลาย เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน สอดคล้องและเหมาะสมกับพฤติกรรมที่ต้องการวัด รวมทั้งการประเมินเพื่อการพัฒนา (Formative Assessment) หรือการประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (Assessment for Learning) ที่โรงเรียนต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดการเรียนการสอน ซึ่งครูจะเก็บข้อมูลการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการสังเกต ซักถามจดบันทึก และวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการเรียนรู้ โดยเน้นพัฒนาผู้เรียนและประเมินตามตัวชี้วัดเพื่อบรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ สะท้อนสมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน สอดคล้องกับ กระทรวงศึกษาธิการ (2563) กล่าวถึงการจัดการศึกษาสู่ศตวรรษที่ 21 ในด้านการประเมินที่ควรเน้นการประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ โดยวัดและประเมินผลทั้งทักษะ

กระบวนการ ชีตความสามารถ ศักยภาพของผู้เรียน และผลผลิตจากการเรียนรู้ตามสภาพจริง และสอดคล้องกับ นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 (ตรีสุข เทียนทอง, 2564b) ให้ความสำคัญกับการจัดทำหลักสูตรฐานสมรรถนะ และการพัฒนาระบบการวัด และประเมินผลเชิงสมรรถนะ

กลยุทธ์รอง 4.2 พลิกโฉมการวัดและประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวม ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี มีแนวทางดำเนินการ 2 แนวทาง ดังนี้ (4.2.1) เพิ่มวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้าน สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี และ (4.2.2) สร้างเครื่องมือการวัดและประเมิน กระบวนการจัดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือ ทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี

แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจ อันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย มีสภาพการบริหารวิชาการด้านการวัดและประเมินผล เป็นจุดแข็ง ซึ่งจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็นพบว่าอยู่ในกลุ่มต่ำ สะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียนมีการนำ เทคโนโลยีไปปรับใช้ในการวัดและประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์ รวมของนักเรียนให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน โดยเพิ่มวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งวางแผน ในการสร้างเครื่องมือที่มีความหลากหลายสำหรับนำไปใช้ในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการ เรียนรู้ อันจะนำไปสู่การพลิกโฉมการวัดและประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของ นักเรียน สอดคล้องกับ นโยบายและจุดเน้นของสำนักงาน กศน. (วัลลพ สงวนนาม, 2565) ในเรื่อง ของการปรับระบบทดสอบ วัดผล และประเมินผล โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือให้ผู้เรียน เข้าถึงการประเมินผลการเรียนรู้ตามต้องการ และพัฒนาระบบการประเมินสมรรถนะผู้เรียนให้ตอบ โจทย์การประเมินในระดับประเทศ ทั้งนี้ โรงเรียนควรจัดฝึกอบรม สัมมนา และศึกษาดูงานให้กับครู เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งจะทำให้ครูสามารถออกแบบเทคนิคและ วิธีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Assessment) โดยสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการจะ วัด มีการกำหนดกรอบระยะเวลาที่แน่นอนในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสะท้อนถึงพัฒนาการและความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งนำไปสู่ การปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ ปิยะสุดา เพชรเวช (2564) และ ศศิธร บัวทอง (2560) กล่าวว่า การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Assessment) ต้องใช้เครื่องมือการวัดที่หลากหลายโดยบูรณาการเทคโนโลยีและกระทำต่อเนื่อง

ตลอดเวลา อาทิ กระบวนการสังเกต การบันทึก และการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นต้น เพื่อให้ได้ผลการวัดและประเมินทั้งทักษะพื้นฐานและทักษะการคิดที่ซับซ้อนในการทำงาน การแก้ไขปัญหา ซึ่งเหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย นักเรียน เพื่อนร่วมห้อง ครูผู้สอน และผู้ปกครอง ทั้งนี้ เทคนิคการวัดและประเมินผลดังกล่าวสามารถตอบสนองต่อการเรียนรู้ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเน้นพัฒนาการที่ปรากฏให้เห็นผู้เกี่ยวข้องในการประเมินหลายฝ่าย เน้นปฏิบัติจริง และใช้เครื่องมือวัดที่หลากหลาย นำเทคโนโลยีมาใช้ในการวัดและประเมินผล และนำผลสะท้อนจากการปฏิบัติของผู้เรียนมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

นอกจากนี้ ผู้บริหารควรส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากสื่อดิจิทัลและแอปพลิเคชันในการจัดทำช่องทางการวัดและประเมินผลการเรียนรู้เพื่อการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและนักเรียน สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) ที่เน้นการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนจากผู้ปกครองและครูเพื่อแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนรู้สำหรับนักเรียนให้เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อสื่อสารให้ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมได้ทราบอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) ที่ให้ความสำคัญกับการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในชั้นเรียนตลอดระยะเวลาของการจัดการเรียนการสอน ทั้งก่อนการเรียนการสอน ระหว่างการเรียนการสอน และหลังการเรียนการสอน โดยข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้สะท้อนความก้าวหน้าเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงของผู้เรียน รวมทั้งออกแบบการจัดการเรียนการสอนของครูต่อไป ดังนั้น โรงเรียนจึงควรออกแบบและสร้างเครื่องมือการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยี โดยมุ่งการประเมินที่เน้นเสริมพลังตามสภาพจริง (Empowerment Evaluation) เพื่อให้ครูได้ข้อมูลที่นำไปพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมทั้งให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง สอดคล้องกับ วิไลภรณ์ คำมัน และ ฟารีดา หิมอะด้า (2564) กล่าวว่า การประเมินแบบเสริมพลัง มีบทบาทสำคัญในการสร้างความสามารถทางการประเมินของครูเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและกำหนดทิศทางการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เน้นวิธีการประเมินผลตามสภาพจริง และใช้เครื่องมือที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสิ่งที่มุ่งประเมิน ทั้งนี้ การประเมินแบบเสริมพลังออกแบบมาเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากร ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ความรู้ และประสบการณ์ โดยผลที่ได้จะสะท้อนระดับความสามารถ จุดอ่อน จุดแข็งของผู้เรียน รวมทั้งประสิทธิภาพการสอนของครู เพื่อการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานระดับนโยบาย

1.1) ข้อเสนอแนะในภาพรวม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน ควรเร่งกำหนดนโยบายและแนวทางเชิงรุกในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพโดยผลักดันการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการวัดและประเมินผล และการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนทั้งแบบ online และ offline อย่างจริงจังและให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะของเยาวชนในประเทศให้มีภาวะผู้นำแบบองค์รวมสู่ความเป็นพลเมืองโลกที่สมบูรณ์ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสู่การพลิกโฉมการศึกษาท่ามกลางความพลิกผันของบริบทโลกยุคหลังโควิด-19 และโลกยุคดิจิทัล

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ด้านการวัดและประเมินผล และด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ มีลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในกลุ่มสูง และเป็นจุดอ่อนของการบริหารวิชาการ โดยมีสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (P-Politic) เป็นภาวะคุกคาม และสภาพเทคโนโลยี (T-Technology) เป็นโอกาสต่อการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ดังนั้น การดำเนินนโยบายเชิงรุกจะช่วยลดภาวะคุกคามที่ส่งผลต่อการวัดและประเมินผล และการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ โดยนำเทคโนโลยีมาช่วยลดจุดอ่อนของการบริหารวิชาการดังกล่าว

1.2) ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน ควรเร่งกำหนดนโยบายการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงของผู้เรียนและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงความท้าทายของโลกปัจจุบันที่มีความพลิกผัน รวมทั้งขับเคลื่อนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังและให้เกิดผลอย่างแท้จริง เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ด้านการวัดและประเมินผล ของโรงเรียนทุกขนาด มีลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด และเป็นจุดอ่อนของการบริหารวิชาการ เช่นเดียวกับโรงเรียนรายขนาด ได้แก่ โรงเรียนขนาดกลาง ขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ ยกเว้นขนาดใหญ่พิเศษ ที่มีสภาพเป็นจุดอ่อนของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์

หรือทักษะมนุษย์ซึ่งมีลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด โดยมีสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (P-Politic) เป็นภาวะคุกคาม และสภาพเทคโนโลยี (T-Technology) เป็นโอกาสต่อการบริหารวิชาการ ดังนั้น การเร่งกำหนดนโยบายและขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติจะช่วยลดภาวะคุกคามที่ส่งผลต่อการวัดและประเมินผลของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมาช่วยลดจุดอ่อนด้านวัดและประเมินผลของโรงเรียน

2) ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.1) ข้อเสนอแนะในภาพรวม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรสนับสนุนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพิ่มเติมในด้านจัดการเรียนการสอนเพื่อรองรับการเรียนการสอนในทุกรูปแบบ พร้อมทั้งเร่งดำเนินการจัดสรรงบประมาณในด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ให้เพียงพอและทั่วถึง เพื่อให้โรงเรียนจัดการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบองค์รวมได้อย่างต่อเนื่อง และตอบสนองต่อแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในประเด็นการสร้างโอกาสความเสมอภาคทางการศึกษา และการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ตลอดช่วงชีวิตอย่างยั่งยืน

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ด้านการจัดการเรียนการสอน มีลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำ และเป็นจุดแข็งของการบริหารวิชาการ และด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ มีลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูง และเป็นจุดอ่อนของการบริหารวิชาการ โดยมีสภาพเศรษฐกิจ (E-Economic) เป็นภาวะคุกคามต่อการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ดังนั้น การเพิ่มทรัพยากรทางการศึกษาและช่วยเหลืองบประมาณอย่างเพียงพอ จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถจัดการเรียนการสอนและพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ได้ตรงวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ตามสมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวม ซึ่งจะเป็นการลดภาวะคุกคามที่ส่งผลต่อการบริหารวิชาการดังกล่าว

2.2) ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรเร่งทบทวนนโยบายที่ให้สังคมมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร และผลักดันให้โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอก ซึ่งรวมถึงชุมชนโรงเรียนได้เข้ามารับรู้และมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของสังคมแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ผ่านการดำเนินความร่วมมือระหว่างภาครัฐบาลและเอกชน (Public-Private Partnership: PPP)

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนทุกขนาด มีลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุด และเป็นจุดแข็งของการบริหารวิชาการ เช่นเดียวกับโรงเรียนรายขนาด ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ยกเว้นขนาดใหญ่พิเศษ ที่มีสภาพเป็นจุดอ่อนของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ซึ่งมีลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในกลุ่มสูง โดยมีสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (P-Politic) เป็นภาวะคุกคาม และสภาพสังคม (S-Social) เป็นโอกาสต่อการบริหารวิชาการ ดังนั้น การทบทวนนโยบายอย่างเร่งด่วนจะช่วยลดภาวะคุกคามที่ส่งผลต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยการมีส่วนร่วมของสังคมจะช่วยลดจุดอ่อนการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน

3) ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

3.1) ข้อเสนอแนะในภาพรวม

ผู้บริหารโรงเรียน ควรขยายภาคีเครือข่ายกับหน่วยงานและองค์กรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมถึงการระดมผู้เชี่ยวชาญทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ อาทิ กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) และองค์การระหว่างประเทศอื่น ๆ (UNESCO SEAMEO ASEAN UNICEF) เป็นต้น เพื่อร่วมกันเสริมสร้างหลักสูตรแบบออนไลน์และแบบดิจิทัลเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบองค์รวมที่ตอบโจทย์ต่อความต้องการของโลกอนาคต ตลอดจนการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติที่ดีระหว่างเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในระดับนานาชาติ (ASPnet) เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางในการเร่งรัดครูให้ใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการวัดและประเมินผลเกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวมได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพผู้เรียน อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) เป้าหมายที่ 4 “การศึกษาที่มีคุณภาพ”

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตร มีความต้องการจำเป็นต่ำสุด และเป็นจุดแข็งของการบริหารวิชาการ และด้านการวัดและประเมินผล มีความต้องการจำเป็นสูงสุด และเป็นจุดอ่อนของการบริหารวิชาการ โดยมีสภาพสังคม (S-Social) และสภาพเทคโนโลยี (T-Technology) เป็นโอกาสต่อการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ดังนั้น การร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรภายนอกทั้งในและต่างประเทศโดยบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล จะช่วยเสริมโอกาสด้านการพัฒนาหลักสูตรและลดจุดอ่อนด้านการวัดและประเมินผล

3.2) ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ

ผู้บริหารโรงเรียน ควรขยายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเพื่อระดมทรัพยากรบุคคล และช่วยเหลือเงินทุนในการผลิตสื่อประเภทต่าง ๆ วัสดุและอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยและสอดคล้องกับรูปแบบการเรียนการสอนในปัจจุบัน เพื่อเสริมความแข็งแกร่งในการบริหารวิชาการของโรงเรียนด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ทั้งแบบออนไลน์และดิจิทัลที่หลากหลาย ซึ่งผู้เรียนจะสามารถศึกษาหาข้อมูลได้ด้วยตนเองจากทุกที่ทุกเวลาสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ ของโรงเรียนทุกขนาด มีลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูง และเป็นจุดอ่อนของการบริหารวิชาการ เช่นเดียวกับโรงเรียนรายขนาด ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ ยกเว้นขนาดใหญ่ ที่มีสภาพเป็นจุดอ่อนของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมที่ครอบคลุมทั้ง 3 สมรรถนะ ซึ่งมีลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นอยู่ในกลุ่มสูง โดยมีสภาพเศรษฐกิจ (E-Economic) เป็นภาวะคุกคาม สภาพสังคม (S-Social) และสภาพเทคโนโลยี (T-Technology) เป็นโอกาสต่อการบริหารวิชาการ ดังนั้น ความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการลงทุนทางเทคโนโลยีจะช่วยลดจุดอ่อนด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ โดยการสนับสนุนเงินทุนจะช่วยลดภาวะคุกคามที่ส่งผลต่อการบริหารวิชาการดังกล่าว

3.3) ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง

ผู้บริหารโรงเรียน ควรเร่งปรับปรุงวิธีการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและดำเนินนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยสนับสนุนงบประมาณให้มากขึ้นสำหรับพัฒนาบุคลากรด้านการสอน เช่น การให้ครูเข้าร่วมอบรม สัมมนา และศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น เพื่อกระตุ้นให้ครูเห็นถึงความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นเป้าหมายแห่งการพัฒนา (Student-Centricity) และการจัดการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ (Active Learning) เพื่อเสริมสร้างผู้เรียนให้มีภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ด้านการจัดการเรียนการสอน ของโรงเรียนทุกขนาด มีลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำ และเป็นจุดแข็งของการบริหารวิชาการ เช่นเดียวกับโรงเรียนรายขนาด ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดใหญ่พิเศษ และขนาดเล็ก ยกเว้นขนาดกลาง ที่มีสภาพเป็นจุดอ่อนของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน ซึ่งมีลำดับค่าดัชนีความ

ต้องการจำเป็นอยู่ในกลุ่มสูง โดยมีสภาพการเมืองและนโยบายของรัฐ (P-Politic) และสภาพเศรษฐกิจ (E-Economic) เป็นภาวะคุกคามต่อการบริหารวิชาการ ดังนั้น การจัดการเรียนการสอนตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และการจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมในส่วนของการพัฒนาครู จะช่วยให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียน ซึ่งจะเป็นการลดภาวะคุกคามที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอน

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการวิจัยพัฒนานวัตกรรมการวัดและประเมินผลทั้งแบบ online และ offline เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ที่มุ่งเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์
- 2) ควรมีการวิจัย เพื่อศึกษาแนวทางการระดมทรัพยากรทางการศึกษาในการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองการจัดการเรียนการสอนทุกรูปแบบเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบองค์รวม
- 3) ควรมีการวิจัย เพื่อศึกษารูปแบบความร่วมมือเพื่อพัฒนาหลักสูตรแบบออนไลน์และแบบดิจิทัล เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบองค์รวม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กมลวรรณ รอดจ่าย. (2552). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก.

(วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุชฎีบัณฑิต), สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กรมสามัญศึกษา. (2545). การวางแผนกลยุทธ์ Strategic Planning. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). กฎกระทรวง: กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550: ราชกิจจานุเบกษา, เล่มที่ 124 ตอนที่ 24 ก (16 พฤษภาคม 2550), หน้า 29. สืบค้นเมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2562, จาก <https://www.moe.go.th/กฎกระทรวง/>.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). การใช้ประโยชน์จากแหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา: [ออนไลน์].

แหล่งที่มา :

<http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=13755&Key=hotnews>
สืบค้นเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2563.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). แนวปฏิบัติการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551: พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). พลิกโฉมการเรียนรู้ ก้าวสู่ยุคดิจิทัล: กระทรวงศึกษาธิการ 128 ปี.

บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

กันยธัญญ์ สุชิน. (2557). การเสริมสร้างศักยภาพของผู้ปกครอง และเยาวชนในชุมชน เทศบาลตำบลบ้านดู่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย. วารสารวิจัยเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่, 6(5), 76-93.

กาญจนา บุญภักดี และ ภาไพกาญจน์ อินทร์น้อย. (2560). การจัดการเรียนรู้ สู่ Thailand 4.0 : Active Learning. วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 16(1), 1-4.

กิดานันท์ มลิทอง. (2548). เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์.

- กิติมา ปรีดีดีลก. (2532). **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร: อักษราพัฒนา.
- กุลทรี พิภุลแกม. (2551). **การบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา), สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). **ภาวะผู้นำ สร้างได้ในวัยเยาว์**: [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.kriengsak.com/node/548>. สืบค้นเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2562. .
- คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2560). **ภาวะผู้นำในการบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2551). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: บริษัท บุ๊คพอยท์ จำกัด.
- จิตรา กาญจนวิบูลย์. (2539). **การศึกษาปัญหาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา), สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เฉลิมวุฒิ แทนสุวรรณ. (2561). **กลยุทธ์การบริหารวิชาการหลักสูตรรายประจำเรือพาณิชย์ตามแนวคิดสมรรถนะตามความต้องการของตลาดแรงงานสากล**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา), สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543). **ทักษะภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทมัลติอินฟอร์เมชันเทคโนโลยี.
- ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา. (2559). **กลยุทธ์การบริหารวิชาการตามแนวคิดการเรียนรู้แบบบูรณาการเนื่อหากับภาษาและสมรรถนะทางภาษาอังกฤษของนักเรียนมัธยมศึกษา**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา), สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์. (2560). **ภาวะผู้นำทางการบริหารการพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ณัฐวัชร จันทร์โรธธรณ์ และ ไพโรจน์ ญัตติอัครวงศ์. (2565). **การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนวารสารมหาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, 9(1), 336 – 347.
- ดวงจิต สนิทกลาง. (2561). **กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา), สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุริยา อมตวิวัฒน์ และ สิริภักดิ์ ธรรมบุศย์. (2553). การประชุมนานาชาติ UNESCO-APEID ครั้งที่ 14 “การศึกษาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”. วารสารความร่วมมือกับต่างประเทศ **กระทรวงศึกษาธิการ**, 8(1), 1 - 4.

ตรีบุษ เทียนทอง. (2564a). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายการจัดการศึกษาของ **กระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2565: กระทรวงศึกษาธิการ**.

ตรีบุษ เทียนทอง. (2564b). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง **นโยบายและจุดเน้นของ กระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565: กระทรวงศึกษาธิการ**.

