

กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นางสาวพิมพ์สุดา วัจนวงศ์ปัญญา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

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

STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF THAI-STYLE LEADER'S CHARACTERISTICS
OF ADMINISTRATORS IN BASIC EDUCATION INSTITUTIONS

MISS PIMTADA WATJANAWONGPANYA

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Policy, Management and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2012

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดย นาง

สาวพิมพ์สุดา วัฒนวงศ์ปัญญา

สาขาวิชา บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิตา รักษ์พลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์)

พิมพ์ธิดา วัจนวงศ์ปัญญา : กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน . (STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF THAI-STYLE LEADER'S CHARACTERISTICS OF ADMINISTRATORS IN BASIC EDUCATION INSTITUTIONS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักสูตร. ป๋องสินวิเศษศิริ, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ศ. ดร.ไพฑูริย์ สินดารัตน์ , 332 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่กับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) ศึกษาสภาพปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทย (3) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคาดหวังของตัวผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง (4) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำแบบไทยมี 5 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ (2) ด้านทักษะ (3) ด้านทัศนคติ (4) ด้านบุคลิกภาพ (5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

2. สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรู้กับด้านทักษะอยู่ระดับปานกลาง

3. คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคาดหวัง พบว่าโดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

4. กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย มี 2 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง และ 12 วิธีดำเนินการ โดยมีกลยุทธ์หลัก คือ (1) กลยุทธ์เสริมสร้างทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 และ (2) กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ

ภาควิชา นโยบายการจัดการศึกษาและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิสิต.....
 สาขาวิชา.....บริหารการศึกษ..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
 ปีการศึกษา.....2555..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

#5284474227 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : THAI- STYLE LEADERS' CHARACTERISTICS / STRATEGY

PIMTADA WATJANAWONGPANYA : STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF THAI-STYLE LEADER'S CHARACTERISTICS OF ADMINISTRATORS IN BASIC EDUCATION INSTITUTIONS. ADVISOR : ASST.PROF.PONGSIN VISESSIRI, Ph.D., PROF.PAITOON SINLARAT, Ph.D., 332 pp.

This research was a quantitative and qualitative study. The research study had the following objectives: Firstly, the research study aimed to analyze the characteristics of Thai leadership style of administrators in basic educational institutions. Secondly, it aimed to study the current and existing situations of administrators based on the Thai leadership characteristics. Thirdly, the study attempted to systematically analyze the desired traits and characteristics of administrators and pertinent leaders in basic educational institutions. Lastly, based on the previous objectives, the study aimed to develop strategies to enhance qualities and traits as well as characteristics of the leaders, teachers, school administrators and all those involved in running and operating basic educational institutions. The main population of the study included school administrators, subject leaders, chairman of education committee and parents. The analytical tools used in this study were questionnaires, in-depth interviews, with statistical tools being percentile, average and standard deviation.

The study had found the following results:

1. There are five main areas of Thai-style leadership characteristics: 1) knowledge area, 2) skills, 3) attitude and mindset, 4) personality, and 5) ethical and morality areas.
2. Currently, the Thai-style characteristics of administrators in basic educational institutions touched or possessed each of the above characteristics; however, the areas of knowledge and skills sets were only at an average level.
3. It was found that the desired Thai-style leaders' characteristics of administrators in basic educational institutions were at a high level, while the areas with maximum desired levels were ethical and moral area.
4. The strategic roadmap to enhance and develop the Thai-style leaders' characteristics had 2 main strategies, with 6 sub strategies, and 12 additional methods. The two main strategies were: 1) a strategy to build the skills of Thai-style leaders in the 21st century; and 2) a strategy to build and develop collaborative networks.

Department : Educational Policy, Management and Leadership Student's Signature.....
 Field of Study : Educational Administration.....Advisor's Signature.....
 Academic Year : 2012.....Co-advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาผู้คอยดูแลเอาใจใส่ พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำ ให้กำลังใจโดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอขอบพระคุณศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพฑูริย์ สินลารัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษา ร่วมที่ได้ให้คำปรึกษาและเอาใจใส่ดูแล คอยชี้แนะและผลักดันให้ผู้วิจัยเดินมาถึงจุดสูงสุดของชีวิตการเป็นนิสิต

ขอ กราบขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานกรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ ผู้ซึ่งเป็นกัลยาณมิตร ให้กับนิสิต อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภรณ์ และอาจารย์ ดร. ปิยพงษ์ สุเมตติกุล ผู้มีเมตตาจิต ให้ข้อคิด ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัย ครั้งนี้ และ กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ กรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการทำวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่มีส่วนสำคัญในการให้ คำแนะนำและให้ข้อมูลที่มีคุณค่ายิ่ง ในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน และอาจารย์ ดร.ปัญญา แก้วเกียร ผู้ให้ความรู้และกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ กราบ ขอบพระคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่สาขาบริหารการศึกษากุฏิกุลที่ให้ความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อ ตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ในสาขาวิชาบริหารการศึกษากุฏิกุล

ขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร.คำตัน วิเชียรคำจร กิทธิณส์ และ ดร.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน และพี่น้องผองเพื่อนบริหารการศึกษากุฏิกุล “น้ำใจน้องพีชีชมพู” ผู้เป็นพลังใจ สำคัญในการให้ผลักดันให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้มอบทุนวิจัย 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภชในการดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จ ลุล่วงด้วยดีมา ณ โอกาสนี้

ท้ายนี้กราบขอบพระคุณองค์พ่อ ครอบครัว บัณฑิตวิเศษ พิบูลธนาภิรมย์ น.ต.ประสงค์ สุ่นศิริ และ ร.ต. ๕เนศ สงวนดี ผู้เป็นกำลังใจสำคัญทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ ด้วย คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบูชาในพระคุณอันยิ่งใหญ่ ของคุณแม่พิมพ์นิภา วงศ์ประเสริฐ คุณพ่อพิสิษฐ์ วัฒนวงศ์ปัญญา และคณาอาจารย์ทุกๆ ท่านที่ เคยประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาการศึกษา การพัฒนาการบริหารการศึกษา และการพัฒนาองค์กรการศึกษา ทำให้ทราบว่าหน่วยงานทางการศึกษามีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก และสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาประเทศในทุกๆ ด้าน องค์กรหรือหน่วยงานทั้งปวงย่อมจะต้องมีผู้บริหารสูงสุดทำหน้าที่รับผิดชอบหน่วยงาน ผู้บริหารสถานศึกษาอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไปตามระดับและสังกัด เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ อธิการบดี เป็นต้น ผู้บริหารสถานศึกษาเหล่านี้ถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งขององค์กร เป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร การที่หน่วยงานจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ และทักษะของผู้บริหารเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการพัฒนาผู้บริหารให้ไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม (ประสิทธิ์ เขียวศรี, 2543)

ด้วยเหตุที่คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กร และบุคคลที่จะนำพาให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้คือ ผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาจึงเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญ และสามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของครู นักเรียน การเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพัฒนาการของนักเรียน การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะช่วงเวลาที่ประเทศไทยต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อแรงกว่าหลายช่วงที่ผ่านมา รวมถึงการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ที่เน้นการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวม โดยมี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” และนำทุนของประเทศที่มีศักยภาพมาใช้ประโยชน์อย่างบูรณาการและเกื้อกูลกัน พร้อมทั้งเสริมสร้างให้แข็งแกร่งเพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาประเทศได้แก่ ทุนทางวัฒนธรรม ทุนสังคม ภูมิปัญญาไทย เพื่อพัฒนาคนและสังคมไทยสู่สังคมคุณภาพ โดยมีวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ว่า “คนไทยภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีมิตรไมตรีบนวิถีชีวิตแห่ง

ความพอเพียง ยึดมั่นในวัฒนธรรม ประชาธิปไตย และหลักธรรมาภิบาล การบริการสาธารณะ
 ขึ้นพื้นฐานที่ทั่วถึง มีคุณภาพ สังคมมีความปลอดภัยและมั่นคง อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ดี
 เกื้อกูลและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ระบบการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงด้าน
 อาหารและพลังงาน อยู่บนฐานทางเศรษฐกิจที่พึ่งตนเองและแข่งขันได้ในเวทีโลก สามารถอยู่
 ในประชาคมภูมิภาคและโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี” (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2554) จากวิสัยทัศน์
 ดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาคนของประเทศไทย ที่เน้นการพัฒนาบนพื้นฐานของ
 บริบทสังคมไทย บนพื้นฐานของวัฒนธรรมและค่านิยมไทยที่มีอยู่ แต่การพัฒนาดังกล่าวไม่มี
 ทางเกิดขึ้นได้ หากขาดผู้บริหาร สถานศึกษา ที่มีความสามารถ ความเหมาะสมและสอดคล้อง
 กับสภาพสังคมไทย ย่อมส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพของคน เพราะผู้บริหารการศึกษา
 นับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคนและการจัดคุณภาพการศึกษาของประเทศ

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2549: 24-25) ระบุสาเหตุที่ทำให้การบริหารงานของผู้บริหาร
 สถานศึกษา ไม่ได้ผลเท่าที่ควร เพราะการศึกษาของไทยมีลักษณะตามอย่างต่างประเทศมา
 ตลอด ปรับเปลี่ยนไปตามความเปลี่ยนแปลงของโลกและเน้นสาระที่พัฒนาขึ้นในซีกโลก
 ตะวันตกมาตลอด ก่อให้เกิดปัญหาของการศึกษาไทยพร้อมกันไปที่ชัดเจน คือ

- (1) การพึ่งพาต่างประเทศ การพัฒนาและการปฏิรูปการศึกษาในประเทศไทยเดิน
 ในแนวทางของการตามอย่างต่างประเทศมาโดยตลอด เมื่อเปิดประเทศสมัย
 รัชกาลที่ 5 ก็อาศัยแนวคิดและนักวิชาการของประเทศอังกฤษ หลังจากนั้นก็
 เดินตามวิธีการของทางประเทศอเมริกา ปัจจุบันก็ยังแสวงหาและพัฒนาโดย
 การมองดูแนวทางของต่างประเทศต่างๆ อยู่
- (2) การไม่สอดคล้องกับสังคมไทย การเดินตามอย่างต่างประเทศอยู่เสมอเช่นนี้
 ทำให้การจัดการศึกษาของไทยและการผลิตบุคลากรทางการศึกษาของไทยไม่
 สอดคล้องกับพื้นเพธรรมชาติและวัฒนธรรมของไทยเท่าที่ควร จิตวิทยาการ
 เรียนรู้ของไทยเองไม่ได้รับการพัฒนาขึ้นมากพอ หลักการสอนตามหลักพุทธ
 ศาสนาขาดการค้นคว้าให้ชัดเจนขึ้น การอบรมคนบนพื้นฐานวัฒนธรรมไทย
 ไม่ได้รับการวิจัยเท่าที่ควร ปัญหาการจัดการศึกษาจึงไม่สอดคล้องกับชุมชน
 ไทยอย่างมากพอ
- (3) เกิดการบริโภคนิยมของการศึกษา การดำเนินการตามอย่างประเทศมา
 โดยตลอด ทำให้ระบบการศึกษาไทยเป็นระบบบริโภคนิยม นั่นคือ

มหาวิทยาลัยหรือคณะวิชาทางการศึกษาจะคอยรับและติดตามความรู้และวิชาการของต่างประเทศแล้วนำมาถ่ายทอดฝึกหัดครู เมื่อนักเรียนฝึกหัดครูเรียนจบแล้วนำไปถ่ายทอดให้นักเรียนในระดับโรงเรียนต่อ การคิดใหม่สร้างใหม่จึงไม่เกิดขึ้น ความคิดวิเคราะห์จึงได้รับการพัฒนาขึ้นน้อย ระบบนี้ยังทำให้คนไทยมีนิสัยบริโภคนิยมด้วย ทำให้เกิดปัญหาตามอย่าง สั่งซื้อและกินใช้ตามค่านิยมของต่างประเทศอย่างกว้างขวาง

ตลอดระยะเวลาหลายทศวรรษที่ผ่านมา องค์ความรู้ทางด้านภาวะผู้นำได้รับการศึกษาและพัฒนาขึ้นมาค่อนข้างหลากหลาย แม้ว่านักวิชาการด้านการจัดการทั่วไปและการจัดการการศึกษาจะพยายามค้นหาความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำหลากหลายมุมมอง ด้วยแนวทางและระเบียบวิธีการศึกษาที่ต่างกัน และนักวิจัยไทยนำมาใช้สำหรับเป็นกรอบในการสร้างรูปแบบของความเป็นผู้นำภายใต้บริบทของสังคมไทยโดยใช้กรอบแนวคิดของโลกตะวันตกแทบทั้งสิ้น และทฤษฎีส่วนใหญ่ที่พัฒนาขึ้นจะอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมของสังคมตะวันตก ซึ่งต่างจากสังคมไทย มีอยู่ไม่น้อยที่ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีปัญหาความไม่เป็นสากลของความรู้ ทำให้เป็นข้อจำกัดของการนำไปใช้ประโยชน์ในทุกสังคม (กล้า ทองขาว, 2552) และเมื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้สำหรับการพัฒนาผู้บริหารในสังคมไทยกลับไม่สะท้อนผลเท่าที่ควร เนื่องจากผลการวิจัยที่ได้เหมาะกับบริบทของสังคมตะวันตกมากกว่า จึงพบปัญหาในการบริหารงาน จาก ปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารเป็นไปตามแบบอย่างของต่างประเทศมากเกินไป เป็นผลมาจากคุณลักษณะผู้นำที่มีต่างประเทศเป็นผู้กำหนดขึ้น ดังนั้นประเทศไทยควรหันกลับมาดูการบริหารในบริบทของสังคมไทยและกำหนดคุณลักษณะผู้นำแบบไทย เพื่อให้สอดคล้องกับการที่ผู้บริหารนำไปปฏิบัติได้ (ปองสิน, 2555) จากผลกระทบของการพัฒนาผู้นำที่ไม่สอดคล้องกับบริบทสังคมไทย ก่อให้เกิดสถาบันและองค์กรที่จัดตั้งสถาบันพัฒนาและสร้างผู้บริหารเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในประเทศไทย ดังจะเห็นได้จากการจัดตั้งโรงเรียนผู้นำ หรือ สถาบันฝึกอบรมผู้นำ มูลนิธิพลตรีจำลอง ศรีเมือง สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ทำหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของทุกกรมในกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น

แม้ว่าจะมีองค์กรหรือสถาบันที่พัฒนาผู้นำ แต่ยังไม่ใช้กรอบการพัฒนาผู้นำแบบตะวันตกในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของไทยเป็นส่วนใหญ่ รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหน่วยงานดังกล่าว ทำโดยนำกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามกรอบตะวันตก กล

ยุคที่ยังไม่มีการเน้นในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย อาจเป็นเพราะยังไม่มีผู้กำหนด หรือให้ความสำคัญกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ผู้วิจัยเห็นว่า เพื่อให้ประเทศไทยพัฒนาได้อย่างมีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกับประเทศต่างๆ ได้ และสามารถเป็นประโยชน์กับสังคมไทยและคนไทยอย่างแท้จริง มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารโรงเรียน หากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่ดำรงตนตามวิถีชีวิตไทย การดำเนินชีวิตดังกล่าว จะเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับเยาวชนไทย เพื่อให้ความเป็นไทยคงอยู่ต่อไปในอนาคต และจะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของรัฐบนพื้นฐานทางวัฒนธรรมและสังคมของไทยและการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสมกับบริบทของไทย เพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้เป็นผู้บริหาร สถานศึกษา มีอาชีพที่มีรูปแบบสอดคล้องกับวิถีไทย หากองค์กรหรือหน่วยงานใดขาดการพัฒนาบุคลากร ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรหรือหน่วยงาน

การวิจัยนี้เน้นการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นระดับที่เกี่ยวข้องกับเยาวชนส่วนใหญ่ของประเทศ เป็นหน่วยงานทางราชการที่มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งส่วนหนึ่งเป็น การศึกษาภาคบังคับของประเทศ อันเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพให้กับประเทศ เพราะทางเดินหรืออนาคตของเยาวชนในวันข้างหน้าจะเป็นเช่นไรย่อมขึ้นอยู่กับการศึกษา นอกจากนี้โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวนมากกว่าสังกัดอื่นๆ หากงานวิจัยชิ้นนี้สามารถพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพแล้ว คุณภาพการจัดการศึกษาของประเทศย่อมมีคุณภาพสูงขึ้น และโรงเรียนในสังกัดอื่นๆ อาจนำไปพัฒนาเช่นกัน โดยงานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อกำหนดเป้าหมาย กำหนดทิศทางการกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยทำการศึกษาตามหลักการ แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบโลกตะวันออกและคุณลักษณะผู้นำแบบไทยเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทและสภาพของสังคมไทย เพราะประเทศไทยมีขนบธรรมเนียม วัฒนธรรมและประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์อันมี

ลักษณะเฉพาะ โดยใช้บริบทแวดล้อมและองค์ประกอบอื่นๆ ที่มีความเป็นไทย เพื่อนำพาคำองค์กร ไปสู่จุดหมายที่ตั้งเป้าไว้อย่างสมบูรณ์

คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร
2. สภาพปัจจุบันของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทยเป็นอย่างไร
3. คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามความคาดหวังของตัวผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง ควรเป็นอย่างไร
4. กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทย
3. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ตามความคาดหวังของตัวผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง
4. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน” ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการศึกษา คือ เลือกศึกษาโรงเรียนระดับประถมศึกษาและโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ที่ เปิดดำเนินการ ในปีการศึกษา 2552 สังกัด

สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งเป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 29,054 โรงเรียน และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจำนวน 2,361 โรงเรียน โดย เฉพาะที่เป็นโรงเรียน ประเภทสามัญจากรายชื่อที่จัดทำโดย สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งสิ้น จำนวน 31,415 โรงเรียน (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง ศึกษาทั้งระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา

สำหรับการวิจัย กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยที่ได้จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มในภาพรวม และเป็นข้อมูลในการนำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์สำหรับพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

คุณลักษณะผู้นำแบบไทย หมายถึง การแสดงออกที่สะท้อนความเป็นตัวตนของผู้บริหารทางด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติ บุคลิกภาพ คุณธรรมและจริยธรรม ตามความเหมาะสมกับพื้นฐานทางสังคม วัฒนธรรมและค่านิยมไทย อันจะส่งผลต่อการบริหารงาน การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้

กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ได้คัดสรรว่ามีประสิทธิภาพเหมาะสำหรับใช้ในการเสริมสร้าง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดคุณลักษณะผู้นำแบบไทย

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษา และผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้เกี่ยวข้อง หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

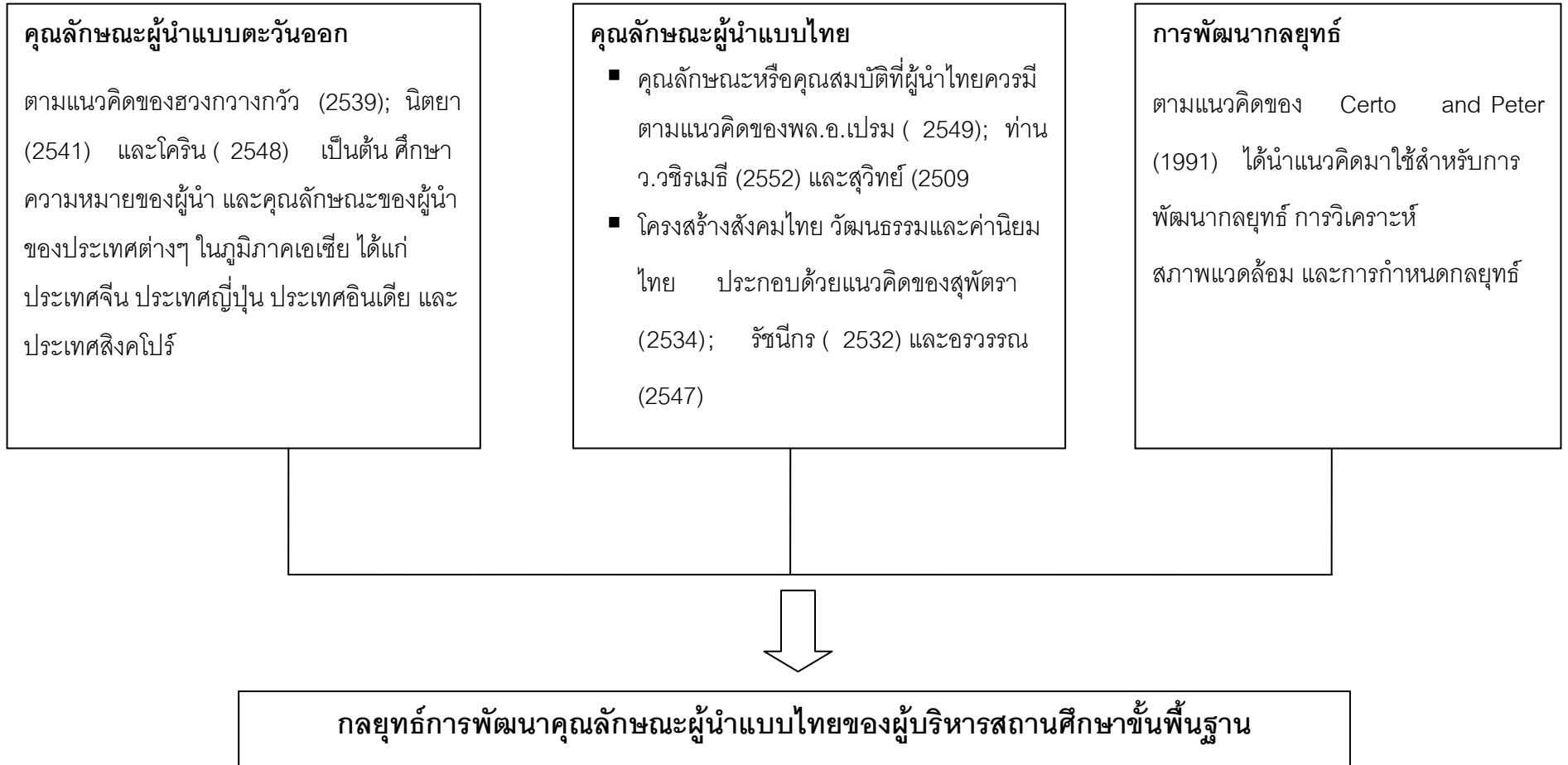
กรอบการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาสังเคราะห์ เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดคุณลักษณะผู้นำแบบตะวันออก ด้วยการศึกษาศาสตร์ที่มีนักวิชาการต่างๆ ให้ข้อมูลไว้เกี่ยวกับความหมายของผู้นำ และคุณลักษณะของผู้นำของประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชีย ได้แก่ ประเทศจีน ประเทศญี่ปุ่น ประเทศอินเดีย และประเทศสิงคโปร์ ประกอบด้วยแนวคิดของฮวงกวางกั๋ว (2539); นิตยา (2541) และโคริน (2548)
2. คุณลักษณะผู้นำแบบไทย เป็นคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่ผู้นำไทยควรมี ประกอบด้วยแนวคิดของพล.อ.เปรม (2549); ท่าน ว.วชิรเมธี (2552) และสุวิทย์ (2509) และศึกษาโครงสร้างสังคมไทย วัฒนธรรมและค่านิยมไทย ประกอบด้วยแนวคิดของสุพัตรา (2534); รัชนีกร (2532) และอรวรรณ (2547)
3. แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วยแนวคิดของ Certo and Peter (1991) ได้นำแนวคิดมาใช้สำหรับการพัฒนากลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์

จากกรอบแนวคิดในข้างต้น สามารถแสดงตามตารางแผนภาพที่ 1 ได้ดังนี้

แผนภาพที่ 1 : กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Research) คือ ใช้เทคนิควิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Quantitative and Qualitative Method as Technique) โดยเริ่มจากใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพหากรอบเพื่อสร้างคำถามในเชิงปริมาณ และทำการวิเคราะห์ผลเพื่อนำเสนอกลยุทธ์

ในส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) และการสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้วยวิธี Focus Interview

สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) วิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS มีทั้งหมด 5 ขั้นตอนดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบการคัดเลือกคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร

สถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษา สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ คุณลักษณะผู้นำ

แบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร

สถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอผลการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย

ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย

ด้านวิชาการ

1. ผลการวิจัยจะได้คุณลักษณะผู้นำทางการศึกษาที่เหมาะสมกับสังคมไทย เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดคุณลักษณะของผู้นำแบบไทยและเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติในการคัดเลือกและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
2. คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับผู้นำแบบไทยที่มีรากฐานมาจากบริบทของสังคมไทยอย่างแท้จริง
3. ได้องค์ความรู้เรื่องบทบาท คุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้นำแบบไทย และยังสามารถนำไปใช้ศึกษาต่อยอด เพื่อพัฒนาศาสตร์ด้านผู้นำ

ด้านการนำไปประยุกต์ใช้

4. ผลการวิจัยทำให้ได้คุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่เหมาะสม โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและตัดสินใจในการดำเนินการ เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำองค์ความรู้นี้ไปใช้ในการพัฒนาตนเองและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
6. ผู้บริหารในองค์กรอื่นๆ สามารถนำคุณลักษณะผู้นำแบบไทยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนาบุคลากร

การนำเสนอรายงานการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอรายงานการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา คำถามการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย กรอบการวิจัย ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ขั้นตอนในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และการนำเสนอรายงานการวิจัย

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย เป็นการนำเสนอวิธีการและขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย มีเนื้อหาเกี่ยวกับ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย วิธีการศึกษา ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์เอกสาร การแปลผล การนำเสนอข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ เป็นการนำเสนอเนื้อหาโดยสรุปของการวิจัยในภาพรวม ประกอบด้วย การสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปปฏิบัติและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์สาระสำคัญของหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในขอบข่ายของหัวข้อวิจัยดังกล่าวโดยแบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิด เรื่องคุณลักษณะผู้นำแบบตะวันออก

1. ความหมายของผู้นำ
2. คุณลักษณะผู้นำแบบตะวันออก
 - 2.1 คุณลักษณะผู้นำแบบจีน
 - 2.2 คุณลักษณะผู้นำแบบญี่ปุ่น
 - 2.3 คุณลักษณะผู้นำแบบอินเดีย
 - 2.4 คุณลักษณะผู้นำแบบสิงคโปร์
3. แนวคิดผู้นำตะวันออกและผู้นำตะวันตก
 - 3.1 การเปรียบเทียบผู้นำแบบตะวันออกและผู้นำแบบตะวันตก

ตอนที่ 2 แนวคิดเรื่องคุณลักษณะผู้นำแบบไทย

1. คุณลักษณะผู้นำแบบไทย
2. โครงสร้างสังคมไทย วัฒนธรรมและค่านิยมไทย
 - 2.1 ความหมายของสังคม
 - 2.2 ความหมายของวัฒนธรรม
 - 2.3 รูปแบบของสังคมและวัฒนธรรม
 - 2.4 ลักษณะของสังคมไทย
 - 2.5 ค่านิยมของสังคมไทย
3. มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 แนวคิดเรื่องกลยุทธ์การพัฒนา

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับกลยุทธ์

1.1 ความหมายของกลยุทธ์

1.2 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

2. แนวคิดการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยวิธี SWOT

สาระสำคัญของแต่ละตอนผู้วิจัยได้ประมวลสรุปและสังเคราะห์เพื่อนำเสนอด้วยรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเรื่องคุณลักษณะผู้นำแบบโลกตะวันออก

1. ความหมายของผู้นำ

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งขององค์กร เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผน สั่งการ ดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงาน ต่างๆให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เมื่อผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญยิ่งในองค์กรทุกแห่งแล้ว จึงจำเป็นต้องเข้าใจความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ให้ถูกต้อง ในการนิยามความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ได้มีนักวิชาการและนักบริหารอธิบายความหมายไว้หลายท่าน ผู้วิจัยขอนำเสนอพอสังเขปดังต่อไปนี้

อานันท์ ปันยารชุน (2541: 24) ให้คำจำกัดความว่า “ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดี คือ ผู้นำที่มีคนอื่นอยากเดินตาม ” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจิตร ศรีสะอ้าน (2556) และกวี วงศ์พุ่ม (2535: 14-15) ที่มองว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นศูนย์กลางและแกนนำ มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เหมือนกันกับบุญทัน ดอกไธสง (2535:266) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ เป็นผู้มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ แต่วิจิตร ศรีสะอ้าน (2556) แสดงทรรศนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณลักษณะ 7 ประการ คือ (1) มีอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ทางการศึกษา มองกว้างมองไกลไปสู่อนาคต (2) เจนจัดวางแผน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ (3) หนักแน่น กล้าตัดสินใจ โดยเฉพาะที่เป็นประโยชน์กับ

ส่วนรวม (4) เป็นตัวของตัวเอง ฉับไว แก้ปัญหา แต่รอบคอบ (5) ต้องพัฒนาคนที่มาทำงานกับเราและพัฒนางานให้ดีขึ้น โดยระลึกอยู่เสมอ “ฉันทำงานกับคนเพื่อผลของงาน” (6) บริหารเชิงรุก คิดอะไรใหม่ ทำในสิ่งที่คิดว่าในอนาคตต้องทำและเกิดผลดี (7) ประยุกต์ภาวะผู้นำ สามารถนำคนอื่นได้ สามารถสร้างเครือข่าย ต้องมีผู้ตามและพันธมิตร ต้องได้รับการยอมรับจากคนอื่น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องเป็นครูของครู เป็นครูของเด็ก และเป็นครูของผู้ปกครอง โดยคุณลักษณะทั้ง 7 ประการนี้พิสูจน์ด้วยกาลเวลา

จากแนวคิดข้างต้น มีนักวิชาการที่มีข้อเสนอแตกต่างจากนักคิด 3 ท่านเกี่ยวกับผู้นำ คือลีปนนท์ เกตุทัต (2541: 32) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ จะต้องวิเคราะห์ตัดสินใจโดยมองอย่างนก มองภาพรวมทั้งหมด และปฏิบัติตนอย่างหอน เฉากายใจและสมองเข้า สัมผัส สามารถวางแผนที่ชัดเจน จัดแผนงาน แผนคน และแผนเงินให้เข้ากัน กระจายและมอบให้เป็น โดยแนวคิดที่กล่าวว่าผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์นั้น เหมือนกันกับแนวคิดของรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 12-13) ผู้นำควร เป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงการติดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนี้เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546: 1) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับผู้นำ (Leader) ที่แตกต่างจากนักคิดท่านอื่นๆ คือ ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ และมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักบริหารหลายท่านที่ได้กล่าวมาในข้างต้นเกี่ยวกับความหมายของคำว่า “ผู้นำ” สามารถที่จะสรุปพอสังเขปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งและได้รับการยอมรับจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นบุคคลที่สามารถกำหนดทิศทางความอยู่รอดขององค์กร เป็นผู้ประสานงานให้กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยตำแหน่งของ “ผู้นำ” ได้มีการเรียกชื่อผู้นำแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานและองค์กรที่อยู่ เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ อธิการบดี ฯลฯ

2. คุณลักษณะผู้นำแบบตะวันออก

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ประเทศในแถบเอเชียหลายประเทศต่างมีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับที่สูงที่สุดในโลก แม้ว่าหลายประเทศจะประสบภาวะการถดถอยทางเศรษฐกิจอันเนื่องมาจากปัญหาที่เกิดจากการล่มสลายทางการเงินที่เริ่มมาจากประเทศไทย แต่ประเทศเหล่านี้ต่างฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและตระหนักว่าสิ่งเหล่านี้เป็นบทเรียนอันมีค่าอันนำไปสู่การศึกษาถึงหลักการ แนวคิดและคุณลักษณะของผู้นำ โดยมีประเทศที่ศึกษา คือ จีน ญี่ปุ่น อินเดีย และสิงคโปร์

2.1 คุณลักษณะผู้นำแบบจีน

แนวคิดเรื่องผู้นำโลกตะวันออก ได้มีผู้ศึกษาผู้นำแบบโลกตะวันออกไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศจีน ซึ่งเป็นประเทศที่มีอารยธรรมเนิ่นนานนับพันปี และเป็นประเทศผู้นำในเอเชีย ทำให้บทบาทของจีนเป็นที่ยอมรับถึงความสำคัญเป็นอย่างสูงในเวทีโลก ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การทหาร และการพัฒนาเทคโนโลยี ทำให้มีผู้กล่าวถึงผู้นำแบบโลกตะวันออกโดยนำหลักการของจีนมาเป็นต้นแบบ ซึ่งมีผู้นำประเทศที่ได้รับการยอมรับและมีชื่อเสียงระดับโลก เช่น เต็ง เสี่ยว ผิง และเหมา เจ๋อ ตุง โดยศึกษาจากการใช้ชีวิตส่วนตัว และการบริหารประเทศ ซึ่งสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำแบบจีน(ยอดผู้นำ เหมาเจ๋อตุง, 2552) ได้ดังนี้