ทัศนพรรณ จิราภักษ์. (2559). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร**, 13(63 ตุลาคม – ธันวาคม 2559), 77.

ทิพสุคนธ์ บุญรอด. (2563). ภาวะผู้นำมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงาน **ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)**,

ธีรภัศ กุโลภาส. (2560). ภาวะผู้นำที่แท้จริง: ความเป็นมาและประเด็นวิจัยในบริบทการศึกษาไทย. **วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา**, 9(2 สิงหาคม 2560), 1-15.

ธีระ รุณเจริญ. (2545). **สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

นฤมล นนลือชา และ สมปัด ตัญจรัยรัตน์. (2555). ผลการเรียนรู้ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ตามแนวคิดทฤษฎีปัญหา. **วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัย บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 6(1), 54 - 60.

นฤมล โยคานุกูล. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด **องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา: [ออนไลน์]**. แหล่งที่มา : <http://www.mcu.ac.th/userfiles/file/thesis/Educational-Administration/56-2-11-018.pdf> . สืบค้นเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2561. .

นาคยา ปิลันธนานนท์. (2550). ภาวะผู้นำทางวิชาการ. อ้างใน **สารานุกรมวิชาชีพครู** เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

- นิลวรรณ วัฒนา. (2556). การศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี. (สารนิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต), สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประกอบ ประพันธ์วิทยา. (2542). ทักษะการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสาร
ตำรา สถาบันราชภัฏพระนคร.
- ประภาพรรณ สุวรรณสุข. (2537). เอกสารการสอนชุด ระบบการเรียนการสอน หน่วยที่ 8-15.
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ. (2548). รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :
<https://www.gotoknow.org/posts/538526>. สืบค้นเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2561.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2550). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management). วารสารการ
ประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 8(1), 1 - 12.
- ปาท์ ไกรวิญญู. (2561). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตามแนวคิดการพัฒนา
นักเรียนให้มีภาวะผู้นำอย่างคล่องแคล่ว. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์), สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยะสุตา เพชรเวช. (2564). แนวทางการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ในยุคโควิด. วารสารนวมทองแห
รพุทธศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตสุรินทร์,
8(2), 103 – 115.
- พรชัย เจดามาน. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ศตวรรษที่ 21 : ไทยแลนด์ 4.0: [ออนไลน์].
แหล่งที่มา : <http://journal.phdemld-rmu.in.th/2018/ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/> สืบค้น
เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2561.
- พรธมน พินทุสมิต. (2560). การปฏิบัติงานด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับ
ประถมศึกษา ในจังหวัดปทุมธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พระพรหมบัณฑิต (ประยูร ธมมจิตโต). (2562). ศาสนากับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน: มุลินธิสิริวิวัฒน์
ภักดี และบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน).
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2542). ราชกิจจานุเบกษา หน้า 1 เล่ม 116 ตอนที่
74 ก.

- พลทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). **การบริหารและจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก**. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- พลสัมพันธ์ โพธิ์ศรีทอง. (2548). **บนเส้นทางที่สร้างสรรค์**. กรุงเทพมหานคร: เอสแอนด์จี กราฟฟิค.
- พิชัย เสี่ยงมจิตต์. (2542). **การบริหารงานเฉพาะด้านในสถาบันการศึกษา**. อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- พูนภัทรา พูลผล. (2554). **การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเตรียมผู้เรียนสู่ความเป็นพลเมืองโลก**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์), สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาณุพงศ์ พนมวัน. (2563). **การเรียนรู้บนโลกดิจิทัล (Digital Native)**. วารสารการศึกษาไทย 61 ปี สภาการศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. **สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 17(1), 7.**
- มารุต พัฒผล. (2562). **แนวคิดหลักการพัฒนาหลักสูตร**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ผู้นำนวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้.
- มูนา จารง. (2560). **การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะครูผู้สอนในศูนย์เครือข่ายตลิ่งชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2**. (การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ยาเบ็น เรื่องจรรยา. (2552). **หลักการ ทฤษฎี และกระบวนการบริหารงานวิชาการ**: [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.kroobannok.com/blog/24395>. สืบค้นเมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2562.
- ยุทธศักดิ์ พูลสุวรรณ. (2558). **กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการทัพอากาศตามแนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศ**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์), สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุพา เวียงกมล อัดโดดดร. (2554). **กลยุทธ์การบริหารวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์), สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุรวัดน์ คล้ายมงคล. (2556). **เอกสารกระบวนการพัฒนาหลักสูตร**: [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://issuu.com/noawanit/docs/4>. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2562.
- รัฐนันท์ รถทอง และ มลรักษ์ เลิศวิไลย์. (2565). **การศึกษาออนไลน์และการศึกษาแบบผสมผสาน**. *Journal of Roi Kaensarn Academi, 7(1), 417 – 429.*

- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2550). การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- รุ่งทิวา จันทน์วัฒนวงษ์. (2557). เอกสารประกอบการสอน : รายวิชาการพัฒนาหลักสูตร: คณะครู ศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- โรงเรียนบางกอกศึกษา. (2559). **กิจกรรมเสริมหลักสูตร**: [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.bangkoksuksa.com/15762346/กิจกรรมเสริมหลักสูตร>. สืบค้นเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2562.
- วรรณารถ แสงมณี. (2536). **การบริหารธุรกิจ**: ภาควิชาภาษาและสังคม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วรรณมณฑน์ มีศรี. (2549). **ประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของครูในช่วงชั้นที่ 3 และ 4 ตามการประเมินของนักเรียน โรงเรียนศรีราชา จังหวัดชลบุรี**. (ปัญหาพิเศษ หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต), สาขาวิชานโยบายสาธารณะ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วัลลพ สงวนนาม. (2565). **ประกาศสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เรื่อง นโยบายและจุดเน้นการดำเนินงาน สำนักงาน กศน. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565**: กระทรวงศึกษาธิการ.
- วาวรินทร์ พงษ์พัฒน์. (2561). **การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ เรื่องความน่าจะเป็น โดยการจัดการเรียนรู้แบบ GPAS 5 Steps ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนวัดศรีสุทธาราม จังหวัดสมุทรสาคร**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิทยากร เชียงกุล. (2559). **สภาวะการศึกษาไทย ปี 2557/2558 “จะปฏิรูปการศึกษาไทยให้ทันโลก ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างไร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วิมล เดชะ. (2559). **การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตีประจำตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศตุล**. (สารนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต), สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- วิลาวัลย์ พงษ์สุนทร และธัญธรณ์ สุขพานิช. (2557). **ภาวะผู้นำด้านสุขภาพแบบองค์รวมของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร**. วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม, 13(3), 128.
- วิไลภรณ์ คำมั่น ฟารีดา ทิมอะด้า และ กฤษยาภาณูจน์ โดพิทักษ์. (2564). **การประเมินแบบเสริมพลัง: การประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การประเมินผลการเรียนรู้ สู่ความเป็นครูมืออาชีพในศตวรรษที่ 21**. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 40(6), 54 - 67.

- ศศิธร บัวทอง. (2560). การวัดและประเมินทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ Veridian มหาวิทยาลัยศิลปากร, 10(2).
- ศิริพร สระทองหน. (2558). แนวทางการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขนาดเล็กตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4. (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต), สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- สนุก สิงห์มาตร พิภูมิมิมานะ และ ดุษฎีวัฒน์ แก้วอินทร์. (2560). คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21: การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์. (2562). การบรรยาย “ภาพใหม่การศึกษาไทย: New Education Landscape”: งาน TEP Forum 2019.
- สมโภชน์ พูลเขตกิจ. (2563). การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้แนวคิดเชิงออกแบบเพื่อเสริมสร้างทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต), สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2540). การบริหารกิจการนักเรียน. กรุงเทพมหานคร: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมาน อัครภูมิ. (2551). การบริหารการศึกษสมัยใหม่: แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 3). อุบลราชธานี: อุบลออฟเซต.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2561a). แปลสรุปจากรายงานเรื่อง “Issues and Trends in Education for Sustainable Development” บทที่ 1 “จากวาระที่ 21 สู่เป้าหมายที่ 4.7 : การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน”: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2561b). เอกสาร “เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโก”: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2561c). เอกสาร “โครงการการประชุมเชิงปฏิบัติการเครือข่าย Associated Schools Project Network เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินงานตามวาระการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ”: กระทรวงศึกษาธิการ.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). **คู่มือสถานักเรียน**: [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.slideshare.net/krupornpana55/ss-43613759>. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2562.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562a). **นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562**: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562b). **แนวทางการนิเทศเพื่อพัฒนาและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ตามนโยบายลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้**: หน่วยงานศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). **แนวทางการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2564**: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟิก จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2546). **การพัฒนาที่ยั่งยืนในบริบทไทย: เอกสารประกอบการประชุมประจำปีการพัฒนาที่ยั่งยืน**.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564 (พิมพ์ครั้งที่ 2)**: สำนักงานนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). **ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2565). **สรุปการลงพื้นที่ตรวจราชการและติดตามประเมินผลการขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565**: [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : https://sp.moe.go.th/web_sp_65/info/?module=report_01_info. สืบค้นเมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2565.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549a). **ชุดวิชาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์. โครงการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาประจำการ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549b). **ชุดวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา. โครงการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาประจำการ.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาและมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. (2550). **การศึกษากับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. เอกสารประกอบการประชุมสมัชชานานาชาติแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 3 เนื่องในโอกาสวันครูโลก: กระทรวงศึกษาธิการ.**
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). **รายงานการวิจัย แนวโน้มภาพอนาคตการศึกษาและการเรียนรู้ของไทยในปี พ.ศ. 2573: กระทรวงศึกษาธิการ.**
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579.**
กรุงเทพมหานคร: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2563). **การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของภาคประชาสังคม/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.** กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2562). **คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี วันที่ 25 กรกฎาคม 2562: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.**
- สิริภักดิ์ ธรรมบุศย์. (2564). **เปิดโลกกว้างสู่การเสริมพลังดิจิทัลทางการศึกษาเพื่อเยาวชนยุคนิวโนร์มัล.วารสารความร่วมมือกับต่างประเทศ กระทรวงศึกษาธิการ, 3(4), 4 - 7.**
- สุเทพ อ่วมเจริญ. (2557). **การพัฒนาหลักสูตร: ทฤษฎีและการปฏิบัติ.** นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2552). **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- สุนีย์ ชัยสุขสังข์. (2557). **กลยุทธ์การบริหารวิชาการเพื่อเสริมสร้างทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนทางเลือก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต), สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- สุนีย์ ภูพันธ์. (2546). **แนวคิดพื้นฐานการสร้างและพัฒนาหลักสูตร. เชียงใหม่: เดอะ โนว์ เลจ เซ็นเตอร์.**
- สุเมธ นิยมธรรม. (2544). **การศึกษาเกณฑ์มาตรฐานสื่อการเรียนการสอน สำหรับโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต), ภาควิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). **“ภาวะผู้นำ” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.**

- เสาวภา นิสม์โกมล. (2558). **กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการ
พัฒนาผลเมืองคุณภาพ.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต), สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา. คณะครุศาสตร์. จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- อนุชา พัฒนรัตน์โมฬี. (2553). **การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นการสะสมรูปแบบของจังหวัด
ด้วยสื่อการสอนแบบปฏิสัมพันธ์ เพื่อฝึกการอ่านโน้ตแบบจับปล้นสำหรับนักเรียนกิตาร์ใน
ระดับชั้นต้น.** (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), ภาควิชาศิลปะ ดนตรี และนาฏศิลป์ศึกษา
สาขาวิชาดนตรีศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุวัฒน์ จองเดิน. (2560). **กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงาน
การศึกษาเอกชน จังหวัดสตูล.** (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- อภิชา พุ่มพวง. (2559). **ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา
จังหวัดสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6.** (วิทยานิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต), สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรชร กิตติชนม์รัช. (2558). **การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิง
สร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต), สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรนุชา อัญญาวัชระ. (2552). **รายงานการวิจัยและพัฒนาสื่อการสอนสำหรับครูสอนนาฏศิลป์ ระดับ
ประถมศึกษา: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- อรพรรณ บุตรกัตถัญญ. (2561). **การเรียนรู้โดยใช้ปรากฏการณ์เป็นฐานเพื่อการสร้างมุมมองแบบองค์รวม
และการเข้าถึงโลกแห่งความจริงของผู้เรียน.** วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
46(2), 348 - 365.
- อรุณ พรหมจรรย์. (2555). **การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษา.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต), สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย
ศรีปทุม.
- อังคณา อ่อนธานี. (2563). **มุมมองในการพัฒนาหลักสูตรผ่านแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 –
2579.** วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 22(1), 366 - 380.
- อำนาจ สวัสดิ์นะที ฌมน จีรังสุวรรณ และ ปณิตา วรณพิรุณ. (2555). **การใช้ LMS ใน
สถาบันการศึกษาของไทย.** วารสารวิชาการครุศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนคร
เหนือ, 3(3), 111 - 119.

ภาษาอังกฤษ

- Andrus, V. L., & Shanahan, M. M. (2016). Holistic Leadership. In B. M. Dossey & L. Keegan (Eds.), *Holistic nursing: A handbook for practice* (7th ed., pp. 591-607). Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning.
- Asamoah, G. (2018). Understanding Servant Leadership. **Interdisciplinary Research Journal of Theology, Apologetics, Natural & Social Sciences**, 1(1 & 2), 81-111.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. **The Leadership Quarterly**, 27(4), 634-652.
- Baron, R. A., & Pau, P. B. (1991). **Understanding Human Relations : A practical Guide to People at Work**. Boston: Allyn and Bacon.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). **Bass and Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications** (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1998). **Transformational leadership: Industry, military, and educational impact**. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organization Development. **Research in Organizational Change and Development**, 4, 231-272.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Beare, H., Caldwell, B., & Millikan, R. (1989). **Creating an Excellent School**. London: Routledge.
- Ben, S. (1950). **Leadership of Youth**. New York: Youth Service.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). **Leaders: Strategies for Taking Charge**. New York: Harper and Row.
- Benson, L. (1991). **A youth leadership training case study**. (Doctoral Dissertation), University of Alberta.

- Benson, L., & Enström, R. (2013). **Educating for the Future: The Wholistic Leadership Model and the Confidence-Competence Interplay**: Proceedings of the 20th EDINEB Conference.
- Bergeson, T. (2017). What makes a school successful? Retrieved from <http://www.k12.wa.us/shoolimprovement/success.aspx>
- Best, K. C. (2011). Holistic Leadership: A Model for Leader-Member Engagement and Development. **The Journal of Values-Based Leadership, Valparaiso University, 4**(1), 1-19.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The Importance of Self- and Shared Leadership in Team –Based Knowledge Work: A Meso-Level Model of Leadership Dynamics. **Journal of Managerial Psychology, 21**(4), 296-318.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). **Reframing Organizations: Artistry, choice and leadership**: Jossey-Bass.
- Brauckmann, S. (2011). A Validation Study of the Leadership Styles of a Holistic Leadership Theoretical Framework. **International Journal of Educational Management, Open University of Cyprus, 25**(1), 11-32.
- Brown, R. (1973). **Social Psychology**. New York: The Macmillan Company.
- Bryman, A., Gillingwater, D., & McGuinness, I. (1992). Leadership and Organisational Transformation. **Management Research News, 15**(5/6), 26-27.
- Burke, W. W. (2002). **Organizational change: Theory and practice**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. **Academy of Management Journal, 50**(5), 1217-1234.
- Cherrington, D. J. (1989). **Organizational Behavior**. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. **Human Resources for Health, 14**(1), 73. doi:10.1186/s12960-016-0171-2

- Clerkin, C., & Ruderman, M. N. (2016). Holistic Leader Development: A Tool for Enhancing Leader Well-Being. In W. A. Gentry & C. Clerkin (Eds.), *the Role of Leadership in Occupational Stress (Research in Occupational Stress and Well Being* (Vol. 14, pp. 161–186). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Collinson, D. (2008). **Distributed and Shared Leadership**: CEL Practitioner Research Programme, 8 : (1-81). Lancaster University: Centre for Excellence in Leadership (CEL).
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. **Leadership Quarterly**, 10, 145-179.
- Consulus. (2019). **HERO Leadership Competency Model** [White Paper]. Copyright by Consulus PTE. LTD. .
- Cortis, G. (1977). **The Social Context of Teaching**. London: Open Books Publishing LTD.
- Creswell, J. W. (2014). **A Concise Introduction to Mixed Methods Research**: SAGE Publications.
- Cuban, L. (1988). **The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools**. New York: University of New York Press.
- Daft, R. L. (2008). **The Leadership Experience** (4th ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Deaux, K., & Wrightsman, L. S. (1984). **Social Psychology in the 80s**. Singapore: McGraw-hill.
- Dhiman, S. (2017). **Holistic Leadership: A new paradigm for today's leaders**: Springer Palgrave Macmillan US.
- English, F. W., & English, S. L. (1960). **A Comprehensive Dictionary of Psychology and Psychoanalytical Term**. New York: David Mckay.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The Importance of Vertical and Shared Leadership within New Venture Top Management Teams: Implications for the Performance of Startups. **The Leadership Quarterly**, 17(3), 217-231.
- Fiedler, F. E. (1976). **Improving Leadership Effectiveness : The leader match concept**. New York: Wiley & Son.

- Fleenor, J. W. (2006). **Trait approach to leadership**. *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*: SAGE Publications.
- Fullan, M. (2002). The Change Leader. *Educational Leadership*, **59**, 16-20.
- Funk, J. (2014). **Holistic Leadership Proposal**: J L Funk & Associates.
- Funk, J. (2016a). 9 Characteristics of Holistic Leaders. Retrieved from <https://eocnoam.org/2016/07/15/9-characteristics-of-holistic-leaders/>
- Funk, J. (2016b). **Holistic Leadership Competency Model for Healthcare**: J L Funk & Associates.
- George, B. (2003). **Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value**. San Francisco, CA: Wiley.
- George, B. (2017). VUCA 2.0: A Strategy for Steady Leadership in an Unsteady World. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/#1b6aabcc13d8>
- George, B. (2018). Lead True : Authentic Leadership Rediscovered. Retrieved from <https://www.billgeorge.org/article/lead-true-authentic-leadership-rediscovered>
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of Education** (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Book.
- Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., & Premeaux, S. R. (1990). **Management and Organizational Behavior**. Boston: Allyn & Bacon.
- Greenfield, T., & Ribbins, P. (1993). **Greenfield on Educational Administration : Towards a Humane Science**. London: Routledge.
- Greenleaf, R. K. (1970). **The servant as leader**: Cambridge, Mass, Center for Applied Studies.
- Greenleaf, R. K. (1991). **The Servant as Leader**. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (2002). **Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness**. Mahwah, NJ: Paulist Press.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). **Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources** (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. **Psychology Bulletin**, 71(5), 387 - 397.
- House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 16, 321-328.
- Hughes, C. (2018). **Educating for the Twenty-First Century: Seven Global Challenges**: Brill.
- Hunt, J. (1999). Transformational/Charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. **Leadership Quarterly**(10), 129-144.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. **Management Science**, 28, 315- 336.
- Kanwar, A., Uvalić-Trumbić, S., & Butcher, N. (2015). **A Basic Guide to Open**.
- Katuka, M. T. (2018). Role of Holistic Leadership in Kenyan Small and Medium Enterprises. **Journal of Business and Management Sciences**, 6(1), 12-15.
- Kellerman, B. (1984). **Leadership: Multidisciplinary perspectives**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kezar, A. J., Carducci, R., & Contreras-McGavin, M. (2006). **Rethinking the "L" Word in Higher Education: The Revolution in Research on Leadership**: ASHE Higher Education Report, John Wiley & Sons.
- Khatri, N. (2005). An alternative model of transformational leadership. **Vision : The Journal of Business Perspective**, 9(2), 19-26.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1990). **The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organization**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional Leadership and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. **Academy of Management Review**, 12(4), 648-657.
- Kull, S. L. (2003). **The ameliorating effects of transformational leadership on resistance to change: transformational leadership and conductivity for schematic conversion**. (Doctoral Dissertation), Regent University.