1. มีการคิดวางแผนที่เป็นระบบเป็นขั้นตอน ด้วยพื้นฐานของเหตุและผล
2. มีการใช้กลยุทธ์แบบพลิกแพลง เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์การเมืองขณะนั้นได้ดี
3. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เล็งเห็นปัญหาที่แท้จริง
4. มีสติปัญญา ความอดทน มุ่งมั่นและตั้งใจจริง
5. มีความเมตตา กรุณาต่อผู้อื่นอย่างแท้จริง
6. มีความเพียรพยายามที่จะนำชาวจีนไปสู่จีนใหม่ได้อย่างสำเร็จ
7. อุทิศชีวิตส่วนตน เพื่อการปฏิวัติวัฒนธรรมจีนให้ถึงที่สุด
8. รู้จักวิเคราะห์หาเหตุผลจากข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจแก้ไขปัญหาภายใต้ความร่วมมือของผู้ตาม
9. มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา รู้จักคิดอย่างมีระบบ

10. วางแผนการทำงานอย่างรอบคอบ มีความใฝ่สูง หวังสูง
11. มีความสามารถในการสื่อสาร มีการให้ความสำคัญกับมิตรภาพ
12. มีคุณธรรมจริยธรรม รู้จักยอมรับ ศรัทธา ต่อตนเองและผู้อื่น
13. ตัดสินใจที่แน่วแน่ และมุ่งมั่น ไม่ลังเลต่อสิ่งที่ตัดสินใจไปและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
14. สามารถจูงใจสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามตามสถานการณ์ได้
15. เป็นคนจริงจังต่อการดำเนินชีวิต และรักชาติ
16. ยึดหลักแนวทางการปฏิบัติตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ไม่ใช่คิดหรือปฏิบัติกัน
อย่างสูตรตายตัวหรือที่ทำตามกันมา
17. เคารพความรู้ เคารพความสามารถของบุคคลอื่น ให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้
และสติปัญญาของผู้คนในสังคม
18. คิดอย่างเป็นเหตุเป็นผลตามหลักวิทยาศาสตร์ เคารพกฎแห่งการพัฒนาของ
สรรพสิ่ง ตลอดจนยึดมั่นแนวคิดการพัฒนาที่เป็นจริงเชิงปฏิบัติ เป็นไปอย่างรอบ
ด้าน และมีความเป็นมหาชน บนแนวทางการปฏิบัติที่เป็นจริง

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะผู้นำแบบจีนจะถูกแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ การเน้น
ความสำคัญของกลุ่ม ค่านิยมการทำงานแบบขงจื้อ การให้ความสำคัญแก่คน และการเน้นด้าน
คุณธรรมจริยธรรม

แนวคิดขงจื้อ

ฮวงกวางกัวว (2539) ได้กล่าวถึงแนวคิดขงจื้อ (ปี 551 – 479 ก่อน ค.ศ.) เป็นบุคคล
หนึ่งที่มีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตของสังคมจีนมากที่สุด ได้กล่าวถึงหลักของการเป็นผู้นำดังนี้ “ผู้ที่
ยิ่งใหญ่ที่สุด คือ ผู้ที่ทำตนให้เล็กที่สุด ผู้ที่เล็กที่สุด ก็จะกลายเป็นผู้ที่ยิ่งใหญ่ที่สุด”

จากคำสอนกล่าวถึงการเป็นผู้นำที่ดี คือ การเป็นผู้ที่ยอมรับฟังผู้อื่น และเข้าใจในสิ่ง
ที่คนอื่นคิด พยายามทำตัวเองให้เล็กที่สุด คนๆ นั้นจะกลายเป็นบุคคลที่คนอื่นรู้สึกดีด้วย และให้
ความเคารพอย่างจริงใจ คนอื่นๆ ก็อยากที่จะคุยด้วย ยิ่งถ้าคนๆ นี้เป็นผู้นำ หรือหัวหน้างานแล้ว
จะมีแต่ลูกน้องรัก เพราะเป็นคนที่เข้าใจลูกน้องของตนเอง ไม่เอาความเก่งของตนเองข่มลูกน้อง
จนกระทั่งลูกน้องหนีหายไปหมดแต่ในทางกลับกัน หากเป็นผู้ยิ่งใหญ่แต่กลับไม่สนใจคนอื่นเลย

ทำตัวกว้าง และยกตนว่าเก่งกว่าคนอื่น จะกลายเป็นคนที่ไม่มีความใคร่อยากคบและอยากคุยด้วย สุดท้ายก็จะกลายเป็นคนที่เล็กมาก เพราะไม่มีใครสนใจ

นอกจากนี้แนวคิดของขงจื้อไม่เพียงแต่เน้นให้คนมีคุณธรรม แต่ยังเป็นแนวทางนำไปสู่ความมีอัจฉริยภาพ คือทำให้รู้ว่าในเวลาหนึ่ง คนเราควรจะทำอะไร วางตัวอย่างไร คบเพื่อนแบบไหน เพื่อให้เราใช้ศักยภาพและเวลาที่มีจำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อตนเองมากที่สุด แก่นคำสอนของขงจื้อสรุปได้เป็น 7 หัวข้อดังนี้

1. บุคลิกภาพของมนุษย์ที่แท้ คือ คนมีบุคลิกโดดเด่นเหนือคนทั่วไป มีพลังดึงดูด โน้มน้าวใจคน และมีคุณธรรมเที่ยงตรง ทำให้มีอำนาจเป็นที่เคารพนับถือของคนทั่วไป คุณลักษณะ 7 ประการ ที่จะช่วยให้มนุษย์มีพลังอำนาจตามวิถีคิดของขงจื้อ
 - 1.1 นอบน้อม เพราะคนนอบน้อมจะไปทำอะไร ที่ไหน ย่อมไม่เป็นที่เกลียดชังของคนทั่วไป
 - 1.2 เมตตากรุณา เพราะคนมีเมตตากรุณา มักจะมี positive aura บนใบหน้าที่ทำให้สามารถเอาชนะใจคนได้โดยง่าย
 - 1.3 จริงใจ เพราะจะส่งผลให้มีบุคลิก ซึ่งเป็นที่ไว้วางใจของผู้ที่อยู่เหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลทั่วไป
 - 1.4 จริงจัง เพราะยอมทำทุกสิ่งทุกอย่างลุล่วงลงได้
 - 1.5 ใจคอกว้างขวาง เพราะยอมใช้ให้คนทำงานแทนได้ และสามารถเป็นผู้นำที่ดี
 - 1.6 ไม่กินอิมเกินไป ไม่แสวงหาความสะดวกสบายจนเกินไป เพราะจะทำให้กลายเป็นคนเกียจคร้าน ไม่แสวงหาหนทางปรับปรุงชีวิต พัฒนาตนเองในขณะที่ยังมีกำลังวังชา และสติปัญญาสมบูรณ์
 - 1.7 มีอารมณ์มั่นคง ไม่หวั่นไหวง่าย

2. วิธีคิดของผู้มีปัญญา คือ คนเราเกิดมา มีปัญญาสูงต่ำไม่เท่ากัน มีโอกาสในการศึกษาไม่เท่ากัน แต่ขงจื้อเห็นว่าในชีวิตประจำวันคนเราสามารถค่อยๆ สร้างสมพัฒนาสติปัญญาให้ได้ด้วยตนเอง โดยการเปลี่ยนแปลงปรับวิธีคิดเสียใหม่ เลิกคิดปรุงแต่ง และคิดถึงเรื่องไร้สาระ และหันมาพิจารณาเฉพาะเรื่องที่เป็นประโยชน์แทน ดังนี้

2.1 มนุษย์ที่แท้ จะต้องพิจารณาอยู่เสมอว่า ทำอย่างไร เราจึงจะมองอะไรแล้วสามารถจะเห็นและเข้าใจสิ่งนั้นทะลุปรุโปร่ง และเมื่อได้ยินอะไรแล้ว ทำอย่างไรเราจึงจะฟังให้เข้าใจได้หมด ซึ่งก็คือการใช้สมาธิตั้งใจดู ตั้งใจฟัง นั่นเอง ปัญหาของจำนวนมาก คือ ดู เห็น ฟัง แล้วเข้าใจไม่หมด ตีความผิด ตีความเข้าตนเอง เอาตนเองเป็นที่ตั้งอยู่ตลอด ถ้าแก้ไขจุดนี้ได้ เราก็จะมีฐานข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ ซึ่งต้องใช้ประกอบความคิด การตัดสินใจต่อไป

2.2 อย่าคิดกังวลว่าใครจะยอมรับยกย่องเราหรือไม่ แต่ให้เป็นกังวลมากๆ ว่า ขณะนี้เรายังขาดคุณสมบัติข้อใดที่ทำให้ยังไม่เป็นที่ยกย่องของผู้คน และอย่าเป็นกังวลว่าคนอื่นจะไม่รู้จักนิสัยใจคอของเรา แต่ให้กังวลว่าตัวเราจะไม่รู้จักนิสัยใจคอของคนอื่น ดีกว่าจุดนี้ ขงจื้อต้องการให้คนเราเน้นการพิจารณา เข้าใจ และปรับปรุงตนเอง ในขณะที่แนวโน้มของคนโดยทั่วไปจะชอบ 'ส่องนอก ไม่ส่องใน ' และใช้เวลาไปกับการจับผิดวิพากษ์วิจารณ์คนอื่นเสียมาก

2.3 เวลาเห็นช่องทางได้ผลประโยชน์ ต้องคิดถึงความยุติธรรมด้วย ขงจื้อเห็นว่ามนุษย์เรามีแนวโน้มจะคิดแบบเห็นแก่ได้ และตัดสินใจผิดพลาด เมื่อผลประโยชน์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น เพื่อจะไม่ทำผิดคุณธรรม คนเราต้องพิจารณาเรื่องความ

ยุติธรรมอยู่เสมอๆ ความยุติธรรมที่ให้พิจารณาก็คือ หลักการ
ง่ายๆ ถ้าเราไม่ชอบอะไร รังเกียจอะไร ก็จงอย่าทำกับคนอื่น
แบบนั้น คิดได้แค่นี้

2.4 เกิดมาเป็นมนุษย์ต้องหัดคิดการณ์ไกล เพื่อจะได้ไม่ต้องหลง
ทาง นอกจากนี้ เวลาเราเรียนศึกษาก็ต้องหัดคิดตาม เพราะคนที่
ศึกษาหาข้อมูลต่างๆ โดยไม่คิด ย่อมไม่ฉลาดมากนัก ในทาง
ตรงกันข้าม คนที่เอาแต่คิดวิเคราะห์สิ่งต่างๆ โดยไม่ชอบศึกษา
หาข้อมูล ก็จะเป็นเพียงการคาดเดา ย่อมจะคิดผิดพลาดได้
ง่ายๆ ดังนั้น คนเราต้องหัดฝึกฝนการคิดและการศึกษาหา
ข้อมูลไปพร้อมๆ กัน

3. ระเบียบวินัย ขงจื้อกล่าวถึงระเบียบวินัย 3 ประการ ของคนวัยต่างๆ กัน 3 วัย
คือ

3.1 วัยหนุ่มสาว พลังยังไม่มั่นคง ต้องมีวินัยเรื่องกามคุณ

3.2 วัยกลางคน พลังกายใจเข้มแข็งมากที่สุด ต้องมีวินัยเรื่องความ
พึงพอใจ อย่าพึงเฉยชาหรือพอใจกับอะไรง่ายๆ

3.3 วัยชรา หมดเรี่ยวแรง พลังงานถดถอย ต้องมีวินัยกับความโลภ
คืออย่ามีความต้องการมากมายไม่มีที่สิ้นสุด

4. การคบคน ขงจื้อเชื่อว่า ชีวิตคนเรา จะสุข ทุกข์ ประสบความสำเร็จหรือไม่
ขึ้นอยู่กับคนที่เราจะเข้าไปเกี่ยวข้องคบหาด้วย ดังนั้น ขงจื้อจึงมีกฎในการ
เลือกคบคน ดังนี้

4.1 ไม่คบหาคนที่มีความงามความดีไม่เท่าเรา

4.2 ไม่แสวงหาความเห็น หรือปรึกษาหารือคนที่มีเส้นทางชีวิตไม่เหมือน
เรา

4.3 คนที่ควรคบหา คือ คนที่มีความซื่อตรง จริงใจ และมีความรู้

4.4 พึงเลี่ยงคบหาบุคคลที่เสแสร้ง พูดจาไร้สาระ ฉวยโอกาส ฟุ้งเฟ้อ

- 4.5 เมื่อคบหาใครเป็นเพื่อนแล้ว จงมีความจริงใจต่อกัน แต่อย่า
ปล่อยยให้เขาชักนำเราไปในทางที่ต่ำ
5. การพูด คือ คำพูดของเราต้องแสดงออกถึงความ ซื่อตรง สอดคล้องกับกิริยา
ทางกาย เพราะถ้าหากคำพูดเราเกิด พร้อมกับกิริยา มุ่งมั่นจริงใจ พูดสิ่งใดก็
ย่อมประสบผลเป็นที่น่าเชื่อถือ
6. การวางตัว คนเราจะมีคนรักทั่วทิศ หากวางตัวได้ดังนี้
- 6.1 เวลาอยู่นอกบ้านแล้วพบผู้คน วางตัวเรากับคนผู้นั้นเป็นแขก
สำคัญในบ้าน
- 6.2 เมื่อต้องสั่งการ วางตัวราวกับเราเป็นแม่งานของพิธีการที่สำคัญ
ยิ่งใหญ่ เพราะคนที่เป็นแม่งานจะต้องเป็นภาพงานทุกอย่าง
ตั้งแต่ต้นจนจบอย่างรอบด้าน และมีจิตมุ่งมั่นต้องการทำให้งาน
สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ในระยะเวลาที่ตั้งใจเอาไว้ เพราะฉะนั้นเวลา
คนเป็นแม่งานสั่งงาน จะไม่สักแต่ว่าขอให้ใครทำอะไร แต่จะคิด
อย่างรอบคอบถึงผลที่ตามมา จะไม่สั่งการ แบบขอไปที แต่
จะต้องมีการติดตามผล แนะนำเพื่อให้งานลุล่วงไปได้
- 6.3 อะไรที่เราไม่ชอบ ก็อย่าปฏิบัติต่อคนอื่น
- 6.4 เข้มงวดต่อตนเอง แต่ให้อภัยคนอื่น
7. การวางจิต ขงจื้อเน้นการมีจิตใจที่ซื่อตรง เขาเห็นว่าประเทศชาติจะสงบสุขได้
ครอบครัวต้องดีก่อน แต่ครอบครัวจะดีได้ มนุษย์แต่ละคนต้องมีคุณธรรม
มนุษย์แต่ละคนจะมีคุณธรรม ก็ต้องมีจิตใจที่ซื่อตรงและจิตใจที่ซื่อตรง จะมีได้
ก็ต้องมีเจตนาที่ซื่อตรงก่อน

แนวคิดของหานเฟยจื่อ

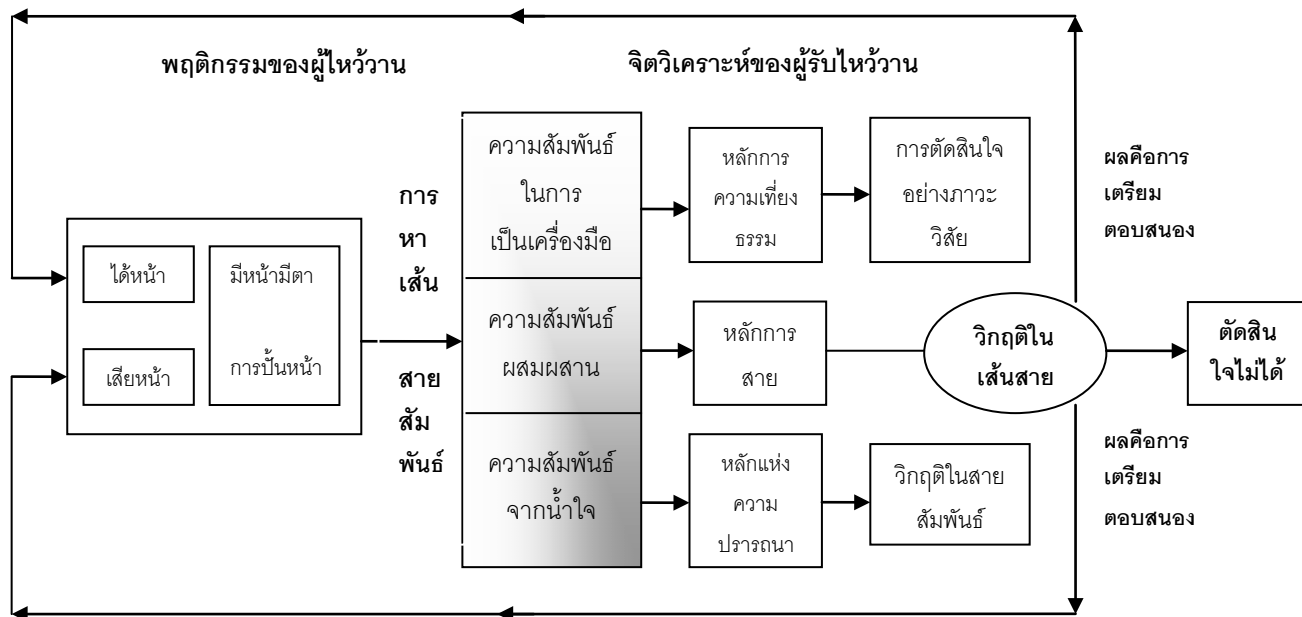
ฮวงกวางกั๋ว (2539) ได้ศึกษาแนวคิดของหานเฟยจื่อ (ปี 280-233 ก่อน ค.ศ.) ซึ่ง
หานเฟยจื่อ ได้กล่าวถึงหลักการแห่งองค์การและการเป็นผู้นำ โดยมีหลักพื้นฐานความคิด คือ
กฎเกณฑ์ กลยุทธ์ และสภาพการณ์ โดยการกำหนดสมมุติฐานของมนุษย์ตั้งแต่ดั้งเดิม ซึ่งเป็น

วิธีการแสวงหาคำความรู้อันของทนายาคความคิดของขงจื้อ คือ เมิ่งจื้อและสวินจื้อ แต่ทั้งสองมีความคิดเห็นที่ต่างกัน กล่าวคือ เมิ่งจื้อเห็นว่ามนุษย์มีกมลสันดานดีงาม ในขณะที่ทนายาคความคิดของเมิ่งจื้อ คือ สวินจื้อ กลับเห็นว่ามนุษย์มีกมลสันดานชั่ว หานเพยจื้อซึ่งเป็นลูกศิษย์ของสวินจื้อนำแนวคิดของทั้งสองมาประยุกต์ใช้ ดังนี้

- คำอธิบายของสวินจื้อเรื่องกมลสันดานมนุษย์เป็นมนุษย์ทางกายภาพที่มีมาตั้งแต่เกิด เป็นนิสัยและมีความปรารถนาเพื่อสนองตอบตามความต้องการของตนเอง ได้แก่ เมื่อหิวก็ต้องกินให้อิ่ม หนาวก็ต้องทำให้อบอุ่น
- คำอธิบายของเมิ่งจื้อเรื่องกมลสันดานที่ดีงามนั้น การมีเมตตาธรรมเป็นใจที่ซ่อนเร้น การมีใจกตัญญูเป็นใจที่เกรงกลัวต่อบาป มีนิติธรรมเป็นใจที่เคารพยำเกรง มีสติปัญญาเป็นใจที่รู้ผิดถูกชั่วดี ดังนั้น เมตตาธรรม ความกตัญญู นิติธรรมและสติปัญญา คือ หัวใจพื้นฐานของการแสดงว่ามนุษย์มีกมลสันดานที่ดีงาม

หลักสมมุติฐานของเมิ่งจื้อและสวินจื้อ เรื่องมนุษย์มีกมลสันดานดีงามและชั่วร้ายนี้ สามารถนำมาให้บรรดาอธิบายแก่วิถีคิดของคนจีนในเรื่องการมีเส้นสายสัมพันธ์และการมีหน้ามีตา (การจำอวดอำนาจของคนจีน) โดยการแสดงรูปแบบของผู้ให้หัววานและผู้รับหัววาน ดังตารางภาพดังนี้

ตารางภาพที่ 2 ทฤษฎีการมีเส้นสายสัมพันธ์และการมีหน้ามีตา



- | | | | |
|-------------------------|-----------------------------|---------|-------------------------|
| ผลของการปฏิเสศการให้วาม | 1. ตัดสินใจด้านความสัมพันธ์ | นำไปสู่ | 1. มีทิว |
| | 2. ยื่นหมุยยื่นแมว | ← | 2. การปรับปรุงภาพลักษณ์ |
| | 3. จิตใจขัดแย้งกัน | นำไปสู่ | 3. เปลี่ยนแปลงคู่กรณี |

จากตารางภาพแสดงสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

- รูปแบบของผู้ให้วามและผู้รับให้วาม เมื่อผู้ให้วามขอร้องต่อผู้รับให้วาม มีสิ่งที่จะแบ่งปันผลประโยชน์ให้ได้บ้าง ทันทีที่ผู้รับให้วามจะคิด คือ “เขากับฉันมีสายสัมพันธ์อะไรต่อกันหรือไม่”
- ในแผนภาพถัดไปแสดงพฤติกรรมและจิตวิเคราะห์ของผู้ให้วามและผู้รับให้วาม ในกรอบเล็กส่วนที่บแสดงความรู้สึกและส่วนขาวแสดงการเป็นเครื่องมือ ในทุก ๆ ครั้งของความคิดคนจะมีทั้งจิตที่เป็นเครื่องมือและความรู้สึกจากน้ำใจเสมอ เพียงแต่ว่าช่วงไหนจะมีสิ่งไหนมากกว่าสิ่งไหนเท่านั้น

- ส่วนที่บ่งชี้ที่แสดงความสัมพันธ์จากความรู้สึก จะเป็นสายสัมพันธ์ในครอบครัว แต่ความรักที่มีสายสัมพันธ์จากความรู้สึกที่แตกต่างกันตามแต่มีสายสัมพันธ์ลึกซึ้งมากน้อยเพียงใด ภายนอกชีวิตครอบครัว บุคคลจะมีความสัมพันธ์กับเครือญาติและมิตรสหายที่เป็นความสัมพันธ์ผสมผสาน บุคคลพยายามทุ่มเทรักษาสายสัมพันธ์อันดีกับคนสนิทชิดเชื้อ เขาจะพยายามรักษาหน้าตนเองต่อหน้าผู้อื่นให้มีภาพพจน์ที่ดีในสายตาผู้อื่น และยังคงรักษาหน้าผู้อื่น ไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่งในด้านวาจาและพฤติกรรมต่อผู้อื่นนั้น เมื่อญาติมิตรสหายประสบปัญหา เขาจะต้องมีใจทุกข์ร้อนแทนกันด้วยการเห็นใจ การกังวลใจ และระลึกถึงเสมอจะพยายามช่วยเหลือเติมกำลังความสามารถ เมื่อบุคคลมีบุญคุณเช่นนี้ย่อมต้องการหาทางในโอกาสที่เหมาะสมเพื่อสนองบุญคุณ ซึ่งเป็นหลักการแห่งน้ำใจที่มีอยู่ในสังคมจีน

- ส่วนความสัมพันธ์ในการเป็นเครื่องมือ เกิดจากความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก ที่อาศัยความสัมพันธ์เป็นเครื่องมือหรือกระบวนการในการแสวงหาผลประโยชน์ต่อกัน ไม่ได้ต้องการความสัมพันธ์มั่นคงยาวนานแต่อย่างใด เช่น เจ้าของร้านค้ากับลูกค้าที่คบหากันเพื่อการค้า ความสัมพันธ์ลักษณะนี้ใช้ผลตอบแทนเป็นเกณฑ์ ถ้าหากการคบหาไม่เป็นประโยชน์ต่อตนเองมากนักก็อาจจะเสนอเงื่อนไขเพื่อขยับขยับขึ้นแมว สำหรับความสัมพันธ์แบบนี้ เพื่อความเป็นธรรมแก่ทั้งสองฝ่ายด้วยบุคคล ด้วยงาน ด้วยสภาพการณ์จึงจะคำนวณจุดพอใจ ณ ที่ใดนั้น ผู้นำจะต้องพิจารณา “กระบวนการ” ที่เหมาะสมเพื่อจะปกครองหรือควบคุมคู่อริ หรือบุคคลในองค์กรนั้นได้

2.2 คุณลักษณะผู้นำแบบญี่ปุ่น

ประเทศญี่ปุ่นแม้เป็นประเทศที่แพ้สงครามครั้งที่ 2 แต่เป็นประเทศที่สามารถฟื้นฟูและยกระดับประเทศของตนเองให้กลายเป็นประเทศแถวหน้าของเอเชียทางทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี จากการพัฒนาประเทศดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบญี่ปุ่น ซึ่งมีคุณลักษณะเฉพาะ (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2541: 41-46) ดังนี้

1. เน้นทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารงานญี่ปุ่นจะเน้นเรื่องทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก แล้วพัฒนากลยุทธ์และระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน
2. มุ่งอนาคตและมีสายตาว่างไกล คือ เป็นคนมองสู่อนาคต สามารถวางแผน และสร้างกลยุทธ์ของบริษัทที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จะต้องมีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคต และมีสติปัญญาเห็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้เป้าหมายเกิดผลสำเร็จ
3. การทำงานเป็นกลุ่ม คือ ลักษณะการบริหารงานญี่ปุ่นเน้นการทำงานเป็นกลุ่มเพื่อเป้าหมายของกลุ่ม ถ้าดูจากสัญลักษณ์ภายนอกจะไม่สามารถแยกว่าใครเป็นผู้นำหรือใครเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้นำไม่มีสถานที่ทำงานส่วนตัว และยังแต่งชุดแบบฟอร์มอย่างเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ผู้นำที่มีสัญชาตญาณ คือ ผู้นำที่เข้าใจปัญหาได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องอาศัยระเบียบปฏิบัติที่สมเหตุสมผล โดยผู้บังคับบัญชากำหนดวัตถุประสงค์รวมแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในรายละเอียดเอง ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่ใกล้ชิดสนับสนุนการใช้สัญชาตญาณ ในการบริหารงานเช่นความสัมพันธ์ระหว่างผู้อาวุโสหรือรุ่นพี่กับผู้อ่อนอาวุโสหรือรุ่นน้อง โดยผู้อาวุโสจะช่วยแนะนำผู้ปฏิบัติงานที่อ่อนอาวุโสให้เข้าใจกิจกรรมชีวิตในบริษัท ผู้อาวุโสถูกคาดหวังให้ช่วยเหลือรุ่นน้องในการเรียนรู้ด้านสังคมและงานที่ทำ ผู้อ่อนอาวุโสจะมีรุ่นพี่คอยช่วยเหลือในยามที่มีปัญหาวิกฤตทั้งงานและเรื่องส่วนตัว ดังนั้นเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยมีการติดต่อกันบ่อยครั้งและมีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ทำให้การทำงานไม่จำเป็นต้องใช้คู่มือการทำงานหรือกฎเกณฑ์ต่างๆ

5. การเชื่อมโยงชีวิตส่วนตัวและงาน คือ มีความเต็มใจที่จะเชื่อมโยงบุคคลและงานเข้าด้วยกันในชีวิตของตน ในญี่ปุ่นผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะพิจารณาตนเองว่าเป็นตัวแทนของบริษัทตลอดเวลา เมื่อแนะนำตนเองจะระบุชื่อบริษัทที่ตนเองทำงานก่อนแล้วตามด้วยชื่อของตน
6. การแก้ปัญหาทั้งหมดอย่างเป็นระบบ คือ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในบริษัทญี่ปุ่น สิ่งแรกที่จะทำ คือ การสร้างความสามัคคีและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แนวทางการแก้ปัญหาของญี่ปุ่นจะแก้ปัญหาทั้งหมดอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับการจ้างงานระยะยาว ซึ่งการจ้างงานระยะยาวและการฝึกอบรมตลอดชีวิตจะสร้างผู้ปฏิบัติงานที่มีความสำนึกในเรื่องกลุ่มและความจงรักภักดีต่อบริษัท โดยคุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งที่ต้องดำรงรักษาต่อไป และผู้จัดการไม่ควรอารมณ์เสียเมื่อความสัมพันธ์นี้ได้เปลี่ยนแปลงไป ผลเสียของการเผชิญหน้าขูดค้ำหาความผิดอาจจะมีมากกว่าผลดีที่จะได้รับ ดังนั้นการขอโทษและยอมรับความในการแก้ปัญหาเป็นเรื่องสำคัญ ถึงแม้ว่าอาจจะไม่ได้ทำผิดจริง
7. ความรู้ด้านเทคนิค คือ ผู้นำต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้ความสามารถด้านเทคนิค เพื่อผลักดันองค์กรให้ไปสู่ยุคสารสนเทศสมัยใหม่
8. ความสุภาพอ่อนโยนในการทำธุรกิจ คือ ลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จจะมีความสุภาพอ่อนโยนในการเจรจาธุรกิจ เมื่อมีการเจรจาธุรกิจกับคนญี่ปุ่น คนญี่ปุ่นจะชวนคุยในเรื่องต่างๆ อย่างไม่เร่งรีบจนได้เวลาจึงจะเจรจาธุรกิจ ผู้บริหารที่เจรจาธุรกิจเร็วเกินไปอาจจะรู้สึกว่ามีธุรกิจอะไรที่จะเจรจาต่อ การเจรจาจะใช้เวลานาน มีความคับข้องใจ โกรธ และอาจไม่มีการทำสัญญา อันเนื่องมาจากมารยาททางธุรกิจของคนญี่ปุ่น

9. ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานพอใจให้มีการปรึกษาหารือ ต้องการเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ และเต็มใจให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจว่าจะทำอะไร ในญี่ปุ่นการตัดสินใจจะเริ่มจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน ที่เรียกว่า “ringi seido” ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชอบและบรรลุความคาดหวังมากกว่าผู้ปฏิบัติงานในประเทศตะวันตก
10. นักวางแผนกลยุทธ์ เมื่อสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่อยู่รายล้อมบริษัทกำลังเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์การบริหารที่ชัดเจน โดยตระหนักรู้เวลาที่กำลังเปลี่ยนแปลงแนวโน้มของสังคม และค้นหาทิศทางในอนาคตสำหรับบริษัทที่จะดำเนินการ ในเวลาเดียวกันต้องรู้จักแข็งและจุดอ่อนของทรัพยากรการบริหารและความสามารถของบริษัท จากความรู้ดังกล่าว ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์สำหรับอนาคตเพื่อองค์การของตน เนื่องจากผู้บริหารอยู่ในตำแหน่งที่จะเห็นสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรได้ดีที่สุด พิจารณาสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงและกำหนดกลยุทธ์ใหม่ๆ ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหาร

กล่าวโดยสรุป สไตล์ของผู้นำแบบญี่ปุ่น (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2541: 138-139) คือ ความสามารถเห็นสิ่งต่างๆ ในอนาคต เต็มใจที่จะตัดสินใจในสิ่งที่ยาก โดยมีระบบการตัดสินใจจากเบื้องบนที่เรียกว่า “Menawashi and Ringi” การให้ความสำคัญกับกลุ่ม ผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อมมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์และการกระทำทั้งหมด ผู้นำญี่ปุ่นที่บริหารงานผิดพลาดจะลาออกหรืออาจฆ่าตัวตาย ซึ่งปรากฏการณ์เช่นนี้ยังคงมีอยู่ต่อไป

ประการสุดท้ายผู้บริหารญี่ปุ่นได้สร้างความประหลาดใจให้แก่ชาวตะวันตก โดยผู้บริหารญี่ปุ่นมีความสุภาพอ่อนโยน มีความอดกลั้น และหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าระหว่างบุคคล นอกจากนี้ผู้นำญี่ปุ่นจะให้ความสนใจที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอันดับแรกกว่าพิจารณาผล

กำไรในระยะสั้น และระบบอาวุโสยังคงได้รับการยอมรับมากกว่าบริษัทในตะวันตก แต่เป็นที่แน่ชัดว่าในอนาคตระบบคุณธรรมจะมีความสำคัญมากกว่า