- Larcher, B. (2011). Holistic Leadership. *Horizons: The Journal of the College Theology Society*. Villanova University, 53, 11-13.
- Leider, R. J. (1996). The Ultimate leadership task: Self leadership. In P. F. Drucker (Ed.), *The Leader of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leithwood, K. (2001). School leadership in the context of accountability policies. *International Journal of Leadership in Education*, 4(3), 217–235.
- Lesley, A., Ann, B., & Neil, B. (2001). **Managing Finance, Resources and Stakeholders in Education**. London: Cromwell Press.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). **Leadership: Theory, application, & skill development** (3rd ed.). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Lynch, M. (2016). The Five Attributes of Successful Schools. Retrieved from http://blogs.edweek.org/edweek/education_futures/2016/06/the_five_attributes_of_successful_schools.html
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). **Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence** (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Mathews, J. (2016). **New-Genre Leadership Theories: An Overview**: Gaeddu College of Business Studies, Royal University of Bhutan.
- McGee-Cooper, A., & Trammell, D. (2013). **The Essentials of Servant Leadership: Principles in Practice**. Dallas, Texas: Ann McGee-Cooper & Associates, Inc.
- McPherson, G. (2017). Vietnam Investment Review. Retrieved from <https://www.vir.com.vn/new-zealands-holistic-education-model-for-the-future-54439.html>
- Miner, J. B. (1992). **Industrial-Organizational Psychology**. New York: McGraw-Hill.
- Mondy, R. W. (1990). **Management and Organizational Behavior**. Boston: Allyn and Bacon.
- Morgan, J. (2020). **The Future Leader: 9 Skills and Mindsets to Succeed in the Next Decade**. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Munroe, M. E. (2009). **Becoming a Leader**. New Kensington, PA: Whitaker House.

- Munroe, M. E. (2014). **The Power of Character in Leadership: How values, morals, ethics, and principles affect leaders.** New Kensington, PA: Whitaker House.
- Musa, K., Noor, M. A. M., & Asri, M. (2017). School principal holistic leadership: A study in high performance schools in the central zone, Malaysia. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 7(2), 678-685.
- Northouse, P. G. (2001). **Leadership Theory and Practice** (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Open Educational Resources (OER).** Commonwealth of Learning (COL), France, UNESCO.
- Orlov, J. (2003). **The Holistic Leader: A Developmental Systemic Approach to Leadership:** The Los Angeles Chapter of the American Society for Training and Development. Los Angeles, California.
- Page, D., & Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. In S. Adjibolooso (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development: American University Press.*
- Patrinos, H. A., Barrera-Osorio, F., & Guaqueta, J. (2009). **The Role and Impact of Public-Private Partnerships in Education.** Washington DC: World Bank.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. **Academy of Management Executive**, 18(1), 47–57.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. In *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams* (Vol. 7, pp. 115-139): Emerald Group Publishing Limited.
- Pfister, A. (2011). **The dynamic five-factor model of leadership : developing and testing a holistic approach to leadership behavior.** (Doctoral Dissertation), Zurich University of Applied Sciences.
- Pott, J. (2009). **A History of Charisma.** UK: Palgrave MacMillan.
- Principles in Practice.** Dallas, Texas: Ann McGee-Cooper & Associates, Inc.
- Pursley, R. D., & Snortland, N. (1980). **Managing Government Organizations.** California: Wadsworth.

- Puttick, G., Drayton, B., & Karp, J. (2015). Digital Curriculum in the Classroom: Authority, Control, and Teacher Role. **International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)**, 10(6), 11 - 20.
- Quatro, S. A., Waldman, D. A., & Galvin, B. M. (2007). Developing holistic leaders: Four domains for leadership development and practice. **Human Resource Management Review**, 17(4), 427-441.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.003>
- Reza, M. H. (2019). Components of Transformational Leadership Behavior. **EPRA International Journal of Multidisciplinary Research**, 5(3), 119-124.
- Robbins, S. P. (1997). **Managing Today**. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Rooke, D., & Torbert, W. R. (2005). Seven Transformations of Leadership. **Harvard Business Review**, 83(4), 66 - 76.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1991). **Managing Organizational Behavior**. New York: John Wiley & Sons.
- Scholtes, P. R. (1998). **The Leader's Handbook : Making Things Happen, Getting Things Done**. New York: McGraw-Hill.
- Secord, P. F., & Backman, C. W. (1964). **Social Psychology**: McGraw-Hill.
- Senge, P., & Kaufer, K. (2000). Communities of leaders or no leadership at all. In S. Chowdhuey (Ed.), *Management 21 C*. Great Britain: Pearson Education.
- Sergiovanni, T. J. (1984). **Seven Steps to Effective Instructional Leadership**. New York: McGraw-Hill.
- Shaw, M. E. (1985). **Group Dynamics** (2nd edition ed.). New Delhi: Mcgraw - Hill.
- Shaw, M. E., & Costanzo, P. R. (1982). **Theories of Social Psychology**. Tokyo: Kosaido Printing.
- Sims, H. P., & Lorenzi, P. (1992). **The New Leadership Paradigm: Social learning and cognition in Organizations**. California: Sage Publications, Newbury Park.
- Spears, L. C. (1995). **Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers**. New York: John Wiley & Sons.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. **The Journal of Virtues & Leadership**, 1(1), 25 - 30.

- Steers, R. M. (1984). **Introduction to Organizational Behavior**. Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Sundance Consulting Inc. (2017). **Holistic Leadership**: [Online]. Retrieved from: <https://www.sundance.ca/blog/2017/3/9/holistic-leadership>. Access on 5 May 2020.
- Sustainable Development**. [Online]. <http://www.iisd.org/topic/sustainable-development>. Access on 3 May 2017.
- Taba, H. (1962). **Curriculum Development: Theory and Practice**. New York: Harcourt, Brace, Jovanovich.
- Taggart, J. (2009). **Holistic Leadership**: [Online]. Retrieved from: <http://www.leadershipworldconnect.com/holistic.pdf>. Access on February 10, 2020.
- Taggart, J. (2011). **Becoming a Holistic Leader: Strategies for Successful Leadership Using a Principle-Based Approach** (Second Edition ed.). Ottawa: Taggart Leadership Consulting Inc.
- Taliaferro, D. (2014). Holistic Leadership. **Journal of Holistic Nursing**, 32(4), 248-249. doi:10.1177/0898010114555702
- Tead, O. (1953). **The Art of Leadership**. New York: McGraw-Hill Publishing.
- Telford, H. (1996). **Transforming Schools Through Collaborative Leadership**. London: Falmer Press.
- Thaker, S. (2018). **Holistic Leadership Development: An Integration of HRD Practices and Gurukul Learnings**: Parul University.
- Tice, T. N. (1993). Holistic leadership. **The Education Digest**, 59(3), 47.
- Torfin, J., Sørensen, E., & Bentzen, T. O. (2019). Institutional design for collective and holistic political leadership. **International Journal of Public Leadership**, 15(1), 58-76. doi:10.1108/IJPL-12-2018-0059
- Tourish, D. (2013). **The Dark Side of Transformational Leadership**. New York, NY: Routledge.
- Tuyishime, G. A., & Rosa, W. (2017). The Holistic Leadership Model and the Nurse Unit Manager: Assessing Requisite Leadership Competencies in the Rwandan Context. **Rwanda Journal Series F: Medicine and Health Sciences**, 4(1), 17-21.

- UNESCO. (2012). **UNESCO Associated Schools Network**: [Online] Access on 9 November 2020, Retrieved from <https://aspnet.unesco.org/en-us/Pages/Membership.aspx>. .
- UNESCO. (2015). **Global citizenship education: topics and learning objectives**. France: UNESCO.
- UNESCO Bangkok. (2019). **Concept Note “Regional Seminar on Innovative School Leadership and SDG 4.7”**: Bangkok. Thailand.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2007). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, **34**(1), 89-126.
doi:10.1177/0149206307308913
- Westre, K., & College, W. (2008). Servant Leadership in the Context of Sport. *The International Journal of Servant-Leadership*, **4**(1), 123-139.
- What is educational leadership?** : [Online]. Retrieved from: <http://online.creighton.edu/edd/doctorate-leadership/resources/what-is-educational-leadership>. Access on 18 January 2018.
- Williams, T. (2015). **The Influence of Technology Teacher Leaders in Building Capacity for Technology Integration in Schools: A Case Study**. (Doctoral Dissertation), Faculty of California State Polytechnic University, Pomon.
- Wood, K. C., Smith, H., & Grossniklaus, D. (2001). Piaget's Stages of Cognitive Development. In M. Orey (Ed.), *Emerging perspectives on learning, teaching, and technology*.
- Yukl, G. A. (1981). **Leadership in Organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (1988). **Leadership in Organizations**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (1998). **Leadership in Organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (2002). **Leadership in Organizations** (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yuyan, I. (2018). Curriculum and Technology Design: A Course to Explore Technology Applications in EFL Curriculum Design. *Journal of ELT Research*, **3**(1), 78 – 86.
- Zhang, S. X. (2016). **A Study of Followers under Transformational Leadership**. **Walden University**: [Online]. Retrieved from:

<https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.co.th/&httpsredir=1&article=3493&context=dissertations>. Access on 14 April 2018.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

- รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิดการวิจัย
- รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย
- รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1
- รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิดการวิจัย

ด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม

- | | |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Mr. Jim Funk | President of J L Funk & Associates,
Instructor at Indiana University in Executive
Education,
Global Senior Fellow for Leadership at
Consulus |
| 2. คุณธีระ ซอโสตถิกุล | Executive Chairman of Built to Build Group |
| 3. คุณพราว วัชรภักย์ | Managing Director of Monty & Totco Co.,
Ltd. |
| 4. คุณวิชัย รามมะเร็ง | กรรมการผู้จัดการ บริษัทการเดินเรือภูมิภาค
ตะวันออก จำกัด |

ด้านการบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา

- | | |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. ดร.ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์ | ที่ปรึกษา/อาจารย์ประจำหลักสูตรดุขฎฐิบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย
กรุงเทพธนบุรี
อดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
อดีตอธิบดีกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ |
| 6. ผอ.ภาคินัย สุนทรวิภาต | ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตบางนา |
| 7. ผอ.พิศณุ ศรีพล | ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ธนบุรี |

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

ด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม

1. คุณธีระ ซอโสตถิกุล Executive Chairman of Built to Build Group
2. คุณพราว วัชรภักย์ Managing Director of Monty & Totco Co., Ltd.
3. คุณวิชัย งามมะเร็ง กรรมการผู้จัดการ บริษัทการเดินเรือภูมิภาค ตะวันออก จำกัด
4. คุณพัชรพิมล ยังประภากร ประธานบริษัท Silver C Exotic Leather Co., Ltd.

ด้านการบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา

5. ดร.ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์ ที่ปรึกษา/อาจารย์ประจำหลักสูตรดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร
อดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
อดีตอธิบดีกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ
6. ผอ.ภาคินัย สุนทรวิภาต ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตบางนา
7. ผอ.พิศณุ ศรีพล ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ธนบุรี

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1
โดยการประเมินรายบุคคล

ด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม

1. ดร.รังสรรค์ วิบูลอุปถัมภ์ นักวิชาการศึกษา ฝ่ายการศึกษา
องค์การยูนิเซฟ ประเทศไทย
2. คุณรัชกร กุลเสวต อดีตผู้ช่วยโครงการอาวุโส
แผนกการศึกษาที่มีคุณภาพโดยรวม
สำนักงานยูเนสโก กรุงเทพฯ
3. ดร.เดวิด มกรพงศ์ ประธานเจ้าหน้าที่นวัตกรรม
บริษัท อาร์ แอนด์ ดี รีเสิร์ช อินโนเวชั่น แอนด์ซัพ
พลาย จำกัด
4. คุณสิรินทรา เมธยะวัฒน์ Reporting Advisor
ExxonMobil, Ltd
5. พ.ต. ชัชชัย เทียรเดช ผู้ช่วยนายทหารฝ่ายกำลังพล กองร้อยพระตำรวจ
หลวงรักษาพระองค์

ด้านกลยุทธ์

6. ดร.ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์ ที่ปรึกษา/อาจารย์ประจำหลักสูตรดุขฎิบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ธนบุรี
อดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
อดีตอธิบดีกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ
7. ดร.สุวิทย์ มูลคำ คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลประจำ
กระทรวงศึกษาธิการ (ต.ต.ป.ศธ.)
นักวิจัย กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.)
8. ดร.ทวีสิทธิ์ อิศรเดช อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดป่าประดู่ จังหวัดระยอง
ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ
ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดร.จิณณภัทร พิบูลวิฑิตธำรง ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย

ด้านการบริหารสถานศึกษาและด้านการบริหารวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา

- | | |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10. ดร.ลัดดา จุลวงศ์ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนสัตยาไส จังหวัดลพบุรี
(สถานศึกษาขนาดเล็ก) |
| 11. ดร.ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ | อดีตรรรมการครูสภา
ผู้จัดการโรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา จังหวัด
พระนครศรีอยุธยา
(สถานศึกษาขนาดกลาง) |
| 12. ผอ.วสันต์ ปัญญา | ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่
(โรงเรียนขนาดใหญ่ และเป็นโรงเรียนในฝัน รุ่นที่ 2
โรงเรียนมาตรฐานสากล และโรงเรียนสิ่งแวดล้อม
ศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน) |
| 13. ดร.จินดา สรรประสิทธิ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ
(โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนต้นแบบ) |
| 14. ดร.อิฏฐิรา ทรงกิตติพิศาล | รองผู้อำนวยการโรงเรียนสุขุมนวพันธ์อุปถัมภ์
(โรงเรียนขนาดใหญ่ และได้รับรางวัลพระราชทาน) |
| 15. ดร.ภาณุภัทร ลิ้มจำรูญ | รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์
(โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และได้รับรางวัล
พระราชทาน) |

ตัวแทนครู

- | | |
|----------------------------|------------------------------------------------------------|
| 16. นายวัชรศักดิ์ เชียงแรง | ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ
โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ |
| 17. นางสาวปติญา ศิลาแลง | ครูหัวหน้างานหลักสูตร
โรงเรียนระยองวิทยาคม จังหวัดระยอง |
| 18. ดร.เทพสุดา เมฆวิสัย | ครูชำนาญการ
โรงเรียนท่าหลวงวิทยาคม จังหวัดลพบุรี |

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2
ผ่านการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม

- | | |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ดร.รังสรรค์ วิบูลอุปถัมภ์ | นักวิชาการศึกษา ฝ่ายการศึกษา
องค์การยูนิเซฟ ประเทศไทย |
| 2. คุณรัชกร กุลเสวต | อดีตผู้ช่วยโครงการอาวุโส
แผนกการศึกษาที่มีคุณภาพโดยรวม
สำนักงานยูเนสโก กรุงเทพฯ |
| 3. ดร.เดวิด มกรพงศ์ | ประธานเจ้าหน้าที่นวัตกรรม
บริษัท อาร์ แอนด์ ดี รีเสิร์ช อินโนเวชั่น แอนด์ซัพ
พลาย จำกัด |
| 4. คุณสิรินทรา เมธยะวัฒน์ | Reporting Advisor
ExxonMobil, Ltd |

ด้านกลยุทธ์

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. ดร.ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์ | ที่ปรึกษา/อาจารย์ประจำหลักสูตรดุขภูิบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
อดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
อดีตอธิบดีกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ |
| 6. ดร.สุวิทย์ มูลคำ | คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลประจำ
กระทรวงศึกษาธิการ (ต.ต.ป.ศธ.)
นักวิจัย กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา
(กสศ.) |
| 7. ดร.จิณณภัทร พิบูลวิทิตอารัง | ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย |

ด้านการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาและด้านการบริหารวิชาการโรงเรียน
มัธยมศึกษา

- | | |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 8. ดร.ลัดดา จุลวงศ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนสัตยาไส จังหวัดลพบุรี |
| 9. ดร.ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ | อดีตรรกรรมการครูสภา
ผู้จัดการโรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา |
| 10. ผอ.วสันต์ ปัญญา | ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ |
| 11. ดร.จินดา สรรประสิทธิ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ |



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- แบบประเมินกรอบแนวคิดการวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
- แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการของโรงเรียน
ภายใต้ เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย
ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม
- แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของ
โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกใน
ประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1
- แบบประเมิน (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา
เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบ
องค์รวม ฉบับที่ 2



แบบประเมินกรอบแนวคิดการวิจัย

เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา
เพื่อความเข้าใจอันดี

ระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม
DEVELOPMENT OF ACADEMIC MANAGEMENT STRATEGIES OF SCHOOL UNDER
UNESCO ASSOCIATED SCHOOLS NETWORK IN THAILAND BASED ON THE CONCEPT
OF HOLISTIC LEADERSHIP

คำชี้แจง

แบบประเมินกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการและภาวะผู้นำแบบองค์รวม มีวัตถุประสงค์เพื่อ
สอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบของกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้
จากการสังเคราะห์เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำมาใช้เป็นกรอบในการวิจัย โดย
วิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญจากแบบประเมินนี้เพื่อพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการ
วิจัยต่อไปแบบประเมินกรอบแนวคิดการวิจัยประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ประเมินกรอบแนวคิดการวิจัย

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 ความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ

2.2 ความเหมาะสมของกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

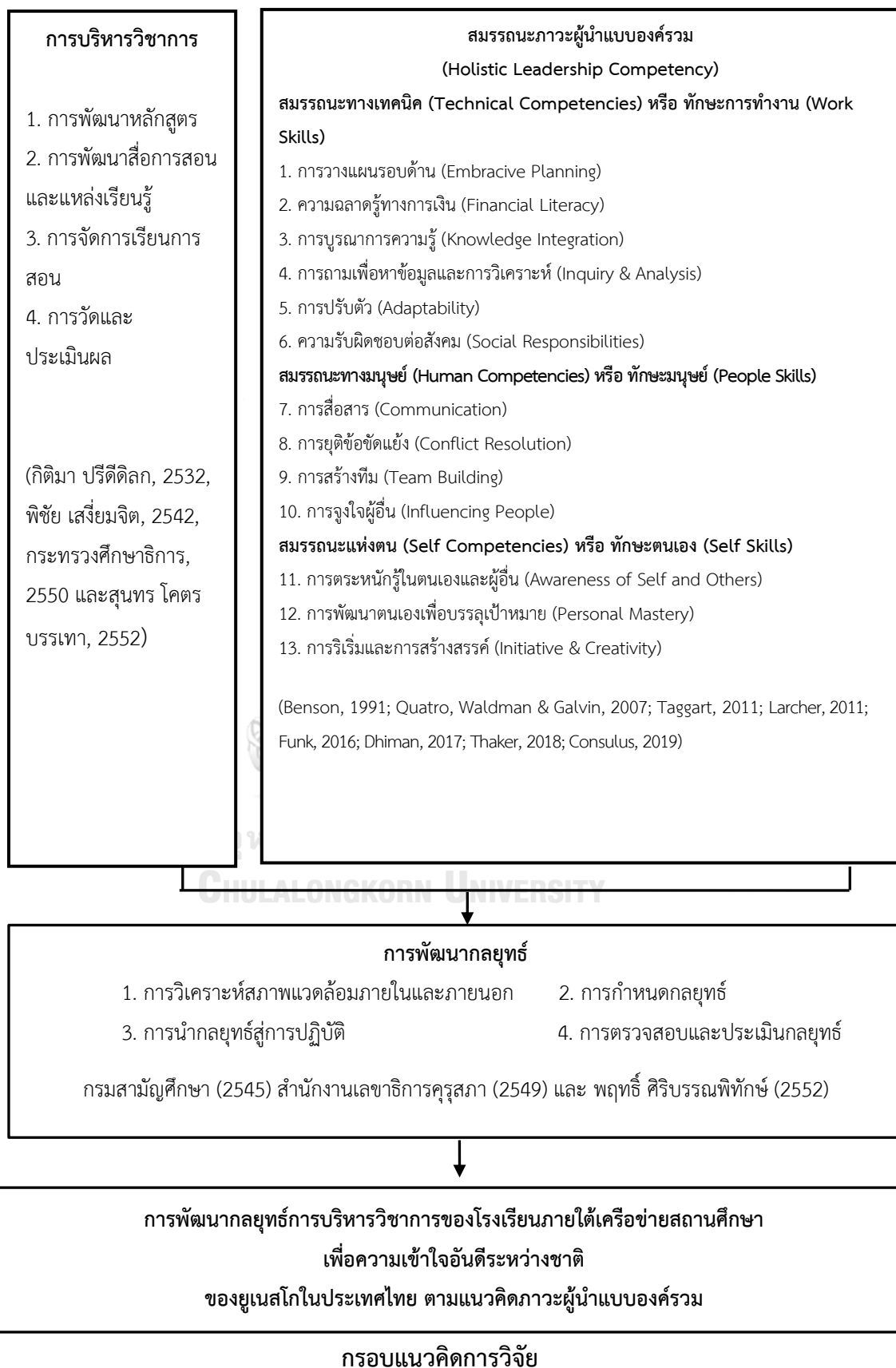
แบบประเมินนี้จะนำไปใช้ในการออกแบบแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการ
บริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโก
ในประเทศไทย เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน ทั้งนี้ ผลการประเมินกรอบแนวคิด
จะช่วยให้การออกแบบแบบสอบถามมีคุณภาพยิ่งขึ้นและมีผลต่อคุณภาพงานวิจัย จึงเรียนมาเพื่อขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านในการประเมินความเหมาะสมของกรอบแนวคิดที่ตรงกับความคิดเห็นของ
ท่านมากที่สุด ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวสรินญพัชร ธรรมบุศย์

นิสิตดุซงกีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร. 089-156-9816



คำอธิบายคำศัพท์ : ภาวะผู้นำแบบองค์รวม

<p>ภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Holistic Leadership)</p>	<p>หมายถึง สมรรถนะที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวม ของนักเรียน 3 ด้าน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills) 2. สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills) 3. สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)
<p>1. สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)</p>	<p>หมายถึง 1.1 การวางแผนรอบด้าน (Embrasive Planning) 1.2 ความฉลาดรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) 1.3 การบูรณาการความรู้ (Knowledge Integration) 1.4 การถามเพื่อหาข้อมูลและการวิเคราะห์ (Inquiry & Analysis) 1.5 การปรับตัว (Adaptability) 1.6 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibilities)</p>
<p>1.1 การวางแผนรอบด้าน (Embrasive Planning)</p>	<p>หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย ซึ่งรวมถึงการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และการจัดทำนโยบาย โดยสอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อน การดำเนินงานได้อย่างบรรลุผลสำเร็จ</p>
<p>1.2 ความฉลาดรู้ทางการเงิน (Financial Literacy)</p>	<p>หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ค่านิยม ความตระหนัก และทักษะทาง การเงิน เพื่อสร้างพฤติกรรมในการใช้เงินที่คำนึงถึงความ คุ่มค่า</p>
<p>1.3 การบูรณาการความรู้ (Knowledge Integration)</p>	<p>หมายถึง การเชื่อมโยงความรู้และนำไปประยุกต์ใช้ใน ชีวิตประจำวัน และงานอาชีพ</p>

1.4 การถามเพื่อหาข้อมูลและการวิเคราะห์ (Inquiry & Analysis)	หมายถึง การสืบเสาะข้อมูล และการพิจารณาไตร่ตรอง ข้อมูลอย่างละเอียดถี่ถ้วน โดยสามารถแยกแยะและ เข้าใจประเด็นที่มีความซับซ้อน บนพื้นฐานของหลักการ คิดอย่างเป็นเหตุและผล และการคิดแบบนามธรรมที่ สามารถเชื่อมโยงไปสู่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ
1.5 การปรับตัว (Adaptability)	หมายถึง การดำเนินชีวิตให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลง และท่ามกลางความหลากหลายของสังคม ในทุกมิติ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
1.6 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibilities)	หมายถึง การบริหารการดำเนินงานอย่างถูกต้องตาม กฎระเบียบ หลักจริยธรรม และการจัดการที่ดี โดย คำนึงถึงคุณภาพและการให้บริการ รวมทั้งประโยชน์ที่มี ต่อสังคม
2. สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	หมายถึง 2.1 การสื่อสาร (Communication) 2.2 การยุติข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) 2.3 การสร้างทีม (Team Building) 2.4 การจูงใจผู้อื่น (Influencing People)
2.1 การสื่อสาร (Communication)	หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดความ เข้าใจตรงกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร
2.2 การยุติข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution)	หมายถึง การเจรจาอย่างมีเหตุผล เพื่อคลี่คลายปัญหา ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์นั้น ๆ และนำไปสู่ข้อตกลงที่ ยอมรับได้ ซึ่งจะทำงานดำเนินต่อไปได้อย่างมี ประสิทธิภาพ
2.3 การสร้างทีม (Team Building)	หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่ม เพื่อให้เกิดความผูกพันและความร่วมมือที่เป็นไปใน ทิศทางเดียวกันตามตารางงานที่ได้รับมอบหมาย และ ตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ภายใต้การกำกับดูแล และการประเมินผลงานของผู้นำทีม
2.4 การจูงใจผู้อื่น (Influencing People)	หมายถึง การมีอิทธิพลต่อผู้อื่นโดยการโน้มน้าวและจูงใจ ผู้อื่นให้คล้อยตามทางความคิดและการกระทำ ซึ่งอาจมี เรื่องของการให้รางวัล การสนับสนุน และการเอื้ออำนวยความสะดวกเข้ามา เกี่ยวข้องด้วย

3. สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	หมายถึง 3.1 การตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น (Awareness of Self and Others) 3.2 การพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Personal Mastery) 3.3 การริเริ่มและการสร้างสรรค์ (Initiative & Creativity)
3.1 การตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น (Awareness of Self and Others)	หมายถึง การเข้าใจตนเองและผู้อื่นถึงความต้องการ ความจำเป็น เป้าหมาย ความเป็นอยู่ที่ดี ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ ลักษณะเฉพาะของบุคคล และแม้แต่ตัวตนทางกาย จิตใจ อารมณ์ และจิตวิญญาณ ซึ่งรวมถึงการสะท้อนตัวตน การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง การแสดงออก ซึ่งความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ และมีความยุติธรรม
3.2 การพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Personal Mastery)	หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลเพื่อพัฒนาความสามารถของตนเองจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นในการปฏิบัติตามได้อย่างเหมาะสม
3.3 การริเริ่มและการสร้างสรรค์ (Initiative & Creativity)	หมายถึง ความคิดที่มุ่งแสวงหาแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ รวมทั้งพัฒนาต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่เดิม เพื่อสร้างความแตกต่างและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ประเมินกรอบแนวคิดการวิจัย

1. ชื่อ – สกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขา.....
3. ความเชี่ยวชาญพิเศษ.....
4. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
5. สถานที่ทำงาน.....
6. เบอร์โทรศัพท์ที่ติดต่อได้.....Email:.....

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมของกรอบแนวคิดการวิจัย

ในทัศนะของท่าน ท่านคิดว่ากรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม และกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการที่กำหนดขึ้นมีความเหมาะสมหรือไม่ โดยทำเครื่องหมาย √ ตรงช่องที่ตรงกับความเห็นของท่าน

- +1 เห็นด้วย ว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย
- 0 ไม่แน่ใจ ว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย
- 1 ไม่เห็นด้วย ว่าประเด็นหัวข้อของกรอบแนวคิดมีความเหมาะสมกับงานวิจัย

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	ไม่เหมาะสม -1	ไม่แน่ใจ 0	เหมาะสม +1
1. สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)			
1.1 การวางแผนรอบด้าน (Embracive Planning)			
1.2 ความฉลาดรู้ทางการเงิน (Financial Literacy)			
1.3 การบูรณาการความรู้ (Knowledge Integration)			
1.4 การถามเพื่อหาข้อมูลและการวิเคราะห์ (Inquiry & Analysis)			
1.5 การปรับตัว (Adaptability)			
1.6 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibilities)			
2. สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)			
2.1 การสื่อสาร (Communication)			
2.2 การยุติข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution)			
2.3 การสร้างทีม (Team Building)			
2.4 การจูงใจผู้อื่น (Influencing People)			
3. สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)			
3.1 การตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น			

กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	ไม่เหมาะสม -1	ไม่แน่ใจ 0	เหมาะสม +1
(Awareness of Self and Others)			
3.2 การพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Personal Mastery)			
3.3 การริเริ่มและการสร้างสรรค์ (Initiative & Creativity)			

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

คำอธิบายคำศัพท์ : การบริหารวิชาการ

การบริหารวิชาการ	หมายถึง 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การพัฒนาสื่อการสอน และแหล่งเรียนรู้ 3) การจัดการเรียนการสอน 4) การวัดและประเมินผล
การพัฒนาหลักสูตร	หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายและประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร
การพัฒนาสื่อการสอน และแหล่งเรียนรู้	หมายถึง การจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน รวมถึงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ
การจัดการเรียนการสอน	หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
การวัดและประเมินผล	หมายถึง การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ของนักเรียน

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ

กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ	ไม่เหมาะสม -1	ไม่แน่ใจ 0	เหมาะสม +1
1. การพัฒนาหลักสูตร			
2. การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้			
3. การจัดการเรียนการสอน			
4. การวัดและประเมินผล			

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่าน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตาราง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ด้านการจัดการเรียนการสอน

ข้อความสำหรับการวิจัย <u>ด้านการจัดการเรียนการสอน</u>	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่							IOC
	1	2	3	4	5	6	7	
การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน								
5. โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน ในระดับใด								
5.1 สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	+1	+1	+1	+1	+1	0	+1	0.86
5.2 สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	0	0	+1	+1	+1	0	+1	0.57
5.3 สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1

ตาราง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ปัจจัยด้านสังคม (ต่อ)

ข้อความสำหรับการวิจัย <u>ปัจจัยด้านสังคม</u>	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่							
	1	2	3	4	5	6	7	IOC
18. ท่านคิดว่าปัจจัยทางด้านสังคมเอื้อต่อการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย <u>ด้านการจัดการเรียนการสอน</u> ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมในเรื่องดังต่อไปนี้ ในระดับใด								
18.1 สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
18.2 สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
18.3 สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
19. ท่านคิดว่าปัจจัยทางด้านสังคมเอื้อต่อการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย <u>ด้านการวัดและประเมินผล</u> ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมในเรื่องดังต่อไปนี้ ในระดับใด								
19.1 สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
19.2 สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	0.86
19.3 สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	0.86



สำหรับผู้อำนวยการโรงเรียน/รอง
ผู้อำนวยการโรงเรียน

แบบสอบถาม

เรื่อง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารวิชาการ ของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา

เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหาร วิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกใน ประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย

2. แบบสอบถามฉบับนี้ มีจำนวน 17 หน้า แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในในการ บริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโก ในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ตอนที่ 3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกในการ บริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโก ในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น โดยไม่เป็นการวิเคราะห์ภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อ ต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคลหรือสถานศึกษา ขอความกรุณาท่าน โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามสภาพจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ข้อมูลของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัยและจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศใน ภาพรวมต่อไป

4. ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับความอนุเคราะห์และการเสียสละเวลาอันมีค่าของท่าน ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ทั้งนี้ กรุณาส่งแบบสอบถามคืนโดยใส่ซองที่ผู้วิจัย จัดเตรียมไว้ให้ทางไปรษณีย์ โดยเร็ว

นางสาวสริณัฐพัชร์ ธรรมบุศย์
นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามความเป็นจริง

1. เพศ

(1) ชาย (2) หญิง

2. อายุ (เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป นับเป็น 1 ปี)

(1) ต่ำกว่า 31 ปี (2) 31 - 40 ปี
 (3) 41 - 50 ปี (4) 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

(1) ปริญญาตรี (2) ปริญญาโท (3) ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งปัจจุบัน

(1) ผู้อำนวยการโรงเรียน (2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน

5. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน (เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป นับเป็น 1 ปี)

(1) ต่ำกว่า 1 ปี (2) 1 - 4 ปี (3) 5 - 8 ปี
 (4) 9 - 12 ปี (5) 13 - 15 ปี (6) มากกว่า 15 ปี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายในในการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน **โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับสภาพปัจจุบัน** : สภาพเป็นจริงที่โรงเรียนของท่านกำลังเป็นอยู่ หรือกำลังดำเนินการอยู่ และ **สภาพที่พึงประสงค์** : สภาพที่พึงต้องการ ตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งมีความหมายของเกณฑ์ค่าระดับคะแนน ดังนี้

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”

ระดับ 5 หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติในสภาพปัจจุบัน มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติในสภาพปัจจุบัน มาก

ระดับ 3 หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติในสภาพปัจจุบัน ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติในสภาพปัจจุบัน น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติในสภาพปัจจุบัน น้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

ระดับ 5 หมายถึง ตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต มาก

ระดับ 3 หมายถึง ตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ตรงกับสภาพที่พึงประสงค์ที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต น้อยที่สุด

ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายในในการ บริหารวิชาการ : ด้านการพัฒนาหลักสูตร	สภาพปัจจุบัน มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด					สภาพที่พึงประสงค์ มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร											
0	โรงเรียนมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่ส่งผลต่อการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน ในระดับใด										
0.1	สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการ ทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
				✓			✓				

การแปลความหมาย ปัจจุบันโรงเรียนมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางเทคนิค หรือ ทักษะการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง และท่านคาดหวังให้โรงเรียนมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเพื่อให้นักเรียนพัฒนาสมรรถนะทางเทคนิค หรือ ทักษะการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

คำอธิบายศัพท์ : ภาวะผู้นำแบบองค์รวม

ภาวะผู้นำแบบองค์รวม (Holistic Leadership)	หมายถึง สมรรถนะของผู้นำ 3 ด้าน ดังนี้ 1. สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills) 2. สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills) 3. สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)
1. สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	ประกอบด้วย 1.1 การวางแผนรอบด้าน (Embrasive Planning) 1.2 ความฉลาดรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) 1.3 การบูรณาการความรู้ (Knowledge Integration) 1.4 การสืบค้นและการวิเคราะห์ (Inquiry & Analysis) 1.5 การปรับตัวและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Adaptability & Change Management) 1.6 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibilities)
1.1 การวางแผนรอบด้าน (Embrasive Planning)	หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของงานที่ได้รับมอบหมาย
1.2 ความฉลาดรู้ทางการเงิน (Financial Literacy)	หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ค่านิยม ความตระหนัก และทักษะทางการเงิน เพื่อสร้างพฤติกรรมในการใช้เงินที่คำนึงถึงความคุ้มค่า ซึ่งรวมถึงการใช้เงินโดยยึดหลักคุณธรรม
1.3 การบูรณาการความรู้ (Knowledge Integration)	หมายถึง การเชื่อมโยงความรู้บูรณาการ 8 กลุ่มสาระ และนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน และงานอาชีพ
1.4 การสืบค้นและการวิเคราะห์ (Inquiry & Analysis)	หมายถึง การสืบเสาะข้อมูล และการพิจารณาไตร่ตรองข้อมูลอย่างละเอียดถี่ถ้วน โดยสามารถแยกแยะและเข้าใจประเด็นที่มีความซับซ้อนบนพื้นฐานของหลักการคิดอย่างเป็นเหตุและผล และการคิดแบบนามธรรมที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

1.5 การปรับตัวและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Adaptability & Change Management)	หมายถึง การดำเนินชีวิตให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และท่ามกลางความหลากหลายของสังคมในทุกมิติ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
1.6 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibilities)	หมายถึง การบริหารการดำเนินงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบ หลักจริยธรรม และการจัดการที่ดี โดยคำนึงถึงคุณภาพและการให้บริการ รวมทั้งประโยชน์ที่มีต่อสังคม
2. สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	ประกอบด้วย 2.1 การสื่อสาร (Communication) 2.2 การยุติข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) 2.3 การสร้างทีม (Team Building) 2.4 การจูงใจและการจัดการกับผู้อื่น (Influencing & Managing People)
2.1 การสื่อสาร (Communication)	หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร
2.2 การยุติข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution)	หมายถึง การใช้ทักษะการเจรจาอย่างมีเหตุผล เพื่อคลี่คลายปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์นั้น ๆ และนำไปสู่ข้อตกลงที่ยอมรับได้บนพื้นฐานเหตุผลที่ถูกต้อง ซึ่งจะทำงานดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2.3 การสร้างทีม (Team Building)	หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่ม เพื่อให้เกิดความผูกพันและความร่วมมือที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตามตารางงานที่ได้รับมอบหมาย และตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อ ภายใต้การกำกับดูแลและการประเมินผลงานของผู้นำทีม
2.4 การจูงใจและการจัดการกับผู้อื่น (Influencing & Managing People)	หมายถึง การให้ข้อมูลและให้ผู้อื่นเป็นผู้ทำการตัดสินใจ โดยการโน้มน้าวและจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามทางความคิด และการกระทำ ซึ่งอาจมีเรื่องของการให้รางวัล การสนับสนุน และการเอื้ออำนวยความสะดวกเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย
3. สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	ประกอบด้วย 3.1 การตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น (Awareness of Self and Others) 3.2 การพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Personal Mastery) 3.3 การริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ (Initiative & Creativity)

3.1 การตระหนักรู้ในตนเองและผู้อื่น (Awareness of Self and Others)	หมายถึง การเข้าใจตนเองและผู้อื่นถึงความต้องการ ความจำเป็น เป้าหมาย ความเป็นอยู่ที่ดี ค่านิยม ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ ลักษณะเฉพาะของบุคคล และแม้แต่ตัวตนทางกาย จิตใจ อารมณ์ และ จิตวิญญาณ ซึ่งรวมถึงการสะท้อนตัวตน การสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง การแสดงออกซึ่งความรู้สึก เห็นอกเห็นใจ และมีความยุติธรรม
3.2 การพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Personal Mastery)	หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลเพื่อพัฒนาความสามารถ ของตนเองจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญสู่การบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นในการปฏิบัติตามได้ อย่างเหมาะสม
3.3 การริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ (Initiative & Creativity)	หมายถึง ความคิดที่มุ่งแสวงหาแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ รวมทั้ง พัฒนาต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่เดิม เพื่อสร้างความแตกต่างและนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลง ตลอดจนการส่งเสริม ให้ผู้เรียนเป็นนวัตกรรมเพื่อสร้างนวัตกรรม

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายในในการ บริหารวิชาการ : ด้านการพัฒนาหลักสูตร	สภาพปัจจุบัน มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด					สภาพที่พึงประสงค์ มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร											
1.	โรงเรียนมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน ในระดับใด										
1.1	สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2	สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3	สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตร											
2	โรงเรียนมีการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน ในระดับใด										
2.1	สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2	สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.3	สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายในในการ บริหารวิชาการ : ด้านการพัฒนา สื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด					สภาพที่พึงประสงค์ มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน											
3.	โรงเรียนมีการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน ในระดับใด										
3.1	สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.2	สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.3	สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ											
4.	โรงเรียนมีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน ในระดับใด										
4.1	สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.2	สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.3	สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายในในการ บริหารวิชาการ : ด้านการจัดการเรียนการสอน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด					มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน											
5.	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่ส่งผลต่อการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน ในระดับใด										
5.1	สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.2	สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.3	สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายในในการ บริหารวิชาการ : ด้านการวัดและประเมินผล	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด					มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้											
6.	โรงเรียนมีการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะที่ส่งผลต่อ การเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน ในระดับใด										
6.1	สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.2	สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.3	สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายในในการ บริหารวิชาการ : ด้านการวัดและประเมินผล (ต่อ)	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด					มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน											
7.	โรงเรียนมีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน ในระดับใด										
7.1	สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.2	สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.3	สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ตอนที่ 3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกในการบริหาร
วิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของ
ยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน **โดยทำเครื่องหมาย ✓** ลงในช่องว่าง
ที่ตรงกับ**สภาพปัจจุบัน** : สภาพที่เป็นจริงที่โรงเรียนของท่านกำลังเป็นอยู่ หรือกำลังดำเนินการอยู่ และ
สภาพที่พึงประสงค์ : สภาพที่พึงต้องการ ตามความเป็นจริงมากที่สุด

การเมืองและนโยบายของรัฐ (Politics Factors: P) หมายถึง นโยบายของรัฐ นโยบาย
ของกระทรวงศึกษาธิการ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นปัจจัยภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารวิชาการ
ของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย
ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

สภาพเศรษฐกิจ (Economic Factors: E) หมายถึง สภาพและแนวโน้มทางเศรษฐกิจ
ภาวะทางการเงิน งบประมาณ การลงทุน ที่เป็นปัจจัยภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารวิชาการของ
โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตาม
แนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

สภาพสังคม (Social Factors: S) หมายถึง ระบบการศึกษา ค่านิยม วัฒนธรรม ประเพณี
คุณภาพชีวิต สภาพกระแสสังคมและชุมชนโดยรอบโรงเรียน ปัญหาของสังคม ที่เป็นปัจจัยภายนอกที่
เอื้อต่อการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติ
ของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

เทคโนโลยี (Technological Factors: T) หมายถึง ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี
สารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ ที่เป็นปัจจัยภายนอกที่เอื้อ
ต่อการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของ
ยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายนอกในการ บริหารวิชาการ : ปัจจัยด้านการเมืองและ นโยบายของรัฐ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด					มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ท่านคิดว่าปัจจัยทางด้านการเมืองและนโยบายของรัฐเอื้อต่อการบริหารวิชาการของโรงเรียน ภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตาม แนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมในด้านต่อไปนี้ ในระดับใด											
8. ด้านการพัฒนาหลักสูตร											
8.1	สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.2	สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.3	สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9. ด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้											
9.1	สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9.2	สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9.3	สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายนอกในการ บริหารวิชาการ : ปัจจัยด้านการเมืองและ นโยบายของรัฐ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด					มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10. ด้านการจัดการเรียนการสอน											
	10.1 สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	10.2 สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	10.3 สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายนอกในการ บริหารวิชาการ : ปัจจัยทางการเมืองและ นโยบายของรัฐ (ต่อ)	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด					มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11. ด้านการวัดและประเมินผล											
	11.1 สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	11.2 สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	11.3 สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ท่านคิดว่าปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจเอื้อต่อการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่าย สถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำ แบบองค์รวมในด้านต่อไปนี้ ในระดับใด											
12. ด้านการพัฒนาหลักสูตร											
	12.1 สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.2 สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	12.3 สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13. ด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้											

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายนอกในการ บริหารวิชาการ : ปัจจัยทางด้านการเมืองและ นโยบายของรัฐ (ต่อ)	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด					มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13.1	สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13.2	สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13.3	สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14. ด้านการจัดการเรียนการสอน											
14.1	สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14.2	สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14.3	สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15. ด้านการวัดและประเมินผล											
15.1	สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายนอกในการ บริหารวิชาการ : ปัจจัยทางด้านการเมืองและ นโยบายของรัฐ (ต่อ)	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด					มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	15.2 สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	15.3 สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายนอกในการ บริหารวิชาการ : ปัจจัยทางด้านสังคม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด					มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ท่านคิดว่าปัจจัยทางด้านสังคมเอื้อต่อการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่าย สถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำ แบบองค์รวมในด้านต่อไปนี้ ในระดับใด											
16. ด้านการพัฒนาหลักสูตร											
16.1 สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16.2 สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16.3 สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17. ด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้											
17.1 สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17.2 สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17.3 สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18. ด้านการจัดการเรียนการสอน											

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายนอกในการ บริหารวิชาการ : ปัจจัยทางด้านสังคม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด					มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18.1	สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18.2	สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18.3	สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายนอกในการ บริหารวิชาการ : ปัจจัยทางด้านสังคม (ต่อ)	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด					มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19. ด้านการวัดและประเมินผล											
19.1	สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19.2	สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19.3	สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายนอกในการ บริหารวิชาการ : ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด					มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ท่านคิดว่าปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีเอื้อต่อการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่าย สถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบ องค์รวมในด้านต่อไปนี้ ในระดับใด											
20. ด้านการพัฒนาหลักสูตร											
	20.1 สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	20.2 สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	20.3 สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายนอกในการบริหาร วิชาการ : ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (ต่อ)	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด					มากที่สุด ⇨ น้อยที่สุด				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21. ด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้											
21.1	สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21.2	สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21.3	สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
22. ด้านการจัดการเรียนการสอน											
22.1	สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
22.2	สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
22.3	สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
23. ด้านการวัดและประเมินผล											
23.1	สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) หรือ ทักษะการทำงาน (Work Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
23.2	สมรรถนะทางมนุษย์ (Human Competencies) หรือ ทักษะมนุษย์ (People Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
23.3	สมรรถนะแห่งตน (Self Competencies) หรือ ทักษะตนเอง (Self Skills)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้



แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
(ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา
เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติ
ของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ

2. แบบประเมินฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของงานวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย ตารางสรุป SWOT Analysis ตารางสรุป TOWS Matrix และขั้นตอนการวิจัย

ตอนที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 3 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1 สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง 14 กลยุทธ์ และวิธีการ 42 วิธี

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1 ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวสรินุณพัชร์ ธรรมบุศย์
 นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของงานวิจัย

ด้านนโยบาย

การจัดการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความสมดุลด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกของความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการประกอบอาชีพและการศึกษาตลอดชีวิต โดยเชื่อว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551)

ด้านปัญหาและความท้าทายของสังคมโลก

1. โลกเริ่มเข้าสู่ยุคสังคมพลิกผัน (Disruptive society) หรือโลกยุควูคา (VUCA World) ที่มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ทำให้ต้องมีการพัฒนาผู้เรียนในทุกช่วงวัยให้เติบโตเป็นพลเมืองของประเทศที่สามารถสร้างสรรค์สังคมให้เกิดสันติภาพ อยู่ร่วมกันอย่างผาสุกและปลอดภัย (UNESCO, 2015) ตลอดจนเรียนรู้ได้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ของโลกวูคา ซึ่งจะช่วยในเรื่องของการตัดสินใจและการหาแนวทางแก้ไขได้อย่างถูกต้อง (ไซติกา ใจทิพย์ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข, 2561)
2. เด็กและเยาวชนในสังคมไทยยังขาดวุฒิภาวะด้านทักษะการเป็นผู้นำ การคิดวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา และการมีส่วนร่วมในสังคม ซึ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับคนรุ่นใหม่โดยเฉพาะเด็กและเยาวชนที่ต้องได้รับการเสริมสร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถจัดการกับตนเองทั้งชีวิตส่วนตัว ครอบครัว และการทำงาน พร้อมเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ในสังคม มีความเป็นพลเมืองโลกอย่างสมบูรณ์ และช่วยสนับสนุนความร่วมมือในการนำพาประเทศสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550)

ด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม

1. กรอบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบองค์รวม มาจากรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีอิทธิพล และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แต่ในหลักการแล้วนั้น ภาวะผู้นำแบบองค์รวมจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงนวัตกรรม มีความร่วมมือ พร้อมยืดหยุ่น และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Tuyishime & Rosa, 2017)

2. ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบองค์รวมกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบอื่น คือ การปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ ในการพัฒนาภาวะผู้นำจากเดิมที่มุ่งเน้นการทำงานเพียงอย่างเดียว โดยผนวกเรื่อง ของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเป็นตนเองเข้าไว้ด้วยกัน (Benson, 1991) กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมเป็นเรื่องของพฤติกรรมและการปฏิบัติที่ผู้นำพึงมีในการทำงาน แต่มักจะ มองข้ามคุณลักษณะที่จำเป็นที่จะนำไปสู่การปฏิบัติเหล่านั้นให้บรรลุผลสำเร็จ (Funk, 2016)

3. ความสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำแบบองค์รวม คือ การพัฒนาโดยรวมที่เน้นคนเป็น ศูนย์กลาง (People-centered Approach) จึงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมและ สมบูรณ์แบบมากที่สุดต่อองค์กรและสถานศึกษาในการนำมาประยุกต์ใช้ในยุคสังคมพหุวัฒนธรรม และ พัฒนามนุษย์ในทุกด้านของชีวิตทั้งร่างกาย สังคม อารมณ์ สติปัญญา และจิตวิญญาณ (Thaker, 2018) เนื่องจากรูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าวพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมใน 3 มิติ คือ มิติชีวกายภาพ มิติจิตสังคม และมิติสังคมและวัฒนธรรม (Popper, Tice, Wapner & Demick, อ้างถึงใน Best, 2011)

ด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. จากการศึกษาของ วิลาวลัย พงษ์สุนทร และ ธนยธรรณ์ สุขพานิช (2557) เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ด้านสุขภาพแบบองค์รวมของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร พบว่า ภาวะผู้นำช่วยเสริมสร้าง คุณภาพอย่างยั่งยืนได้ด้วยการพัฒนาองค์ประกอบ 5 มิติ ได้แก่ 1) มิติทางกาย 2) มิติทางจิตใจ 3) มิติทางสังคม 4) มิติทางจิตวิญญาณ และ 5) มิติทางอารมณ์

2. จากการศึกษาของ กันย์ธัญญ์ สุขชิน (2557) เกี่ยวกับการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำเด็กและ เยาวชนในชุมชน เทศบาลตำบลบ้านดู่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย พบว่า การพัฒนาทักษะชีวิต และภาวะผู้นำจะเป็นการเสริมสร้างศักยภาพเด็กและเยาวชนในชุมชน

3. จากการศึกษาของ Benson (1991) เกี่ยวกับกรณีศึกษาการฝึกอบรมภาวะผู้นำเยาวชน พบว่า การพัฒนาองค์ความรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะการ ทำงาน ทักษะมนุษยสัมพันธ์ และทักษะตนเอง จะช่วยส่งผลให้การปฏิบัติงานของผู้นำเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ด้านการบริหารวิชาการ

1. การบริหารวิชาการเป็นหัวใจหลักของสถานศึกษาและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในการ จัดวางกลยุทธ์และกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาอย่างเหมาะสมเพื่อให้เข้ากับบริบทของ ประเทศและโลก

2. การพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำแบบองค์รวมนั้น การบริหารวิชาการของโรงเรียนจะช่วย พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ เสริมสร้างสมรรถนะพื้นฐาน เจตคติที่มีต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และคุณลักษณะความเป็นพลเมืองของผู้เรียน (Brauckmann, 2011) โดยมุ่งเน้นขอบข่ายงาน

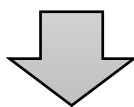
ด้านการพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล

**ด้านความสำคัญของงานวิจัยกับการพัฒนาการบริหารวิชาการ
โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย
(ASPnet)**

1. ปัจจุบันเครือข่าย ASPnet ขับเคลื่อนการดำเนินงานของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายฯ กว่า 2,500 แห่งทั่วโลก โดยผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน และพ่อแม่ มีส่วนร่วมผ่านการสะท้อนมุมมองต่อการจัดการศึกษาแบบใหม่ในอีก 30 ปีข้างหน้า ภายในปี ค.ศ. 2050 ซึ่งรวมถึงรูปแบบการเรียนรู้ และองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อโลกพลิกผัน เพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนและความเป็นพลเมืองโลก (UNESCO, 2012)

2. การพัฒนาการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่าย ASPnet ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม จะเป็นอีกหนึ่งแนวทางสำคัญสำหรับโรงเรียนในการวางแผนการจัดการศึกษา ซึ่งนอกจากจะต้องดำเนินการโดยสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการแล้ว ใน ฐานะสมาชิกเครือข่าย ASPnet โรงเรียนยังผนวกแนวคิดตามข้อริเริ่มขององค์การยูเนสโกและส่งเสริมการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของเครือข่าย ASPnet ให้เข้ากับบริบทการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมของประเทศทั่วโลกด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนและด้านความเป็นพลเมืองโลก

3. ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งนำเสนอข้อค้นพบใหม่ให้กับโรงเรียนภายใต้เครือข่าย ASPnet ในแง่มุมที่ว่า “การเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมจะช่วยพัฒนานักเรียนในทุกมิติ ได้แก่ ร่างกาย สังคม อารมณ์ สติปัญญา และจิตวิญญาณ รวมทั้งเติบโตเต็มตามศักยภาพและกลายเป็นพลเมืองของประเทศและโลกอย่างสมบูรณ์ท่ามกลางบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างสรรค์สังคมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน”



**กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจ
อันดีระหว่างชาติ
ของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม**

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

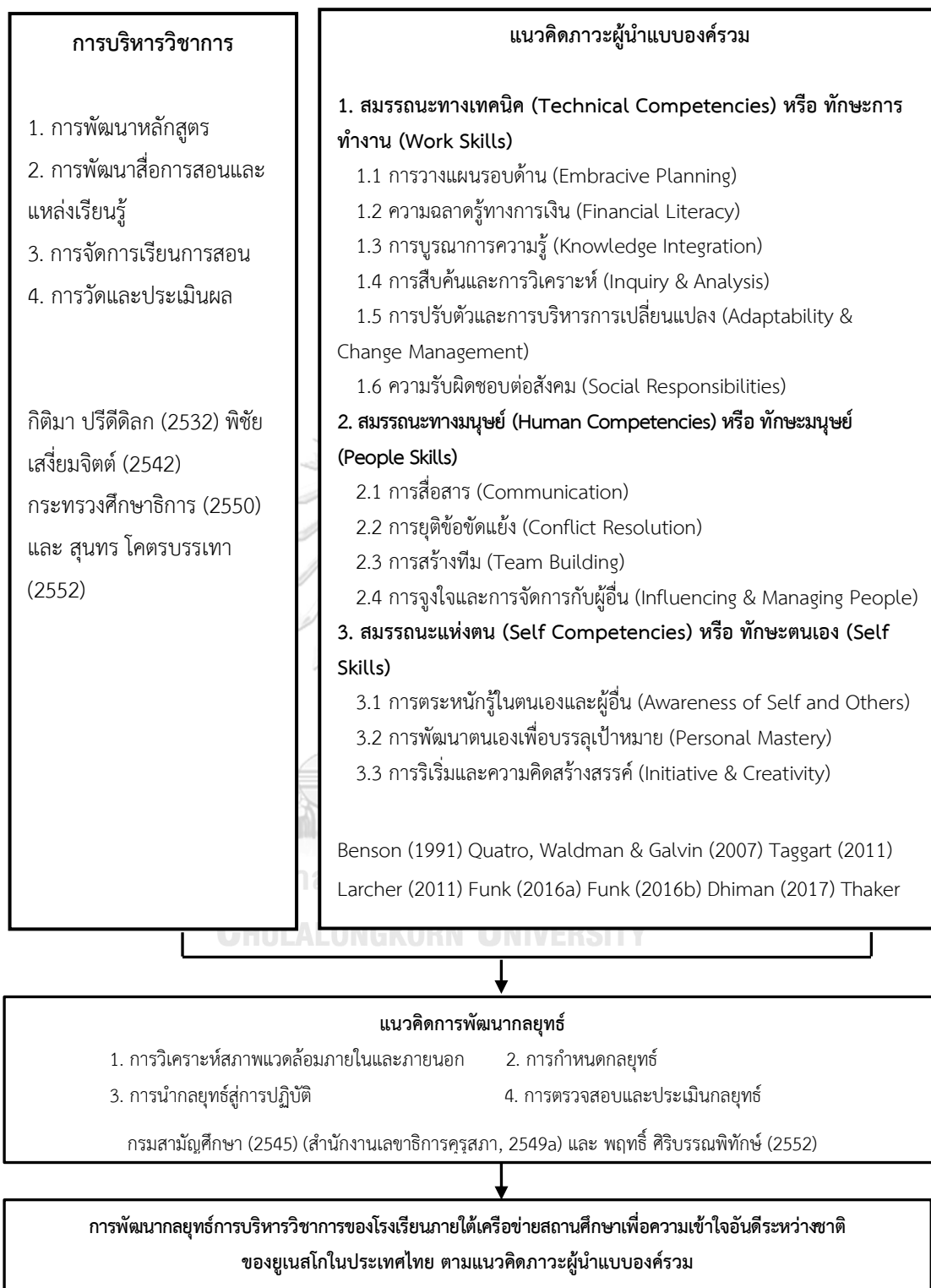
- 1) ศึกษากรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมและกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ
- 2) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม
- 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

1.3 ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ที่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษา จำนวน 105 โรงเรียน



1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย



1.5 ขั้นตอนการวิจัย

1) ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย และกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารวิชาการโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

3) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม โดยมีรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.32 ถึงตารางที่ 4.36

4) วิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารวิชาการโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม โดยมีรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.37 ถึงตารางที่ 4.41

5) ร่างกลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1

6) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล

อยู่ระหว่างดำเนินการขั้นตอนนี้

7) ร่างกลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2

8) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2 โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิ

9) นำเสนอกกลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับสมบูรณ์

ตอนที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1) ชื่อ - สกุล.....
- 2) วุฒิการศึกษาสูงสุด ปริญญา.....สาขา.....
.....
- 3) ตำแหน่งในการปฏิบัติงานปัจจุบัน.....