2.3 คุณลักษณะผู้นำแบบอินเดีย

ประเทศอินเดียเป็นประเทศที่เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง แม้จะไม่หวือหวาเหมือนกับประเทศจีนหรือประเทศในแถบเอเชียตะวันออกที่เป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ อินเดียเป็นอีกประเทศที่คนสนใจที่จะเข้าไปลงทุนและทำธุรกิจ เพราะเป็นตลาดใหญ่ที่มีประชากรเป็นรองเพียงแค่จีน ดังนั้นการศึกษาการบริหารงานของคนอินเดียจะทำให้ทราบถึงคุณลักษณะผู้นำแบบอินเดีย (ประชาชาติธุรกิจ, ออนไลน์: 2553) มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้บริหารต้องกล้าหาญ ยึดมั่นในความคิดความเชื่อที่ตนเองเห็นว่าถูกต้องและเป็นธรรม
2. ผู้บริหารอินเดียทุกคนกำหนดเป้าหมายทางสังคมเฉพาะเป็นหนึ่งในเป้าหมายทางธุรกิจของตนเอง ซึ่งเป้าหมายนี้มีตั้งแต่การพัฒนาระบบสาธารณสุขในอินเดีย การทำให้ผู้ที่ไม่สามารถเข้าถึงอุปกรณ์การสื่อสารมีโทรศัพท์มือถือใช้ และพิสูจน์ให้โลกเห็นว่าบริษัทอินเดียเป็นผู้นำด้านไอทีได้ ทั้งนี้การมีเป้าหมายทางสังคมจะช่วยกระตุ้นพนักงานได้จริง ๆ และหากเดินตามเป้าหมายอย่างจริงจัง ก็จะทำให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง
3. ต้องลงทุนเพื่อพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน อาทิ บริษัทไอทีที่จัดสรรเวลา 60 วันสำหรับการฝึกอบรมพนักงานใหม่อย่างเป็นทางการ และมักใช้เวลาอีกหลายเดือนเพื่อฝึกอบรมพนักงานมากประสบการณ์ที่เคยทำงานที่อื่นมาแล้ว
4. ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ระยะยาว ผู้บริหารชาวอินเดียจะให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นน้อยกว่าธุรกิจตะวันตกมาก ทำให้สามารถมองไปในระยะยาวกว่า

5. ทำงานโดยอาศัยจุดแข็งของตนเอง คือ บริษัทอินเดียคลับเริ่มธุรกิจ โดยการหาจุดแข็งของตัวเอง พร้อมบ่งชี้ความต้องการของลูกค้า ก่อนที่จะพยายามนำเสนอสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ภายใต้แนวคิดนี้ บริษัทอินเดียจะอาศัยพนักงานที่ฉลาดและพร้อมทำงานหนัก กระตุ้นให้คนเหล่านี้มีส่วนร่วมและลงทุนในคนกลุ่มนี้ ปลดปล่อยพนักงานแก้ปัญหาอย่างอิสระ ลองผิดลองถูก ก่อนที่สุดท้ายจะได้คำตอบที่แหวกแนว หลุดจากกรอบเดิมๆ
6. ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างให้กับพนักงาน เพื่อสร้างอิทธิพลอย่างแท้จริงต่อพนักงาน ซึ่งจะสามารถทำหลายสิ่งให้สำเร็จได้ หากผู้บริหารทำสิ่งต่าง ๆ รวบรวมว่ามีคนจับจ้องพฤติกรรมทุกแง่มุมอยู่ โดยเฉพาะหากสิ่งที่ผู้บริหารกำลังทำ คือ สิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้พนักงานทำเช่นกัน

2.4 คุณลักษณะผู้นำแบบสิงคโปร์

จากการศึกษาผู้นำของประเทศต่างๆ ผู้วิจัยพบว่า ประเทศสิงคโปร์ในสายตาของผู้นำจากประเทศต่างๆ ในโลกที่หนึ่งและโลกที่สาม ต่างมองนายลี กวน ยู ผู้นำคนแรกของสิงคโปร์ ด้วยความยกย่องและชื่นชมว่าเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่สุดคนหนึ่งของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (โคริน เฟื่องเกษม, 2548) โดยนายลี กวน ยู มีคุณลักษณะผู้นำ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่ต่อต้านสถานภาพเดิม และพยายามเปลี่ยนแปลงสถานภาพนั้น
2. มีความเข้าใจในสภาพแวดล้อมที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง
3. สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง โดยยอมเสี่ยงและยอมเสียหาย
4. มีวิสัยทัศน์เชิงอุดมคติที่แตกต่างและแย้งกับสถานภาพเดิม
5. มีพฤติกรรมที่แปลกใหม่แหวกแนวดั้งเดิม
6. มีความเชี่ยวชาญที่จะใช้วิธีการแปลกใหม่ เพื่อให้หลุดพ้นจากระเบียบโครงสร้างเดิมที่เป็นอยู่

7. มีความสามารถที่จะอธิบายวิสัยทัศน์ได้อย่างหนักแน่น มีแรงดลใจและแรงจูงใจในการนำทางประชาชน
8. มีอำนาจในตัว ซึ่งได้มาจากความยกย่องนับถือในความสามารถและความเชี่ยวชาญ
9. มีความเป็นอภิชน มีความสามารถด้านการประกอบการ เป็นแบบอย่างที่ดี จึงสามารถชักจูงให้ประชาชนยอมรับการเปลี่ยนแปลง
10. การที่ผู้นำและประชาชนมีทรรศนะ และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้ผู้นำเป็นที่รัก และเป็นที่ยกย่องเยี่ยงวีรบุรุษ จนสมควรเอาแบบอย่าง

ทักษะความเป็นผู้นำแบบเอเชีย (Asian Leadership Skills)

ทักษะความเป็นผู้นำเอเชีย (Dave and Robert, 2011 p.16) ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรในเอเชีย จำนวน 44 ท่าน ซึ่งได้จำแนกจุดแข็งของผู้นำเอเชีย ดังนี้

1. มีความมั่นใจสูง
2. ตระหนักว่าตัวเองมีอิทธิพลแค่ไหน
3. ฟังก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ
4. ดูทักษะของทีมและใช้ประสบการณ์มาเป็นจุดแข็งขององค์กร
5. ยึดในผลลัพธ์ หรือผลสำเร็จของผลงาน
6. สนับสนุนการพัฒนาความเป็นผู้นำ
7. ตั้งใจที่จะมุ่งไปข้างหน้า
8. เห็นความสำคัญและคุณค่าของการเป็นผู้นำ
9. ใช้เวลา 1 วันต่อสัปดาห์ ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำ

3. แนวคิดผู้นำแบบตะวันออกและผู้นำแบบตะวันตก

แนวคิดเรื่องผู้นำแบบตะวันออกและผู้นำแบบตะวันตกได้มีผู้ศึกษาและเปรียบเทียบผู้นำแบบตะวันออกและผู้นำแบบตะวันตก (วิภาวดี มูลไชยสุข, 2554) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้นำแบบตะวันออก

ผู้นำแบบตะวันออกเน้นการบริหารแบบองค์รวม ไม่แยกส่วนตามแนวปรัชญาตะวันออก ลักษณะที่สำคัญมองได้คือการมองความสัมพันธ์ของสรรพสิ่งทั้งหลายซึ่งไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ดังนั้นผู้นำแบบตะวันออกจึงคำนึงถึงหลักดังต่อไปนี้

- 1) วัฒนธรรม ผู้นำแบบตะวันออกยึดถือวัฒนธรรมของตนเป็นหลักในการบริหาร กล่าวคือ จะดำเนินชีวิตและดำเนินงานตามวัฒนธรรมอันดีงามที่มีประเพณีปฏิบัติในสังคมนั้นๆ
- 2) ความประพฤติ ผู้นำแบบตะวันออกถือหลักจริยธรรมในการบริหาร ผู้นำที่ดีต้องประพฤติตนดีไม่ขัดต่อศีลธรรมอันดีงาม ประพฤติตนตามกฎหมายของบ้านเมือง มีความกล้าหาญและความเมตตากรุณาใช้หลักการประนีประนอมในการบริหาร
- 3) ความซื่อสัตย์และจงรักภักดี ผู้นำแบบตะวันออกจะยึดหลักอาวุโส พร้อมทั้งเน้นให้มีความซื่อสัตย์จงรักภักดี ไม่คดโกงและเอาเปรียบบุคคลอื่น เคารพบรรพบุรุษ

ผู้นำแบบตะวันตก

ผู้นำแบบตะวันตกเน้นการปฏิบัติตนจากการมองโลกจากที่เห็นและเป็นอยู่ เน้นการดำรงชีวิตอยู่ให้มีความสุข โดยผู้นำแบบตะวันตกมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ผู้นำแบบกำหนดทิศทาง คือ ผู้นำตามแนวคิดนี้จะเน้นการบริหาร โดยผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการหรือกำหนดทิศทางในการทำงาน ผู้นำลักษณะนี้เป็นที่รู้จักกันค่อนข้างแพร่หลายในอเมริกา
- 2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นหมู่คณะอย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติกันโดยทั่วไปในยุโรปมากกว่าอเมริกา
- 3) ผู้นำแบบสร้างพลังอำนาจ คือ ผู้นำที่เน้นให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน แก่นของผู้นำแบบสร้างพลังอำนาจ คือ การกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยยึดหลักว่าผู้นำไม่อาจยิ่งใหญ่

และไม่มีคุณค่าใดๆ เลย หากไม่สามารถสร้างพลังให้เกิดขึ้นในบรรดาสมาชิกขององค์กร

- 4) ผู้นำแบบใช้บารมี คือ ผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชามักปฏิบัติตามมิใช่ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้นำประเภทนี้เป็นผู้จัดการที่ดี หรือเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ แต่ผู้นำประเภทนี้เปรียบเสมือนแม่เหล็กดึงดูด มีลักษณะหรือคุณสมบัติที่โดดเด่นและแตกต่างจากบุคคลอื่นๆ ในสังคม ความโดดเด่นนี้คือ บารมีที่ทำให้บุคคลอื่นยอมรับ
- 5) ผู้นำตามความนิยม เป็นผู้นำที่แตกต่างจากผู้นำที่กล่าวมาทั้งหมด เพราะเป็นผู้นำที่ได้มาจากการมองผลกระทบจากปัจจัยภายนอกเป็นเกณฑ์ คณะกรรมการผู้บริหารองค์กรจะมองหาผู้นำที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก และเป็นที่ยอมรับในสังคมระดับแนวหน้ามาเป็นผู้นำองค์กร

3.1 การเปรียบเทียบผู้นำแบบตะวันออกและผู้นำแบบตะวันตก

ผู้นำตามแนวคิดแบบตะวันออกและผู้นำตามแนวคิดแบบตะวันตกตรงกันข้ามกันอย่างสิ้นเชิง กล่าวคือ ผู้นำแบบตะวันตกเน้นการกระทำให้บรรลุผล การมีอำนาจ วิสัยทัศน์ และการบริหารแบบแยกส่วน ในขณะที่ผู้นำแบบตะวันออกมีการมองการทำงานแบบองค์รวม บูรณาการเอาเป้าหมายเป็นแนวทางในการก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ผู้นำแบบตะวันตกจะมองการเป็นผู้นำแบบเข้าถึงความคิดโดยการพิจารณาใคร่ครวญก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ผู้นำต้องสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ และเรียนรู้ที่จะปรับทักษะของตนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ซึ่งผู้นำแบบตะวันตกจะมองที่สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์เป็นหลัก และมองว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง อาจจะล้มเหลวในอีกสถานการณ์หนึ่งได้ จึงไม่มีผู้นำแบบใดมีดีที่สุดในขณะนี้ ผู้นำแบบตะวันตกยังมองสิ่งต่างๆ แบบแยกส่วน โดยสรุปแล้วผู้นำแบบตะวันตกตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดเน้นหลัก 5 ประการ คือ (1) การกำหนดเป้าหมาย (2) ความสัมพันธ์แบบหนึ่งต่อหนึ่ง (3) ความเด็ดขาดอย่างผู้นำ (4) ผลลัพธ์ในระยะสั้น และ (5) การใช้เหตุผล

สำหรับผู้นำแบบตะวันออกจะยึดเอาค่านิยมทางสังคมเป็นบรรทัดฐาน เน้นระบบการทำงานที่ทำให้เกิดความราบรื่นประนีประนอม

กล่าวโดยสรุปผู้นำแบบตะวันตกกำหนดว่าผู้นำต้องมองให้ชัดว่าตัวแปรใดที่จะทำ
ให้ผู้นำเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้ ผู้นำต้องมีความกระตือรือร้นและมีทักษะความสามารถที่จำเป็น
สำหรับผู้นำ เช่น สถิติปัญญา ทักษะทางสังคม และผู้นำยอมแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ไม่ปรับ
ทิศทางการบริหารให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าการทำงานไม่ยอมตาม
สภาพแวดล้อม แต่หมายถึงการพยายามหาทางปรับสภาพแวดล้อมแทนการปรับตนเอง ซึ่ง
แตกต่างจากแนวคิดแบบตะวันออกที่หาวิธีการปรับตนเองให้อยู่กับสภาพแวดล้อม โดยไม่มีการ
เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

จากแนวคิดเรื่องผู้นำแบบตะวันออก ในช่วงต้น ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบสำหรับสร้าง
เครื่องมือในการวิจัย เพื่อหาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 แนวคิดเรื่องคุณลักษณะผู้นำแบบไทย

สาระสำคัญในตอนนี้นำประกอบด้วย

1. คุณลักษณะผู้นำแบบไทย
2. โครงสร้างสังคมไทย วัฒนธรรมและค่านิยมไทย
 - 2.1 ความหมายของสังคม
 - 2.2 ความหมายของวัฒนธรรม
 - 2.3 รูปแบบของสังคมและวัฒนธรรม
 - 2.4 ลักษณะของสังคมไทย
 - 2.2 ค่านิยมของสังคมไทย
3. มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

รายละเอียดของสาระสำคัญมีดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะผู้นำแบบไทย

แนวคิดเรื่องผู้นำแบบไทยนั้น ได้มีผู้ศึกษามาตั้งแต่อดีต ดังคติโบราณมีว่า บ้านเมืองจะ
อยู่ร่มเย็นเป็นสุขสงบเรียบร้อย ปลอดภัยและเจริญรุ่งเรืองอยู่สถิตเสถียรมั่นคง เพราะมีผู้นำที่
ครองธรรม บำเพ็ญตนให้เป็นแบบอย่างอันดี ดังที่ พล.อ.เปรม ติณสูลานนท์ ประธานองคมนตรี
และรัฐบุรุษกล่าว เรื่อง ผู้นำหรือนักปกครองในการสัมมนาวันสถาปนาคณะรัฐศาสตร์ 58 ปี

จุฬาฯ (คมชัดลึก, 19 สิงหาคม 2549) ถือได้ว่า มีความชัดเจนที่สุดใน “หลักการของภาวะผู้นำแบบไทย” หรือ “Thai Leadership Doctrine” โดยสรุปความดังนี้

1. มีมาตรฐานเดียวคือ การทำงาน การบริหารบุคคลและการบริหารองค์การ ต้องมีมาตรฐานที่ ถูกต้องตามกฎหมายและมีความชอบธรรมเพียงมาตรฐานเดียว
2. มีคุณงามความดี นักรัฐศาสตร์ต้องถือศีล 5 โดยเคร่งครัด ใช้พรหมวิหาร 4 อย่างมั่นคงและยึดอิทธิบาท 4 อย่างยั่งยืน
3. มีความเป็นไทยคือ จะต้องสำนึกอยู่เสมอว่าเราเป็นคนไทย มีหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญกำหนดและอื่นๆ ด้วยที่รัฐธรรมนูญไม่ได้กำหนด
4. มีความเป็นธรรม หมายถึง มีธรรมะอยู่ในใจ มีความยุติธรรม มีคุณธรรมและมีจริยธรรม ส่วนตัวมั่นใจว่าทุกคนจะเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความสำคัญของทั้ง 2 คำ ตราบใดที่ผู้บริหารและองค์กรต่างๆ เพียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม ตราบนั้นผู้นั้น องค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จจะได้รับความเคารพนับถือ ศรัทธา ได้รับการยอมรับ ความร่วมมือ ความเชื่อมั่นและการยกย่องสรรเสริญ ผู้ปฏิบัติก็จะอิมเอิบใจและมีความสุข
5. มีความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละและมีความจงรักภักดี สิ่งเหล่านี้มีการความหมายอยู่ในตัวเอง ไม่จำเป็นต้องขยายความ
6. มีการประพฤติปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดี การที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอจะเป็นสื่อ การสอนที่ดีและเร็วกว่าใช้สื่ออย่างอื่น
7. มีความรัก คือ ความห่วงอาทร ตราบใดที่เราจะมีความรักต่องาน ตราบนั้นเราก็จะทุ่มเทเพื่องาน จะสนุกสนาน ภูมิใจและปรารถนาดีต่องาน “การทำสิ่งใดโดยปราศจากความ รัก ความปรารถนาดี จะทำเพราะต้องทำตามหน้าที่ ความสำเร็จจะอยู่ห่างไกลมาก ฉะนั้นผมคิด

ว่าความรักคือ คำตอบของความสำเร็จ การจะแก้ปัญหาของชาติ บ้านเมืองโดยเฉพาะปัญหาที่ยาก เช่น ปัญหาความยากจน ไม่รักและไม่ปรารถนาดีต่อพี่น้อง 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ใช้แต่เงิน ใช้แต่ที่เรียกกันโก้ๆ ว่ายุทธศาสตร์คงจะสำเร็จได้ยาก”

8. มีความสำนึกอยู่ตลอดเวลาว่า เกิดมาต้องตอบแทนบุญคุณแผ่นดิน ความหมายโดยรวมกว้างขวางมาก จึงขอเรียนสั้นๆ ว่า โปรดถามตัวเองว่าตั้งแต่เกิดมาเป็นคนไทย เราได้ทำอะไรที่เป็นคุณและโทษต่อแผ่นดินของเราบ้าง สัญญากับตัวเองว่าเราจะรักษาแผ่นดินของเราตามหน้าที่และบทบาทของเรา เราจะไม่ทำอะไรที่เป็นผลเสียหายต่อแผ่นดินไทย ปฏิญาณตนต่อพระสยามเทวาริราช เราจะซื่อสัตย์สุจริตต่อแผ่นดิน
9. มีพระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว ยึดถือในการดำรงชีวิต ซึ่งพระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชทานให้ เราในช่วง 60 ปีมีเป็นร้อย ขอให้ไปอ่านดูแล้วจะพบว่า หากเรายึดมั่นตามพระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสอย่างเคร่งครัด สม่ำเสมอ เราจะมีแต่ความสุข ความสงบ บ้านเมืองจะเรียบร้อย จะพัฒนา มีความรักสามัคคี คนดีจะได้รับหน้าที่สำคัญในชาติบ้านเมือง คนไม่ดีก็ยากที่จะก่อความวุ่นวายได้

พระมหาภูมิจัย ว.วชิรเมธี (ประชาชาติธุรกิจ, ออนไลน์ : 2552) ได้ให้แนวทางการบริหารคน เพื่อความสำเร็จขององค์กร ที่ได้เขียนในหนังสือ "บริหารคนให้สำราญ บริหารงานให้สัมฤทธิ์" โดยท่านตั้งข้อสังเกตว่า คน คือองค์ รวมของวิวัฒนาการสูงสุด ดังนั้น การอยู่กับคนให้ราบรื่น จึงไม่ใช่เรื่องง่าย ยิ่งการบริหารคนให้ประสบความสำเร็จ ยิ่งต้องใช้สติปัญญา และศิลปะชั้นสูง แต่ถ้าหากใครทำได้ คนคนนั้นนับเป็นยอดคน เหมือนกับปราชญ์คนหนึ่งเคยกล่าว ว่า สุกยอดของการทำงาน ก็คือการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคนให้ประสบความสำเร็จ

ธรรมะกับผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจแยกจากกัน ถ้าเราแยกออกจากการกันเมื่อไหร่ การบริหารนั้นก็ล้มเหลว ไม่มีใครฟัง เสมือนเป็นการบริหาร แต่ไม่มีคนทำตาม และทุกองค์กร ล้วนเป็นอย่างนี้ทั้งสิ้น ดังนั้น ถ้าผู้บริหารไม่มีศักยภาพที่จะบริหาร เพราะขาดหัวใจคือธรรมะ ถึง ใช้อำนาจบริหาร ก็ไม่มีคนทำตาม ดังนั้น ธรรมะในการบริหาร จึงเป็นสิ่งที่จำเป็น ขาดไม่ได้ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารด้วยว่าจะมีวุฒิภาวะในการนำมาใช้อย่างไร และเหมาะกับสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่งหรือไม่ แต่สำหรับ "ท่าน ว.วชิรเมธี" มองว่าทฤษฎีผู้บริหารนั้นมืออยู่ด้วยกัน 4 แบบด้วยกัน ดังนี้

1. ผู้บริหารแบบพนักงานรถไฟ

เปรียบผู้บริหารเหมือนพนักงานรถไฟมักจะไปตามราง มีโบกี้รถไฟ มีรางรถไฟ ขึ้นไปขึ้นรถไฟ ไปตามราง จากสถานีต้นทางถึงปลายทาง นั้นหมายความว่า ไม่คิดอะไรใหม่ ไม่ทำทนาย ไม่ลงทุน ไม่ปรับปรุง ไม่แสวงหาบริการเสริม ไม่ขายบริการ ขับไปเรื่อย ๆ ปล่อยให้ระบบไหลไปตามกลไกของมันเอง โดยที่ตนเองแทบไม่แตะส่วนใด ๆ กลายเป็นผู้บริหารประจำ เวลาใครมาถามอะไร ถ้าเรื่องยังมาไม่ถึง ต่อให้มารบกันอยู่หน้าบริษัทหรือเรียกประชุม คำตอบคือ ยังไม่ได้รับรายงาน ให้ผู้เกี่ยวข้องว่ากันไป จัดเป็นผู้บริหารที่ไม่มีการวางแผน ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจไม่ต้อง ทุกอย่างเป็นไปตามปกติว่ากันไปตามขั้นตอน

2. ผู้บริหารแบบนายแพทย์

เป็นนักแก้ปัญหา เวลาปัญหาเกิดขึ้น จะหาสมมติฐาน หาสาเหตุ หาวิธีการ แล้วลงมือผ่าตัด เยียวยารักษา ถ้าเยียวยารักษาได้ นายแพทย์จะมีความสุขมากดังนั้น ผู้บริหารแบบนายแพทย์ จึงเป็นผู้บริหารพนักงาน แต่ก็เหมือนนายแพทย์คือ ถ้าไม่มีการเซ็นผู้ป่วยมาที่โรงพยาบาลก็ไม่ทำอะไรเหมือนกัน ถ้าผู้ป่วยมาไม่ถึง ถึงเวลานัดหมายแล้ว คนไข้ยังไม่มา ก็อาจเล่นบิ๊بی เล่นทวิตเตอร์ หรือเล่นเฟซบุ๊กอยู่ก็ได้ แต่เมื่อผู้ป่วยฉุกเฉินเข้ามา ถึงจะลงมือทำงาน อย่างไรก็ดี ผู้บริหารแบบนายแพทย์ ยังดีกว่าผู้บริหารแบบพนักงานรถไฟ ที่ว่ากันไปตามขั้นตอน แต่ผู้บริหารแบบนายแพทย์ พอมีปัญหา ก็ลุกขึ้นมาแก้ไข ผู้บริหารแบบนี้ เป็นนักแก้ปัญหาที่ดีของระบบที่ดี แต่ค่อนข้างขาดวิสัยทัศน์ในการรุกคืบไปข้างหน้า ยังจำกัดพื้นที่อยู่เฉพาะในองค์กรเท่านั้น

3. ผู้บริหารแบบชวานา

ผู้บริหารที่เอา ธรรมชาติเข้าว่า สบาย ๆ คือไม่คิดอะไรใหม่ จำกัดอยู่ในพื้นที่ของตัวเองเท่านั้น จะไม่ขยายตลาดเพิ่ม และผู้บริหารชนิดนี้จะจำกัดพื้นที่ที่ได้รับผิดชอบ มีมาเท่าไรจะจำกัดอยู่แค่นั้น ไม่ค่อยคิดโครงการล่วงหน้า ปฏิทินงานไม่ค่อยมีอะไรหรือหาไม่ซับซ้อน พนักงานในองค์กรนี้ นั่งแข็งกันเป็นส่วนใหญ่ เพราะว่าไม่มีงานพิเศษเข้ามา ไม่มีความท้าทาย ไม่ตื่นเต้น งานอีเวนต์ก็ไม่ทำ แต่ผู้บริหารแบบชวานายังดีคือมุ่งผลผลิต ถึงแม้จะไม่ทำงานหรือหา แต่ชวานาที่ดีก็คือยังหวังที่จะมีผลผลิตที่ดีเสมอ เช่นเดียวกับผู้บริหารที่ไม่เพิ่มงานใหม่ แต่ยังพยายามที่จะบริหารงานหน้าตักให้มีผล อกเงย ก็ยังนับว่าเป็นผู้บริหารที่ใช้ได้

4. ผู้บริหารแบบชาวประมง

เป็นนักเสี่ยง นักทำทาย และนักแสวงโชค เพราะมีความเชื่อมั่น ในตัวเองสูง กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ และกล้ารับผิดชอบ ข้อดีของชาวประมง คือถ้าไม่มีทักษะ คุณก็จับปลาไม่ได้ แต่ข้อเสียคือความเสี่ยง แต่ส่วนมากแล้วชาวประมง ก็กล้าที่จะเสี่ยง เพราะถ้าเสี่ยงจนเกิดทักษะแล้ว ความเสี่ยงจะกลายเป็นโชค เราจึงเรียกผู้บริหารที่กล้าทำทายว่านักเสี่ยงโชค ดังตัวอย่าง "สตีฟ จอบส์" ผู้ก่อตั้ง Apple พอบริษัทมีทรัพย์สินกว่าพันล้าน จู๋ ๆ ก็ถูกลูกน้อง และผู้ถือหุ้นไล่ออกจากบริษัทที่ตัวเองตั้งมากับมือ สตีฟ จอบส์ต้องออกไปเหมือนหมาหัวเน่า เดินลงจากตึก ด้วยน้ำตานองหน้า แต่เขาหายไปครึ่งปี และยังมีสัญญาณผู้บริหารแบบชาวประมง แล้วเขาก็คิดขึ้นได้ว่า เราแค่ถูกลี้ออกจากบริษัท แต่ศักยภาพในการคิดงานยังอยู่กับเราครบทุกอย่าง พอคิดขึ้นได้เขาก็ไปตัดผมใหม่ แล้วเดินไปจดทะเบียนบริษัทใหม่ชื่อว่าบริษัทเน็กซ์ บริษัทนี้ผลิตคอมพิวเตอร์เพื่อเป็นคู่แข่งกับแอปเปิล ไม่ก็ปียอดขายของ บริษัทเน็กซ์ก็หายไปจรดต้นคอกับบริษัทแอปเปิล ผู้ถือหุ้นบริษัทเดิมนั่งคุยกัน ว่าเราจะปล่อยให้สตีฟ จอบส์ทำทายพวกเราอย่างนี้ไม่ได้ มิเช่นนั้น แอปเปิลจะเข้าตาจนในที่สุด ทั้งสองบริษัทจึงควรวมกิจการกัน สิ่งแรกที่สตีฟ จอบส์ทำคือ ปลดซีอีโอคน นั้นที่เคยปลดเขาออกให้ออกไป จากนั้น จอบส์ก็เข้ามาบริหารเองตั้งแต่วันนั้น จนถึงวันนี้ จนกลายเป็นผู้ทรงอิทธิพลของโลก และ

ว่ากันว่า ทุกครั้งที่จอบส์ออกนวัตกรรมใหม่ นั้นหมายความว่าโลกกำลังเปลี่ยนแปลงไปอีกยุคหนึ่ง

นอกจากนี้ท่าน ว.วชิรเมธี ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ผู้นำที่ดีต้องมีธรรมะ ถ้าผู้นำไม่มีธรรมะก็ยากที่จะเป็นผู้นำที่ดี พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า ผู้นำเปรียบเสมือนโคจ่าฝูง เวลาว่ายนน้ำข้ามแม่น้ำ ถ้าโคจ่าฝูงว่ายตรง โคตัวอื่นก็ว่ายตรง ถ้าโคจ่าฝูงว่ายคด โคตัวอื่นก็ว่ายคด คนเป็นผู้นำถ้ามีธรรมะประชาชนก็มีธรรม ถ้าไม่มีธรรมะประชาชนก็ไม่มีธรรม ดังนั้นผู้นำกับธรรมะมีส่วนเกี่ยวข้องกัน กล่าวได้ว่า ผู้นำจะเป็นคนดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับระดับธรรมะในหัวใจผู้นำเป็นสำคัญ

ประการสุดท้ายท่าน ว.วชิรเมธี ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ผู้นำในปัจจุบันยังต้องมีความรู้ความสามารถ 4 อย่างเป็นอย่างน้อย คือ

1. มีศิลปะในการใช้คน เลือกคนมาทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ไม่ใช่เลือกจากพรรคพวกหรือคนใกล้ชิด
2. ต้องเป็นคนที่เก่งเรื่องเศรษฐกิจ บ้านเมืองกำลังได้รับผลจากวิกฤติเศรษฐกิจโลก ถ้าผู้นำไม่มีความสามารถหรือแก้ปัญหาเศรษฐกิจไม่ได้ บ้านเมืองก็จะลำบาก
3. ต้องเข้าไปนั่งในใจประชาชน ถ้าประชาชนไม่ศรัทธาผู้นำประเทศ ความเชื่อมั่นหรือความสามัคคีในประเทศก็จะเกิดยากและจะมีแต่ปัญหาทะเลาะเบาะแว้งเกิดขึ้น
4. ต้องมีวาทศิลป์ในทางการพูด เพื่อให้คนในสังคมเกิดความสามัคคี ไม่ใช่พูดให้เกิดความแตกแยก

มีงานวิจัยทั้งในประเทศที่ศึกษาเรื่องผู้นำในประเด็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ เบญจพร แก้วมีศรี (2546) ศึกษาเรื่องการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสม 40 คุณลักษณะ ที่สามารถจัดเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านภาพลักษณ์ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ด้านความรู้ทางการ

บริหาร และด้านสมรรถนะด้านการบริหาร โดยมีการศึกษาการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบคุณลักษณะ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 5) ด้านบุคลิกภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพระมหาภูมิจัย ว.วชิรเมธี ที่กล่าวว่า “ผู้นำที่ดีต้องมีธรรมะ ถ้าผู้นำไม่มีธรรมะก็ยากที่จะเป็นผู้นำที่ดี”

งานวิจัยของ สมบูรณ์ ศิริธรรมหิรัญ (2547) ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนดี พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท มี 48 คุณลักษณะ ซึ่งจัดเป็นกลุ่มคุณลักษณะผู้นำได้ 5 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสติปัญญา ด้านสังคม ด้านการบริหาร และด้านคุณธรรมจริยธรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ของเบญจพร แก้วมีศรี (2546) และ สมบูรณ์ ศิริธรรมหิรัญ (2547) ผลการศึกษางานวิจัยคุณลักษณะผู้นำทางด้านคุณธรรมจริยธรรมสอดคล้องกับแนวคิดของพระมหาภูมิจัย ว.วชิรเมธี ที่กล่าวว่า “ผู้นำที่ดีต้องมีธรรมะ ถ้าผู้นำไม่มีธรรมะก็ยากที่จะเป็นผู้นำที่ดี”

จากแนวคิดที่มีนักคิดได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ได้มีนักวิชาการที่ศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยตั้งแต่อดีตควรมีคุณสมบัติ (ประมุขศิลป์และสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน: สุวิทย์ ยิงวรพันธ์, 2509: 65 - 75) ดังนี้

1. ตาเมือง : หมายถึงปัญญา ผู้นำมีปัญญา ย่อมรู้จักมองลงมาข้างล่างดูผู้น้อยใน บังคับบัญชา เพื่อจะได้รู้ทุกข์สุข และการงานของเขา
2. หูเมือง : หมายถึงความหนักแน่น ผู้นำที่มีความหนักแน่นเป็นผู้หลักผู้ใหญ่ และหูไว ทันทับเหตุการณ์ถือผู้พูดเสมือนผู้หว่าน ถือผู้ฟังเสมือนผู้เก็บเกี่ยว ไม่ปากพล่อย และหูเบา
3. แก่นเมือง : หมายถึงศาสนา ผู้นำย่อมเป็นผู้มั่นคงในศาสนาและด้วยการสนใจในศาสนา ประพฤติดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีของหมู่คณะ
4. หลักเมือง : หมายถึงวิชาดี ซึ่งเป็นปัจจัยให้คิดชอบ รอบรู้ และหยั่งรู้ในเหตุผล คนมีวิชาดี ทำให้คิดชอบ ย่อมทำชอบ และย่อมพูดชอบ

5. ฐานเมือง : หมายถึงจรรยาดี การรู้จักละอายสิ่งที่ชั่วและกลัวสิ่งที่ผิด เว้นการทำชั่วเป็นนิสัย จะทำจะพูดจะคิดอะไรล้วนเป็นการดี ซึ่งตนเองและคนอื่นติเตียนไม่ได้
6. ใจเมือง : หมายถึงนิสัยรักการงาน ผู้นำต้องเป็นคนรักการงาน เพราะเนื้อหาแห่งชีวิตของคนเราคือการงาน เพราะนำมาซึ่งความอุดมสมบูรณ์ และเป็นเครื่องมือป้องกันความเสื่อมโทรมทั้งปวง
7. ชื่อเมือง : หมายถึงนิสัยชื่อเสียง เพราะเป็นหลักค้ำประกันบ้านเมืองให้มั่นคง เพราะอาศัยความชื่อเสียง และความประพฤติชื่อจริง ตรงจริง เทียงจริง แท้จริง และแน่นอนจริง
8. แปเมือง : หมายถึงความขยันขันแข็ง เพราะเป็นผู้แบกภาระของบ้านเมือง เต็มไปด้วยความขยันขันแข็ง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคใด ๆ
9. ฝาเมือง : หมายถึงความสามารถอาจหาญ เพราะเป็นเครื่องประดับบ้านเมืองให้สง่าผั่งผาย ไม่สะทกสะท้าน หรือเก็บเงินและมีน้ำใจแก้แค้นล้างไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและภัยอันตราย
10. เขตเมือง : หมายถึงมารยาทที่ดี ผู้นำต้องมีกิริยาสุภาพ วาจาสุภาพ และใจสุภาพ ซึ่งเมื่อแสดงออกแก่ใคร ๆ ย่อมเกิดผลเป็นคนสุภาพเรียบร้อย อ่อนโยน นำเคารพนับถือของสุภาพชน
11. ประตูเมือง : หมายถึงความสามัคคี บ้านเมืองจะเจริญอุ้นหนาฝาคั่งได้ คนทุกคน ทุกแผนก จะต้องมีความรัก ความสามัคคีกัน ต้องทำงานเป็นทีม ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันต่อสู้ และร่วมกันแก้ปัญหา
12. สติเมือง : หมายถึงการประหยัด รายได้เสมือนยาบำรุงธาตุ ใช้จ่ายประหนึ่งว่ายาระบาย ทยอยเหลือคล้ายกับยาทยอยอาหาร แต่ถ้าใช้จ่ายออกไปมาก ก็กลายเป็นยาถ่ายอย่างแรง

13. ค่าเมือง : หมายถึงความกตัญญู อันเป็นภูมิธรรมดุจพื้นที่ยืนแห่งคนดีทั้งหลาย ผู้นำต้องรู้จักกตัญญูต่อผู้มีพระคุณและกตัญญูต่อบ้านเมือง
14. เมฆเมือง : หมายถึงพรหมวิหาร อันเป็นคุณธรรมอันช่วยให้ผู้นำมีนิสัยสุขุม ชุ่มเย็น มีความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ไปคุ้มครอง ปกป้อง และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้น้อย

กาลัญ วรพิทยุต (มติชน, 23 พฤศจิกายน 2548) ได้กล่าวถึงผู้นำในฝันของสังคมไทยไว้ว่า “ เป็นที่ยอมรับกันมาเป็นเวลานานว่า ประเทศไทยกับ "วิกฤตผู้นำ" เป็นของคู่กันเสมอ ถ้าจะถามถึงเหตุผลคงต้องย้อนกลับไปตั้งแต่เรายังเป็นเด็ก เพราะระบบการศึกษาที่ผ่านมาไม่เคยปลูกฝังค่านิยมความเป็นผู้นำ "ที่ดี" ไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอนในทุกระดับชั้น นอกจากนี้ได้ไว้ในกิจกรรมอย่าง "ลูกเสือสำรอง" เท่านั้น” โดยธรรมชาติของคนไทยมักจะมีทัศนคติกับความ เป็นผู้นำที่ผิด เช่น ความเชื่ออาทรกับพวกพ้อง เห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ ส่วนรวม การปิดความรับผิดชอบสิ่งต่างๆ เหล่านี้ติดอยู่กับคนไทยมาเป็นเวลานานอยู่ใน สลายเลือด ที่มีผลกระทบมาถึงภาวะ "วิกฤตผู้นำ" ในปัจจุบัน

ประเทศไทยผ่านการมีผู้นำมาแล้วหลายรูปแบบ หลายลักษณะ มีทั้งผู้นำแบบเผด็จ การทางทหาร ผู้นำในลักษณะเจ้าสัว นักธุรกิจผู้ยิ่งใหญ่ ผู้นำที่มาจากชาวบ้าน แต่ถ้าพิจารณา จะพบว่าในจำนวนนี้มีผู้นำจำนวนน้อยมากที่สามารถเข้าถึง "จิตใจของประชาชน" ได้อย่าง แท้จริง ซึ่งผู้นำของประเทศไทยในอดีตที่ผ่านมาสามารถแบ่งออกเป็นยุคต่างๆ ตามการ เปลี่ยนแปลง ดังนี้

- ผู้นำในอดีต : มีความเป็นเผด็จการสูง(ระบบทหาร) สิ่งอะไรต้องทำ ตาม การปกครองมีความชัดเจนในลักษณะของ "นายกับลูกน้อง" หลังจากนั้นได้มีการปรับตัว ผู้นำเริ่มเรียนรู้ศาสตร์ "ที่ทันสมัย" นำเข้า มาผสมผสานในการทำงาน แต่ยังคงปกครองด้วยความเด็ดขาด เหมือนเดิม
- ผู้นำยุคกลาง : ความเป็นเผด็จการลดลง เริ่มมีการผ่อนปรน และมีความสนิทสนมในลักษณะของการวิพากษ์วิจารณ์ได้บ้าง เริ่มนำเอา รูปแบบการบริหารงานจากต่างประเทศมาใช้ การทำงานเริ่มทำเป็น

ทีมมากขึ้น แต่ผลสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงาน ยังขึ้นอยู่กับ
คนเพียงคนเดียว

- ผู้นำยุคใหม่ : มีความรู้ และความเข้าใจเรื่องของการจัดการ (Management) และมีหลักจิตวิทยา (Psychology) รวมถึงศาสตร์ทางด้านอื่น ที่จะช่วยพัฒนาและต่อยอดในการเรียนรู้และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับตนเอง และพร้อมที่จะผลักดันให้
ผู้ใต้บังคับบัญชา ประสบความสำเร็จเช่นกันในลักษณะของการ
ทำงานรับผิดชอบเป็นทีม

จากการแบ่งลักษณะผู้นำในแต่ละยุคจะพบว่าสังคมไทยยังไม่มีผู้นำในลักษณะที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ในลักษณะของผู้นำ "ในฝัน" อย่างแท้จริง สังคมไทยผ่านผู้นำยุคเผด็จการผู้นำประชาชนจนมาถึงผู้นำยุคใหม่ ที่เริ่มต้นได้ดี แต่สุดท้ายก็ต้องผิดหวังกับ "ภาวะเสื่อม" อีกครั้ง และคงจะเป็นเช่นนี้ต่อไป และถ้าถามว่าจริงๆ แล้ว ผู้นำที่แท้จริงควรมีคุณลักษณะใด เกณฑ์มาตรฐานที่ดีของผู้นำ "ในฝัน" นั้นก็ควรจะออกมาในลักษณะ ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) ความเป็นของแท้จะถูกพิสูจน์ด้วยเงื่อนไขของเวลา คือ ไม่ว่าจะผ่านไปนานแค่ไหนก็ต้องคงไว้ ซึ่งความเป็นของแท้ที่ดีอยู่นั่นเอง ที่สำคัญต้องไม่มีสิ่งใดมาโน้มน้าว หรือบั่นทอนลงได้
2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำยุคใหม่ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นประเด็นในการพยายามสร้างภาพว่าตนเองมี "วิสัยทัศน์" มากกว่าคุณลักษณะอื่นๆ เนื่องจากว่า "วิสัยทัศน์" นั้นจะสะท้อนความเป็นคนทันสมัย มีมุมมองที่กว้างไกล
3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) เป็นสิ่งที่จำเป็นมาก ความเด็ดขาดเป็นสิ่งที่สังคมไทยต้องการ แต่การกล้าตัดสินใจที่ดี นั้นต้องขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่ส่วนตน
4. แสดงความใส่ใจ (Focus) คุณลักษณะข้อนี้เป็น การ "ซื่อใจ" ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง เป็นเรื่องละเอียดอ่อนมากและมักได้ผลเสมอทุกครั้ง สามารถเปลี่ยนความตึงเครียดให้ผ่อนคลายได้

5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal touch) ต้องมีพื้นฐานจากความจริงใจในการแสดงออก ต้องสม่ำเสมอสร้างความรู้สึกด้านบวก
6. มีความสามารถในการสื่อสาร (Communication & people skills) เป็นสิ่งที่ผู้นำในสังคมไทยทุกระดับยังขาดอยู่ เพราะการสื่อสารเป็นพื้นฐานเบื้องต้นของการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ สื่อสารอย่างไรให้เข้าถึง เข้าใจ และเกิดการยอมรับ
7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever forward) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและส่งเสริมศักยภาพของตนเองตลอดเวลา การเป็นผู้ฟังที่ดี การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมโดยรวม

จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยในข้างต้นสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Fletcher, L.H. (2008): 435-436. ซึ่งวิจารณ์งานของ Lumby, J., Coleman, M. (2007) เรื่อง Leadership and Diversity ที่เขียนเกี่ยวกับคุณลักษณะหลากหลายที่พบในผู้นำ ซึ่งนอกจากจะนำมาพิจารณาแล้วยังเสนอการฝึกด้วย โดยใช้หลักฐานอ้างอิงจากงานวิจัยจำนวนมากในสหราชอาณาจักร ซึ่งจะเป็นประโยชน์มากสำหรับด้านการศึกษา กล่าวคือผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจในเรื่องของความหลากหลาย (Diversity) ต้องเข้าใจถึงความแตกต่างของบุคคล เนื่องจากฐานะของผู้นำนั้นมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน การจัดการศึกษา รวมทั้งความสัมพันธ์ที่มีกับนักเรียน ซึ่งสืบเนื่องมาจากหลายสิ่ง ไม่ว่าจะเป็นคุณธรรมจริยธรรม หรือแม้กระทั่งการตัดสินใจด้วยอารมณ์ ปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ได้แก่ เพศ สถานะทางสังคม เชื้อชาติและสีผิว ทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำต้องคำนึงถึงเรื่องวัฒนธรรมและค่านิยม เพื่อให้ได้รูปแบบที่เป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน ซึ่งจะต้องได้ผู้นำที่พร้อมก้าวไปข้างหน้า เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต้องคำนึงถึงเรื่องวัฒนธรรมและค่านิยมของแต่ละชาตินั้นเป็นเรื่องที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาโดยจะกล่าวต่อไปในส่วนของโครงสร้างสังคมไทย วัฒนธรรมและค่านิยมไทย เพื่อนำมาพิจารณาประกอบในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของไทยที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา โดย รพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การเสริมสร้างจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า (1) สถานภาพการส่งเสริมจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาจากต้นสังกัดในปัจจุบัน พบว่า ได้ดำเนินงานตามโครงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม แก่ผู้บริหารสถานศึกษาที่สนใจเข้ารับการพัฒนา ไม่เป็นการบังคับ (2) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมและใช้ได้จริง คือ ยุทธศาสตร์ชุมชนนักบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ 17 มาตรการ 60 กิจกรรม ดังนี้

(2.1) ยุทธศาสตร์การสร้างและพัฒนานองค์ความรู้ด้านจิตวิญญาณของผู้บริหารสถานศึกษา

(2.2) ยุทธศาสตร์การร่วมเสริมสร้างและพัฒนานองค์การทางการศึกษา (2.3) ยุทธศาสตร์การสื่อสารสร้างความเข้าใจในการพัฒนาจิตเพื่อสุขภาวะที่ดี และ (2.4) ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายและระบบบริการที่คำนึงถึงคุณค่าและสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้รับบริการ

สรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดีที่แยกตัวอย่างมา จะพบว่าสังคมไทยยังขาดผู้นำที่มีลักษณะเหล่านี้อยู่ ผู้นำบางคนมีลักษณะเกือบครบทุกประการ ผู้นำบางคนมีลักษณะของผู้นำที่ดีบางประการ และที่เลวร้ายไปกว่านั้นผู้นำบางคนถึงขั้นไม่มีข้อใดเลย การสร้างผู้นำรุ่นใหม่ด้วยการปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามให้กับเด็กรุ่นใหม่ที่กำลังจะเติบโตขึ้น ด้วยการมองการเสียสละประโยชน์ส่วนตนทุกด้าน เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหัวใจสำคัญ จะทำให้สังคมไทยเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้น และทำให้ได้ผู้นำแบบไทยอย่างแท้จริง

2. โครงสร้างสังคมไทย วัฒนธรรมและค่านิยมไทย

แนวคิดที่สำคัญที่สุดในการศึกษา “โครงสร้างสังคมและวัฒนธรรมไทย” ได้แก่ แนวคิดและความหมายของคำว่า “สังคม” และ “วัฒนธรรม” ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ความหมายของสังคม

คำว่า “สังคม” ใช้ใน 2 ความหมาย คือ สังคมเป็นกลุ่มใหญ่ชนิดหนึ่ง และอีกความหมาย คือ สังคมเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างคนหรือกลุ่ม (รัชนิกร เศรษฐโชติ, 2532) โดยมีรายละเอียดดังนี้

สังคมเป็นกลุ่มชนิดหนึ่ง (Society) คือ ประกอบด้วยสมาชิกกลุ่มซึ่งมีความสัมพันธ์กันทั้งโดยตรงและโดยอ้อม มีกฎเกณฑ์ระเบียบเพื่อทำให้ความสัมพันธ์ดำเนินไปได้ด้วยดี และสมาชิกต่างมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

สังคมเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของคนหรือกลุ่ม (Social Relationship) คือ บุคคลในสังคมจะมีการกระทำต่อผู้อื่น หรือเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นในสังคมด้วยจิตสำนึก และคาดการณ์ถึงผลกระทบต่อและปฏิกิริยาของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เป็นการรวมความสัมพันธ์ทาง

สังคมในแง่ความสัมพันธ์ทางสังคมต่างๆ ของสมาชิกทั้งหลายเข้าไว้ด้วยกัน ความสัมพันธ์ชนิดต่างๆ นั้นมีความเกี่ยวโยงกันเป็นระบบ คือ มีการจัดระเบียบหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเอาไว้ เรียกว่า “ระบบสังคม” (Social System)

2.2 ความหมายของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมเกิดจากความสามารถของมนุษย์ในการสร้างและใช้กระบวนการคิดเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Conceptualization) ได้อย่างกว้างขวางและเป็นระบบ ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรม” มีผู้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

พวงผกา คุโรวาท (2539) กล่าวว่า คำว่า “วัฒนธรรม” มีรากศัพท์มาจากภาษาบาลีและสันสกฤต เพราะคำว่า “วัฒนธรรม” มาจากคำบาลีว่า “วทุฒน” แปลว่า เจริญงอกงาม คำว่า “ธรรม” มาจากภาษาสันสกฤตว่า “ธรม” หมายถึง ความดี

อานนท์ อาภาภิรม (2529) ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Culture” คำนี้มีรากศัพท์มาจาก “Cultura” ในภาษาละติน มีความหมายว่า การเพาะปลูกหรือการปลูกฝัง ซึ่งอธิบายได้ว่า มนุษย์เป็นผู้ปลูกฝังอบรมบ่มนิสัยให้เกิดความเจริญงอกงาม ในด้านสังคมศาสตร์ วัฒนธรรมจะมีความหมายกว้างมาก กล่าวคือ วัฒนธรรม หมายถึง วิถีชีวิต (Way of Life) ของมนุษย์ในสังคม และแบบแผนการดำเนินชีวิตของมนุษย์ทุก ๆ อย่างรวมทั้งบรรดาผลงานทั้งหมดที่มนุษย์ได้สร้างสรรค์ขึ้น ตลอดจนจนความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และความรู้อื่นๆ

เฉลียว บุรีภักดี (อ้างถึงในรัชนีกร เศรษฐโชติ , 2532) นิยามคำว่า “วัฒนธรรม” หมายถึง วิธีในการดำเนินชีวิต หลักเกณฑ์การดำเนินชีวิต และเครื่องมือเครื่องใช้ วัตถุสิ่งของต่างๆ ที่นำมาใช้เพื่อการเหล่านั้น จะเป็นสิ่งของที่หามาจากธรรมชาติ หรือคิดค้นประดิษฐ์ขึ้นมาใหม่ก็ตาม หรือ วัฒนธรรม คือ วิธีการต่าง ๆ ที่มนุษย์คิดค้นเพื่อใช้ในการดำเนินชีวิตท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตน

จากความหมายต่าง ๆ ของวัฒนธรรม จุไรรัตน์ ธรรมฉำรง (อ้างถึงในรัชนีกร เศรษฐโชติ, 2532) สามารถสรุปลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรม ได้ดังนี้

- วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นและปรับปรุงจากธรรมชาติ และมนุษย์จะเรียนรู้วัฒนธรรมจากกันและกัน
- วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีการสืบต่อเนื่อง เป็นมรดกทางสังคมที่มีการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปยังคนอีกรุ่นหนึ่ง มนุษย์ได้เรียนรู้วัฒนธรรม

จากทั้งที่ตายไปแล้วและที่ยังมีชีวิตอยู่ โดยได้รับความรู้ที่นั้นไว้เป็นมรดกตกทอดกันมาเป็นลำดับ

- วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีความลักษณะที่เพิ่มพูนหรือขยายตัว โดยการค้นพบสิ่งใหม่ การประดิษฐ์ และการแพร่กระจายเพื่อจะสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมา และประสบการณ์ของมนุษย์จะถูกสะสมและเพิ่มพูนมากขึ้นเรื่อยๆ
- วัฒนธรรมเป็นสมบัติร่วมของกลุ่มหรือสังคม ไม่ใช่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ
- วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มียู่แล้ว ก่อนบุคคลจะเกิดและมีชีวิตในสังคม วัฒนธรรมจะยังคงอยู่ต่อไปหลังจากบุคคลนั้นได้ตายไปแล้ว

นอกจากลักษณะที่สำคัญดังกล่าวแล้ว วัฒนธรรมยังมีลักษณะอื่นๆ ที่สำคัญอีก 2 ประการ (ผ่องพันธุ์ มณีรัตน์, 2528) คือ

- วัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะของวัฒนธรรมจะค่อย ๆ ผ่านรูปแบบวัฒนธรรมหนึ่งไปเป็นอีกอย่างหนึ่งอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ แต่อัตราเร็วจะแตกต่างกันไปตามช่วงเวลาต่าง ๆ
- วัฒนธรรมมีหน้าที่แต่ละส่วน ไม่ว่าจะลักษณะการทางวัฒนธรรม (Cultural Trait) ซึ่งเป็นส่วนที่เล็กและมีลักษณะง่ายที่สุดของวัฒนธรรม หรือวัฒนธรรมซ้อน (Cultural Complex) ซึ่งเป็นการรวมลักษณะการทางวัฒนธรรมหลาย ๆ อย่างไว้กลายเป็นวัฒนธรรมซับซ้อน หรือสถาบัน (Institution) ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมซับซ้อนหลาย ๆ อย่าง ต่างก็ทำหน้าที่สำคัญในตัวเองอย่างสมเหตุสมผล และจำเป็นในขอบข่ายของวัฒนธรรม ซึ่งเป็นส่วนประกอบอยู่ด้วยกันทั้งสิ้น

ดังนั้น สามารถสรุปความหมายของ “วัฒนธรรม” หมายถึง ลักษณะที่แสดงความจริงของกาม การทำสิ่งที่มีอยู่ให้มีความดีงามขึ้น ไม่ใช่รับมรดกกันมา โดยการรักษา

ของเดิมที่ดี แก้ไขตัดแปลงของเดิมที่ควรแก้ไข หรือการตัดแปลงความดั่งงามขึ้นใหม่ แล้วส่งเสริมให้เป็นลักษณะที่ดีของชาติต่อไป

ประเภทของวัฒนธรรม

เจดีย์ว บุรีภักดี (อ้างถึงในรัชนิกร เศรษฐโชติ , 2532) กล่าวว่า วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทั่วไป สามารถแบ่งออกได้เป็น 9 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมการบริโภค หรือวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในการรับประทานอาหาร ได้แก่ วิธีแสวง วิธีประกอบ วิธีปรุง และวิธีรับประทาน
2. วัฒนธรรมการอยู่ ได้แก่ วิธีจัดและการสร้างที่อยู่
3. วัฒนธรรมการแต่งกาย ได้แก่ วิธีปกคลุมร่างกาย วัสดุที่ใช้ วิธีกำหนดชนิด สีของเครื่องใช้ วิธีกำหนดรักษาความสะดวกของเครื่องแต่งกาย และวิธีการแต่งกายตามโอกาสต่างๆ
4. วัฒนธรรมการพักผ่อน ได้แก่ วิธีจัดเวลาพักผ่อน ชนิด อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการพักผ่อนนั้นๆ
5. วัฒนธรรมเกี่ยวกับการแสดงอารมณ์ ได้แก่ วิธีแสดงอารมณ์ต่างๆ เช่น อารมณ์รัก เกียรติ โกรธ และวิธีแสดงอารมณ์ทางเพศตามกาลเทศะ
6. วัฒนธรรมเกี่ยวกับสื่อความหมาย เช่น วิธีส่งและรับข่าวสาร ได้แก่ ภาษา ท่าทาง รวมทั้งเครื่องมือเครื่องใช้เกี่ยวกับการสื่อความหมายนั้นๆ
7. วัฒนธรรมเกี่ยวกับการจราจรขนส่ง ได้แก่ วิธีเดิน การส่งสิ่งของและระบบจราจร
8. วัฒนธรรมเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ คือ การจัดระบอบการปกครองและควบคุมป้องกันสังคม ได้แก่ วิธีสร้างความสามัคคีรักใคร่ระหว่างกลุ่ม วิธีบริหารงานขององค์กร วิธีจัดตั้งหรือยุบเลิกรัฐบาล และวิธีควบคุมพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มคน

9. วัฒนธรรมเกี่ยวกับการแสวงหาความสุขทางจิตใจ และหลักเกณฑ์การดำเนินชีวิต อันได้แก่ ความคิด ความเชื่อทางศาสนา และปรัชญาชีวิต

2.3 รูปแบบของสังคมและวัฒนธรรม

ทั้งสังคมและวัฒนธรรมต่างมีลักษณะเป็นกึ่งรูปธรรมและนามธรรมทั้งคู่ (รัชนีกร เศรษฐโชติ, 2532) ในแง่ที่เป็นรูปธรรม สังคม คือ กลุ่มคน ส่วนในแง่ที่เป็นนามธรรม รูปแบบของสังคม คือ ระบบความสัมพันธ์ที่อยู่เบื้องหลังของการกระทำของบุคคลในสังคม รูปแบบของวัฒนธรรมในแง่ที่เป็นรูปธรรม คือ พฤติกรรมตลอดจนผลิตผลทางวัตถุของคนในสังคม และในแง่ของนามธรรมก็คือ ระบบความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐาน

2.4 ลักษณะของสังคมไทย

สุพัตรา สุภาพ (2534) ได้แสดงทัศนคติลักษณะของสังคมไทย มีลักษณะดังนี้

1. โครงสร้างแบบหลวมๆ (Loosely – Structured Social System) หมายถึง วัฒนธรรมที่เลือกปฏิบัติแตกต่างกันเป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้หรือถูกต้อง คือ บุคคลสามารถเลือกปฏิบัติในสิ่งที่ตนพอใจ ไม่บีบบังคับว่าต้องปฏิบัติเป็นแบบเดียวกัน สังเกตได้จากค่านิยมของไทยหลายประการที่ขัดกันเอง เช่น “ซ้าๆ ได้พัวรู้เล่ามงาม” แต่ในขณะเดียวกันก็มีค่านิยมว่า “น้ำขึ้นให้รีบตัก” หรือ “มือใครยาวสาวได้สาวเอา” เป็นการแสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์ที่ไม่ยึดมั่นในสิ่งใด หรือ ไม่จริงจังต่อสิ่งใด เข้าทำนองอะไรก็ได้ ขอให้สบายก็แล้วกัน การที่เรายืดหยุ่นไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว อาจทำให้สังคมขาดระเบียบวินัย คือ บุคคลจะทำตามความพอใจมากกว่าสังคม กลายเป็นเห็นแก่ตัวเป็นใหญ่ แต่ที่เป็นประโยชน์ คือ เป็นการประสารประโยชน์ ไม่ก่อให้เกิดการขัดแย้ง คือ ใครจะทำผิดแหวกแนวไปบ้าง แม้จะถูกนิโทษ แต่ก็ไม่ถึงกับทำให้เดือดร้อนจนอยู่ไม่ได้
2. เปลี่ยนแปลงน้อย จะเปลี่ยนแปลงผู้ที่อยู่ในเมืองเป็นส่วนใหญ่ เพราะผู้ที่อยู่ในเมืองเป็นเพียงกลุ่มน้อยของประเทศ ซึ่งประชากรส่วนใหญ่ของประเทศอยู่ในชนบทที่ยังไม่ค่อยยอมรับสิ่งใหม่ ๆ หากสิ่งนั้นไปขัดกับค่านิยมหรือขนบธรรมเนียมประเพณีเดิมที่เขายึดถืออยู่

3. เป็นสังคมเกษตร ที่ประกอบอาชีพทางเกษตรมากกว่า 80% โดยมีอาชีพทางทำไร่ ทำสวน ทำนา เลี้ยงสัตว์ คนไทยที่แท้จริง คือ ชาวนา ครอบครัวชาวนาจึงนับว่าเป็นรูปแบบดั้งเดิมที่กำหนดขึ้นมาเป็นลักษณะโครงสร้างขั้นพื้นฐานของสังคมไทย ลักษณะพฤติกรรมของการรวมกลุ่มในสังคมไทยแต่ก่อนนั้น มาจากกลุ่มครอบครัวชาวนาโดยมีการทำนาเป็นพฤติกรรมร่วม (Collective Behavior) ชาวนารวมกลุ่มกันตามธรรมชาติและสมัครใจ อันมีลักษณะแบบไม่เป็นทางการ จากกลุ่มชาวนาดั้งเดิมมีองค์การทางสังคมอีก 2 องค์การที่เข้ามาประสานกัน คือ กลุ่มพระสงฆ์และกลุ่มข้าราชการ การปกครองระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์เป็นสถาบันที่วิวัฒนาการมาจากอิทธิพลวัฒนธรรมภายนอก โดยมีพระมหากษัตริย์เป็นสิ่งเคารพสักการะ เป็นผู้นำและผู้คุ้มครอง มีศาสนาเป็นเครื่องผูกพันยึดเหนี่ยวทางด้านจิตใจ ชีวิตจึงมีความเป็นอยู่ง่าย ๆ ไม่มีพิธีรีตองอะไร จิตใจโอบอ้อมเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน

4. ขอบเขตชนบทรวมนิยมประเพณีเป็นหลัก และไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ ที่ไปขัดกับชนบทรวมนิยมประเพณีเดิม คือ ชอบทำตามสิ่งที่ตนเองทำหรือที่บรรพบุรุษเคยทำ หรือสบายใจที่จะทำ การเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้นยาก ส่วนผู้ที่ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงคือ พวกที่มีการศึกษา หรือพวกที่อยู่ในเมืองที่ได้รับอารยธรรมและวัฒนธรรมใหม่ แต่ในจำนวนนี้เองก็มีไม่น้อยเหมือนกันที่ขอบเขตชนบทรวมนิยมประเพณีเป็นหลักเช่นกัน

5. มีการศึกษาดำ เพราะประชากรส่วนใหญ่ของประเทศยากจน จึงไม่ค่อยมีโอกาสเล่าเรียนเพื่อเลื่อนฐานะของตนเอง โดยเฉพาะชาวชนบทที่ยากจน นิยมให้ลูกช่วยทำงานมากกว่าให้เรียน เพราะไม่มีคนช่วยทำงาน ชีวิตจึงผูกพันอยู่แต่ในครัวเรือน

6. ไม่นิยมเคลื่อนย้ายไปสู่ถิ่นอื่น เพราะรักที่ รักบ้านเกิด จะมีการย้ายบ้างเมื่อคิดว่าจะทำให้ชีวิตดีกว่าเดิม เช่น ไปเรียนหนังสือ หรือไปทำงาน

7. มีโครงสร้างของชนชั้น (Class Structure) โดยการยึดทรัพย์สินสมบัติสถานภาพ เกียรติ อำนาจ ความดี นิยมเงินตรา ยกย่องความเป็นเจ้าคนนายคน ยึดบุคคลเป็นหลัก ยกย่องผู้อาวุโส ยอมรับมากกว่ายอมรับถูก รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างญาติพี่น้องลด

น้อยลง จะผูกพันเฉพาะผู้ที่ใกล้ชิด เพราะชีวิตมีการแข่งขันหรือแรงกดดันมากกว่าแต่ก่อน หรือด้วยเหตุอื่นๆ ที่แบ่งแยกสังคมออกเป็นชนชั้นต่างๆ

การจัดระดับชนชั้นของสังคมไทย มีปัจจัยทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง คือ

- 7.1 วงศ์ตระกูล เป็นสิ่งที่ได้มาโดยกำเนิด เช่น เป็นพระบรมวงศานุวงศ์ หรือสิ่งที่ได้มาโดยความสามารถ เช่น เป็นขุนนาง หลวง พระยา (ดูสกุล)
- 7.2 ตำแหน่งทางการเมือง ผู้มีอำนาจทางการเมืองสูง จะมีอำนาจและได้รับการยกย่อง เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ผู้แทนราษฎร ฯลฯ
- 7.3 ตำแหน่งทางราชการ เป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่มีเหรียญตรา เช่น ปลัดกระทรวง ผู้ว่าราชการจังหวัด นายพล เป็นต้น
- 7.4 อำนาจทางเศรษฐกิจและการเมือง รวมทั้งของรัฐและเอกชน ที่มีอำนาจทางเศรษฐกิจและการเมือง เช่น พ่อค้าคหบดี นักหนังสือพิมพ์ หัวหน้ากรรมกร
- 7.5 ความมั่งคั่ง ผู้ที่มีทรัพย์สินเงินทองมาก มักได้รับการยกย่องในระดับสูง ความมั่งคั่งจึงเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จและได้รับเกียรติในสังคม
- 7.6 ระดับการศึกษา ผู้ที่ได้รับการศึกษาสูงมักได้รับการยกย่อง ยิ่งศึกษาสูงเท่าไรยิ่งจะได้รับการยกย่องมากขึ้นเท่านั้น แม้แต่การทำงาน คนมีการศึกษาสูงย่อมได้ตำแหน่งหน้าที่การงานดีกว่าคนที่มีการศึกษาต่ำ
- 7.7 อาชีพ ปกติคนที่มีอาชีพเป็นที่ยกย่องจะได้รับสถานภาพสูงในสังคม เช่น นักการเมือง นักการทูต ครู อาจารย์ นักกฎหมาย แพทย์ ทหาร ตำรวจ ฯลฯ ส่วนผู้ที่มีอาชีพแบบใช้แรงงานจะอยู่ในระดับต่ำกว่า เช่น อาชีพที่ต้องใช้แรงงาน ช่างทาสี กรรมกรแบกหาม เป็นต้น

การจัดระดับชนชั้นที่กล่าวมาไม่ถึงกับเป็นกฎตายตัว เพราะสังคมไทยเป็นสังคมเปิด ทุกคนจึงสามารถที่จะเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นหรือถูกเลื่อนให้ต่ำลงได้

2.5 ค่านิยมของสังคมไทย

ค่านิยมสะท้อนให้เห็นในวัฒนธรรม จากคำกล่าวนี้เอง จึงทำให้มีผู้ศึกษาและให้ความหมายของค่านิยมไว้ดังนี้

ไพฑูริย์ เครือแก้ว (2506: 6) (อ้างถึงใน อรรถวรรณ ปิรันธน์โอวาท , 2547) อธิบายว่า ค่านิยมหมายถึงสิ่งที่คนสนใจ สิ่งทีคนปรารถนาจะได้ปรารถนาจะเป็น หรือกลับกลายมาเป็นสิ่งที่คนถือว่าเป็นสิ่งบังคับ ต้องปฏิบัติ เป็นสิ่งที่คนนุษย์ยกย่อง มีความสุขที่ได้เห็น ได้ฟัง ได้เป็นเจ้าของ ค่านิยมของสังคมจึงเป็นวิถีของการจัดรูปแบบสำหรับปฏิบัติตนในสังคม

พัทธา สายหู (2516: 51 – 52) (อ้างถึงใน อรรถวรรณ ปิรันธน์โอวาท , 2547) ได้ให้คำนิยามว่า ค่านิยม หมายถึง สิ่งทีนิยมยึดถือประจำใจที่ช่วยในการตัดสินใจในการเลือก ตราบใดที่มนุษย์ยังต้องเลือก มนุษย์ต้องอาศัยคุณค่าประจำตัวเป็นเครื่องกำหนด

จากคำนิยามของค่านิยมดังกล่าวในข้างต้น ได้มีนักวิชาการ คือ สุนทรีย์ โคมิน และสนธิ สมัครการ (2522) (อ้างถึงใน อรรถวรรณ ปิรันธน์โอวาท , 2547) ได้อธิบายถึงลักษณะหรือธรรมชาติของค่านิยม ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. ค่านิยมมีลักษณะทั้งถาวรและเปลี่ยนแปลงได้ กล่าวคือ เนื่องจากมนุษย์ต้องการความต่อเนื่องทางวัฒนธรรมและสังคมให้ดำรงอยู่ได้ ความมั่นคงต่อค่านิยมต้องอาศัยขบวนการเรียนรู้ หล่อหลอมจากสังคมจนเป็นค่านิยมที่มั่นคง จึงทำให้ค่านิยมเปลี่ยนแปลงได้ยาก อย่างไรก็ตามค่านิยมก็ยังสามารถเปลี่ยนแปลง เพราะเนื่องจากการจัดลำดับของความสำคัญแต่ละค่านิยมเพื่อปรับใช้ให้เข้ากับบริบท สถานการณ์ หรือประสบการณ์ชีวิต
2. ค่านิยมระหว่างปัจเจก และ ค่านิยมที่เป็นปทัสถาน อาจไม่สอดคล้องกัน แต่ละค่านิยม แต่ละปัจเจกบุคคลของเขาก็จะไม่แตกต่างจากค่านิยมที่เป็นปทัสถานของคนส่วนใหญ่ รวมทั้งค่านิยมปัจเจกนั้นก็สะท้อนได้ถึงวัฒนธรรมกลุ่มที่เขาสังกัด เช่น ครอบครัว หรือสถาบันต่าง ๆ ที่มนุษย์ต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง

Rokeach (1968) (อ้างถึงใน อรรถวรรณ ปิรันธน์โอวาท ,2547:191) สรุปว่า ค่านิยม สามารถสืบสาวไปถึงวัฒนธรรม สังคม สถาบันทางสังคมต่างๆ ความเหมือนกันของแต่ละวัฒนธรรม ช่วยลดความแตกต่างของค่านิยมปัจเจก และค่านิยมเป็นตัวกำหนด

(Determine) พฤติกรรมทางสังคมไม่ว่าจะเป็น การกระทำทางสังคม ทัศนคติ อุดมการณ์

พฤติกรรม การประเมิน การตัดสินใจทางจริยธรรม การให้เหตุผลสำหรับตนเอง หรือการให้เหตุผลสำหรับผู้อื่น และเขายังกล่าวอีกว่า ความเชื่อหลายๆ อย่างรวมเป็นทัศนคติ และทัศนคติก็รวมตัวกันเป็นค่านิยม โดยสรุปแล้ว แต่ละคนมีความเชื่อนับไม่ถ้วน มีทัศนคติน้อยลงมา และมีค่านิยมที่เป็นค่านิยมที่แท้จริงไม่มากนักค่านิยมเป็นชุดของความเชื่อและทัศนคติเป็นเป้าหมายในระยะยาวของคน ๆ หนึ่งหรือสังคมหนึ่ง ๆ ซึ่งเขาได้แบ่งชนิดของค่านิยมออกเป็น 2 ชนิด คือ

1. ค่านิยมปลายทาง (Terminal values) เป็นค่านิยมสูงสุดในชีวิต และปรากฏออกมาในข้อความ เช่น ฉันอยากรวย ฉันอยากประสบความสำเร็จ เป็นต้น
2. ค่านิยมอุปกรณ์ (Instrumental values) เป็นเครื่องมือที่เราใช้สำหรับการบรรลุถึงค่านิยมปลายทางหรือเป้าหมาย เช่น ฉันจะต้องทำงานอย่างหนัก และมีประสิทธิภาพ หรือ ฉันจะต้องเรียนจบการศึกษาสูงๆ เป็นต้น

Rokeach กล่าวอีกว่า ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อมีความสัมพันธ์กัน และมีลำดับความสำคัญที่ไม่เท่ากันในระบบความเชื่อของคน สิ่งสำคัญคือ ค่านิยมจะเป็นตัวกำหนดมโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) และค่านิยมจึงเป็นตัวกำหนดนำทิศทางพฤติกรรมและนำชีวิตไม่ว่าจะเป็นค่านิยมปลายทางเป้าหมาย หรือค่านิยมอุปกรณ์

การศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมในประเทศไทยไม่ได้แบ่งค่านิยมออกเป็นค่านิยมปลายทางและค่านิยมอุปกรณ์ดังที่ Rokeach ได้แบ่งไว้ แต่ค่านิยมทั้ง 2 แบบก็มีให้เห็นในแนวคิดของสังคมไทย คือ ในปี พ.ศ. 2525 คณะกรรมการแห่งชาติได้บัญญัติค่านิยม 5 ประการเพื่อเป็นแนวทางให้คนไทยยึดถือปฏิบัติ (สุพัตรา สุภาพ, 2541: 26 – 28) ดังนี้

1. การพึ่งตนเอง
2. การประหยัดและอดออม
3. การมีระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย
4. การปฏิบัติตามคุณธรรมของศาสนา
5. ความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

จะเห็นได้ว่าค่านิยมที่ถูกบัญญัติขึ้นทั้ง 5 ประการนี้ เป็นค่านิยมทางบวกทั้งสิ้น เพราะสิ่งใดที่กำหนดให้ผู้คนปฏิบัติควรเป็นกรอบแนวทางพัฒนาทัศนคติและพฤติกรรมที่เป็นไปในทางบวก ในขณะที่ค่านิยมทางบวกเป็นค่านิยมเสนอสิ่งที่ตั้งมั่นอันเป็นแนวทางในการปฏิบัติ สุพัตรา สุภาพ (อ้างถึงใน อรรถวรรณ ปิณฑนีโอวาท , 2547) ได้นำเสนอค่านิยมที่พึง

ปฏิบัติและค่านิยมที่ควรแก้ไขดังนี้ ซึ่งในครั้งนี้อาจจะเห็นค่านิยมที่เป็นทั้งค่านิยมทางบวกและค่านิยมทางลบของคนไทยดังนี้

ค่านิยมที่ควรยกย่อง

- รักพระมหากษัตริย์
- นับถือศาสนา
- รักความเป็นไทย อีสุระไม่ขึ้นกับใคร
- ประหยัด รู้จักใช้จ่าย
- มีระเบียบวินัย
- รับผิดชอบ
- ซื่อสัตย์สุจริต
- ขยันขันแข็ง มานะอดทน
- ยกย่องผู้ทำความดี
- รักพวกพ้อง
- มีเหตุผล
- ยึดมั่นในอุดมการณ์มากกว่าบุคคล
- นิยมของไทย
- รักของส่วนรวม
- เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- เคารพผู้อาวุโส
- กตัญญูรู้คุณ
- ไม่ผูกพยาบาท
- รู้จักเสียสละ
- สะอาดสุขภาพเรียบร้อย
- ตรงต่อเวลา
- ทำมากกว่าพูด
- ให้เกียรติเจ้านายและผู้มีศถาบรรดาศักดิ์
- ยกย่องผู้มีความรู้

ค่านิยมที่ควรแก้ไข

- เห็นแก่เงิน
- ใช้อำนาจในทางที่ผิด
- รักพวกพ้องในทางที่ผิด
- ไม่กล้าเสี่ยง ขาดความอดทน
- ขาดความกระตือรือร้น
- ขาดระเบียบวินัย
- ตัวใครตัวมัน
- นิยมบุคคลมากกว่าอุดมการณ์
- นิยมวัตถุสิ่งของ
- นิยมของใช้จากต่างประเทศ
- รักความสนุกสนาน
- ชอบความสบาย
- ชอบงานพิธี
- เชื้อถือโชคกลาง ชอบการเสี่ยงโชค
- ชอบความฟุ่มเฟือย
- ชอบผัดวันประกันพรุ่ง
- ไม่ชอบขัดใจใคร
- ไม่ตรงต่อเวลา
- สอดรู้สอดเห็น
- ชอบของแจกของแถม
- ลืมง่าย
- พูดมากกว่าทำ
- กินพำเพ็ญ
- เห็นใครดีกว่าไม่ได้

ถึงแม้ค่านิยมที่ควรรักษาไว้และค่านิยมที่ควรแก้ไขของคนไทยที่ยกมาในข้างต้นจะไม่ครอบคลุมค่านิยมของคน ๆ หนึ่งซึ่งอาจจะมีค่านิยมเป็นร้อยเป็นพัน (Sillars, 1991 อ้างถึงใน อรวรรณ ปิลาณฑิโรวาท, 2547) แต่ก็พอแสดงภาพให้เห็นถึงลักษณะทางวัฒนธรรมของคนไทย

เรื่องค่านิยมของสังคมไทยนั้น สามารถแบ่งประเภทของค่านิยมได้ 2 แบบ คือ ค่านิยมไทยในชนบท และค่านิยมในเมือง (สุพัตรา สุภาพ, 2534 : 24-28) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ค่านิยมในชนบท

1. ยอมรับบุญรับกรรมไม่ได้แย้ง โดยมีความเชื่อว่า ถ้าทำดีได้ดี ถ้าทำชั่วจะได้ชั่ว
2. ขึ้นอยู่กับธรรมชาติ คือ การทำงานขึ้นอยู่กับธรรมชาติ ถ้าฝนตกก็ปลูกข้าวได้ ถ้าฝนแล้งทำนาไม่ได้ มาตรฐานของเศรษฐกิจจึงไม่มั่นคง
3. เชื่อถือโชคกลาง เมื่อชีวิตขึ้นอยู่กับธรรมชาติ เลยคิดว่ามีสิ่งลึกลับบางอย่างบันดาลให้ ชาวบ้านจึงเกิดความกลัว ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการความปลอดภัย จึงไหว้สิ่งที่ตนคิดว่ามีอำนาจที่จะบันดาลให้ตนดีหรือเลวได้
4. ชอบเสียงไซค เมื่อว่างจากการทำนา ชีวิตมักวนเวียนกับดารพนัน เช่น ถั่ว โป ชนไก่ เนื่องจากทำนาเพียงปีละครั้ง
5. นิยมเครื่องประดับ โดยเฉพาะทอง เพราะแสดงถึงความมีหน้ามีตาหรือฐานะของบุคคล ใครมีเข็มขัดทองหรือสร้อยทองเส้นโตๆ แสดงว่าเป็นคนมีฐานะดี เพราะฉะนั้นบุคคลจึงพยายามให้ชาวบ้านรู้ว่าตนมีอะไร
6. นิยมคุณความดี ถ้าใครทำดีจะเป็นที่รักใคร่และเลื่องลือ คุณความดี คือ ซื่อสัตย์ เอื้อเฟื้อ ไม่คดโกง มีใจกุศลทำบุญทำทาน

ช่วยเหลือเพื่อนบ้าน เป็นการรักด้วยใจหรือรักด้วยอำนาจหรือการ
บังคับ

7. นิยมพิธีการและการทำบุญเกินกำลัง คนไทยนิยมจัดพิธีต่างๆ ให้ใหญ่โต เพื่อความมีหน้ามีตาของเจ้าของงานและญาติพี่น้อง แม้กำลังเงินไม่มีก็ไปกู้หนี้ยืมสินเข้ามา เป็นการรักษาตำแหน่งทางสังคมมิให้ตกต่ำ
8. ชอบเป็นฝ่ายรับมากกว่าฝ่ายรุก สั่งให้ทำอะไรก็จะทำตาม ซื่อเกรงใจ เชื่อผู้มีอำนาจ เชื่อผู้ใหญ่ เชื่อผู้ปกครอง ไม่ค่อยกล้าขัดแย้งอะไร มีความกลัวมากกว่าความกล้า เน้นเรื่องกลุ่มมากกว่าความเป็นตัวของตัวเอง
9. ทำงานเป็นเล่น ทำเล่นเป็นงาน เช่น เกี้ยวข้าว บวชนาค ปลูกบ้าน จะต้องมีการรื่นเริงควบคู่ไปกับงานด้วย
10. พึ่งพาอาศัยกัน ช่วยกันทำช่วยกันกิน
11. มีความเป็นส่วนตัวมากเกินไป นิยมทำงานแบบกันเองมากกว่าแบบทางการ จนงานเสีย เพราะเห็นแก่หน้ากัน หรือเกรงใจกัน โดยผู้น้อยต้องเกรงใจผู้ใหญ่ ถ้ามากเกินไปจะเป็นการคำนึงถึงบุคคลมากกว่าอุดมการณ์ อาจจะทำให้งานเสียได้
12. รักญาติพี่น้อง มีอะไรต้องเกื้อกูลกันระหว่างญาติ หรือแม่แต่คนในหมู่บ้านเดียวกันก็นับเป็นญาติด้วยเช่นกัน
13. มีความสันโดษ คือ ความพอใจในสิ่งที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ไม่ชอบยุ่งเกี่ยวเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับตน โดยเฉพาะส่วนรวม ชอบเชื่อฟังมากกว่าคัดค้าน โดยเชื่อว่าวิธีนี้จะสนองความต้องการที่ดี คืออย่าไปหวังอะไรมากนัก
14. หวังความสุขชั่วคราว ส่วนใหญ่จะสนใจสิ่งที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ไม่ค่อยหวังอะไรที่เกินเลยไปกว่าที่เป็นอยู่ และมักไม่สนใจหรือตั้ง

คำถามอะไรที่นอกเหนือจากความสามารถ หรือการบังคับของเขา เช่น ข้าวที่ปลูกขอให้มียอใช้น้ำและเหลือพอกินตลอดปีก็พอใจแล้ว

ค่านิยมในเมือง

1. เชื่อในเรื่องเหตุและผล เช่น เชื่อว่าน้ำท่วมไม่ใช่เรื่องของเคราะห์กรรม เป็นเรื่องที่ควบคุมได้ โดยการสร้างเขื่อน หรือ ฝนไม่มีก็ทำฝนเทียม ซึ่งเป็นความคิดที่เชื่อว่าปรากฏการณ์ต่างๆ นั้น สามารถหาที่มา ผล และวิธีที่จะแก้ไขได้
2. ขึ้นอยู่กับเวลา ไม่ว่าจะตื่นนอน ทำงาน นอน หรือแม้แต่จะพักผ่อน จะต้องเป็นไปตามเวลาที่กำหนด เช่น ตื่นตีกีโม่งถึงจะไปทำงานทัน ก็โม่งถึงจะเลิก ถึงจะได้นอน เป็นต้น
3. แข่งขันมาก เพราะมีวิถีชีวิตแบบตัวใครตัวมัน ไม่ค่อยเอื้อเฟื้อต่อกัน ชีวิตต้องดิ้นรนเพื่อการอยู่รอดตลอดเวลา
4. นิยมตะวันตก แสดงออกด้วยการนิยมใช้ของต่างประเทศ แปลกๆ แพงๆ และเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัย เพื่อจะได้เน้นศักดิ์ศรีที่แตกต่างกัน
5. ชอบจัดงานพิธี เป็นการทำเพื่อความมีหน้ามีตา มีชื่อเสียง มีเกียรติ และเพื่อสถานภาพ เช่น งานเลี้ยงรุ่น เลื่อนยศ ครอบรอบแต่งงาน กลับจากต่างประเทศ เป็นต้น
6. ฟุ่มเฟือยหรูหรา ประเภทดำนํ้าพริกละลายแม่น้ำ เพราะใครจะมีเงินมีเกียรติมากกว่ากันอยู่ที่การจัดเลี้ยงหรูหราใหญ่โตแค่ไหน ค่านิยมแบบนี้ทำให้บุคคลเป็นจำนวนมากต้องมีหนี้สิน เพราะเช่าหลักจมน่าไม่ลง เนื่องจากต้องการมีสถานภาพหรือตำแหน่งที่สูงเหมือนคนอื่นนั่นเอง

7. นิยมวัตถุ มักจะออกมาในรูปของที่มีราคา เช่น เพชรเม็ดโตๆ รถคันยาวๆ ใหญ่ๆ ราคาแพง บ้านสถาปัตยกรรมแปลกๆ ไม่ค่อยเหมือนใคร เพราะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงฐานะของแต่ละคนว่ามั่งมีหรือยากจนอย่างไร
8. ชอบทำอะไรเป็นทางการ ส่วนมากเวลาจะมีการงานอะไรก็ตาม มักจะชอบแจกบัตรเชิญ หรือลงหน้าหนังสือพิมพ์ ประกาศวิทยุ โทรทัศน์ ที่เป็นเช่นนี้อาจจะเป็นอยู่ห่างกันและบอกกันด้วยวาจาไม่สะดวก เพราะการจราจรติดขัด คนไม่ค่อยสนิทสนมคุ้นเคยกัน บัตรเชิญหรือนามบัตรจึงเป็นสัญลักษณ์บอกว่า ใครเป็นใคร ทำอะไรที่ไหน เนื่องในโอกาสอะไร
9. ยกย่องผู้มีอำนาจมีตำแหน่ง คือ ให้เกียรติ มีการยกย่องสรรเสริญ ให้ความเคารพ มีความเกรงกลัวโดยไม่กล้าคัดค้านไม่ว่าจะผิดหรือถูกให้กับ ผู้ที่มีอำนาจมากกว่าตนเอง
10. ขาดระเบียบวินัย ทำอะไรมักจะรีบร้อนเพื่อให้เสร็จๆ ไป เช่น ขับรถเร็ว แซงซ้ายแซงขวา
11. ไม่รักของส่วนรวม ชอบทำในสิ่งที่ตนเองรู้สึกพอใจ ซึ่งเรามักได้ยินเสมอว่า “ช่างมันไม่ใช่ของเรา” หรือการที่โรงงานปล่อยของเสียลงแม่น้ำลงคลอง ก่อให้เกิดมลพิษทางน้ำ
12. พูดมากกว่าทำ ลักษณะนี้มักออกมาในรูปประชุม ซึ่งแต่ละแห่งจะมีกรรมการมากมาย โดยเฉพาะหน่วยงานราชการ การประชุมหรือการพูดจึงเป็นการคุยกันหรือระบายอารมณ์ชนิดหนึ่ง เป็นการประคารมกัน พอให้ทำอะไรจะไม่ค่อยมีใครยอมทำ เพราะมัวเกี่ยวกัน และถึงทำมักมีปัญหา เพราะคนไทยไม่ชอบทำงานรวมเป็นกลุ่ม เนื่องจากแต่ละคนเป็นตัวของตัวเองไม่สามารถทำอะไรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

13. ไม่ชอบเห็นใครเหนือกว่า เหมือนกับคำพังเพยที่ว่า เสือสองตัวอยู่ในถ้ำเดียวกันไม่ได้ ฉะนั้นใครดีกว่าใครอีกฝ่ายที่ดีไม่เท่าจะไม่พอใจและหาทางว่ากล่าวหรือกลั่นแกล้งเท่าที่จะเป็นไปได้หรือไม่ก็ใช้อวดตัวเอง
14. เห็นแก่ตัวไม่เชื่อใจใคร ที่เป็นเช่นนี้เพราะสังคมที่ต้องดิ้นรน ขวนขวายเพื่อการอยู่รอดมาก หรือความก้าวหน้าของตัวเอง ตลอดจนจนเป็นสังคมที่มีคนมาอยู่รวมกันเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีทั้งดีและไม่ดี แต่ละคนมาจากต่างที่ มีความรู้สึกนึกคิด ตลอดจนนิสัยใจคอไม่เหมือนกันจึงเกิดความไม่คุ้นเคยกัน และไม่ไว้ใจซึ่งกันและกัน

กรอบแนวคิดคุณลักษณะผู้นำแบบไทย โครงสร้างสังคมไทย วัฒนธรรมและค่านิยมไทย จะเป็นกรอบเพื่อกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบไทยภายใต้บริบทของสังคมไทย

3. มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

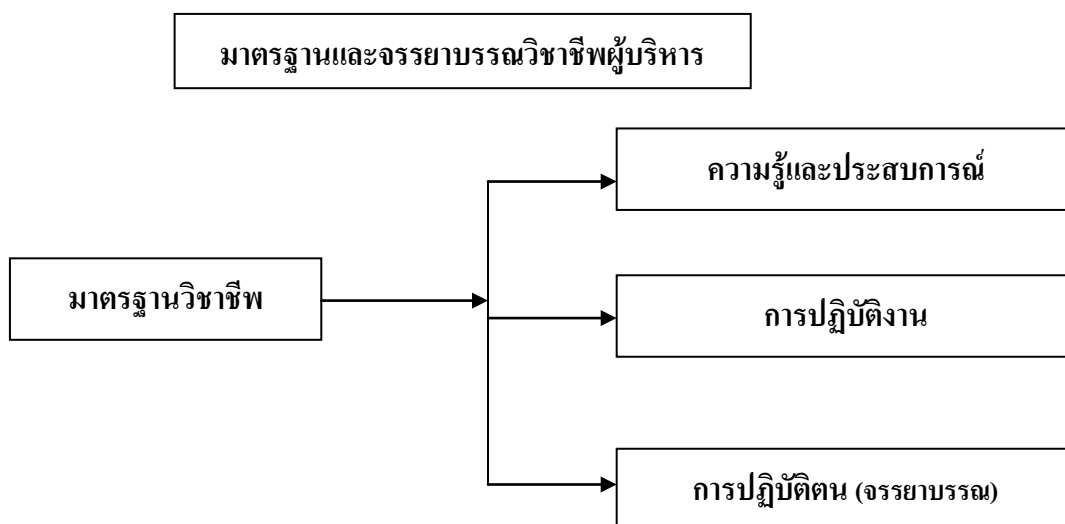
ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ

เนื่องจากความสลับซับซ้อนของภารกิจและการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารตามการปฏิรูปใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จำเป็นต้องมีผู้บริหารการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถหรือคุณลักษณะเฉพาะหลายประการ กล่าวคือ นอกจากต้องมีคุณสมบัติได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาตามเกณฑ์ที่จะกำหนด (เช่น ตามข้อเสนอของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา) และตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านกระบวนการและด้านปัจจัย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว จำต้องมีลักษณะหรือคุณสมบัติเฉพาะดังนี้

1. มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

คุรุสภา (2548) ได้ออกข้อบังคับว่า ด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งพอประมวลได้ดังนี้

ตารางภาพที่ 3 มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา



1.1 มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ : อย่างต่ำปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา

1.1.1 ความรู้

- 1) หลักการและกระบวนการบริหาร
- 2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา
- 3) การบริหารด้านวิชาการ ด้านธุรการการเงินพัสดุอาคาร ด้านบุคลากร และด้านกิจการนักศึกษา
- 4) การประกันคุณภาพ
- 5) การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 6) การประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์กับชุมชน

7) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารการศึกษาที่คุรุสภารับรอง

1.1.2 ประสพการณ์วิชาชีพ

- 1) สอนมาแล้วอย่างต่ำ 5 ปี
- 2) มีตำแหน่งบริหารภายในสถานศึกษาอย่างต่ำ 2 ปี

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน

- 2.1 ปฏิบัติกิจกรรมวิชาการเพื่อพัฒนาการบริหาร
- 2.2 ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลต่อบุคลากร ผู้เรียน ชุมชน
- 2.3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงาน
- 2.4 พัฒนาแผนงานที่ปฏิบัติได้จริง
- 2.5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหาร
- 2.6 เน้นผลการปฏิบัติที่ถาวร
- 2.7 รายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ
- 2.8 เป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดี
- 2.9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
- 2.10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
- 2.11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
- 2.12 สร้างโอกาสการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

3. จรรยาบรรณวิชาชีพ

ลักษณะทั่วไปของนักบริหารการศึกษามีอาชีพ ชีวะ รุญเจริญ (2543) ได้เสนอลักษณะนักบริหารการศึกษามีอาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ ลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย

- 1) ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน : ผู้นำตามธรรมชาติ

1.1 ความถนัด (Aptitude) ในการเป็นผู้นำ

- 1.2 ลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น
 - ร่วมทำงาน
 - เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์
- 2) การศึกษา : ปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาขึ้นไป ครอบคลุมเนื้อหาสาระ
 - 2.1 การบริหารและการจัดการการศึกษา
 - 2.2 จิตวิทยาการทำงานกับคนอื่น
 - 2.3 พื้นฐานการศึกษาค้นคว้า วิจัย
 - 2.4 บริบททางการบริหารการศึกษา: ระเบียบกฎหมาย สังคมวิทยา ปรัชญา เศรษฐกิจ และการปกครอง
- 3) บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ
 - 3.1 น้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย
 - 3.2 อารมณ์มั่นคง (Emotional Quotient : EQ)
 - 3.3 เข้มแข็งแต่ถ่อมตน
 - 3.4 กิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม
 - 3.5 การแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ
- 4) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ
 - 4.1 มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง
 - 4.2 ยึดมั่นระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง ถือหลักความโปร่งใสและยุติธรรม
 - 4.3 ซื่อสัตย์ ไม่คอรัปชั่น
 - 4.4 อดทน อดกลั้น
 - 4.5 รับทั้งผิดและชอบ
 - 4.6 เสียสละ
 - 4.7 เป็นคนดีของสังคม
- 5) ความสามารถ/ทักษะ/ชำนาญในการ
 - 5.1 บริหารและจัดการศึกษาตามหลักวิชาและการปฏิบัติ
 - 5.2 นำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม

- 5.3 ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม
- 5.4 ประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 5.5 ปรับเปลี่ยนเทคนิคเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
- 6) ความรู้ลึกและรู้รอบ
 - 6.1 การบริหาร / จัดการ
 - 6.2 การจัดการศึกษา
 - 6.3 ระเบียบกฎหมาย
 - 6.4 บริบททางสังคม
 - 6.5 การวิจัย
 - 6.6 จิตวิทยาการบริหาร
- 7) การมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการบริหาร เพื่อ :
 - 7.1 เป็นหลักประกันการบริหารที่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล
 - 7.2 จัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
 - 7.3 เป็นหลักประกันคุณภาพ
 - 7.4 ยกระดับมาตรฐานวิชาชีพ
 - 7.5 นำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง
 - 7.6 มุ่งมั่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการจัดและบริหารตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2542) ได้ประมวลคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการจัดและบริหารการศึกษาตามแนว พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ ดังนี้

1. ด้านสติปัญญา
 - 1.1. มีความรู้ทางวิชาการ
 - 1.2. มีความรู้วิชาเฉพาะ
 - 1.3. มีความรู้วิชาชีพ
 - 1.4. มีความรู้เรื่องการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย
 - 1.5. รู้กฎเกณฑ์และวินัยของสังคม

- 1.6. มีปฏิภาณไหวพริบดี
 - 1.7. ทนต่อเหตุการณ์
 - 1.8. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 1.9. เป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี
 - 1.10. เป็นผู้วิสัยทัศน์
 - 1.11. มีความสามารถในการสื่อสาร
 - 1.12. มีความพร้อมและความเข้าใจต่อเหตุการณ์
 - 1.13. เป็นผู้บริหารและจัดการที่ดี
 - 1.14. รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
 - 1.15. มีความเข้าใจในศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
 - 1.16. เป็นผู้ตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ
 - 1.17. เป็นนักอุดมคติหรือเป็นผู้มีอุดมการณ์
2. คุณลักษณะทางกาย
 - 2.1. เป็นผู้ที่มีสุขภาพแข็งแรง
 - 2.2. ร่างกายสง่าผ่าเผย
 - 2.3. เป็นผู้มีความอดทน
 - 2.4. เป็นผู้มีพลัง สามารถทำงานได้นานโดยไม่รู้สึเหนื่อย
 - 2.5. มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง อดทน
3. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ
 - 3.1. ความทะเยอทะยาน
 - 3.2. ความเชื่อมั่นในตนเอง
 - 3.3. ความซื่อสัตย์
 - 3.4. ความมานะ
 - 3.5. ความมีจินตนาการ

- 3.6. ความตื่นตัวอยู่เสมอ
 - 3.7. มีจริยธรรม
 - 3.8. มีน้ำใจเยือกเย็น
 - 3.9. ความเป็นผู้บรรลุลักษณะทางอารมณ์
 - 3.10. มีความรับผิดชอบ
 - 3.11. ความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ
 - 3.12. รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ
4. คุณลักษณะด้านการงาน
 - 4.1. ปฏิบัติกิจกรรมทางด้านวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
 - 4.2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน
 - 4.3. มุ่งมั่นพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้ศึกษาปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
 - 4.4. พัฒนาแผนงานทางองค์กรให้สามารถปฏิบัติได้จนเกิดผลดี
 - 4.5. พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปเป็นลำดับ
 - 4.6. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
 - 4.7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
 - 4.8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
 - 4.9. ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
 - 4.10. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
 - 4.11. เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
 - 4.12. สร้างโอกาสในการพัฒนาใช้ทุกสถานการณ์

5. คุณลักษณะทางสังคม

- 5.1 เป็นผู้มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- 5.2 เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ
- 5.3 เป็นผู้มีความรู้พื้นฐานทางสังคมที่ดี
- 5.4 สามารถที่จะร่วมงานกับผู้อื่น
- 5.5 มีน้ำใจและถ่อมตน
- 5.6 มีความแนบเนียน
- 5.7 มีความยุติธรรม
- 5.8 ใ้ผู้อื่นน้อยพบปะได้ง่าย
- 5.9 กินง่ายอยู่ง่ายไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
- 5.10 ชมคนเป็นและขยันชม
- 5.11 ละเว้นการประพฤติชั่ว
- 5.12 เป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม
- 5.13 เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร
- 5.14 สร้างบริหารและร่วมงานด้วยหลักการที่ดี
- 5.15 ความเป็นผู้ใหญ่มีใจกว้าง

ลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ตามโครงสร้างผู้บริหารสถานศึกษาดั้งเดิม (2544) ได้กำหนดลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพไว้ 3 ลักษณะ คือ ความสามารถในการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และความมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร มีรายละเอียดดังนี้

1. ความสามารถในการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้
 - 1.1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา
 - 1.2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

- 1.3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ในการพัฒนาการศึกษา และมีบทบาทในการส่งเสริมชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community)
- 1.4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน
- 1.5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ คิดวิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
- 1.6. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 1.7. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตร ความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น
- 1.8. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรม และการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 1.9. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) แก่บุคลากร ในโรงเรียนและผู้เรียน
- 1.10. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการนำเทคโนโลยี และการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้
- 1.11. ผู้บริหารสถานศึกษามีศักยภาพในการพึ่งตนเอง สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 1.12. ผู้บริหารสถานศึกษามีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ด้านส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐาน ดังนี้
 - 1.12.1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

- 1.12.2. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มี
 วิจารณ์ญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมี
 วิสัยทัศน์
 - 1.12.3. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร
 - 1.12.4. ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง รักการ
 เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
 - 1.12.5. ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงาน
 ร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต
 - 1.12.6. ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
 - 1.12.7. ผู้เรียนมีสุนทรีย์ภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี
 และกีฬา
2. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ
 - 2.1. มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2. มีความเป็นผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน
 - 2.3. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูป
 การเรียนรู้
 - 2.4. มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ
 - 2.5. มีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา
 3. ความมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหาร
 - 3.1. ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่าง
 ต่อเนื่อง
 - 3.2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม
 ซื่อสัตย์

- 3.3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการครองตนที่ดี ไม่มีหนี้สินล้นพ้นตัว ไม่เกี่ยวข้องกับ
กับอบายมุข สิ่งเสพติด
- 3.4. ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความศรัทธาและยอมรับด้านคุณธรรม
จริยธรรมจากนักเรียน ครู เพื่อนผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชา
กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน
- 3.5. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการ

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารจัดการศึกษาได้เกิดประสิทธิผลนั้น
จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งกาญจน์ เรืองมนตรี และธีระ รุญเจริญ (2548) ได้สรุปเกี่ยวกับ
องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลการบริหาร
และการจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษาไว้ 3 ด้านดังนี้

1. ด้านบุคลิกภาพส่วนตัวผู้บริหาร ได้แก่
 - 1.1 บุคลิกภายใน ประกอบด้วย
 - 1.1.1 มีคุณธรรม จริยธรรม
 - 1.1.2 มีความซื่อสัตย์สุจริต
 - 1.1.3 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 1.1.4 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
 - 1.1.5 มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง จิตใจมั่นคง หนักแน่น
 - 1.1.6 มีความอดทน อดกลั้น มุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อ
ส่วนรวม
 - 1.2 บุคลิกภาพภายนอก ประกอบด้วย
 - 1.2.1 มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สนใจใฝ่รู้ เท่าทัน
การเปลี่ยนแปลง
 - 1.2.2 มีวิสัยทัศน์
 - 1.2.3 มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง

- 1.2.4 กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าคิดนอกกรอบ กล้าตัดสินใจ
- 1.2.5 มีความรับผิดชอบ
- 1.2.6 มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่ว ว่องไว
- 1.2.7 รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนไว้เป็นแบบอย่างที่ดี
- 1.2.8 มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี

2. ด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติ ได้แก่

2.1 ด้านมิตรสัมพันธ์ ประกอบด้วย

- 2.1.1 ส่งเสริม และพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.1.2 ดำเนินการเพื่อจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน
- 2.1.3 ใช้หลักประชาธิปไตยในการทำงาน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- 2.1.4 ใช้หลักการกระจายอำนาจ ในการตัดสินใจเพื่อการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 2.1.5 ใช้ธรรมาภิบาลเป็นหลักในการดำเนินงาน

2.2 ด้านกิจสัมพันธ์ ประกอบด้วย

- 2.2.1 ส่งเสริมให้มีการปฏิรูปการเรียนรู้และกิจกรรมการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.2.2 การดำเนินการเพื่อจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสม และสอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น
- 2.2.3 ดำเนินการเพื่อจัดหาสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

- 2.2.4 ดำเนินการเพื่อจัดหาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อการเรียนการสอน
- 2.2.5 จัดหา และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้
- 2.2.6 บริหารโดยยึดกระบวนการบริหารครบวงจร (P = วางแผน, D = ปฏิบัติ, C = ประเมิน, A = ปรับปรุง : PDCA)

อนึ่ง จากการดำเนินงานโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2545) ปรากฏว่า ลักษณะผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารเพื่อปฏิรูปการศึกษา ประกอบด้วย