คำชี้แจง แบบประเมินนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในระดับคะแนนซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
ระดับ	หมายถึง	ระดับ	หมายถึง
5	มีความเหมาะสมมากที่สุด	5	มีความเป็นไปได้มากที่สุด
4	มีความเหมาะสมมาก	4	มีความเป็นไปได้มาก
3	มีความเหมาะสมปานกลาง	3	มีความเป็นไปได้ปานกลาง
2	มีความเหมาะสมน้อย	2	มีความเป็นไปได้น้อย
1	มีความเหมาะสมน้อยที่สุด	1	มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ ฯ ฉบับที่ 1

3.1 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์
สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ

กลยุทธ์หลัก	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด					มากที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<u>กลยุทธ์หลักที่ 1</u> ยกระดับความเป็นเลิศของ หลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำ แบบองค์รวมของนักเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาส ทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<u>กลยุทธ์หลักที่ 2</u> ปฏิรูปหลักสูตรเสริมสร้าง ภาวะผู้นำแบบองค์รวมของ นักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<u>กลยุทธ์หลักที่ 3</u> เร่งรัดการพัฒนาสื่อการสอน และแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้าง ภาวะผู้นำแบบองค์รวมของ นักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พิเศษ โดยใช้โอกาสทาง เทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<u>กลยุทธ์หลักที่ 4</u> พลิกโฉมการพัฒนาสื่อการ สอนและแหล่งเรียนรู้ที่ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์ รวมของนักเรียนโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

กลยุทธ์หลัก	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด					มากที่สุด					
	น้อยที่สุด					น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
ขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี											

กลยุทธ์หลัก	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด					มากที่สุด					
	น้อยที่สุด					น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<u>กลยุทธ์หลักที่ 5</u> ยกระดับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก <u>ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ</u> โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<u>กลยุทธ์หลักที่ 6</u> ผลักดันการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน <u>โรงเรียนขนาดกลาง</u> โดยใช้โอกาสทางสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<u>กลยุทธ์หลักที่ 7</u> เร่งปรับปรุงการวัดและประเมินผลที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียน <u>ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่</u> โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<u>กลยุทธ์หลักที่ 8</u>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

กลยุทธ์หลัก	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด					มากที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
พลิกโฉมการวัดและประเมินผล ที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะ ผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดย ใช้โอกาสทางเทคโนโลยี											



3.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์รอง 14 กลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ

กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับความเป็นเลิศของหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี											
กลยุทธ์รอง 1.1 เน้นเสริมสร้างจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดเล็กขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง 1.2 เน้นการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษโดยใช้โอกาสทางสังคม											
กลยุทธ์รอง 2.1 เร่งปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง 2.2 เพิ่มการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งรัดการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี											
กลยุทธ์รอง 3.1 เร่งปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์สมรรถนะทางเทคนิคหรือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
ทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี											
กลยุทธ์รอง 3.2 เร่งพัฒนาการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 4 พลิกโฉมการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี											
กลยุทธ์รอง 4.1 ส่งเสริมการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
ทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี											
กลยุทธ์รอง 4.2 เพิ่มแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 5 ยกระดับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี											
กลยุทธ์รอง 5.1 ยกระดับการใช้นวัตกรรมจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 6 ผลักดันการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม											
กลยุทธ์รอง 6.1 เร่งพัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 7 เร่งปรับปรุงการวัดและประเมินผลที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี											
กลยุทธ์รอง 7.1 พัฒนาความเข้มแข็งในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง 7.2 เพิ่มขีดความสามารถในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 8 พลิกโฉมการวัดและประเมินผลที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี											
กลยุทธ์รอง 8.1 เน้นการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง 8.2 ส่งเสริมการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานและสมรรถนะแห่งตนหรือ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
ทักษะตนเองของโรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาส ทางเทคโนโลยี											



3.3 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) วิธีการ 42 วิธี สำหรับ
โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p><u>กลยุทธ์หลักที่ 1</u> ยกระดับความเป็นเลิศของหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>											
<p><u>กลยุทธ์รอง 1.1</u> เน้นเสริมสร้างจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>											
<p>วิธีการ 1.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและประชุมวางแผนโดยเน้นเสริมสร้างจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p>วิธีการ 1.1.2 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรส่งเสริมครูในการนำหลักสูตรไปใช้อย่างจริงจังโดยเน้นเสริมสร้างจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำ</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด		น้อยที่สุด			มากที่สุด		น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
แบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียน <u>ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่</u> โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี											
วิธีการ 1.1.3 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียน <u>ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่</u> โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p><u>กลยุทธ์รอง 1.2</u> เน้นการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียน<u>ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่</u> โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>											

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด		น้อยที่สุด			มากที่สุด		น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p>วิธีการ 1.2.1 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรประชุมวางแผน โดยเน้นการกำหนดประสิทธิภาพการเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p>วิธีการ 1.2.2 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรส่งเสริมการให้ความรู้และพัฒนาสมรรถนะครูในการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และ</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
ขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี											
วิธีการ 1.2.3 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้บรรลุผลตามที่กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษโดยใช้โอกาสทางสังคม											
กลยุทธ์รอง 2.1 เร่งปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษโดยใช้โอกาสทางสังคม											
วิธีการ 2.1.1 แต่งตั้งองค์ประกอบคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ซึ่งรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย เพื่อประชุมวางแผนเร่งปรับปรุง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด		น้อยที่สุด			มากที่สุด		น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
จุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ											
วิธีการ 2.1.2 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายเร่งกระตุ้นครูให้นำหลักสูตรไปใช้อย่างจริงจังตามจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการ 2.1.3 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายเร่งติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายหลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์และสมรรถนะแห่งตน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ	
	มากที่สุด		น้อยที่สุด			มากที่สุด		น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
หรือทักษะตนเองของนักเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ												
กลยุทธ์รอง 2.2 เพิ่มการกำหนดประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้าน สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม												
วิธีการ 2.2.1 คณะกรรมการ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประชุมวางแผนร่วมกับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียที่หลากหลายในการ เพิ่มการกำหนดประสบการณ์ การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำ แบบองค์รวมด้านสมรรถนะ แห่งตนหรือทักษะตนเองของ นักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ พิเศษ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
วิธีการ 2.2.2 คณะกรรมการ พัฒนาหลักสูตรร่วมกับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียที่หลากหลายเร่งจัด อบรมครูเพื่อเสริมสร้างขีด ความสามารถในการกำหนด ประสบการณ์การเรียนรู้ หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์ รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือ ทักษะตนเองของนักเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
วิธีการ 2.2.3 คณะกรรมการพัฒนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด →		น้อยที่สุด			มากที่สุด →		น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
หลักสูตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายเร่งติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้บรรลุผลตามประสบการณ์การเรียนรู้หลักสูตรภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ											
กลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งรัดการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี											
กลยุทธ์รอง 3.1 เร่งปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี											
วิธีการ 3.1.1 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้และประชุมวางแผนเพื่อเร่งปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
ทำงาน และสมรรถนะแห่งตน หรือทักษะตนเองของนักเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้ โอกาสทางเทคโนโลยี											
วิธีการ 3.1.2 คณะทำงาน พัฒนาสื่อการสอนและแหล่ง เรียนรู้รณรงค์การปรับปรุง แหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่เดิมให้มี ความทันสมัยและเกิดประโยชน์ สูงสุดในการเสริมสร้างภาวะ ผู้นำแบบองค์ รวมด้าน สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะ มนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน และ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะ ตนเองของนักเรียนโรงเรียน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาส ทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการ 3.1.3 คณะทำงาน พัฒนาสื่อการสอนและแหล่ง เรียนรู้เร่งติดตามและ ประเมินผลการปรับปรุงแหล่ง เรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุก รูปแบบที่เสริมสร้างภาวะผู้นำ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด →		น้อยที่สุด			มากที่สุด →		น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
แบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี											
<p><u>กลยุทธ์รอง 3.2</u> เร่งพัฒนาการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>											
วิธีการ 3.2.1 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ประชุมวางแผนเพื่อเร่งพัฒนาการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด		น้อยที่สุด			มากที่สุด		น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พิเศษ โดยใช้โอกาสทาง เทคโนโลยี											
วิธีการ 3.2.2 คณะทำงาน พัฒนาสื่อการสอนและแหล่ง เรียนรู้เร่งจัดฝึกอบรมครูเพื่อ ส่งเสริมทักษะความเข้าใจและ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) ในการจัดทำและ จัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสม กับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์ รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะ แห่งตนหรือทักษะตนเอง และ สมรรถนะทางเทคนิคหรือ ทักษะการทำงานของนักเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการ 3.2.3 คณะทำงาน พัฒนาสื่อการสอนและแหล่ง เรียนรู้เร่งติดตามและ ประเมินผลการจัดทำและจัดหา สื่อการสอนให้เหมาะสมกับ เนื้อหาและรูปแบบการสอนที่ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ	
	มากที่สุด		น้อยที่สุด			มากที่สุด		น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี												
กลยุทธ์หลักที่ 4 พลิกโฉมการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี												
กลยุทธ์รอง 4.1 ส่งเสริมการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอน ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี												
วิธีการ 4.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้และประชุมวางแผนเพื่อส่งเสริมการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด		น้อยที่สุด			มากที่สุด		น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการ 4.1.2 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้รณรงค์ให้ครูใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในการผลิตสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการ 4.1.3 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ติดตามและประเมินผลการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์รอง 4.2 เพิ่มแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี											
วิธีการ 4.2.1 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ประชุม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ	
	มากที่สุด		น้อยที่สุด			มากที่สุด		น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
วางแผนเพิ่มแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในทุกรูปแบบอย่างเพียงพอในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี												
วิธีการ 4.2.2 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้สนับสนุนให้ครูออกแบบพื้นที่แหล่งเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและเหมาะสมกับสภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
วิธีการ 4.2.3 คณะทำงานพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ประเมินประสิทธิภาพของการเพิ่มแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด → น้อยที่สุด					มากที่สุด → น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
โรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี											
<p><u>กลยุทธ์หลักที่ 5</u> ยกระดับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>											
<p><u>กลยุทธ์รอง 5.1</u> ยกระดับการใช้นวัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>											
<p>วิธีการ 5.1.1</p> <p>แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนา การจัดการเรียนการสอนและประชุมวางแผนเพื่อยกระดับการใช้นวัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p>วิธีการ 5.1.2 คณะทำงานพัฒนาการจัดการเรียนการสอน</p> <p>รณรงค์ให้ครูนำเทคนิคและ</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ	
	มากที่สุด		น้อยที่สุด			มากที่สุด		น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
วิธีการที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก <u>ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ</u> โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี												
วิธีการ 5.1.3 คณะทำงานพัฒนาการจัดการเรียนการสอนติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก <u>ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ</u> โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
กลยุทธ์หลักที่ 6 ผลักดันการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียน <u>ขนาดกลาง</u> โดยใช้โอกาสทางสังคม												

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด		น้อยที่สุด			มากที่สุด		น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p>กลยุทธ์รอง 6.1 เร่งพัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม</p>											
<p>วิธีการ 6.1.1 แต่งตั้งองค์ประกอบคณะทำงานพัฒนาการจัดการเรียนการสอนซึ่งรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย และประชุมวางแผนเพื่อเร่งพัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<p>วิธีการ 6.1.2 คณะทำงานพัฒนาการจัดการเรียนการสอนกระตุ้นครูให้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นเป้าหมายแห่งการพัฒนา (Student-Centricity) เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือ</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด		น้อยที่สุด			มากที่สุด		น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
ทักษะการทำงานของนักเรียน โรงเรียนขนาดกลาง											
วิธีการ 6.1.3 คณะทำงาน พัฒนาการจัดการเรียนการสอน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ หลากหลายติดตามและ ประเมินผลการจัดกิจกรรมการ เรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะ ผู้นำแบบองค์รวมด้าน สมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะ มนุษย์ และสมรรถนะทาง เทคนิคหรือทักษะการทำงาน ของนักเรียนโรงเรียนขนาด กลาง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลักที่ 7 เร่งปรับปรุงการวัดและประเมินผลที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบ องค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทาง เทคโนโลยี											
กลยุทธ์รอง 7.1 พัฒนาความเข้มแข็งในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะ แห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทาง เทคโนโลยี											
วิธีการ 7.1.1 แต่งตั้ง คณะทำงานปรับปรุงการวัด และประเมินผลเพื่อพัฒนา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด		น้อยที่สุด			มากที่สุด		น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
ความเข้มแข็งในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี											
วิธีการ 7.1.2 คณะทำงานปรับปรุงการวัดและประเมินผลเร่งเสริมสร้างศักยภาพครูในการนำเครื่องมือและเทคนิคใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการ 7.1.3 คณะทำงานปรับปรุงการวัดและประเมินผลเร่งติดตามและประเมินผลการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด		น้อยที่สุด			มากที่สุด		น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี											
กลยุทธ์รอง 7.2 เพิ่มขีดความสามารถในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี											
วิธีการ 7.2.1 คณะทำงานปรับปรุงการวัดและประเมินผลประชุมวางแผนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็กขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการ 7.2.2 คณะทำงานปรับปรุงการวัดและประเมินผลผลักดันครูให้ใช้เครื่องมือที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถใน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ	
	มากที่สุด		น้อยที่สุด			มากที่สุด		น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวม ด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี												
วิธีการ 7.2.3 คณะทำงานปรับปรุงการวัดและประเมินผล กำกับ ติดตาม และประเมินผล ประสิทธิภาพในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
กลยุทธ์หลักที่ 8 พลิกโฉมการวัดและประเมินผลที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี												
กลยุทธ์รอง 8.1 เน้นการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี												
วิธีการ 8.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการวัดและประเมินผล และประชุมวางแผนโดยเน้นการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ	
	มากที่สุด		น้อยที่สุด			มากที่สุด		น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี												
<p>วิธีการ 8.1.2</p> <p>คณะทำงานการวัดและประเมินผลส่งเสริมการอบรมครูให้มีความรู้ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือที่ทันสมัยในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
<p>วิธีการ 8.1.3</p> <p>คณะทำงานการวัดและประเมินผลติดตามประสิทธิภาพของการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองและสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของ</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ	
	มากที่สุด		น้อยที่สุด			มากที่สุด		น้อยที่สุด				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
นักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี												
<p><u>กลยุทธ์รอง 8.2</u> ส่งเสริมการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>												
<p>วิธีการ 8.2.1</p> <p>คณะทำงานการวัดและประเมินผลประชุมวางแผนเพื่อส่งเสริมการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
<p>วิธีการ 8.2.2</p> <p>คณะทำงานการวัดและประเมินผลสนับสนุนครูให้ออกแบบการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัยเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		

วิธีการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	มากที่สุด		น้อยที่สุด			มากที่สุด		น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
วิธีการ 8.2.3 คณะทำงานการวัดและประเมินผลติดตามผลการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับ (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1

4.1 กลยุทธ์หลัก 8 ข้อ

.....

.....

4.2 กลยุทธ์รอง 14 ข้อ

.....

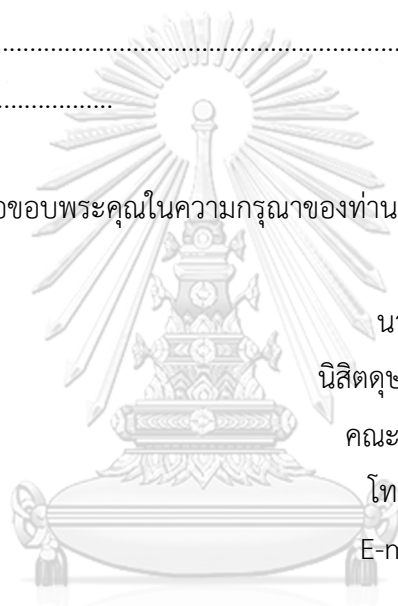
.....