- 1) กล้าในการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลง
- 2) กระจายอำนาจการบริหาร
- 3) ยอมรับและตระหนักในการบริหารโดยองค์คณะบุคคล
- 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 5) โปร่งใสในการปฏิบัติงาน
- 6) ยึดประโยชน์ของนักเรียนเป็นหลัก
- 7) มีความรับผิดชอบในผลงานและกิจการการบริหารทั้งหมด

เช่นเดียวกับโกมินทร์ สังคะนอง (2549) ได้ระบุจากประสบการณ์ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่

- 1) เริ่มที่ใจ
- 2) ใฝ่พัฒนา
- 3) พึ่งพาตน
- 4) เป็นคนกล้า
- 5) พากันร่วมมือร่วมใจ
- 6) ให้ความสำคัญอิสระ
- 7) กระจายอำนาจ

8) พร้อมรับการตรวจสอบ

มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว เป็นลักษณะของการกำหนดคุณลักษณะโดยภาพรวม แต่ไม่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา เพื่อหาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดคุณลักษณะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

ตอนที่ 3 แนวคิดเรื่องกลยุทธ์การพัฒนา

สาระสำคัญในตอนนี้ประกอบด้วย

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับกลยุทธ์
 - 1.1 ความหมายของกลยุทธ์
 - 1.2 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์
2. แนวคิดการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยวิธี SWOT

รายละเอียดของสาระสำคัญมีดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับกลยุทธ์

1.1 ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

สำหรับความหมายของกลยุทธ์ในมุมมองที่ใช้ในการบริหารองค์กรนั้น พบว่าในทัศนะของนักบริหาร มีความหมายในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจและการบริหารในระดับสูง คือ Mintzberg และ Quinn (1996:16) ได้ให้คำนิยามกลยุทธ์ว่าหมายถึง 5 P's คือ แผน (Plan) กลวิธี (Ploy) แบบแผน (Pattern) ตำแหน่งหรือสถานะ (Position) และโลกทรรศน์ทางองค์กร (Perspective) ในขณะที่ Porter (1996, cited in Robert F. Grattan, 2002: 10) กล่าวว่ากลยุทธ์หมายถึงการสร้างลักษณะเฉพาะและสถานการณ์ให้มีคุณค่าด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน ต่อมาในปี 2004 Hill and Jones (2004: 3) ได้ให้ความหมายที่เน้นการบรรลุเป้าหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งอาจเป็น

หนึ่งเป้าหมายหรือมากกว่า ความหมายดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับทัศนะของสมาน อัครภูมิ (2545 : 140) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กร

1.2 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ได้เสนอขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอนคือ

- ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

ตามแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการระบุภาวะคุกคามและโอกาสขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคตที่อาจมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการไปสู่เป้าหมายในที่นี้ สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นชุด (Set) ขององค์ประกอบทั้งหมดภายนอกและภายในองค์กร ที่อาจมีผลต่อความก้าวหน้าขององค์กรในการที่จะไปสู่เป้าหมาย

- ขั้นที่ 2 การสร้างทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) หรือกำหนดแนวรุก (Thrust) ขององค์กร

ตัวบ่งชี้ทิศทางขององค์กรมี 2 ตัวคือ พันธกิจ (Mission) ขององค์กร และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร “พันธกิจขององค์กร” คือ จุดมุ่งหมายหรือเหตุผลว่าทำไมองค์กรจึงคงอยู่ (Exists) ส่วน “วัตถุประสงค์” คือเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรได้เลือกแล้ว

กระบวนการสร้างทิศทางขององค์กรประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนคือ

1. การไตร่ตรองผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Reflecting on the results of an environmental analysis)
2. การสร้างพันธกิจขององค์กรที่เหมาะสม (Establishing an appropriate organizational mission)

3. การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์การที่เหมาะสม (Establishing appropriate organization objectives)

ขั้นตอนย่อยที่ 2 นี้เป็นผลมาจากการไตร่ตรองในขั้นตอนย่อยที่ 1 เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การการกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมจะเพิ่มโอกาสของการอยู่รอดในระยะยาวให้แก่สถาบันซึ่งหลังจากนั้นจะสามารถดำเนินการในขั้นตอนย่อยที่ 3 ได้โดย

1. วิเคราะห์แนวโน้มที่สำคัญของสภาพแวดล้อม
2. พัฒนาวัตถุประสงค์โดยภาพรวมของสถาบัน
3. สร้างวัตถุประสงค์ย่อย ๆ เป็นลำดับขั้น

■ ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึงกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ วิธีการที่ใช้ในขั้นตอนนี้อาจทำได้หลายแนวทาง เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม (SWOT) วิธีเมตริกซ์ของ BCG (Goston consulting Group Growth-Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ G.E. (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix) เป็นต้น

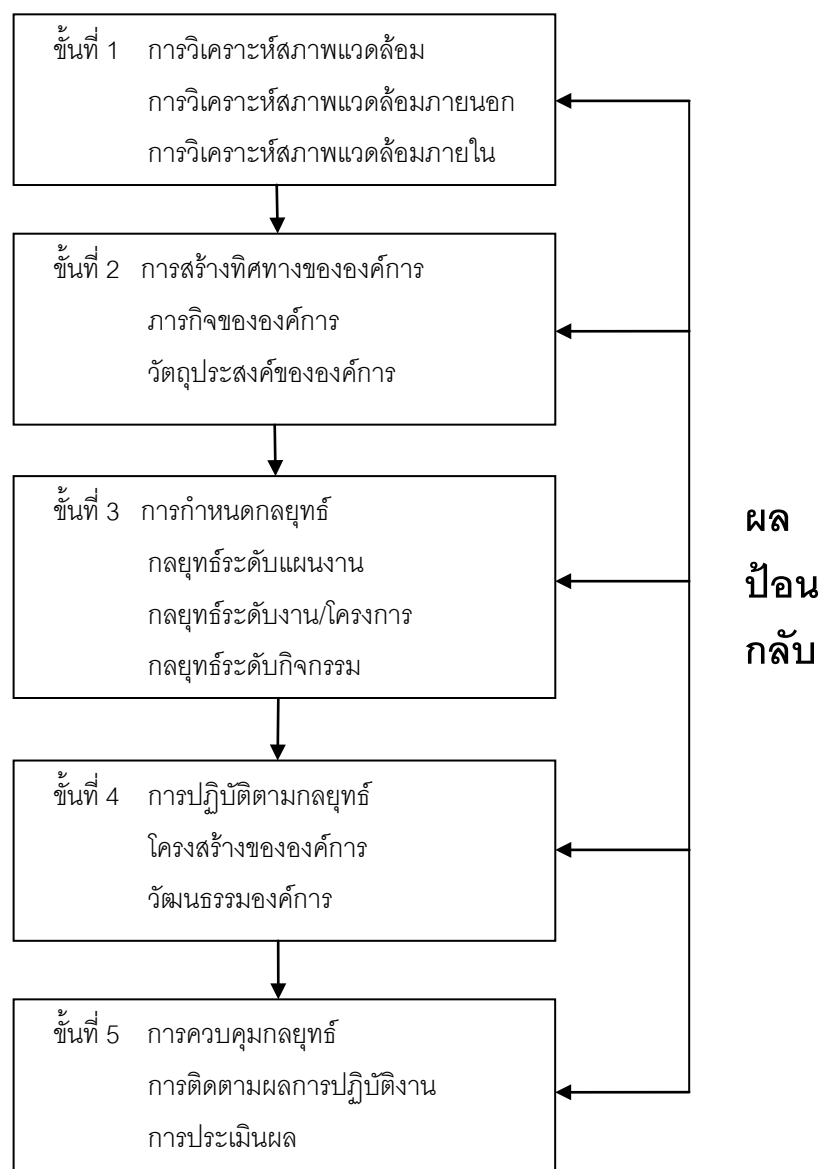
■ ขั้นที่ 4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ในองค์การ (Implementing Organizational Strategy)

ขั้นตอนนี้เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความคิดที่ชัดเจนในหลาย ๆ ประเด็น เช่น เมื่อใช้กลยุทธ์ใหม่องค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใด จะดำเนินการอย่างไรกับ “วัฒนธรรมองค์การ” เพื่อเป็นหลักประกันว่า การใช้กลยุทธ์นี้จะประสบความสำเร็จ

- **ขั้นที่ 5 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)** ขั้นตอนนี้เน้นที่การควบคุมและประเมินกลยุทธ์การจัดการที่ใช้เพื่อพิสูจน์และรับรองคุณภาพของกลยุทธ์การดำเนินงาน

กระบวนการจัดการกลยุทธ์ของเซอร์โตและปีเตอร์สามารถสรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้

ตารางภาพที่ 4 : แสดงการจัดการกลยุทธ์ของเซอร์โตและปีเตอร์



Kotler and Murphy (1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ มาใช้ในวงการอุดมศึกษา จากเอกสาร Strategic Planning for Higher Education สรุปว่าการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์การที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอนคือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
4. การทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
5. การออกแบบองค์การ (Organization Design)
6. การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System Design)

2. แนวคิดการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยวิธี SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่าองค์การควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจวัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์การ (สมยศ นาวิกาน , 2537) คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity, และ Threat การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์การอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อทำข้อมูลการวิเคราะห์องค์การไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์การ (การวิเคราะห์ SWOT) เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์การสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการประเมินองค์การ และสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์การกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์การควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไป การวิเคราะห์ SWOT นี้ผู้บริหารองค์การจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539)

ตารางภาพที่ 5 แสดงการวิเคราะห์ SWOT

		โอกาส			
จุดอ่อน	สถานการณ์ที่ 3 “กลยุทธ์การพลิกตัวสถานการณ์”	สถานการณ์ที่ 1 “กลยุทธ์เชิงรุก”			
	สถานการณ์ที่ 2 “กลยุทธ์การป้องกันตัว”	สถานการณ์ที่ 4 “กลยุทธ์การแตกตัว”			
		อุปสรรค			
				จุดแข็ง	

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุดเนื่องจากองค์การค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์การในหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์การควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์การกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์การ คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์การเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุดรวมทั้งแก้ไขปัญหาลักษณะต่างๆ

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส)

สถานการณ์นี้เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถามของ SBU เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบการแข่งขันอยู่หลายประการแต่ติดขัดอยู่ที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่

เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์กร คือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงานแต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นแทนที่ผู้บริหารขององค์กรจะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารขององค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือกระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่นๆ แทน

อนึ่งการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้จะต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารขององค์กรที่จะประเมินว่าองค์กรของตนตกอยู่สถานการณ์แบบใด ทั้งนี้เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT จะมีลักษณะในเชิงสัมพันธ์ เพราะแต่ละองค์กรนั้นมักจะมีจุดแข็ง-จุดอ่อนและโอกาส-ภัยคุกคามที่ผสมผสานกันไปไม่ชัดเจนหรือโดดเด่นออกมา ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะใช้การให้นำหนักเพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่า องค์กรตกอยู่สถานการณ์ใดโดยวิธีการลงความเห็นของผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์กร

จากการวิเคราะห์ SWOT จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ 3 ประการ (สมยศ นาวีการ, 2537)

1. วิเคราะห์ SWOT จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผล เพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์กรแก่ผู้บริหาร
2. ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกขององค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์ SWOT ได้เป็นอย่างดี
3. การวิเคราะห์ SWOT เป็นระยะที่ช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรอยู่ตลอดเวลา

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะใช้วิธีการแนวเดียวกัน คือ เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) กำหนดทิศทางกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ โดยมีการวิจัยที่ศึกษากลยุทธ์ ดังนี้

สมศักดิ์ ภูวิภาดาบรรณและคณะ (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาและการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนในเขตภาคเหนือตอนบน โดยใช้เครือข่ายวิจัยการศึกษา พบว่า การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ความสำเร็จควรเน้นคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล ทักษะส่วนบุคคลและสังคม และทักษะการคิด กลยุทธ์ในการเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ควรบูรณาการคุณลักษณะทั้งสามด้านเข้ากับกิจกรรมการสอน ทุกสาระวิชา มีการอบรมครูและนิเทศ ติดตาม และสนับสนุนให้ครูทำวิจัยชั้นเรียนเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้โครงการมีความยั่งยืน

และในปีเดียวกัน วีระวิท คงศักดิ์ และคณะ (2551) ได้ศึกษาวิจัยในหัวข้อยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมไทย พบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการศึกษาให้ประสานสอดคล้องกับสื่อกลางอื่น ๆ ในสังคม เพื่อให้สามารถสร้างเสริมเยาวชนไทยให้เป็นพลเมืองดี และมีจิตสำนึกที่ถูกต้องในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีมาตรฐานการศึกษา) นำระบบโรงเรียนวัด กลับมาดำเนินการในระดับประถมศึกษาเพื่อปลูกฝังความรู้ความเข้าใจคุณธรรมแบบบูรณาการ 2) กำหนดคุณธรรมพื้นฐานของสังคมไทย และจัดหลักสูตรในการพัฒนาเด็กและเยาวชนในด้านคุณธรรมที่สัมพันธ์กับวัย 3) พัฒนาครูให้มีจิตวิญญาณในการเป็นผู้ให้ ผู้เติมเต็มเป็นแบบอย่างในสังคม และจัดสวัสดิการครู 4) จัดระบบปลูกฝังการเป็นพลเมืองดี มีจริยธรรมตั้งแต่วัยเด็กจนถึงเยาวชนที่มีประสิทธิผล 5) ปรับปรุงกิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี และอื่น ๆ ให้เป็นเครื่องมือในการสร้างพลเมืองดีที่สัมพันธ์กัน 6) ปลูกฝังวัฒนธรรมไทยที่ถูกต้องและสร้างภูมิคุ้มกันต่อต้านต่อวัฒนธรรมข้ามชาติ

ต่อมาสิรินันท์ ศรีวีระสกุล (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างคุณลักษณะที่ดีของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า คุณลักษณะที่ดีของนักเรียนมี 4 ด้านคือ ด้านลักษณะเฉพาะตน ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านสังคมและด้านสิ่งแวดล้อม โดยมียุทธศาสตร์การเสริมสร้างคุณลักษณะที่ดีของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มี 6 ยุทธศาสตร์ คือ 1.ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งในงานพันธกิจคริสเตียนศึกษาของโรงเรียน 2. ยุทธศาสตร์การระดมสรรพกำลังของบุคลากร 3. ยุทธศาสตร์การสร้างพลังขับเคลื่อนโดยนักเรียน 4. ยุทธศาสตร์การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 5. ยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ และ 6. ยุทธศาสตร์การประสานพลังครอบครัว ชุมชนและหน่วยงานภายนอก

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษา องค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบัน (3) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคาดหวังของ ผู้บริหารสถานศึกษาและ ผู้เกี่ยวข้อง (4) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยในรูปแบบการวิจัยผสมผสาน (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจาก แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วยการแบบสอบถามการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ เอกสาร (Content Analysis) และการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิด้วยวิธี Focus Interview

ขั้นตอนในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทย เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย การพัฒนาและการคัดเลือกคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวัง ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบการจัดลำดับการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อทำการพัฒนากลยุทธ์โดยวิเคราะห์ SWOT ในรูปแบบ SWOT Matrix และประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ โดยใช้แบบประเมินกลยุทธ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ซึ่งการวิจัยในแต่ละชั้นสามารถสรุปวัตถุประสงค์ กิจกรรม และผลลัพธ์ในการดำเนินการวิจัยได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ชั้นตอนและผลลัพธ์ในการดำเนินการวิจัย

วัตถุประสงค์	ขั้นตอน	กระบวนการ/วิธีการดำเนินการ	ผลลัพธ์
1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	<u>ขั้นตอนที่ 1</u> ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทย	1. ศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบตะวันออก และคุณลักษณะผู้นำแบบไทย 2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย	กรอบแนวคิดในการวิจัยและคุณลักษณะผู้นำแบบไทย
2. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบัน	<u>ขั้นตอนที่ 2</u> การศึกษาและวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง	<u>ส่วนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ</u> โดย 1.1 ศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร เพื่อจัดทำแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 1.2 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เพื่อจัดทำแบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด <u>ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ</u> โดย 1. สํารวจและสอบถามความคิดเห็นของผู้อํานวยการโรงเรียน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระฯ กรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองจำนวน 380 โรงเรียน 2. นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ โดยหาค่าเฉลี่ยและแปลความหมายของระดับปฏิบัติจริงและระดับที่คาดหวัง	<u>ผลลัพธ์ที่ 1</u> สภาพปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทย
3. เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง			<u>ผลลัพธ์ที่ 2</u> นำเสนอคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 1 ขั้นตอนและผลลัพธ์ในการดำเนินการวิจัย (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ขั้นตอน	กระบวนการ/วิธีการดำเนินการ	ผลลัพธ์
4. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	<p><u>ขั้นตอนที่ 3</u></p> <p>การกำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบการจัดลำดับการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อทำการพัฒนางานกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์ SWOT ในรูปแบบ SWOT Matrix และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์โดยใช้แบบประเมินกลยุทธ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ</p>	<p>1. ประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified}) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น</p> <p>2. จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง โดยนำผลการประเมินความต้องการจำเป็นมาจัดลำดับความสำคัญที่มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยของค่าดัชนี PNI_{Modified}</p>	<p>กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1)</p>

ตารางที่ 1 ขั้นตอนและผลลัพธ์ในการดำเนินการวิจัย (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ขั้นตอน	กระบวนการ/วิธีการดำเนินการ	ผลลัพธ์
4. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ การพัฒนาคุณลักษณะ ผู้นำแบบไทยของ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน	<u>ขั้นตอนที่ 4</u> การตรวจสอบกลยุทธ์ การพัฒนาคุณลักษณะ ผู้นำแบบไทยของ ผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน	1. . นำกลยุทธ์การพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ดำเนินการตรวจ ความเหมาะสมของกลยุทธ์ 2. . ทำการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ (In depth Interview) โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและได้รับการ ตอบรับจำนวน 15 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มี ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เพื่อ พิจารณากลยุทธ์การพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 2) 3. . ทำการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ (In depth Interview) จำนวน 1 ท่าน ซึ่งเป็นนักการศึกษา ได้รับการยอมรับจากวงวิชาการ เพื่อ พิจารณากลยุทธ์การพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 3)	กลยุทธ์การพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบ ไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้น พื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 2 และฉบับร่างที่ 3)
	<u>ขั้นตอนที่ 5</u> การนำเสนอกลยุทธ์ การพัฒนาคุณลักษณะ ผู้นำแบบไทยของ ผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน	นำข้อเสนอแนะที่ได้จากการ สัมภาษณ์ มาปรับปรุงแก้ไข และ นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน (ฉบับสมบูรณ์)	กลยุทธ์การพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบ ไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้น พื้นฐาน (ฉบับ สมบูรณ์)

โดยการดำเนินการวิจัยแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง กับ
คุณลักษณะผู้นำแบบไทย เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย** โดยมีการ
ดำเนินการในขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการรวบรวมเอกสาร บทความ งานวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศ โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบโลกตะวันออก และคุณลักษณะผู้นำแบบไทย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้
 - 2.1 แนวคิดคุณลักษณะผู้นำแบบโลกตะวันออก ด้วยการศึกษาศึกษาเอกสารที่มีนักวิชาการต่างๆ ให้ข้อมูลไว้เกี่ยวกับความหมายของผู้นำ และคุณลักษณะของผู้นำของประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชีย ได้แก่ ประเทศจีน ประเทศญี่ปุ่น ประเทศอินเดีย และประเทศสิงคโปร์ ประกอบด้วยแนวคิดของฮวงกวางกั้ว (2539); นิตยา (2541) และโคริน (2548)
 - 2.2 คุณลักษณะผู้นำแบบไทย เป็นคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่ผู้นำไทยควรมี ประกอบด้วยแนวคิดของพล.อ.เปรม (2549); ท่าน ว.วชิรเมธี (2552) และสุวิทย์ (2509)และศึกษาโครงสร้างสังคมไทย วัฒนธรรม และค่านิยมไทย ประกอบด้วยแนวคิดของสุพัตรา (2534); รัชนีกร (2532) และอรรรณ (2547)
 - 2.3 แนวคิดการพัฒนามากลยุทธ์ ประกอบด้วยแนวคิดของ Certo and Peter (1991) ได้นำแนวคิดมาใช้สำหรับการพัฒนามากลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวัง ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับที่คาดหวังที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 1.1 การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับกับคุณลักษณะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรม และค่านิยมไทย โดยผู้วิจัยนำกรอบคุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ เพื่อสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.2 ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รวบรวมแนวคิดในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และแบบสอบถาม
- 1.3 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การวิจัยขั้นตอนนี้เพื่อให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา โดยพิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งมีเกณฑ์ในการคัดเลือกดังต่อไปนี้
 - (1) นักวิชาการหรือผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับทางการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี
 - (2) เคยหรือเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งด้านบริหารการศึกษาตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการขึ้นไป หรือตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ รองศาสตราจารย์ ขึ้นไป
 - (3) มีผลงานด้านการเขียน หรือ การบรรยายวิชาการเกี่ยวกับการศึกษา

1.4 ผู้วิจัยติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ของ ผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนัดหมายวันเวลาในการสัมภาษณ์

1.5 ผู้วิจัยนำจดหมายขอสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาควิชาภาควิชา นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒีก่อนวันสัมภาษณ์ และในวันสัมภาษณ์ผู้วิจัยนำสรุปโครงการวิจัยไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิศึกษา และทำการสัมภาษณ์ถึงความเหมาะสม และข้อควรปรับปรุงเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การสัมภาษณ์ซึ่งมีการกำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า

1.6 วิเคราะห์เนื้อหาของการสัมภาษณ์ จากนั้นผู้วิจัยคัดเลือกคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการตรวจสอบความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน และนำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข เพื่อจัดทำแบบสอบถาม (Questionnaire) คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.7 การสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire)คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดดังนี้

(1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำ

(2) สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยภายใต้พื้นฐานของสังคมไทย วัฒนธรรมและค่านิยมไทย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(3) วิเคราะห์เนื้อหาของการสัมภาษณ์หลังจากได้ข้อสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และทำการคัดเลือกคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการตรวจสอบความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน และนำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ได้คุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่เหมาะสม

(4) สร้างข้อคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาขั้นเป็นแบบสอบถาม

(5) นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของ
เนื้อหาและความถูกต้องของภาษา ผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC อยู่
ระหว่าง 0.50 -1.00 พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขตามที่คุณทรงคุณวุฒิแนะนำ

(6) ปรับปรุงข้อคำถามที่คุณทรงคุณวุฒิเสนอแนะจนได้แบบสอบถามฉบับ
สมบูรณ์ และนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับโรงเรียนที่ทำการสอนในระดับ
ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 โรงเรียน ผู้ให้
ข้อมูลทั้งสิ้น 50 คน ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างในการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

โรงเรียน	ระดับ	ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	หัวหน้า กลุ่มสาระ	ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา	ผู้ปกครอง จาก สมาคม ผู้ปกครอง
โรงเรียนพญาไท	ประถมศึกษา	1	2	1	1
โรงเรียนราชวินิต	ประถมศึกษา	1	2	1	1
โรงเรียนพิบูลอุปถัมภ์	ประถมศึกษา	1	2	1	1
โรงเรียนอนุบาลสามเสน	ประถมศึกษา	1	2	1	1
โรงเรียนอนุบาลพิบูลเวศม์	ประถมศึกษา	1	2	1	1
โรงเรียนแจรงวณิชวิทยา	มัธยมศึกษา	1	2	1	1
โรงเรียนราชวินิต มัธยม	มัธยมศึกษา	1	2	1	1
โรงเรียนวัดน้อยนพคุณ	มัธยมศึกษา	1	2	1	1
โรงเรียนทวีธาภิเศก	มัธยมศึกษา	1	2	1	1
โรงเรียนศรีอยุธยา	มัธยมศึกษา	1	2	1	1

แล้วนำข้อมูลมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของสุวิมล ติรกันันท์ (2550: 175) โดยถือเกณฑ์ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.70 ขึ้นไป จึงยอมรับว่า แบบสอบถามมี ความเที่ยง โดยแบบสอบถามนี้ มีค่าพิสัยความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.811 – 0.986 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลทั้ง 4 กลุ่ม โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแต่ละตัวแปร ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3 และตารางที่ 4

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ระดับปฏิบัติจริงของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คุณลักษณะผู้นำแบบไทย	ผู้ให้ข้อมูล			
	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	หัวหน้ากลุ่มสาระ	คณะกรรมการสถานศึกษา	ผู้ปกครอง
ด้านความรู้	0.848	0.994	0.819	0.878
ด้านทักษะ	0.964	0.940	0.865	0.811
ด้านทัศนคติ	0.969	0.969	0.948	0.986
ด้านบุคลิกภาพ	0.988	0.965	0.914	0.893
ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	0.976	0.971	0.765	0.957

**ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ระดับความคาดหวังของคุณลักษณะ
ผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

คุณลักษณะผู้นำแบบไทย	ผู้ให้ข้อมูล			
	ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	หัวหน้ากลุ่ม สาระ	ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา	ผู้ปกครอง จากสมาคม ผู้ปกครอง
ด้านความรู้	0.955	0.921	0.928	0.895
ด้านทักษะ	0.970	0.939	0.964	0.861
ด้านทัศนคติ	0.970	0.953	0.953	0.916
ด้านบุคลิกภาพ	0.966	0.948	0.971	0.892
ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	0.964	0.970	0.920	0.911

ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร ของการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการ โรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 29,054 คน และผู้อำนวยการ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 2,361 คน โดยเป็นโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งสิ้น 31,415 คน (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) และผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยแยกประชากรออกเป็นกลุ่มประชากรย่อยๆ หรือแบ่งเป็นชั้นภูมิก่อน ซึ่งแบ่งตามเขตตรวจราชการ 19 เขตและกรุงเทพมหานคร สำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (วรณี แกมเกต, 2551) ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 380 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แบ่งกลุ่มตัวอย่างจำแนกเป็นชั้น โดยการแบ่งเขตตรวจราชการตามภูมิภาคของประเทศ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้
2. สุ่มตัวอย่างจังหวัดในเขตตรวจราชการ สุ่มเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละจังหวัด โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) โดยการจับฉลากเลือกจังหวัด
3. สุ่มตัวอย่างสถานศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา โดยแบ่งสถานศึกษาออกเป็นสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา โดยแบ่งจำนวนสัดส่วนของสถานศึกษาทั้ง 2 ประเภท ออกเป็นสัดส่วน 50% จำแนกสถานศึกษาออกเป็นขนาดเล็ก กลางและใหญ่ ในสัดส่วนเท่าๆ กัน แล้วสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยการจับฉลากสถานศึกษาตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากตารางสำเร็จรูป Krejcie และ Morgan

ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 380 คน โดยแจกแบบสอบถามให้ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการ 1 ฉบับ หัวหน้ากลุ่มสาระ 2 ฉบับ คณะกรรมการสถานศึกษา 1 ฉบับ และผู้ปกครอง 1 ฉบับ รวมทั้งสิ้นจำนวน 5 ฉบับ ได้แบบสอบถามตอบกลับมาทั้งสิ้น 270 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 71.05

2.2 เครื่องมือในการวิจัย

แบบสอบถาม ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

- 2.2.1 ข้อมูลพื้นฐาน จำแนกตาม ตำแหน่งปัจจุบัน เพศ อายุ วุฒิกการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา
- 2.2.2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปฏิบัติจริงและระดับที่คาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ จำนวน 12 ข้อ 2) ด้านทักษะ จำนวน 11 ข้อ 3) ด้านทัศนคติ จำนวน 16 ข้อ 4) ด้านบุคลิกภาพ จำนวน 12 ข้อ 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม จำนวน 12 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยมีค่าตัวเลขที่เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “ระดับปฏิบัติจริง”

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “ระดับที่คาดหวัง”

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง และดำเนินการติดตามแบบสอบถามไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง โดยใช้การติดตามด้วยตนเองและโทรศัพท์ติดตาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยได้โทรศัพท์ติดต่อโรงเรียนของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการส่งแบบสอบถาม
2. ทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยจากภาคิวิชานโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เสนอไปยังผู้บริหารโรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน

3. เตรียมแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และกำหนดรหัสของแบบสอบถามที่ต้องการส่งตามภาคต่างๆ ระบุวันและเวลาในการตอบกลับของแบบสอบถาม
4. นำส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังกลุ่มตัวอย่างพร้อมติดแสตมป์อากรที่ซองทั้งไปและกลับ 9 บาท และเก็บรวบรวมแบบสอบถามทางไปรษณีย์ หลังจากส่งแบบสอบถามแล้ว 1 สัปดาห์ ผู้วิจัยโทรศัพท์ติดตามการได้รับแบบสอบถาม
5. ตรวจสอบข้อมูลของแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากกลุ่มตัวอย่าง และนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนลงรหัส เพื่อเตรียมสำหรับใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการประมาณค่าเฉลี่ยด้วยโปรแกรม SPSS
6. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลโดยดูความถูกต้องเรียบร้อยของแบบสอบถามว่ามีการลงรหัสเรียบร้อยหรือไม่ และจัดเตรียมแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิเคราะห์

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และวิเคราะห์เนื้อหา โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำข้อมูลมาเรียบเรียงตามลักษณะของข้อมูลที่รวบรวมได้ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากแบบสอบถาม 4 กลุ่ม คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐานด้วยสถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ
2. วิเคราะห์ข้อมูลระดับปฏิบัติจริงและระดับที่คาดหวัง จากแบบสอบถาม 4 กลุ่ม คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง จาก 1,206 ฉบับ ประมวลผลเป็นโรงเรียน จำนวน 270 โรงเรียน โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบการจัดลำดับการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยการจัดลำดับการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพมาจัดลำดับการประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อกำหนดกลยุทธ์

3.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มาวิเคราะห์การจัดลำดับความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา โดยขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคสูตร Modified Priority Need Index ($PNI_{Modified}$) ซึ่งสูตรในการคำนวณมีดังนี้

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

เมื่อ $PNI_{Modified}$ แทน ดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I แทน ค่าเฉลี่ยของบทบาทที่คาดหวัง

D แทน ค่าเฉลี่ยของบทบาทที่แท้จริง

3.2 จัดกลุ่มความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม ของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 วิธีการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลส่วนที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา โดยแบ่งตารางออกเป็น 4 ช่อง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับที่คาดหวัง (เกณฑ์ที่ควรจะเป็น) และระดับปฏิบัติจริง จุดที่ใช้ในการแบ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุด - ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ประเมินว่าเหมาะสมที่จะเป็นจุดตัด (สุวิมล ว่องวานิช, 2550: 279)

3.4 พิจารณากลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูง เป็นจุดอ่อน/ภาวะคุกคามของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นที่

ต้องการการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงต้องนำข้อมูลนั้นมาพิจารณาในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะจัด/ลดจุดอ่อน หรือภาวะคุกคาม สำหรับกลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ปานกลาง และที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำ จะเป็นจุดแข็งของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการประเมินโดยใช้การวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับปฏิบัติจริงและระดับที่คาดหวัง (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

3.5 นำข้อมูลการวิจัย จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ในรูปแบบ SWOT Matrix เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1)

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบกลยุทธ์ 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1) จากผู้ทรงคุณวุฒิ

- 1.1 ผู้วิจัยนำแบบตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1) ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมเป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความตรงและความสอดคล้องกับงานวิจัย และปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
- 1.2 ผู้วิจัยนำรายชื่อ และคุณสมบัติความเชี่ยวชาญของผู้ทรงคุณวุฒิ ขอคำปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา และได้ติดต่อประสานงานทางโทรศัพท์กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 1)
- 1.3 ผู้วิจัยนำข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไข และจัดทำเป็นกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 2)

วิธีที่ 2 การทำการสัมภาษณ์ (In depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 2) โดยผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

- 2.1 ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา ทั้ง 2 ท่าน ตรวจสอบความตรงและความสอดคล้องกับงานวิจัยและปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
- 2.2 ผู้วิจัยนำรายชื่อ และคุณสมบัติความเชี่ยวชาญของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา และได้ติดต่อประสานงานทางโทรศัพท์กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 ท่าน เพื่อทำการสัมภาษณ์ เพื่อให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.3 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือเชิญจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 15 ท่าน
- 2.4 ผู้วิจัยนำข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับสมบูรณ์)

วิธีที่ 3 การทำการสัมภาษณ์ (In depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 3) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินขั้นตอนการตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา โดยพิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งมีเกณฑ์ในการคัดเลือกดังต่อไปนี้

- 3.1 เป็นนักบริหารและนักปฏิบัติทางการศึกษาระดับสูง มีวุฒิการศึกษาทางการบริหารการศึกษาในระดับปริญญาเอก
- 3.2 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูง และได้รับการยอมรับจากนักวิชาการทั้งด้านภาวะผู้นำและด้านกลยุทธ์
- 3.3 มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านภาวะผู้นำและด้านกลยุทธ์ ที่ครอบคลุมทั้งในส่วนเนื้อหาสาระของศาสตร์และการนำไปปฏิบัติจริง

3.4 มีผลงานวิชาการและการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารการศึกษาที่โดดเด่น
ได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ

4.1 เครื่องมือในการตรวจสอบกลยุทธ์

4.1.1 เครื่องมือในการประเมินความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่ได้จากการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม นำเสนอในรูปแบบของเอกสาร ได้แก่

- (1) สรุปโครงร่างวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย นิยามศัพท์ กรอบแนวคิดในการวิจัย และขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย
- (2) ข้อมูลวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ในรูปแบบ SWOT Matrix ที่นำมากำหนดกลยุทธ์
- (3) ร่างกลยุทธ์การพัฒนาคูณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.1.2 แบบประเมินความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาคูณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การพัฒนาคูณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปรับปรุงตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ มานำเสนอเป็นกลยุทธ์การพัฒนาคูณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นฉบับสมบูรณ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษา องค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบัน (3) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง (4) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์แบ่งออกเป็น 6 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 (ผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1) ผลการศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 (ผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 และวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3) ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 (ผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 และวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3) ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 (ผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4) ผลการร่างกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 5 (ผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4) ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 6 (ผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4) ผลการปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยจึงขอแนะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งตามขั้นตอนการวิจัยขั้นต้น ดังนี้

ตอนที่ 1 (ผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1) ผลการศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทย (ดูรายละเอียดบทที่ 2 หน้า 12 – 47) และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ระหว่างวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555 – 8 เมษายน พ.ศ. 2555 ได้เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำ 5 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านบุคลิกภาพ 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยองค์ประกอบแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

1) ด้านความรู้ ประกอบด้วย (1.1) มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง (1.2) มีความเข้าใจในวิชาชีพครู (1.3) มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก (1.4) รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง (1.5) มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ (1.6) มีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา (1.7) สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน (1.8) เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก (1.9) มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ (1.10) มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชน ปัญหาของชุมชน (1.11) มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆ มีความเข้าใจรากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย (1.12) มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย

2) ด้านทักษะ ประกอบด้วย (2.1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (2.2) มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา (2.3) มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ (2.4) มีการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอก เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา (2.5) มีทักษะทางการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (สุ จี ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง (2.6) มีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ (2.7) มีทักษะด้านเทคนิควิธีในการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ (2.8) มีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ (2.9) เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม

(2.10) มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม (2.11) มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

3) ด้านทัศนคติ ประกอบด้วย (3.1) เสียสละกำลังกาย กำลังใจและอุทิศเวลาในการทำงาน เพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่ (3.2) มีความพอใจและภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา (3.3) มองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆ ที่มากระทบ (3.4) มีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำ ความดี ไม่ย่อท้อต่อการทำความดี (3.5) ใจกว้าง รั้งฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง (3.6) มีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผล การกระทำของตนเอง เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น (3.7) มีความอดทน ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (3.8) ยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดี (3.9) ศรัทธาในงานว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อสังคม (3.10) ยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะไม่ใช้หน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง (3.11) รู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง (3.12) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล (3.13) มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ (3.14) มีความเห็นอกเห็นใจ ปรารถนาดีต่อผู้อื่น (3.15) ยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล (3.16) ให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน

4) ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย (4.1) มีระเบียบวินัยในตนเอง (4.2) ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง (4.3) มีความทันสมัย เป็นสากล (4.4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (4.5) มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น (4.6) รู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว (4.7) มีความยืดหยุ่น (4.8) สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี (4.9) มีกริยามารยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ (4.10) มีความอ่อนน้อมถ่อมตน (4.11) เป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย (4.12) มีความสงบเสงี่ยมวางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส

5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ประกอบด้วย (5.1) ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ (5.2) รู้กาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล (5.3) มีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก (5.4) รู้จักยกย่องผู้อื่น (5.5) ประหยัด และรู้คุณค่าของทรัพย์สิน (5.6) มีความเสียสละ (5.7) มีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา (5.8) ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล (5.9) ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา

(5.10) มีความซื่อสัตย์ และโปร่งใส (5.11) ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ ใช้ชีวิตเรียบง่าย (5.12) มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น

ตอนที่ 2 (ผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 และวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3) ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิจัยในส่วนนี้ได้จากการนำผลของตอนที่ 1 ไปสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อสอบถามกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้สรุปผลในรูปแบบตาราง ที่เป็นแบบตารางการรวมผลของสภาพปัจจุบัน และสภาพพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งการแสดงผลตารางข้อมูลนี้แสดงความคิดเห็นของคนทั้ง 4 กลุ่มเห็นว่าเกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน โดยผู้วิจัยขอใช้คำว่า “ระดับปฏิบัติจริง” และ “ระดับที่คาดหวัง” ที่ทั้ง 4 กลุ่ม ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติ ซึ่งแสดงรายละเอียดตามตารางดังนี้

2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 380 โรงเรียน โรงเรียนละจำนวน 5 ฉบับ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้ อำนวยการ จำนวน 1 ฉบับ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 2 ฉบับ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา 1 ฉบับ และผู้ปกครองจากสมาคมผู้ปกครอง 1 ฉบับ ผู้วิจัยได้แบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 270 โรงเรียน จำนวน 1,206 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 71.05 ของจำนวนโรงเรียนที่ส่งแบบสอบถามทั้งหมด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียงดังตารางที่

ตารางที่ 5 ความถี่ และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน

(n = 1206)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งปัจจุบัน		
1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	322	26.7
1.2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	438	36.3
1.3 ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา	202	16.7
1.4 ผู้ปกครองจากสมาคมผู้ปกครอง	244	20.2
2. เพศ		
2.1 ชาย	528	43.8
2.2 หญิง	678	56.2
3. อายุ		
3.1 น้อยกว่า 40 ปี	219	18.2
3.2 40 – 49 ปี	319	26.5
3.3 50 – 60 ปีหรือมากกว่า	668	55.4
4. วุฒิการศึกษา		
4.1ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	756	62.7
4.2 ปริญญาโท	437	36.2
4.3 ปริญญาเอก	13	1.1

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n = 1,206)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
5.1 น้อยกว่า 5 ปี	247	20.5
5.2 5 – 10 ปี	192	15.9
5.3 11-15 ปี	237	19.7
5.4 ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป	530	43.9
6. ขนาดของสถานศึกษา		
6.1 ขนาดเล็ก(จำนวนนักเรียนไม่เกิน 499 คน)	633	52.5
6.2 ขนาดกลาง(จำนวนนักเรียน 500-1,499 คน)	214	17.7
6.3 ขนาดใหญ่(จำนวนนักเรียน 1,500-2,499 คน)	168	13.9
6.4 ขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คน ขึ้นไป)	191	15.8

จากตารางที่ 5 พบว่า ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (ร้อยละ 36.3) รองลงมาเป็นผู้อำนวยการ/รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา (ร้อยละ 26.4) ผู้ปกครองจากสมาคมผู้ปกครอง (ร้อยละ 20.2) และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา (ร้อยละ 16.7) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 56.2) มีอายุ 50-60 ปี หรือมากกว่า (ร้อยละ 55.4) รองลงมาอายุ 40-49 ปี ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีวุฒิ การศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า (ร้อยละ 62.7) รองลงมาคือ ปริญญาโท (ร้อยละ 36.2) น้อยที่สุดคือ ปริญญาเอก (ร้อยละ 1.1) มีประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุด ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 43.9) รองลงมาคือ น้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 20.5) สถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 499 คน (ร้อยละ 52.5)

1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ

- 1) ด้านความรู้ จำนวน 12 ข้อ
- 2) ด้านทักษะ จำนวน 11 ข้อ
- 3) ด้านทัศนคติ จำนวน 16 ข้อ
- 4) ด้านบุคลิกภาพ จำนวน 1 ข้อ
- 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม จำนวน 12 ข้อ

โดยแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง จากโรงเรียนที่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยแยกตามภาค และระดับการศึกษา โดยมีโรงเรียนจากภาคเหนือ จำนวน 43 โรงเรียน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 103 โรงเรียน ภาคกลาง จำนวน 85 โรงเรียน และภาคใต้ จำนวน 39 โรงเรียน ในขณะที่เป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 212 โรงเรียน และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจำนวน 58 โรงเรียน รวมกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 270 โรงเรียน ผลวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 6-21

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมทุกด้าน

คุณลักษณะผู้นำแบบไทย	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1 ด้านความรู้	3.28 (0.34)	ปานกลาง	4.36 (0.53)	มาก	0.33	1
2 ด้านทักษะ	3.28 (0.37)	ปานกลาง	4.37 (0.58)	มาก	0.33	1
3 ด้านทัศนคติ	4.09 (0.71)	มาก	4.47 (0.53)	มาก	0.09	2
4 ด้านบุคลิกภาพ	4.09 (0.72)	มาก	4.47 (0.54)	มาก	0.09	2
5 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.18 (0.70)	มาก	4.54 (0.52)	มากที่สุด	0.09	2

จากตารางที่ 6 พบว่า **ระดับปฏิบัติจริง** โดยภาพรวมเกือบทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีด้านที่อยู่ระดับปานกลาง คือ ด้านความรู้ กับด้านทักษะ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ($\bar{X}=4.18$, S.D.=0.70) รองลงมาคือ ด้านทัศนคติ และด้านบุคลิกภาพ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.71) และ ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.72) ตามลำดับ ในขณะที่ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความรู้ กับด้านทักษะ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.28$, S.D.=0.34) และ ($\bar{X}=3.28$, S.D.=0.37) ตามลำดับ **ระดับความคาดหวัง** โดยภาพรวมเกือบทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ($\bar{X}=4.54$, S.D. =0.52) รองลงมาคือ ด้านทัศนคติ และด้านบุคลิกภาพ โดยมีค่าเฉลี่ย โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.47$, S.D. =0.53) และ ($\bar{X}=4.47$, S.D. =0.54) ตามลำดับ

ด้านที่มีค่า **ค่าดัชนี PNI_{Modified}** ของความต้องการจำเป็น สูงสุดคือ ด้านความรู้และด้านทักษะ (PNI_{Modified} = 0.33) รองลงมาคือ ด้านทัศนคติ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากัน (PNI_{Modified} = 0.09)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำ
แบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความรู้ โดยภาพรวม

ด้านความรู้	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1 มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	3.28 (0.79)	ปานกลาง	4.23 (0.64)	มาก	0.29	8
2 มีความเข้าใจในวิชาชีพครู	3.52 (0.86)	มาก	4.46 (0.65)	มาก	0.27	9
3 มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก	3.29 (0.73)	ปานกลาง	4.40 (0.64)	มาก	0.33	4
4 รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง	3.39 (0.81)	ปานกลาง	4.46 (0.65)	มาก	0.31	6
5 มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ	3.38 (0.80)	ปานกลาง	4.40 (0.67)	มาก	0.30	7
6 มีความรู้ทักษะทางด้านภาษา	3.27 (0.76)	ปานกลาง	4.32 (0.69)	มาก	0.32	5
7 สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและ โลกตะวันตกเข้าด้วยกัน	3.06 (0.72)	ปานกลาง	4.18 (0.76)	มาก	0.37	1
8 เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย และสังคมโลก	3.15 (0.65)	ปานกลาง	4.32 (0.69)	มาก	0.37	1
9 มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ	3.29 (0.73)	ปานกลาง	4.41 (0.68)	มาก	0.34	3
10 มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน	3.25 (0.70)	ปานกลาง	4.40 (0.69)	มาก	0.35	2
11 มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็น ผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจ รากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย	3.20 (0.68)	ปานกลาง	4.32 (0.71)	มาก	0.35	2

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ด้านความรู้	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
12 มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย	3.23 (0.67)	ปานกลาง	4.42 (0.70)	มาก	0.37	1
ภาพรวมด้านความรู้	3.28 (0.34)	ปานกลาง	4.36 (0.53)	มาก	0.33	

จากตารางที่ 7 พบว่า **ระดับปฏิบัติจริง** ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.28$, S.D.=0.34) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความเข้าใจในวิชาชีพครู ($\bar{X}=3.52$, S.D.=0.86) รองลงมาคือ การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง ($\bar{X}=3.39$, S.D.=0.81) **ระดับความคาดหวัง** ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.53) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีความเข้าใจในวิชาชีพครู และการรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง ($\bar{X}=4.46$, S.D.=0.65) รองลงมาคือ การมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.70)

ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น ด้านความรู้ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.33$) พบว่า ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่า ค่าเฉลี่ยรวมมี 3 ลำดับคือ

ลำดับที่ 1 คือ 1.1 การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตก เข้าด้วยกัน (PNI_{Modified} = 0.37)

1.2 เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก (PNI_{Modified} = 0.37)

ลำดับที่ 2 คือ 2.1 มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน (PNI_{Modified} = 0.35)

2.2 มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคลเหตุการณ์ และสิ่งต่างๆ มีความเข้าใจจากแง่มุมประวัติศาสตร์

ของไทย ($PNI_{\text{Modified}} = 0.35$)
 ลำดับที่ 3 คือ การมีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ ($PNI_{\text{Modified}} = 0.34$)

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านทักษะ โดยภาพรวม

ด้านทักษะ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	3.48 (0.82)	ปานกลาง	4.47 (0.65)	มาก	0.29	8
2 มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางาน และการศึกษา	3.19 (0.70)	ปานกลาง	4.37 (0.68)	มาก	0.37	2
3 มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ	3.09 (0.67)	ปานกลาง	4.26 (0.75)	มาก	0.38	1
4 มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายหน้า เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา	3.19 (0.67)	ปานกลาง	4.35 (0.70)	มาก	0.36	3
5 มีทักษะทางด้านการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (สุ จี ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง	3.30 (0.69)	ปานกลาง	4.39 (0.69)	มาก	0.33	5
6 มีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ	3.24 (0.67)	ปานกลาง	4.38 (0.70)	มาก	0.35	4
7 มีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและ เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้	3.26 (0.72)	ปานกลาง	4.32 (0.73)	มาก	0.32	6
8 มีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	3.30 (0.70)	ปานกลาง	4.36 (0.70)	มาก	0.32	6
9 เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม	3.37 (0.75)	ปานกลาง	4.40 (0.69)	มาก	0.31	7

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ด้านทักษะ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
10 มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม	3.33 (0.72)	ปานกลาง	4.39 (0.71)	มาก	0.32	6
11 มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเหมาะสม	3.31 (0.74)	ปานกลาง	4.39 (0.71)	มาก	0.33	5
ภาพรวมด้านทักษะ	3.28 (0.37)	ปานกลาง	4.37 (0.58)	มาก	0.33	

จากตารางที่ 8 พบว่า **ระดับปฏิบัติจริง** ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.28$, $S.D.=0.37$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}=3.48$, $S.D.=0.82$) รองลงมาคือ การเป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม ($\bar{X}=3.37$, $S.D.=0.75$) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.37$, $S.D.=0.58$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}=4.47$, $S.D.=0.65$) รองลงมาคือ การเป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม ($\bar{X}=4.40$, $S.D.=0.69$)

ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นด้านทักษะ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.33$) พบว่า ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมมี 4 ลำดับคือ

ลำดับที่ 1 คือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ

(PNI_{Modified} = 0.38)

ลำดับที่ 2 คือ การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา (PNI_{Modified} = 0.37)

ลำดับที่ 3 คือ มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา (PNI_{Modified} = 0.36)

ลำดับที่ 4 คือ การมีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้
 เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ ($PNI_{Modified} = 0.35$)

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำ
 แบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านทัศนคติ โดยภาพรวม

ด้านทัศนคติ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1 เสียสละกำลังกาย กำลังใจและอุทิศเวลาในการทำงาน เพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่	4.08 (0.84)	มาก	4.47 (0.63)	มาก	0.10	3
2 มีความพอใจและภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ ผู้บริหารสถานศึกษา	4.10 (0.86)	มาก	4.44 (0.66)	มาก	0.08	5
3 มองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ	3.96 (0.86)	มาก	4.44 (0.65)	มาก	0.12	1
4 มีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำความดี ไม่ย่อท้อต่อ การทำความดี	4.16 (0.83)	มาก	4.48 (0.66)	มาก	0.08	5
5 ใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง	4.00 (0.88)	มาก	4.47 (0.67)	มาก	0.12	1
6 มีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำ ของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น	4.01 (0.88)	มาก	4.47 (0.65)	มาก	0.11	2
7 มีความอดทน ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่อ อุปสรรค	4.09 (0.84)	มาก	4.48 (0.62)	มาก	0.10	3
8 ยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดี	4.08 (0.85)	มาก	4.48 (0.62)	มาก	0.10	3
9 ศรัทธาในงานว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อสังคม	4.15 (0.81)	มาก	4.47 (0.64)	มาก	0.08	5
10 ยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะไม่ใช้หน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง	4.05 (0.85)	มาก	4.46 (0.65)	มาก	0.10	3

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ด้านทัศนคติ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
11 รู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง	4.07 (0.85)	มาก	4.45 (0.66)	มาก	0.09	4
12 มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล	4.04 (0.86)	มาก	4.45 (0.65)	มาก	0.10	3
13 มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์	4.35 (0.82)	มาก	4.59 (0.64)	มากที่สุด	0.05	6
14 มีความเห็นอกเห็นใจ ประรณชาติต่อผู้อื่น	4.15 (0.86)	มาก	4.49 (0.66)	มาก	0.08	5
15 ยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล	3.98 (0.89)	มาก	4.40 (0.70)	มาก	0.10	3
16 ให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน	4.17 (0.85)	มาก	4.49 (0.64)	มาก	0.08	5
ภาพรวมด้านทัศนคติ	4.09 (0.71)	มาก	4.47 (0.53)	มาก	0.09	

จากตารางที่ 9 พบว่า **ระดับปฏิบัติจริง** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.09$, $S.D.=0.71$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ($\bar{X}=4.35$, $S.D.=0.82$) รองลงมาคือ การให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน ($\bar{X}=4.17$, $S.D.=0.85$) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.47$, $S.D.=0.53$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ($\bar{X}=4.59$, $S.D.=0.64$) รองลงมาคือ การมีความเห็นอกเห็นใจ ประรณชาติต่อผู้อื่น และการให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.49$, $S.D.=0.66$) และ ($\bar{X}=4.49$, $S.D.=0.64$) ตามลำดับ

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ด้านทัศนคติ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.09$) พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ย รวมมี 3 ลำดับคือ

ลำดับที่ 1 คือ การมองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ และ
การใจกว้างรับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง

($PNI_{Modified} = 0.12$)

ลำดับที่ 2 คือ การมีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเอง
เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ($PNI_{Modified} = 0.11$)

ลำดับที่ 3 คือ 3.1 การเสียสละกำลังกาย กำลังใจและอุทิศเวลาในการทำงาน
เพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่
3.2 การมีความอดทน ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
3.3 การยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำ
ความดี
3.4 การยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้ไม่ใช่
หน้าที่ผู้บริหารโดยตรง

3.5 การมีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล

3.6 การยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล

โดยมีค่า ($PNI_{Modified} = 0.10$)

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำ
แบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวม

ด้านบุคลิกภาพ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1 มีระเบียบวินัยในตนเอง	4.17 (0.84)	มาก	4.52 (0.61)	มากที่สุด	0.08	5
2 ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง	3.95 (0.87)	มาก	4.45 (0.65)	มาก	0.13	1
3 มีความทันสมัย เป็นสากล	4.00 (0.82)	มาก	4.43 (0.65)	มาก	0.11	2
4 มีความเชื่อมั่นในตนเอง	4.11 (0.85)	มาก	4.46 (0.66)	มาก	0.09	4
5 มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น	4.13 (0.86)	มาก	4.50 (0.62)	มากที่สุด	0.09	4
6 รู้กาละเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว	4.18 (0.83)	มาก	4.50 (0.61)	มากที่สุด	0.08	5
7 มีความยืดหยุ่น	4.02 (0.86)	มาก	4.42 (0.68)	มาก	0.10	3
8 สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี	4.07 (0.86)	มาก	4.46 (0.66)	มาก	0.10	3
9 มีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ	4.17 (0.84)	มาก	4.49 (0.63)	มาก	0.08	5

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ด้านบุคลิกภาพ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
10 มีความอ่อนน้อมถ่อมตน	4.15 (0.86)	มาก	4.48 (0.66)	มาก	0.08	5
11 เป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย	4.03 (0.85)	มาก	4.44 (0.67)	มาก	0.10	3
12 มีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส	4.15 (0.84)	มาก	4.49 (0.65)	มาก	0.08	5
ภาพรวมด้านบุคลิกภาพ	4.09 (0.72)	มาก	4.47 (0.54)	มาก	0.09	

จากตารางที่ 10 พบว่า **ระดับปฏิบัติจริง** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.72) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การรู้จักกาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว ($\bar{X}=4.18$, S.D.=0.83) รองลงมาคือ การมีระเบียบวินัยในตนเอง และการมีกิจกรรมรยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ($\bar{X}=4.17$, S.D.=0.84) **ระดับความคาดหวัง** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.47$, S.D. =0.54) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีระเบียบวินัยในตนเอง ($\bar{X}=4.52$, S.D. =0.61) รองลงมาคือ การมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น และการรู้จักกาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.50$, S.D. =0.62) และ ($\bar{X}=4.50$, S.D. =0.61) ตามลำดับ

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.09$) พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมมี 3 ลำดับคือ

ลำดับที่ 1 คือ การควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง

($PNI_{Modified} = 0.13$)

ลำดับที่ 2 คือ การมีความทันสมัย เป็นสากล ($PNI_{Modified} = 0.11$)

ลำดับที่ 3 คือ 3.1 การมีความยืดหยุ่น

3.2 การสามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี

3.3 เป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย

โดยมีค่า ($PNI_{Modified} = 0.10$)

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวม

ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1 ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่ถือคติ	4.11 (0.83)	มาก	4.48 (0.61)	มาก	0.09	2
2 รู้กาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล	4.19 (0.78)	มาก	4.52 (0.58)	มากที่สุด	0.08	3
3 มีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก	4.16 (0.79)	มาก	4.53 (0.58)	มากที่สุด	0.09	2
4 รู้จักยกย่องผู้อื่น	4.13 (0.81)	มาก	4.52 (0.61)	มากที่สุด	0.10	1
5 ประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร	4.12 (0.81)	มาก	4.51 (0.62)	มากที่สุด	0.09	2

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
6 มีความเสียสละ	4.15 (0.81)	มาก	4.54 (0.62)	มากที่สุด	0.09	2
7 มีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.12 (0.83)	มาก	4.52 (0.64)	มากที่สุด	0.10	1
8 ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล	4.13 (0.83)	มาก	4.53 (0.64)	มากที่สุด	0.10	1
9 ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา	4.26 (0.83)	มาก	4.56 (0.61)	มากที่สุด	0.07	4
10 มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส	4.27 (0.83)	มาก	4.59 (0.61)	มากที่สุด	0.07	4
11 ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย	4.21 (0.82)	มาก	4.56 (0.62)	มากที่สุด	0.08	3
12 มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น	4.27 (0.83)	มาก	4.56 (0.63)	มากที่สุด	0.07	4
ภาพรวมด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.18 (0.70)	มาก	4.54 (0.52)	มากที่สุด	0.09	

จากตารางที่ 11 พบว่า **ระดับปฏิบัติจริง** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.18$, S.D.=0.70) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส และการมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.83) รองลงมาคือ การยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา ($\bar{X}=4.26$, S.D.=0.83) **ระดับความคาดหวัง** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.54$, S.D.=0.52) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส ($\bar{X}=4.59$, S.D.=0.61) รองลงมาคือ การยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา การดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย และ

การมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.56$, S.D. =0.61) ($\bar{X}=4.56$, S.D. =0.62) และ ($\bar{X}=4.56$, S.D. =0.63) ตามลำดับ

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.09$) พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมมี 3 ด้านคือ การรู้จักยกย่องผู้อื่น การมีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล ($PNI_{Modified} = 0.10$)

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านความรู้
จำแนกตามภาค

ด้านความรู้	ภาคเหนือ						ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ						ภาคกลาง						ภาคใต้					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1 มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	3.46 (0.81)	ปานกลาง	4.36 (0.63)	มาก	0.26	7	3.22 (0.80)	ปานกลาง	4.23 (0.65)	มาก	0.31	7	3.31 (0.78)	ปานกลาง	4.19 (0.65)	มาก	0.27	8	3.22 (0.77)	ปานกลาง	4.25 (0.60)	มาก	0.32	4
2 มีความเข้าใจในวิชาชีพครู	3.47 (0.76)	ปานกลาง	4.54 (0.55)	มากที่สุด	0.26	7	3.46 (0.89)	ปานกลาง	4.43 (0.70)	มาก	0.28	9	3.56 (0.88)	มาก	4.45 (0.65)	มาก	0.25	9	3.63 (0.79)	มาก	4.51 (0.57)	มากที่สุด	0.24	7
3 มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและ เข้าใจพัฒนาการเด็ก	3.34 (0.68)	ปานกลาง	4.46 (0.60)	มาก	0.34	3	3.21 (0.72)	ปานกลาง	4.37 (0.67)	มาก	0.36	3	3.37 (0.80)	ปานกลาง	4.37 (0.65)	มาก	0.30	7	3.29 (0.62)	ปานกลาง	4.49 (0.56)	มาก	0.37	1
4 รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง	3.41 (0.75)	ปานกลาง	4.57 (0.56)	มากที่สุด	0.34	3	3.38 (0.85)	ปานกลาง	4.43 (0.72)	มาก	0.31	7	3.38 (0.79)	ปานกลาง	4.44 (0.61)	มาก	0.32	6	3.42 (0.83)	ปานกลาง	4.45 (0.62)	มาก	0.30	6
5 มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ	3.49 (0.73)	ปานกลาง	4.49 (0.65)	มาก	0.29	6	3.39 (0.82)	ปานกลาง	4.38 (0.69)	มาก	0.29	8	3.33 (0.81)	ปานกลาง	4.38 (0.67)	มาก	0.32	6	3.35 (0.73)	ปานกลาง	4.43 (0.63)	มาก	0.32	4
6 มีความรู้ทักษะทางด้านภาษา	3.36 (0.69)	ปานกลาง	4.38 (0.65)	มาก	0.31	5	3.25 (0.75)	ปานกลาง	4.29 (0.73)	มาก	0.32	6	3.25 (0.80)	ปานกลาง	4.30 (0.68)	มาก	0.32	6	3.29 (0.73)	ปานกลาง	4.40 (0.63)	มาก	0.33	3
7 สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออก และโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน	3.20 (0.73)	ปานกลาง	4.27 (0.72)	มาก	0.34	3	2.99 (0.73)	ปานกลาง	4.15 (0.84)	มาก	0.39	1	3.09 (0.72)	ปานกลาง	4.20 (0.69)	มาก	0.36	3	3.07 (0.62)	ปานกลาง	4.17 (0.72)	มาก	0.36	2
8 เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของ สังคมไทยและสังคมโลก	3.17 (0.59)	ปานกลาง	4.39 (0.67)	มาก	0.39	1	3.15 (0.69)	ปานกลาง	4.31 (0.70)	มาก	0.37	2	3.12 (0.63)	ปานกลาง	4.32 (0.68)	มาก	0.38	2	3.27 (0.64)	ปานกลาง	4.29 (0.66)	มาก	0.31	5
9 มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ	3.31 (0.67)	ปานกลาง	4.51 (0.62)	มากที่สุด	0.36	2	3.27 (0.76)	ปานกลาง	4.38 (0.72)	มาก	0.34	4	3.29 (0.73)	ปานกลาง	4.39 (0.67)	มาก	0.33	5	3.33 (0.71)	ปานกลาง	4.45 (0.66)	มาก	0.33	3

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ด้านความรู้	ภาคเหนือ						ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ						ภาคกลาง						ภาคใต้					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
10	มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน																							
	3.33 (0.72)	ปานกลาง	4.43 (0.66)	มาก	0.33	4	3.30 (0.77)	ปานกลาง	4.40 (0.72)	มาก	0.33	5	3.15 (0.63)	ปานกลาง	4.38 (0.67)	มาก	0.39	1	3.24 (0.62)	ปานกลาง	4.40 (0.68)	มาก	0.36	2
11	มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่าง ๆ มีความเข้าใจจากเง้าประวัติศาสตร์ ของไทย																							
	3.25 (0.66)	ปานกลาง	4.41 (0.69)	มาก	0.36	2	3.21 (0.73)	ปานกลาง	4.30 (0.75)	มาก	0.34	4	3.16 (0.63)	ปานกลาง	4.29 (0.67)	มาก	0.35	4	3.24 (0.62)	ปานกลาง	4.40 (0.67)	มาก	0.36	2
12	มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย																							
	3.28 (0.60)	ปานกลาง	4.55 (0.64)	มากที่สุด	0.39	1	3.19 (0.68)	ปานกลาง	4.38 (0.74)	มาก	0.37	2	3.25 (0.69)	ปานกลาง	4.38 (0.68)	มาก	0.35	4	3.30 (0.66)	ปานกลาง	4.50 (0.62)	มาก	0.36	2
	ภาพรวมด้านความรู้																							
	3.34 (0.23)	ปานกลาง	4.45 (0.48)	มาก	0.33		3.25 (0.37)	ปานกลาง	4.34 (0.56)	มาก	0.33		3.27 (0.36)	ปานกลาง	4.34 (0.51)	มาก	0.33		3.30 (0.28)	ปานกลาง	4.40 (0.49)	มาก	0.33	

จากตารางที่ 12 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านความรู้ จำแนกตามภาค พบว่า

ภาคเหนือ ระดับปฏิบัติจริง ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.34$, S.D.=0.23) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความรู้ทางการบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.49$, S.D.=0.73) รองลงมาคือ การมีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.47$, S.D.=0.76) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก ($\bar{X}=3.17$, S.D.=0.59) **ระดับความคาดหวัง** ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.48) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การรู้จักตนเองเพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.57$, S.D.=0.56) รองลงมาคือ การมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.55$, S.D.=0.64) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.72) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านความรู้โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.33$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก และการมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทยซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.39$) รองลงมาคือ การมีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ และการมีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจจากหน้าประวัติศาสตร์ของไทย ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.36$)

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระดับปฏิบัติจริง ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.25$, S.D. = 0.37) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.46$, S.D.=0.89) รองลงมาคือ การมีความรู้ทางการบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.39$, S.D.=0.82) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก ($\bar{X}=3.15$, S.D.=0.69) **ระดับความคาดหวัง** ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.34$, S.D.=0.56) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความเข้าใจในวิชาชีพครู และการรู้จักตนเองเพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.70) และ ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.72) ตามลำดับ รองลงมาคือ การมีความรู้ทางการบริหารวิชาการ การมีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ และการมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.38$,

S.D.=0.69) (\bar{X} =4.38, S.D.=0.72) และ (\bar{X} =4.38, S.D.=0.74) ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน (\bar{X} =4.15, S.D.=0.84) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น** ด้านความรู้ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =0.33) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นสูงสุด** คือ การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน ($PNI_{Modified} = 0.39$) รองลงมา คือ การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก และการมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม รู้ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.37$)

ภาคกลาง ระดับปฏิบัติจริง ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} =3.27, S.D. = 0.36) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =3.56, S.D.=0.88) รองลงมาคือ การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =3.38, S.D.=0.79) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน (\bar{X} =3.09, S.D.=0.72) **ระดับความคาดหวัง** ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.34, S.D.=0.51) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =4.45, S.D.=0.65) รองลงมาคือ การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =4.44, S.D.=0.61) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง (\bar{X} =4.19, S.D.=0.65) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น** ด้านความรู้ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =0.33) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นสูงสุด** คือ การสามารถมีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ($PNI_{Modified} = 0.39$) รองลงมาคือ การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก ($PNI_{Modified} = 0.38$)

ภาคใต้ ระดับปฏิบัติจริง ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} =3.30, S.D. = 0.28) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =3.63, S.D.=0.79) รองลงมาคือ การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =3.42, S.D.=0.83) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน (\bar{X} =3.07, S.D.=0.62) **ระดับความคาดหวัง** ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.40, S.D.=0.49) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =4.51, S.D.=0.57) รองลงมาคือ การมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม รู้ขนบธรรมเนียม

ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.50$, S.D.=0.62) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน ($\bar{X}=4.17$, S.D.=0.72) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ด้านความรู้ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.33$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การมีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก ($PNI_{Modified} = 0.37$) รองลงมาคือการสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน การมีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชนทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน การมีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมาความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจจากแหล่งประวัติศาสตร์ของไทย และการมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย ($PNI_{Modified} = 0.36$)