4.3 วิธีกร 42 ข้อ

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง



นางสาวสรินุณพัชร ธรรมบุศย์
นิสิตดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษ
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
โทรศัพท์: 089 156 9816
E-mail: dsiripak@gmail.com

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



แบบประเมิน

(ร่าง) กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดี
ระหว่างชาติ

ของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขา
บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ (ร่าง) กลยุทธ์
การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโก
ในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2

2. แบบประเมินฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่าย
สถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบ
องค์รวม ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของงานวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขต
ด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย ตารางสรุป SWOT Analysis ตารางสรุป TOWS
Matrix และขั้นตอนการวิจัย

ตอนที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 3 แบบประเมิน (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2 ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์
กลยุทธ์รอง 14 กลยุทธ์ และวิธีการ 46 วิธี และข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุง

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวสรินุณพัชร์ ธรรมบุศย์

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทรศัพท์: 089 156 9816

E-mail: dsiripak@gmail.com

ตอนที่ 1 การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของงานวิจัย

ด้านนโยบาย

การจัดการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มุ่งพัฒนาผู้เรียน ให้มีความสมดุลด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกของความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการประกอบอาชีพและการศึกษาตลอดชีวิต โดยเชื่อว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551)

ด้านปัญหาและความท้าทายของสังคมโลก

1. โลกเริ่มเข้าสู่ยุคสังคมพลิกผัน (Disruptive society) หรือโลกยุควูจู้ (VUCA World) ที่มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ทำให้ต้องมีการพัฒนาผู้เรียนในทุกช่วงวัยให้เติบโตเป็นพลเมืองของประเทศที่สามารถสร้างสรรค์สังคมให้เกิดสันติภาพ อยู่ร่วมกันอย่างผาสุกและปลอดภัย (UNESCO, 2015) ตลอดจนเรียนรู้ได้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ของโลกวูจู้ ซึ่งจะช่วยในเรื่องของการตัดสินใจและการหาแนวทางแก้ไขได้อย่างถูกต้อง (โชติกา ใจทิพย์ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข, 2561)
2. เด็กและเยาวชนในสังคมไทยยังขาดวุฒิภาวะด้านทักษะการเป็นผู้นำ การคิดวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา และการมีส่วนร่วมในสังคม ซึ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับคนรุ่นใหม่โดยเฉพาะเด็กและเยาวชนที่ต้องได้รับการเสริมสร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถจัดการกับตนเองทั้งชีวิตส่วนตัว ครอบครัว และการทำงาน พร้อมเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ในสังคม ความเป็นพลเมืองโลกอย่างสมบูรณ์ และช่วยสนับสนุนความร่วมมือในการนำพาประเทศสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550)

ด้านภาวะผู้นำแบบองค์รวม

1. กรอบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบองค์รวม มาจากรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีอิทธิพล และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แต่ในหลักการแล้วนั้น ภาวะผู้นำแบบองค์รวมจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงนวัตกรรม มีความร่วมมือ พร้อมยืดหยุ่น และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Tuyishime & Rosa, 2017)

2. ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบองค์รวมกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบอื่น คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ในการพัฒนาภาวะผู้นำจากเดิมที่มุ่งเน้นการทำงานเพียงอย่างเดียว โดยผนวกเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเป็นตนเองเข้าไว้ด้วยกัน (Benson, 1991) กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมเป็นเรื่องของพฤติกรรมและการปฏิบัติที่ผู้นำพึงมีในการทำงาน แต่มักจะมองข้ามคุณลักษณะที่จำเป็นที่จะนำไปสู่การปฏิบัติเหล่านั้นให้บรรลุผลสำเร็จ (Funk, 2016)

3. ความสำคัญของรูปแบบภาวะผู้นำแบบองค์รวม คือ การพัฒนาโดยรวมที่เน้นคนเป็นศูนย์กลาง (People-centered Approach) จึงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมและสมบูรณ์แบบมากที่สุดต่อองค์กรและสถานศึกษาในการนำมาประยุกต์ใช้ในยุคสังคมพลิกผัน และพัฒนามนุษย์ในทุกด้านของชีวิตทั้งร่างกาย สังคม อารมณ์ สติปัญญา และจิตวิญญาณ (Thaker, 2018) เนื่องจากรูปแบบภาวะผู้นำดังกล่าวพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมใน 3 มิติ คือ มิติชีวภาพภาพ มิติจิตสังคม และมิติสังคมและวัฒนธรรม (Popper, Tice, Wapner & Demick, อ้างถึงใน Best, 2011)

ด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. จากการศึกษาของ วิลาวลัย พงษ์สุนทร และ ธันยธรณ์ สุขพานิช (2557) เกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านสุขภาพแบบองค์รวมของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร พบว่า ภาวะผู้นำช่วยเสริมสร้างคุณภาพอย่างยั่งยืนได้ด้วยการพัฒนาองค์ประกอบ 5 มิติ ได้แก่ 1) มิติทางกาย 2) มิติทางจิตใจ 3) มิติทางสังคม 4) มิติทางจิตวิญญาณ และ 5) มิติทางอารมณ์

2. จากการศึกษาของ กันย์ธัญ สุชิน (2557) เกี่ยวกับการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำเด็กและเยาวชนในชุมชน เทศบาลตำบลบ้านคู อำเภอมือเมือง จังหวัดเชียงราย พบว่า การพัฒนาทักษะชีวิตและภาวะผู้นำจะเป็นการเสริมสร้างศักยภาพเด็กและเยาวชนในชุมชน

3. จากการศึกษาของ Benson (1991) เกี่ยวกับกรณีศึกษาการฝึกอบรมภาวะผู้นำเยาวชน พบว่าการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อยกระดับสมรรถนะภาวะผู้นำแบบองค์รวมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะการทำงาน ทักษะมนุษย์ และทักษะตนเอง จะช่วยส่งผลให้การปฏิบัติงานของผู้นำเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ด้านการบริหารวิชาการ

1. การบริหารวิชาการเป็นหัวใจหลักของสถานศึกษาและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในการจัดวางกลยุทธ์และกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาอย่างเหมาะสมเพื่อให้เข้ากับบริบทของประเทศและโลก

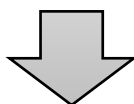
2. การพัฒนานักเรียนให้มีภาวะผู้นำแบบองค์รวมนั้น การบริหารวิชาการของโรงเรียนจะช่วยพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ เสริมสร้างสมรรถนะพื้นฐาน เจตคติที่มีต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และคุณลักษณะความเป็นพลเมืองของผู้เรียน (Brauckmann, 2011) โดยมุ่งเน้นขอบข่ายงานด้านการพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล

**ด้านความสำคัญของงานวิจัยกับการพัฒนาการบริหารวิชาการ
โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย
(ASPnet)**

1. ปัจจุบันเครือข่าย ASPnet ขับเคลื่อนการดำเนินงานของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายฯ กว่า 2,500 แห่งทั่วโลก โดยผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน และพ่อแม่ มีส่วนร่วมผ่านการสะท้อนมุมมองต่อการจัดการศึกษาแบบใหม่ในอีก 30 ปีข้างหน้า ภายในปี ค.ศ. 2050 ซึ่งรวมถึงรูปแบบการเรียนรู้และองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อโลกพลิกผัน เพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนและความเป็นพลเมืองโลก (UNESCO, 2012)

2. การพัฒนาการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่าย ASPnet ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม จะเป็นอีกหนึ่งแนวทางสำคัญสำหรับโรงเรียนในการวางแผนการจัดการศึกษา ซึ่งนอกจากจะต้องดำเนินการโดยสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการแล้ว ในฐานะสมาชิกเครือข่าย ASPnet โรงเรียนยังผนวกแนวคิดตามข้อริเริ่มขององค์การยูเนสโกและส่งเสริมการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของเครือข่าย ASPnet ให้เข้ากับบริบทการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมของประเทศทั่วโลกด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนและด้านความเป็นพลเมืองโลก

3. ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งนำเสนอข้อค้นพบใหม่ให้กับโรงเรียนภายใต้เครือข่าย ASPnet ในแง่มุมมองที่ว่า “การเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมจะช่วยพัฒนานักเรียนในทุกมิติ ได้แก่ ร่างกาย สังคม อารมณ์ สติปัญญา และจิตวิญญาณ รวมทั้งเติบโตเต็มตามศักยภาพและกลายเป็นพลเมืองของประเทศและโลกอย่างสมบูรณ์ท่ามกลางบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างสรรค์สังคมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน”



**กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดี
ระหว่างชาติ
ของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม**



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

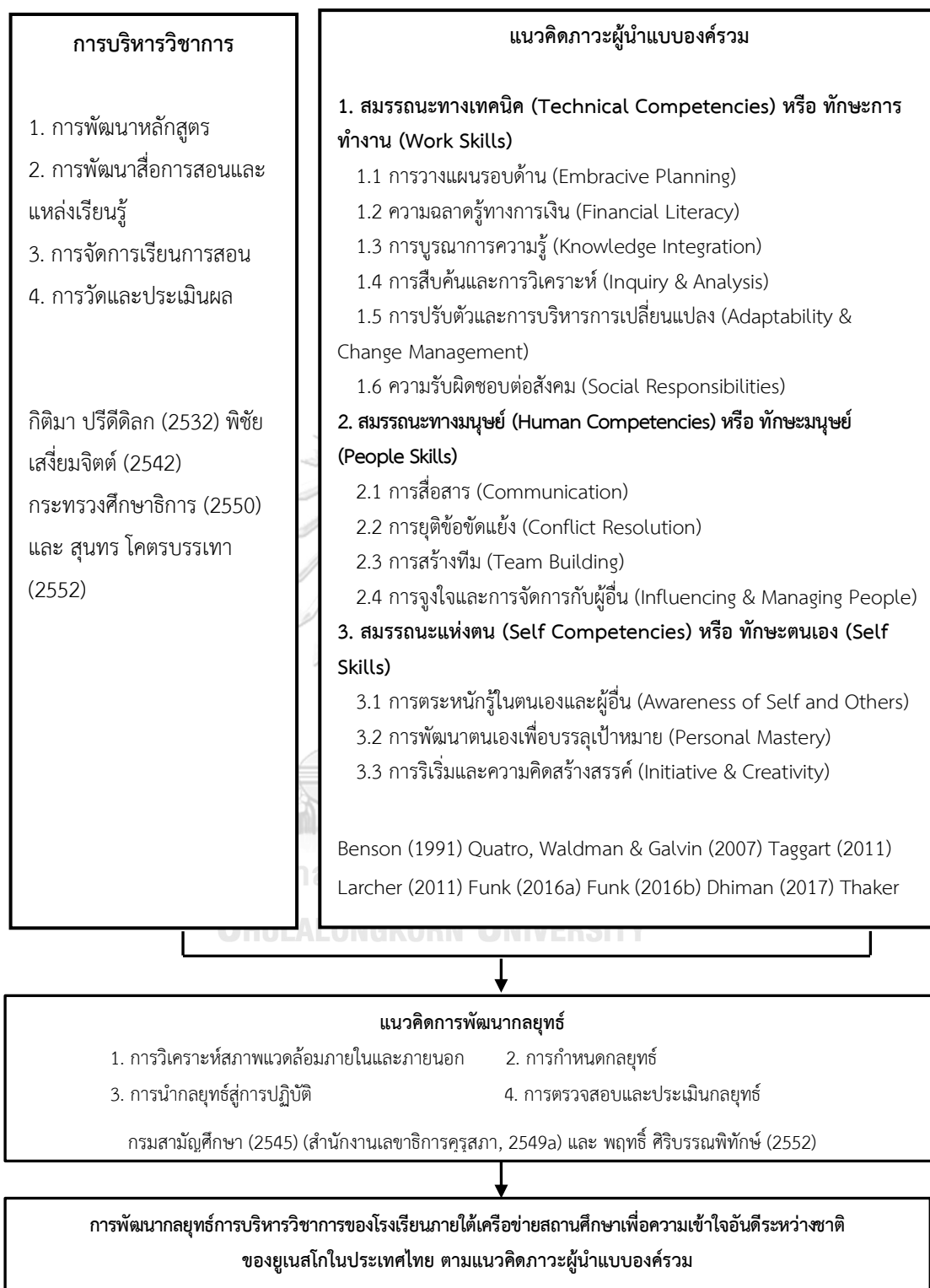
- 1) ศึกษากรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวมและกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการ
- 2) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม
- 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

1.3 ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ที่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษา จำนวน 105 โรงเรียน



1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย



1.5 ขั้นตอนการวิจัย

1) ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารวิชาการโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย และกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารวิชาการโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม

3) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารวิชาการโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม โดยมีรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.32 ถึงตารางที่ 4.36

4) วิเคราะห์ TOWS Matrix ของการบริหารวิชาการโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม โดยมีรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.37 ถึงตารางที่ 4.41

5) ร่างกลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1

6) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 1 โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล

7) ร่างกลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2

8) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับที่ 2 โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) อยู่ระหว่างดำเนินการขั้นตอนนี้

9) นำเสนอกกลยุทธ์การบริหารวิชาการโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม ฉบับสมบูรณ์

ตอนที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1) ชื่อ - สกุล.....
- 2) วุฒิการศึกษาสูงสุด ปริญญา.....สาขา.....
- 3) ตำแหน่งในการปฏิบัติงานปัจจุบัน.....

ตอนที่ 3 แบบประเมิน (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	เห็นด้วย	เห็นควรพัฒนา/ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุง
กลยุทธ์หลักที่ 1 พลิกโฉมหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี			
กลยุทธ์รอง 1.1 เพิ่มจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองเป็นเป้าหมายผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี			
วิธีการ 1.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการศึกษา และประชุมวางแผนเพิ่มจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่			
วิธีการ 1.1.2 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรจัดหาและออกแบบชุดความรู้เกี่ยวกับแนวทางและขั้นตอนการนำหลักสูตรไปใช้ ผ่านการใช้เทคโนโลยีการผลิตสื่อ โปรแกรม และแอปพลิเคชันที่ทันสมัย เพื่อให้ครูได้รับความรู้ความเข้าใจอย่างง่ายสามารถนำหลักสูตรไปใช้ได้จริงและถูกต้อง เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย			

กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	เห็นด้วย	เห็นควรพัฒนา/ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุง
<p>หลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวม ด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิค หรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่</p>			
<p>วิธีการ 1.1.3</p> <p>คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการนำหลักสูตรไปใช้ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่</p>			
<p>กลยุทธ์รอง 1.2 พลิกโฉมประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>			
<p>วิธีการ 1.2.1</p> <p>คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร ประชุมวางแผนการพลิกโฉมประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และบริบทของโลกยุคดิจิทัล รวมทั้งตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน</p>			
<p>วิธีการ</p>			

กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	เห็นด้วย	เห็นควรพัฒนา/ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุง
<p>1.2.2 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรจัดอบรมให้ความรู้และพัฒนาสมรรถนะครูในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่</p>			
<p>วิธีการ 1.2.3 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรจัดหาสื่อเทคโนโลยี และแอปพลิเคชันที่หลากหลายเพื่อให้ครูได้นำไปใช้จริงในการเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่</p>			
<p>วิธีการ 1.2.4 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรนิเทศกำกับ ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้บรรลุผลตามประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่</p>			
<p>กลยุทธ์หลักที่ 2 ปฏิรูปหลักสูตรเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม</p>			

กลยุทธ์การบริหารวิชาการของ โรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติ ของยูเนสโกในประเทศไทย ตาม แนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	เห็นด้วย	เห็นควรพัฒนา/ ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุง
กลยุทธ์รอง 2.1 ปรับปรุงจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม			
วิธีการ 2.1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทางการศึกษาและ ประชุม วางแผนในการเปิดโอกาสให้บุคคล และสังคมได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุง จุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำ แบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์ หรือทักษะมนุษย์และสมรรถนะแห่ง ตนหรือทักษะตนเองของนักเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ			
วิธีการ 2.1.2 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร ร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา หลักสูตรทั้งจากองค์กรภาครัฐและ ภาคเอกชนในการจัดฝึกอบรมครูเพื่อ สร้างความรู้ความเข้าใจในการนำ หลักสูตรไปใช้อย่างจริงจัง เพื่อให้ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้น ภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะ ทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ			
วิธีการ 2.1.3 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษสื่อสารให้ ผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษาได้รับรู้และ ตระหนักถึงบริบททางการศึกษาที่ เปลี่ยนแปลงไป เพื่อส่งเสริมการมีส่วน ร่วมในการปรับปรุงจุดมุ่งหมาย หลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการ ของโลกในศตวรรษที่ 21			
วิธีการ 2.1.4 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์			

กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	เห็นด้วย	เห็นควรพัฒนา/ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุง
<p>ทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>			
<p>กลยุทธ์รอง 2.2 เพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้ของหลักสูตรที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางสังคม</p>			
<p>วิธีการ 2.2.1 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรประชุมวางแผนเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยสอดคล้องกับความต้องการของโลกในศตวรรษที่ 21</p>			
<p>วิธีการ 2.2.2 คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรดำเนินการร่วมมือกับหน่วยงาน/องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน (Public-Private Partnership: PPP) โดยมีแนวทางดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) จัดอบรมครูเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถและความรู้ความเข้าใจในการเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และการนำหลักสูตรไปใช้อย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนด 2) จัดทำคู่มือหลักสูตรฉบับย่อ เพื่อสร้างการรับรู้ให้กับพ่อแม่เกี่ยวกับประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 			

กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	เห็นด้วย	เห็นควรพัฒนา/ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุง
<p>วิธีการ 2.2.3</p> <p>คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรนิเทศกำกับ ติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนให้บรรลุผลตามประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>			
<p>กลยุทธ์หลักที่ 3 เร่งรัดการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>			
<p>กลยุทธ์รอง 3.1 เร่งรัดการจัดหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>			
<p>วิธีการ 3.1.1</p> <p>แต่งตั้งคณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้และประชุมวางแผนเร่งรัดการจัดหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยการออกแบบแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Resources) เพื่อเอื้อให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตามอัธยาศัย ตลอดจนเพื่อให้ครูได้นำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p>			
<p>วิธีการ 3.1.2 คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงสถานประกอบการ ในการแสวงหาแนวทางเกี่ยวกับการจัดตั้งแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตในทุกรูปแบบเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย</p>			

กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	เห็นด้วย	เห็นควรพัฒนา/ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุง
วิธีการ 3.1.3 คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชนจัดอบรมพัฒนาสมรรถนะครูด้านทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรการศึกษาแบบเปิด (Open Educational Resources: OERs) และแหล่งเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (Online Learning Resources)			
วิธีการ 3.1.4 คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษา นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการปรับปรุงและการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ			
กลยุทธ์รอง 3.2 เร่งรัดการสร้างเครือข่ายในการจัดทำและจัดหาสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี			
วิธีการ 3.2.1 คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ประชุมวางแผนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแสวงหาแนวทางเพื่อระดมทรัพยากรทางการศึกษา (Educational Resource Mobilization) พร้อมทั้งจัดหาสื่อการสอนในหลากหลาย			

กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติ ของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	เห็นด้วย	เห็นควรพัฒนา/ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุง
รูปแบบเพื่อให้ครูสามารถดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนได้คล่องตัวมากขึ้นและมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด			
<p>วิธีการ 3.2.2</p> <p>คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนาสื่อการสอน โดยมีแนวทางดังนี้</p> <p>1) จัดสัมมนา ฝึกอบรม และศึกษาดูงานด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา (Educational Innovation and Information Technology) เพื่อพัฒนาความสามารถครูในการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม รวมถึงการเลือกใช้สื่อตามประเภทให้สอดคล้องกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนซึ่งรวมถึงวัยและระดับชั้นการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อพัฒนาและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2) ออกแบบสื่อดิจิทัล (Digital Media Design) เพื่อพัฒนาและผลิตสื่อการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ</p>	 <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>		
<p>วิธีการ 3.2.3</p> <p>โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการว่าด้วยการใช้ประโยชน์จากแพลตฟอร์มออนไลน์ (Online Platform) เพื่อให้ครูได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการใช้สื่อเทคโนโลยี</p>			

กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	เห็นด้วย	เห็นควรพัฒนา/ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุง
<p>ดิจิทัลในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง และตอบสนองต่อการจัดการเรียนรู้ในบริบทโลกที่พลิกผัน (VUCA World) ได้แก่ 1. การเรียนที่โรงเรียน (On-Site) 2. การเรียนผ่านโทรทัศน์ (On-Air) 3. การเรียนการสอน Online 4. การเรียนการสอนแบบ On-Demand และ 5. การเรียนผ่านหนังสือ (On-Hand)</p>			
<p>วิธีการ 3.2.4 คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษา นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการจัดทำ จัดทำ และการใช้สื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ</p>			
<p>กลยุทธ์หลักที่ 4 เร่งรัดการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>			
<p>กลยุทธ์รอง 4.1 เร่งรัดการแสวงหาความร่วมมือในการจัดทำและจัดทำสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>			
<p>วิธีการ 4.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ พร้อมทั้งประชุมวางแผนในการระดมความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อสนับสนุนงบประมาณทางการศึกษาในการจัดทำสื่อเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่</p>			

กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	เห็นด้วย	เห็นควรพัฒนา/ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุง			
เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่						
<p>วิธีการ 4.1.2 คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ร่วมมือกับหน่วยงานทางการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาสื่อการสอน โดยมีแนวทางดังนี้</p> <p>1) จัดสัมมนาและฝึกอบรมครูเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดทำสื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่</p> <p>2) พัฒนาสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended learning) และการจัดการเรียนรู้แบบไฮบริด (Hybrid learning) โดยตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก</p>						
<p>วิธีการ 4.1.3</p> <p>คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษา นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการจัดทำ จัดหาและการใช้สื่อการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่</p>						
<p>กลยุทธ์รอง 4.2 เร่งรัดการสร้างภาคีเครือข่ายพัฒนาแหล่งเรียนรู้หลากหลายรูปแบบในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>						

กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	เห็นด้วย	เห็นควรพัฒนา/ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุง
<p>วิธีการ 4.2.1 คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ประชุมวางแผนเพื่อสร้างภาคีเครือข่ายผ่านการระดมความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และสถานประกอบการ เพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่เดิมให้มีความหลากหลายสอดคล้องกับโลกยุคดิจิทัล</p>			
<p>วิธีการ 4.2.2 คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ดำเนินการร่วมมือกับเครือข่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดสัมมนาครู เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการออกแบบและการสร้างสรรค์นวัตกรรมพื้นที่แหล่งเรียนรู้ให้มีความหลากหลายและเหมาะสมกับสภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ผ่านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Process)</p>			
<p>วิธีการ 4.2.3 คณะทำงานด้านการพัฒนาสื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ร่วมกับเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา นิเทศ กำกับติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพจากการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาพื้นที่แหล่งเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่</p>			
<p>กลยุทธ์หลักที่ 5 ยกระดับการจัดการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>			
<p>กลยุทธ์รอง 5.1ยกระดับการใช้นวัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษโดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>			

กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	เห็นด้วย	เห็นควรพัฒนา/ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุง
<p>วิธีการ 5.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชุมวางแผนยกระดับการใช้นวัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดเล็ก <u>ขนาด</u> <u>ใหญ่</u> และ<u>ขนาดใหญ่พิเศษ</u> โดยมุ่งออกแบบพื้นที่การเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ (Learning Space) เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนยุคใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการของสถานประกอบการและสังคมโลก</p>			
<p>วิธีการ 5.1.2 คณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน รณรงค์ให้ครูนำเทคนิคและวิธีการที่ทันสมัยไปประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยมีแนวทางดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) โรงเรียนฝึกรวมครูเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอน โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการว่าด้วยการจัดการเรียนรู้ โดยลงมือปฏิบัติ (Active Learning) ผ่านกระบวนการคิดขั้นสูงเชิงระบบ “GPAS 5 Steps” ประกอบด้วย 1) การรวบรวมข้อมูล(Gathering) 2) การวางแผน ลงมือทำ ตรวจสอบ แก้ปัญหา (Processing) 3) การพัฒนาไปสู่ระดับนวัตกรรมโดยผู้เรียนสามารถสรุปเป็นความรู้ระดับต่าง ๆ จนถึงระดับหลักการ (Applying which are Applying and Constructing the Knowledge) 4) การนำเสนออย่างมีแบบแผนและประเมินภาพรวม (Applying the Communication Skill) และ 5) การกำกับความคิดตนเองและขยาย ค่านิยมสู่สังคมและสิ่งแวดล้อมให้กว้างขวางขึ้น (Self-Regulating) 			

กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	เห็นด้วย	เห็นควรพัฒนา/ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุง
<p>2) ครูจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา นักเรียนตามรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) และความแตกต่างเฉพาะบุคคล (Personalized Learning) ผ่านการบูรณาการการจัดการเรียน การสอนตามแนวคิด “ทฤษฎีพหุปัญญา” (Theory of Multiple Intelligences) ได้แก่ 1) ด้านภาษา 2) ด้านตรรกะและคณิตศาสตร์ 3) ด้านการมองเห็นและมิติสัมพันธ์ 4) ด้านการใช้ร่างกายและการเคลื่อนไหว 5) ด้านดนตรี 6) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 7) ด้านการเข้าใจตนเอง และ 8) ด้าน การรู้จักธรรมชาติ</p>			
<p>วิธีการ 5.1.3 คณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้นวัตกรรมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ สมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ</p>			
<p>กลยุทธ์หลักที่ 6 ผลักดันการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาด กลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม</p>			
<p>กลยุทธ์รอง 6.1 เร่งพัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของโรงเรียนขนาดกลาง โดยใช้โอกาสทางสังคม</p>			
<p>วิธีการ 6.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและประชุมวางแผนเกี่ยวกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพ่อแม่และนักเรียนในการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาด กลาง</p>			
<p>วิธีการ 6.1.2</p>			

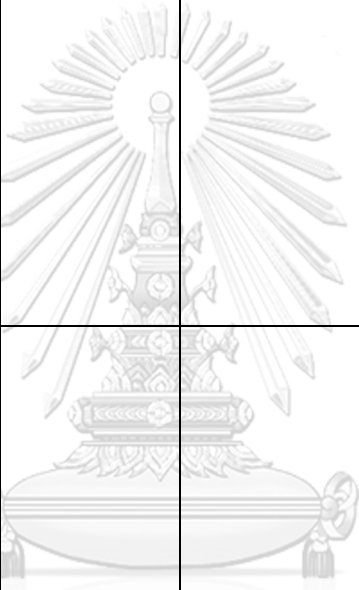
กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	เห็นด้วย	เห็นควรพัฒนา/ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุง
<p>คณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานด้านการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพิจารณาแนวทางในการกระตุ้นครูให้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นเป้าหมายแห่งการพัฒนา (Student-Centricity) โดยมีแนวทางดังนี้</p> <p>1) โรงเรียนจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการว่าด้วยทักษะดิจิทัล (Digital skill) เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะครูในการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกปัจจุบัน</p> <p>2) ครูปรับรูปแบบการเรียนการสอนให้มีความสอดคล้องกับบริบทและความท้าทายของสังคมโลกโดยจัดการเรียนการสอนในรูปแบบออนไลน์ (Online Learning) และการเรียนการสอนในรูปแบบ E-Learning ได้แก่ 1. การเรียนการสอนแบบอะซิงโครนัส (Asynchronous Learning) และ 2. การเรียนการสอนแบบซิงโครนัส (Synchronous Learning)</p> <p>3) ครูจัดกิจกรรมเสริมทักษะชีวิตด้วยการจัดการเรียนรู้ที่ใช้ปรากฏการณ์เป็นฐาน (Phenomenon-based Learning: PhenoBL) เพื่อกระตุ้นนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านประสบการณ์จริงและสามารถนำไปปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน</p>			
<p>วิธีการ 6.1.3 คณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนนิเทศกำกับ ติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นเป้าหมายแห่งการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงานของนักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง</p>			

กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	เห็นด้วย	เห็นควรพัฒนา/ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุง			
กลยุทธ์หลักที่ 7 เร่งปรับปรุงการวัดและประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี						
กลยุทธ์รอง 7.1 พัฒนาคุณภาพการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี						
วิธีการ 7.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานด้านการปรับปรุงการวัดและประเมินผล และประชุมวางแผนเพื่อหาแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่						
วิธีการ 7.1.2 คณะทำงานด้านการปรับปรุงการวัดและประเมินผล จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาครูให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาและออกแบบเครื่องมือในการประเมินระหว่างการจัดการเรียนรู้ (Formative Evaluation) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้						
วิธีการ 7.1.3 คณะทำงานด้านการปรับปรุงการวัดและประเมินผล นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาเครื่องมือการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่						
กลยุทธ์รอง 7.2 พัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี						
วิธีการ 7.2.1 คณะทำงานด้านการปรับปรุงการวัดและประเมินผลประชุมวางแผน						

กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติ ของยูเนสโกในประเทศไทย ตาม แนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	เห็นด้วย	เห็นควรพัฒนา/ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุง
<p>เกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ โดยใช้ประโยชน์จากเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่</p>			
<p>วิธีการ 7.2.2 คณะทำงานด้านการปรับปรุงการวัดและประเมินผลผลักดันครูให้ใช้เครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยมีแนวทางดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) โรงเรียนจัดโครงการฝึกอบรมสมรรถนะครูในการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี (Teacher Leadership) ผู้แอปพลิเคชันเพื่อการศึกษา (Educational Apps) สำหรับนำไปใช้สร้างและออกแบบเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ให้มีความหลากหลาย เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน และสอดคล้องกับพฤติกรรมที่ต้องการวัด 2) ครูปรับปรุงเกณฑ์การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนโดยเน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-based Assessment: CBA) เพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ สื่อนสมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน 	 <p>วิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา RAJABHAT SAKON NAKHON UNIVERSITY</p>		
<p>วิธีการ 7.2.3 คณะทำงานด้านการปรับปรุงการวัดและประเมินผลนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้าง</p>			

กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	เห็นด้วย	เห็นควรพัฒนา/ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุง
ภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เพื่อประโยชน์แก่ครูในการนำข้อมูลที่หลากหลายไปปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น			
กลยุทธ์หลักที่ 8 เร่งปรับปรุงการวัดและประเมินผลการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี			
กลยุทธ์รอง 8.1 ปรับปรุงวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี			
วิธีการ 8.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานด้านการวัดและประเมินผล ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล และประชุมวางแผนเกี่ยวกับแนวทางในการปรับปรุงวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ			
วิธีการ 8.1.2 คณะทำงานด้านการวัดและประเมินผลพัฒนาสมรรถนะครูในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง และสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยมีแนวทางดังนี้ 1) โรงเรียนจัดโครงการฝึกอบรมสัมมนา และศึกษาดูงาน เพื่อเสริมสร้างความสามารถของครูในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการออกแบบเทคนิคและวิธีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic Assessment) ทั้งก่อนการเรียนการสอน ระหว่างการเรียนการสอน และ			

กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	เห็นด้วย	เห็นควรพัฒนา/ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุง
<p>หลังการเรียนการสอน โดยสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการจะวัด</p> <p>2) ครูจัดทำช่องทางการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) รวมทั้งกำหนดกรอบระยะเวลาที่แน่นอนในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสะท้อนถึงพัฒนาการและความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียน และนำไปปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <p>3) โรงเรียนเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลการเรียนรู้ของนักเรียนโดยใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อสื่อสารให้ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมได้ทราบอย่างทั่วถึง</p>			
<p>วิธีการ 8.1.3</p> <p>คณะทำงานด้านการวัดและประเมินผลนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพของวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะแห่งตน หรือ ทักษะตนเองและสมรรถนะทางมนุษย์หรือทักษะมนุษย์ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>			
<p>กลยุทธ์รอง 8.2สร้างเครื่องมือในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้โอกาสทางเทคโนโลยี</p>			
<p>วิธีการ 8.2.1</p> <p>คณะทำงานด้านการวัดและประเมินผลประชุมวางแผนเกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือในหลากหลายรูปแบบ เพื่อนำไปใช้ในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเองของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>			

กลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษา เพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติ ของยูเนสโกในประเทศไทย ตาม แนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม	เห็นด้วย	เห็นควรพัฒนา/ปรับปรุง	ข้อเสนอแนะในการพัฒนา/ปรับปรุง
<p>วิธีการ 8.2.2 คณะทำงานด้านการวัดและประเมินผลดำเนินโครงการจัดฝึกอบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) และการออกแบบเครื่องมือในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน (Technology-based Learning) สำหรับนำไปใช้ในการประเมินที่เน้นเสริมพลังตามสภาพจริง (Empowerment Evaluation) ซึ่งครูจะได้ข้อมูลเพื่อนำไปพัฒนาผู้เรียน และปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้น</p>			
<p>วิธีการ 8.2.3 คณะทำงานด้านการวัดและประเมินผลนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวัดและประเมินกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เสริมสร้างภาวะผู้นำแบบองค์รวมด้านสมรรถนะทางเทคนิคหรือทักษะการทำงาน และสมรรถนะแห่งตนหรือทักษะตนเอง ของนักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</p>			

ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

นางสาวสรวิญญพัชร์ ธรรมบุศย์
 นิสิตดุซฎึบัณทิต สาขาวิชาบริหารการศึกษ
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 โทรศัพท์: 089 156 9816
 E-mail: dsiripak@gmail.com



ภาคผนวก ค
ตัวอย่างหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

- หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย
- หนังสือขอทดลองใช้เครื่องมือวิจัย
- หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
- หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ประเมิน (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1
- หนังสือขอเชิญเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus Group) ประเมิน (ร่าง) กลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 2

CHULALONGKORN UNIVERSITY



No. 64.6(2747)/407

Faculty of Education
Chulalongkorn University
Phyathai Road, Bangkok 10330

29 July B.E. 2020

Subject: Evaluation on Research Conceptual Framework

Dear Mr. Jim Funk,

I would like to inform you that Ms. Siripakka Dhamabus, Ph.D. Candidate, Doctor of Philosophy Program in Educational Administration, Educational Policy, Management, and Leadership Department, is currently conducting the dissertation on "Development of Academic Management Strategies of School under UNESCO Associated Schools Network in Thailand Based on the Concept of Holistic Leadership". Her advisors include Asst. Prof. Dr. Chayapim Usaho and Professor Dr. Pruet Siribanpitak.

In this regard, may I kindly invite you to be an expert for an evaluation on conceptual framework of holistic leadership and of academic management for the above research. Attached herewith please find an evaluation form of such conceptual frameworks for your further action.

Your cooperation on this matter would be mostly appreciated.

Sincerely yours,

(Asst. Prof. Dr. Nuntarat Charoenkul)

Chairperson of Educational Administration Program

Program in Educational Administration,
Educational Policy, Management, and Leadership Department,
Tel: 0 2218 2565-97 ext 7060-2
Researcher' s Contact: +66 89 156 9816 Email: dsiripak@gmail.com

ที่ อว 64.6/3446



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

22 กันยายน 2563

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวสิริภคค์ ธรรมบุศย์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติ ของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห และศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงาน ในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชิโนกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิจัยฯ ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2565 ต่อ 6734

เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 089-156-9816 email: dsiripak@gmail.com

ที่ อว 64.6/3412

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

22 กันยายน 2563

เรื่อง ขอตกลงใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวสิริภักดิ์ ธรรมบุศย์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติ ของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห และศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องขอตกลงใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม กับผู้อำนวยการโรงเรียน/รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูหัวหน้าระดับ ครูประจำชั้น และประธานสภานักเรียน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ขอตกลงใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชิโนกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิชาชีพ ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2565 ต่อ 6734

เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 089-156-9816 email: dsiripak@gmail.com



ที่ อว 64.6/3453

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

22 กันยายน 2563

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวสิริภักดิ์ ธรรมบุญย์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติ ของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท และศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับผู้อำนวยการโรงเรียน/รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูหัวหน้าระดับ ครูประจำชั้น และประธานสภานักเรียน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชิโนกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิชาชีพ ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2565 ต่อ 6734

เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 089-156-9816 email: dsiripak@gmail.com

ที่ อว 64.6/4428



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน
กรุงเทพมหานคร 10330

6 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สุวิทย์ มูลคำ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฯ (ฉบับที่ 1)

ด้วย นางสาวสิริภักดิ์ ธรรมบุศย์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหาร วิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำ แบบองค์รวม” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห และศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินร่างกลยุทธ์ฯ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชัย เสวกงาม)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิชาชีพ ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2565 ต่อ 6734

เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: 089 156 9816 email: dsiripak@gmail.com

ที่ อว ๖๔.๖/๖๖๒๓

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๓๐

๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน ดร.ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑) แบบประเมินร่างกลยุทธ์ฯ ฉบับที่ ๒
๒) เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

ด้วย นางสาวสิริภคค์ ธรรมบุศย์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห และ ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

การนี้ จึงขอเชิญท่านเข้าร่วมการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันพฤหัสบดีที่ ๓๐ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ ระหว่างเวลา ๐๙.๓๐ – ๑๑.๓๐ น. โดยการประชุมออนไลน์ผ่านโปรแกรม Zoom ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันและเวลาดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชัย เสวกงาม)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

คณะครุศาสตร์ กลุ่มภารกิจบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและวิชาชีพ ฝ่ายวิชาการ
เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: ๐๘๙ ๑๕๖ ๙๘๑๖ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ dsiripak@gmail.com

ภาคผนวก ง

ตารางการวิเคราะห์ข้อมูล

สามารถเข้าถึงได้โดยการสแกนที่ QR code นี้



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	สริณัฐพัชร ธรรมบุศย์
วัน เดือน ปี เกิด	4 กันยายน 2518
สถานที่เกิด	กรุงเทพฯ
วุฒิการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) ภาษาอังกฤษ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.) ภาษาและการสื่อสาร
ที่อยู่ปัจจุบัน	391 ซอยลาดพร้าว 96 แขวงพลับพลา เขตวังทองหลาง กรุงเทพฯ 10310
ผลงานตีพิมพ์	วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 (มกราคม - เมษายน 2566) เรื่อง ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารวิชาการของโรงเรียนภายใต้ เครือข่ายสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างชาติของยูเนสโกในประเทศไทย ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบองค์รวม (The Priority Needs of Academic Management Development of School under UNESCO Associated Schools Network in Thailand Based on the Concept of Holistic Leadership) วารสารความร่วมมือกับต่างประเทศ กระทรวงศึกษาธิการ ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (ตุลาคม - ธันวาคม 2564) เรื่อง ก้าวข้ามวิกฤต COVID-19 ทางออกของประเทศในภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้สู่การจัดการศึกษาที่ท้าทาย วารสารความร่วมมือกับต่างประเทศ กระทรวงศึกษาธิการ ปีที่ 3 ฉบับที่ 4 (กรกฎาคม - กันยายน 2564) เรื่อง ประเทศสมาชิกในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ขององค์การ ซีมีโอระดมพลังขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการศึกษา วิทยาศาสตร์ และ วัฒนธรรม เพื่อก้าวข้ามความท้าทายของโลกตามแผนยุทธศาสตร์ใหม่ของซีมีโอ 10 ปี (2564-2573) เรื่อง เปิดโลกกว้างสู่การเสริมพลังดิจิทัลทางการศึกษาเพื่อเยาวชน ยุคนิวเจนรัล วารสารความร่วมมือกับต่างประเทศ กระทรวงศึกษาธิการ ปีที่ 3 ฉบับที่ 3 (เมษายน - มิถุนายน 2564) เรื่อง การประชุมสภารัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (สภาซีเมค) ครั้งที่ 51 (51st SEAMEO Council Conference :

51st SEAMEC)

เรื่อง การประชุมเชิงยุทธศาสตร์ระดับรัฐมนตรีศึกษาของซีมีโอ
ครั้งที่ 5 (5th SEAMEO Strategic Dialogue of Education Ministers :
5th SDEM)

วารสารความร่วมมือกับต่างประเทศ กระทรวงศึกษาธิการ
ปีที่ 8 ฉบับที่ 4 (กรกฎาคม - กันยายน 2554)

เรื่อง การประชุมผู้ประสานงานแห่งชาติด้านการศึกษาเพื่อปวงชนระดับ
ภูมิภาค ครั้งที่ 12

วารสารความร่วมมือกับต่างประเทศ กระทรวงศึกษาธิการ
ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (มกราคม - มีนาคม 2554)

เรื่อง การประชุมสภาของสำนักงานระหว่างประเทศด้านการศึกษาของยูเนสโก
ครั้งที่ 60

วารสารความร่วมมือกับต่างประเทศ กระทรวงศึกษาธิการ
ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (ตุลาคม - ธันวาคม 2553)

เรื่อง การประชุมนานาชาติ UNESCO-APEID ครั้งที่ 14
"การศึกษาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์"

วารสารความร่วมมือกับต่างประเทศ กระทรวงศึกษาธิการ
ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (ตุลาคม - ธันวาคม 2550)

เรื่อง การประชุมผู้บริหารระดับสูงด้านการศึกษาของซีมีโอ ครั้งที่ 30