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานด้านทักษะ
จำแนกตามภาค

ด้านทักษะ	ภาคเหนือ						ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ						ภาคกลาง						ภาคใต้						
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)
1	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	3.39 (0.72)	ปานกลาง	4.53 (0.59)	มากที่สุด	0.34	4	3.52 (0.85)	มาก	4.44 (0.70)	มาก	0.26	9	3.45 (0.79)	ปานกลาง	4.46 (0.64)	มาก	0.29	8	3.50 (0.89)	มาก	4.56 (0.58)	มาก	0.30	9
2	มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางาน และการศึกษา	3.26 (0.61)	ปานกลาง	4.48 (0.63)	มาก	0.37	1	3.16 (0.75)	ปานกลาง	4.29 (0.74)	มาก	0.35	3	3.22 (0.71)	ปานกลาง	4.38 (0.64)	มาก	0.36	4	3.16 (0.58)	ปานกลาง	4.46 (0.59)	มาก	0.41	1
3	มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ	3.16 (0.60)	ปานกลาง	4.31 (0.70)	มาก	0.36	2	3.04 (0.72)	ปานกลาง	4.19 (0.82)	มาก	0.38	1	3.09 (0.66)	ปานกลาง	4.29 (0.70)	มาก	0.39	1	3.14 (0.60)	ปานกลาง	4.38 (0.64)	มาก	0.40	2
4	มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ข้างหน้า เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา	3.24 (0.60)	ปานกลาง	4.38 (0.68)	มาก	0.35	3	3.14 (0.71)	ปานกลาง	4.28 (0.76)	มาก	0.36	2	3.18 (0.63)	ปานกลาง	4.38 (0.66)	มาก	0.38	2	3.35 (0.70)	ปานกลาง	4.44 (0.63)	มาก	0.33	5
5	มีทักษะทางด้านการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (ดู จิ ปู ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง	3.31 (0.64)	ปานกลาง	4.47 (0.60)	มาก	0.35	3	3.30 (0.71)	ปานกลาง	4.33 (0.75)	มาก	0.31	6	3.28 (0.70)	ปานกลาง	4.39 (0.67)	มาก	0.34	5	3.32 (0.60)	ปานกลาง	4.50 (0.61)	มากที่สุด	0.36	3
6	มีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ ใช้ให้เหมาะสมกับงานและคนที่ปฏิบัติ	3.33 (0.62)	ปานกลาง	4.43 (0.64)	มาก	0.33	5	3.22 (0.70)	ปานกลาง	4.33 (0.76)	มาก	0.35	3	3.18 (0.65)	ปานกลาง	4.37 (0.68)	มาก	0.37	3	3.34 (0.65)	ปานกลาง	4.50 (0.62)	มากที่สุด	0.35	4
7	มีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและ เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดการกระบวนการเรียนรู้	3.25 (0.62)	ปานกลาง	4.37 (0.66)	มาก	0.35	3	3.25 (0.79)	ปานกลาง	4.28 (0.77)	มาก	0.32	5	3.25 (0.70)	ปานกลาง	4.32 (0.73)	มาก	0.33	6	3.34 (0.65)	ปานกลาง	4.39 (0.64)	มาก	0.31	7

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ด้านทักษะ	ภาคเหนือ						ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ						ภาคกลาง						ภาคใต้						
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			
8	มีทักษะการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	3.37 (0.69)	ปานกลาง	4.41 (0.63)	มาก	0.31	6	3.25 (0.71)	ปานกลาง	4.32 (0.75)	มาก	0.33	4	3.31 (0.71)	ปานกลาง	4.36 (0.70)	มาก	0.32	7	3.38 (0.67)	ปานกลาง	4.47 (0.61)	มาก	0.32	6
9	เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม	3.42 (0.68)	ปานกลาง	4.49 (0.63)	มาก	0.31	6	3.39 (0.79)	ปานกลาง	4.38 (0.73)	มาก	0.29	8	3.33 (0.76)	ปานกลาง	4.38 (0.70)	มาก	0.32	7	3.37 (0.68)	ปานกลาง	4.44 (0.63)	มาก	0.32	6
10	มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม	3.32 (0.65)	ปานกลาง	4.47 (0.65)	มาก	0.35	3	3.35 (0.77)	ปานกลาง	4.34 (0.78)	มาก	0.29	8	3.30 (0.72)	ปานกลาง	4.41 (0.68)	มาก	0.34	5	3.35 (0.57)	ปานกลาง	4.46 (0.59)	มาก	0.33	5
11	มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเหมาะสม	3.29 (0.63)	ปานกลาง	4.47 (0.61)	มาก	0.36	2	3.33 (0.82)	ปานกลาง	4.34 (0.80)	มาก	0.30	7	3.29 (0.70)	ปานกลาง	4.38 (0.67)	มาก	0.33	6	3.34 (0.67)	ปานกลาง	4.50 (0.58)	มากที่สุด	0.35	4
	ภาพรวมด้านทักษะ	3.30 (0.29)	ปานกลาง	4.44 (0.52)	มาก	0.34		3.27 (0.43)	ปานกลาง	4.32 (0.63)	มาก	0.32		3.26 (0.36)	ปานกลาง	4.37 (0.55)	มาก	0.34		3.33 (0.29)	ปานกลาง	4.46 (0.50)	มาก	0.34	

จากตารางที่ 13 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านทักษะ จำแนกตามภาค พบว่า

ภาคเหนือ ระดับปฏิบัติจริง ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.30, S.D.=0.29) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การเป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 3.42, S.D.=0.68) รองลงมาคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 3.39, S.D.=0.72) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ (\bar{X} = 3.16, S.D.=0.60) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.44, S.D.=0.52) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 4.53, S.D.=0.59) รองลงมาคือ การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 4.48, S.D.=0.63) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ (\bar{X} = 4.31, S.D.=0.70) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น** ด้านทักษะ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 0.34) ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา ($PNI_{Modified}$ = 0.37) รองลงมาคือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ และการมีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากัน ($PNI_{Modified}$ = 0.36)

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระดับปฏิบัติจริง ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.27, S.D.=0.43) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 3.52, S.D.=0.85) รองลงมาคือ การเป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 3.39, S.D.=0.79) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ (\bar{X} = 3.04, S.D.=0.72) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.32, S.D.=0.63) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 4.44, S.D.=0.70) รองลงมาคือ การเป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 4.38, S.D.=0.73) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ (\bar{X} = 4.19, S.D.=0.82) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น** ด้าน

ทักษะ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.32$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($PNI_{Modified} = 0.38$) รองลงมาคือ การมีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอก เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา ($PNI_{Modified} = 0.36$)

ภาคกลาง ระดับปฏิบัติจริง ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$, $S.D.=0.36$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.45$, $S.D.=0.79$) รองลงมาคือ การเป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.33$, $S.D.=0.76$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($\bar{X}=3.09$, $S.D.=0.66$) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, $S.D.=0.55$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.46$, $S.D.=0.64$) รองลงมาคือ การมีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.41$, $S.D.=0.68$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($\bar{X}=4.29$, $S.D.=0.70$) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านทักษะ** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.34$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($PNI_{Modified} = 0.39$) รองลงมาคือ การมีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา ($PNI_{Modified} = 0.38$)

ภาคใต้ ระดับปฏิบัติจริง ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.30$, $S.D.=0.28$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.50$, $S.D.=0.89$) รองลงมาคือ การมีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.38$, $S.D.=0.67$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($\bar{X}=3.14$, $S.D.=0.60$) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, $S.D.=0.50$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.56$, $S.D.=0.58$) รองลงมาคือ การมีทักษะทางด้านการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน(สุ จี ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง การมีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ และการมีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย

($\bar{X}=4.50$, S.D.=0.61) ($\bar{X}=4.50$, S.D.=0.62) และ ($\bar{X}=4.50$, S.D.=0.58) ตามลำดับ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($\bar{X}=4.38$, S.D.=0.64) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านทักษะ** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.34$) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ** การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.41$) รองลงมาคือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($PNI_{Modified} = 0.40$)

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานด้านทัศนคติ
จำแนกตามภาค

ด้านทัศนคติ	ภาคเหนือ						ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ						ภาคกลาง						ภาคใต้						
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)
1	เสียละกำลังกาย กำลังใจและอุทิศเวลาในการทำงานเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่	4.18 (0.76)	มาก	4.53 (0.61)	มากที่สุด	0.08	4	4.03 (0.84)	มาก	4.43 (0.69)	มาก	0.10	2	4.05 (0.89)	มาก	4.44 (0.59)	มาก	0.10	3	4.19 (0.74)	มาก	4.58 (0.55)	มากที่สุด	0.09	5
2	มีความพอใจและภูมิใจในภาพปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา	4.27 (0.71)	มาก	4.54 (0.61)	มากที่สุด	0.06	6	4.02 (0.89)	มาก	4.40 (0.72)	มาก	0.09	3	4.07 (0.90)	มาก	4.42 (0.63)	มาก	0.09	4	4.20 (0.72)	มาก	4.48 (0.58)	มากที่สุด	0.07	7
3	มองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆ ที่มากกระทบ	4.07 (0.72)	มาก	4.51 (0.60)	มากที่สุด	0.11	1	3.94 (0.88)	มาก	4.37 (0.73)	มาก	0.11	1	3.92 (0.88)	มาก	4.45 (0.60)	มาก	0.14	1	4.01 (0.86)	มาก	4.52 (0.58)	มากที่สุด	0.13	1
4	มีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำความดี ไม่ย่อท้อต่อการทำงานดี	4.27 (0.75)	มาก	4.56 (0.61)	มากที่สุด	0.07	5	4.11 (0.87)	มาก	4.42 (0.73)	มาก	0.08	4	4.15 (0.82)	มาก	4.49 (0.60)	มาก	0.08	5	4.19 (0.79)	มาก	4.53 (0.61)	มากที่สุด	0.08	6
5	ใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง	4.10 (0.81)	มาก	4.56 (0.62)	มากที่สุด	0.11	1	3.96 (0.89)	มาก	4.42 (0.73)	มาก	0.11	1	3.98 (0.91)	มาก	4.47 (0.65)	มาก	0.12	2	4.04 (0.84)	มาก	4.57 (0.54)	มากที่สุด	0.13	1
6	มีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น	4.11 (0.84)	มาก	4.53 (0.59)	มากที่สุด	0.10	2	3.96 (0.92)	มาก	4.42 (0.71)	มาก	0.11	1	4.02 (0.85)	มาก	4.49 (0.61)	มาก	0.12	2	4.04 (0.82)	มาก	4.55 (0.58)	มากที่สุด	0.12	2
7	มีความอดทน ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	4.21 (0.77)	มาก	4.53 (0.60)	มากที่สุด	0.08	4	4.04 (0.85)	มาก	4.42 (0.67)	มาก	0.10	2	4.08 (0.87)	มาก	4.50 (0.59)	มากที่สุด	0.10	3	4.14 (0.75)	มาก	4.53 (0.58)	มากที่สุด	0.09	5
8	ยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่นเมื่อทำความดี	4.19 (0.77)	มาก	4.56 (0.58)	มากที่สุด	0.09	3	4.05 (0.91)	มาก	4.44 (0.67)	มาก	0.10	2	4.06 (0.83)	มาก	4.48 (0.58)	มาก	0.10	3	4.13 (0.75)	มาก	4.53 (0.57)	มากที่สุด	0.10	4

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ด้านทัศนคติ	ภาคเหนือ						ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ						ภาคกลาง						ภาคใต้					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
9	4.25 (0.73)	มาก	4.54 (0.58)	มากที่สุด	0.07	5	4.11 (0.85)	มาก	4.42 (0.69)	มาก	0.07	5	4.13 (0.83)	มาก	4.47 (0.62)	มาก	0.08	5	4.23 (0.71)	มาก	4.53 (0.61)	มากที่สุด	0.07	7
10	4.21 (0.77)	มาก	4.57 (0.54)	มากที่สุด	0.08	4	3.98 (0.88)	มาก	4.39 (0.73)	มาก	0.10	2	4.07 (0.85)	มาก	4.48 (0.61)	มาก	0.10	3	4.07 (0.80)	มาก	4.51 (0.58)	มากที่สุด	0.11	3
11	4.17 (0.75)	มาก	4.54 (0.57)	มากที่สุด	0.09	3	4.05 (0.88)	มาก	4.38 (0.74)	มาก	0.08	4	4.04 (0.86)	มาก	4.46 (0.63)	มาก	0.10	3	4.09 (0.81)	มาก	4.51 (0.56)	มากที่สุด	0.10	4
12	4.08 (0.80)	มาก	4.52 (0.57)	มากที่สุด	0.11	1	4.00 (0.86)	มาก	4.38 (0.73)	มาก	0.10	2	4.05 (0.90)	มาก	4.46 (0.62)	มาก	0.10	3	4.14 (0.82)	มาก	4.55 (0.54)	มากที่สุด	0.10	4
13	4.43 (0.73)	มาก	4.69 (0.51)	มากที่สุด	0.06	6	4.28 (0.87)	มาก	4.51 (0.73)	มากที่สุด	0.05	6	4.34 (0.84)	มาก	4.60 (0.58)	มากที่สุด	0.06	6	4.52 (0.67)	มากที่สุด	4.70 (0.57)	มากที่สุด	0.04	8
14	4.20 (0.81)	มาก	4.54 (0.59)	มากที่สุด	0.08	4	4.11 (0.91)	มาก	4.43 (0.75)	มาก	0.08	4	4.14 (0.85)	มาก	4.52 (0.60)	มากที่สุด	0.09	4	4.27 (0.76)	มาก	4.56 (0.55)	มากที่สุด	0.07	7
15	4.05 (0.87)	มาก	4.45 (0.70)	มากที่สุด	0.10	2	3.93 (0.93)	มาก	4.36 (0.76)	มาก	0.11	1	3.96 (0.89)	มาก	4.37 (0.67)	มาก	0.10	3	4.11 (0.80)	มาก	4.53 (0.57)	มากที่สุด	0.10	4
16	4.25 (0.77)	มาก	4.51 (0.64)	มากที่สุด	0.06	6	4.13 (0.87)	มาก	4.46 (0.69)	มาก	0.08	4	4.15 (0.88)	มาก	4.50 (0.62)	มากที่สุด	0.08	5	4.22 (0.78)	มาก	4.59 (0.55)	มากที่สุด	0.09	5
ภาพรวมด้านทัศนคติ	4.19 (0.63)	มาก	4.54 (0.48)	มากที่สุด	0.08		4.04 (0.73)	มาก	4.42 (0.59)	มาก	0.09		4.08 (0.73)	มาก	4.48 (0.49)	มาก	0.10		4.16 (0.64)	มาก	4.55 (0.46)	มากที่สุด	0.09	

จากตารางที่ 14 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านทัศนคติ จำแนกตามภาค พบว่า

ภาคเหนือ ระดับปฏิบัติจริง ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ($\bar{X}=4.19$, S.D.=0.63) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.73) รองลงมาคือ การมีความพอใจและภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา และการมีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำความดี ไม่ย่อท้อต่อการทำความดี มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.71) และ ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.75) ตามลำดับ โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล ($\bar{X}=4.05$, S.D.=0.87) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.54$, S.D.=0.48) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.69$, S.D.=0.51) รองลงมาคือ การยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะไม่ใช่น้ำใจของผู้บริหารโดยตรง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.57$, S.D.=0.54) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.70) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.08$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การมองโลกในแง่ดีไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ การใจกว้าง รั้งฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง และการมีความเชื่อมั่นในตนเอง ไมโลเล ($PNI_{Modified} = 0.11$) รองลงมาคือ การมีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และการยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล ($PNI_{Modified} = 0.10$)

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระดับปฏิบัติจริง ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.04$, S.D.=0.73) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.28$, S.D.=0.87) รองลงมาคือ การให้เกียรติเจ้านาย หรือหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.13$, S.D.=0.87) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล ($\bar{X}=3.93$, S.D.=0.93) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.59) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.51$, S.D.=0.73) รองลงมาคือ การให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.46$, S.D.=0.69) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.76) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.09$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการ

จำเป็นสูงสุดคือ การมองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ การใจกว้าง รั้งฟัง ผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง การมีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และการยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล

($PNI_{Modified} = 0.11$) รองลงมาคือ การเสียสละกำลังกาย กำลังใจและอุทิศเวลาในการทำงาน เพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่ การมีความอดทน ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค การยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดี การยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะไม่ใช่น้ำที่ของผู้บริหารโดยตรง และการมีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล ($PNI_{Modified} = 0.10$)

ภาคกลาง ระดับปฏิบัติจริง ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.08$, $S.D.=0.73$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.34$, $S.D.=0.84$) รองลงมาคือ การมีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำความดี ไม่ย่อท้อต่อการทำความดี และการให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.15$, $S.D.=0.82$) และ ($\bar{X}=4.15$, $S.D.=0.88$) ตามลำดับ โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ ($\bar{X}=3.92$, $S.D.=0.88$) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.48$, $S.D.=0.49$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.60$, $S.D.=0.58$) รองลงมาคือ การมีความเห็นอกเห็นใจ ปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.52$, $S.D.=0.60$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล ($\bar{X}=4.37$, $S.D.=0.67$) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.10$) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุด** คือ การมองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ ($PNI_{Modified} = 0.14$) รองลงมาคือ การใจกว้าง รั้งฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง และการมีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเอง เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ($PNI_{Modified} = 0.12$)

ภาคใต้ ระดับปฏิบัติจริง ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.16$, $S.D.=0.64$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.52$, $S.D.=0.67$) รองลงมาคือ การมีความเห็นอกเห็นใจ ปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.27$, $S.D.=0.76$) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ ($\bar{X}=4.01$, $S.D.=0.86$) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.55$, $S.D.=0.46$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

ที่สุดคือ การมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.70$, S.D.=0.57) รองลงมาคือ การให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.59$, S.D.=0.55) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีความพอใจและภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.58) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านทัศนคติ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.09$)** ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.13$) รองลงมาคือ การมีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ($PNI_{Modified} = 0.12$)

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้าน
บุคลิกภาพ จำแนกตามภาค

ด้านบุคลิกภาพ	ภาคเหนือ						ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ						ภาคกลาง						ภาคใต้					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ						
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย				
1 มีระเบียบวินัยในตนเอง	4.21 (0.77)	มาก	4.55 (0.61)	มากที่สุด	0.08	3	4.11 (0.88)	มาก	4.49 (0.64)	มาก	0.09	4	4.17 (0.84)	มาก	4.51 (0.58)	มากที่สุด	0.08	5	4.32 (0.80)	มาก	4.58 (0.55)	มากที่สุด	0.06	5
2 ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง	4.08 (0.80)	มาก	4.47 (0.66)	มาก	0.10	1	3.91 (0.89)	มาก	4.42 (0.70)	มาก	0.13	1	3.93 (0.87)	มาก	4.46 (0.60)	มาก	0.13	1	3.99 (0.88)	มาก	4.53 (0.57)	มากที่สุด	0.14	1
3 มีความทันสมัย เป็นสากล	4.11 (0.76)	มาก	4.47 (0.67)	มาก	0.09	2	3.95 (0.86)	มาก	4.40 (0.68)	มาก	0.11	2	3.98 (0.80)	มาก	4.45 (0.61)	มาก	0.12	2	4.12 (0.78)	มาก	4.47 (0.61)	มาก	0.08	3
4 มีความเชื่อมั่นในตนเอง	4.19 (0.79)	มาก	4.52 (0.59)	มากที่สุด	0.08	3	4.06 (0.87)	มาก	4.40 (0.73)	มาก	0.08	5	4.08 (0.85)	มาก	4.47 (0.63)	มาก	0.10	3	4.27 (0.79)	มาก	4.55 (0.59)	มากที่สุด	0.07	4
5 มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น	4.22 (0.78)	มาก	4.53 (0.54)	มากที่สุด	0.07	4	4.09 (0.89)	มาก	4.45 (0.67)	มาก	0.09	4	4.10 (0.87)	มาก	4.52 (0.60)	มากที่สุด	0.10	3	4.26 (0.78)	มาก	4.56 (0.57)	มากที่สุด	0.07	4
6 รู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว	4.34 (0.72)	มาก	4.55 (0.56)	มากที่สุด	0.05	6	4.11 (0.90)	มาก	4.46 (0.66)	มาก	0.09	4	4.15 (0.82)	มาก	4.49 (0.61)	มาก	0.08	5	4.31 (0.72)	มาก	4.57 (0.51)	มากที่สุด	0.06	5
7 มีความยืดหยุ่น	4.07 (0.80)	มาก	4.49 (0.61)	มาก	0.10	1	3.98 (0.89)	มาก	4.37 (0.72)	มาก	0.10	3	4.01 (0.87)	มาก	4.43 (0.66)	มาก	0.10	3	4.13 (0.78)	มาก	4.47 (0.63)	มาก	0.08	3

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ด้านบุคลิกภาพ	ภาคเหนือ						ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ						ภาคกลาง						ภาคใต้					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
8 สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี	4.08 (0.80)	มาก	4.49 (0.61)	มาก	0.10	1	4.01 (0.92)	มาก	4.42 (0.70)	มาก	0.10	3	4.08 (0.82)	มาก	4.45 (0.65)	มาก	0.09	4	4.22 (0.79)	มาก	4.55 (0.58)	มากที่สุด	0.08	3
9 มีริยาบารยทศภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ	4.22 (0.82)	มาก	4.53 (0.61)	มากที่สุด	0.07	4	4.09 (0.87)	มาก	4.48 (0.66)	มาก	0.10	3	4.18 (0.84)	มาก	4.48 (0.62)	มาก	0.07	6	4.35 (0.70)	มาก	4.53 (0.58)	มากที่สุด	0.04	6
10 มีความอ่อนน้อมถ่อมตน	4.27 (0.75)	มาก	4.54 (0.61)	มากที่สุด	0.06	5	4.11 (0.92)	มาก	4.45 (0.71)	มาก	0.08	5	4.12 (0.86)	มาก	4.47 (0.64)	มาก	0.08	5	4.22 (0.77)	มาก	4.53 (0.57)	มากที่สุด	0.08	3
11 เป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย	4.14 (0.79)	มาก	4.54 (0.62)	มากที่สุด	0.10	1	3.96 (0.91)	มาก	4.40 (0.72)	มาก	0.11	2	4.04 (0.82)	มาก	4.42 (0.65)	มาก	0.09	4	4.14 (0.78)	มาก	4.50 (0.62)	มากที่สุด	0.09	2
12 มีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่นไม่หยิ่งโง่	4.28 (0.76)	มาก	4.63 (0.56)	มากที่สุด	0.08	3	4.11 (0.89)	มาก	4.44 (0.70)	มาก	0.08	5	4.13 (0.85)	มาก	4.49 (0.62)	มาก	0.09	4	4.24 (0.74)	มาก	4.55 (0.59)	มากที่สุด	0.07	4
ภาพรวมด้านบุคลิกภาพ	4.18 (0.65)	มาก	4.53 (0.50)	มากที่สุด	0.08		4.04 (0.75)	มาก	4.43 (0.58)	มาก	0.10		4.08 (0.71)	มาก	4.47 (0.51)	มาก	0.09		4.21 (0.65)	มาก	4.53 (0.47)	มากที่สุด	0.08	

จากตารางที่ 15 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านบุคลิกภาพ จำแนกตามภาค พบว่า

ภาคเหนือ ระดับปฏิบัติจริง ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.18$, S.D.=0.65) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การรู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.34$, S.D.=0.72) รองลงมาคือ การมีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.28$, S.D.=0.76) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีความยืดหยุ่น ($\bar{X}=4.07$, S.D.=0.80) **ระดับความคาดหวัง** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.53$, S.D.=0.50) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.63$, S.D.=0.56) รองลงมาคือ การมีระเบียบวินัยในตนเอง และการรู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.55$, S.D.=0.61) และ ($\bar{X}=4.55$, S.D.=0.56) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง และการมีความทันสมัย เป็นสากล ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.66) และ ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.67) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น** ด้านบุคลิกภาพโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.08$) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น** สูงสุดคือ การควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง การมีความยืดหยุ่น การสามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี และการเป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย (PNI_{Modified} = 0.10) รองลงมาคือ การมีความทันสมัย เป็นสากล (PNI_{Modified} = 0.09)

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระดับปฏิบัติจริง ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.04$, S.D.=0.75) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีระเบียบวินัยในตนเอง การรู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว การมีความอ่อนน้อมถ่อมตน และการมีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ($\bar{X}=4.11$, S.D.=0.88) ($\bar{X}=4.11$, S.D.=0.90) ($\bar{X}=4.11$, S.D.=0.92) และ ($\bar{X}=4.11$, S.D.=0.89) ตามลำดับ รองลงมาคือ การมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น และการมีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.89) และ ($\bar{X}=4.09$, S.D.=0.87) ตามลำดับ โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ($\bar{X}=3.91$, S.D.=0.89) **ระดับความคาดหวัง** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.58) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีระเบียบวินัยในตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.49$, S.D.=0.64) รองลงมาคือ การมีกิริยา

มารยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.66) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีความยืดหยุ่น ($\bar{X}=4.37$, S.D.=0.72) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านบุคลิกภาพโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.10$) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุด** คือ การควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ($PNI_{Modified} = 0.13$) รองลงมาคือ การมีความทันสมัย เป็นสากล และการเป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย ($PNI_{Modified} = 0.11$)

ภาคกลาง ระดับปฏิบัติจริง ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.08$, S.D.=0.71) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ($\bar{X}=4.18$, S.D.=0.84) รองลงมาคือ การมีระเบียบวินัยในตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.17$, S.D.=0.84) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ($\bar{X}=3.93$, S.D.=0.87) **ระดับความคาดหวัง** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.51) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.52$, S.D.=0.60) รองลงมาคือ การมีระเบียบวินัยในตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.51$, S.D.=0.58) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การเป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.65) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านบุคลิกภาพโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.09$) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุด** คือ การควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ($PNI_{Modified} = 0.13$) รองลงมาคือ การมีความทันสมัย เป็นสากล ($PNI_{Modified} = 0.12$)

ภาคใต้ ระดับปฏิบัติจริง ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.65) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.70) รองลงมาคือ การมีระเบียบวินัยในตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.32$, S.D.=0.80) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีความทันสมัย เป็นสากล ($\bar{X}=4.12$, S.D.=0.78) **ระดับความคาดหวัง** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.53$, S.D.=0.47) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีระเบียบวินัยในตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.58$, S.D.=0.55) รองลงมาคือ การรู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.57$, S.D.=0.51) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีความทันสมัย เป็นสากล และการมีความยืดหยุ่น ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.61) และ ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.63) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านบุคลิกภาพโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.08$) **ค่าดัชนี**

$PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตาม
ความคาดหวัง ($PNI_{Modified} = 0.14$) รองลงมาคือ การเป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย
($PNI_{Modified} = 0.09$)

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานด้านคุณธรรม และจริยธรรม จำแนกตามภาค

ภาพรวมด้านคุณธรรมและจริยธรรม	ภาคเหนือ						ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ						ภาคกลาง						ภาคใต้					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1 ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่เมือคติ	4.21 (0.73)	มาก	4.52 (0.55)	มากที่สุด	0.07	3	4.06 (0.88)	มาก	4.45 (0.68)	มาก	0.10	2	4.07 (0.84)	มาก	4.47 (0.57)	มาก	0.10	1	4.27 (0.75)	มาก	4.59 (0.55)	มากที่สุด	0.07	3
2 รู้กาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล	4.33 (0.69)	มาก	4.57 (0.57)	มากที่สุด	0.06	4	4.11 (0.82)	มาก	4.52 (0.62)	มากที่สุด	0.10	2	4.17 (0.78)	มาก	4.51 (0.55)	มากที่สุด	0.08	3	4.38 (0.66)	มาก	4.55 (0.54)	มากที่สุด	0.04	6
3 มีความทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก	4.27 (0.74)	มาก	4.58 (0.55)	มากที่สุด	0.07	3	4.11 (0.80)	มาก	4.53 (0.61)	มากที่สุด	0.10	2	4.14 (0.80)	มาก	4.51 (0.56)	มากที่สุด	0.09	2	4.24 (0.76)	มาก	4.51 (0.57)	มากที่สุด	0.06	4
4 รู้จักยกย่องผู้อื่น	4.26 (0.71)	มาก	4.52 (0.58)	มากที่สุด	0.06	4	4.04 (0.85)	มาก	4.49 (0.66)	มาก	0.11	1	4.15 (0.80)	มาก	4.55 (0.57)	มากที่สุด	0.10	1	4.22 (0.75)	มาก	4.55 (0.55)	มากที่สุด	0.08	2
5 ประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร	4.24 (0.74)	มาก	4.51 (0.60)	มากที่สุด	0.06	4	4.06 (0.82)	มาก	4.48 (0.67)	มาก	0.11	1	4.14 (0.84)	มาก	4.53 (0.59)	มากที่สุด	0.09	2	4.17 (0.77)	มาก	4.54 (0.54)	มากที่สุด	0.09	1
6 มีความเสียสละ	4.28 (0.74)	มาก	4.56 (0.60)	มากที่สุด	0.06	4	4.08 (0.81)	มาก	4.50 (0.69)	มากที่สุด	0.10	2	4.14 (0.86)	มาก	4.58 (0.55)	มากที่สุด	0.10	1	4.25 (0.72)	มาก	4.54 (0.57)	มากที่สุด	0.07	3

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ภาพรวมด้านคุณธรรมและจริยธรรม	ภาคเหนือ						ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ						ภาคกลาง						ภาคใต้					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
7 มีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ใช้บังคับบัญชา	4.23 (0.75)	มาก	4.59 (0.55)	มากที่สุด	0.08	2	4.08 (0.85)	มาก	4.49 (0.68)	มาก	0.10	2	4.09 (0.83)	มาก	4.52 (0.62)	มากที่สุด	0.10	1	4.19 (0.81)	มาก	4.55 (0.64)	มากที่สุด	0.09	1
8 ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล	4.20 (0.72)	มาก	4.62 (0.58)	มากที่สุด	0.10	1	4.07 (0.89)	มาก	4.48 (0.68)	มาก	0.10	2	4.12 (0.82)	มาก	4.53 (0.62)	มากที่สุด	0.10	1	4.27 (0.74)	มาก	4.58 (0.58)	มากที่สุด	0.07	3
9 ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา	4.36 (0.73)	มาก	4.63 (0.54)	มากที่สุด	0.06	4	4.19 (0.88)	มาก	4.53 (0.68)	มากที่สุด	0.08	4	4.25 (0.84)	มาก	4.54 (0.58)	มากที่สุด	0.07	4	4.44 (0.72)	มาก	4.61 (0.52)	มากที่สุด	0.04	6
10 มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส	4.39 (0.70)	มาก	4.63 (0.54)	มากที่สุด	0.06	4	4.20 (0.88)	มาก	4.58 (0.65)	มากที่สุด	0.09	3	4.28 (0.84)	มาก	4.58 (0.60)	มากที่สุด	0.07	4	4.36 (0.75)	มาก	4.61 (0.55)	มากที่สุด	0.06	4
11 ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มียู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย	4.30 (0.77)	มาก	4.66 (0.56)	มากที่สุด	0.08	2	4.15 (0.87)	มาก	4.56 (0.68)	มากที่สุด	0.10	2	4.20 (0.82)	มาก	4.53 (0.58)	มากที่สุด	0.08	3	4.33 (0.70)	มาก	4.55 (0.55)	มากที่สุด	0.05	5
12 มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น	4.34 (0.76)	มาก	4.62 (0.57)	มากที่สุด	0.06	4	4.22 (0.88)	มาก	4.53 (0.71)	มากที่สุด	0.07	5	4.24 (0.82)	มาก	4.56 (0.57)	มากที่สุด	0.08	3	4.40 (0.68)	มาก	4.60 (0.56)	มากที่สุด	0.05	5
ภาพรวมด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.29 (0.61)	มาก	4.58 (0.48)	มากที่สุด	0.07		4.11 (0.72)	มาก	4.51 (0.57)	มากที่สุด	0.10		4.17 (0.71)	มาก	4.53 (0.48)	มากที่สุด	0.09		4.29 (0.62)	มาก	4.57 (0.48)	มากที่สุด	0.06	

จากตารางที่ 16 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรม จำแนกตามภาค พบว่า

ภาคเหนือ ระดับปฏิบัติจริง ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.29$, S.D.=0.61) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.39$, S.D.=0.70) รองลงมาคือ การยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.73) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.73) **ระดับความคาดหวัง** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.58$, S.D.=0.48) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.66$, S.D.=0.56) รองลงมาคือ การยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา และการมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.63$, S.D.=0.54) และ ($\bar{X}=4.63$, S.D.=0.54) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร ($\bar{X}=4.51$, S.D.=0.60) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านคุณธรรมและจริยธรรมโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.07$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล ($PNI_{Modified} = 0.10$) รองลงมาคือ การมีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชา และการดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย ($PNI_{Modified} = 0.08$)

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระดับปฏิบัติจริง ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.11$, S.D.=0.72) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.22$, S.D.=0.88) รองลงมาคือ การมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.88) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การรู้จักยกย่องผู้อื่น ($\bar{X}=4.04$, S.D.=0.85) **ระดับความคาดหวัง** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.51$, S.D.=0.57) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.58$, S.D.=0.65) รองลงมาคือ การดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.56$, S.D.=0.68) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ ($\bar{X}=4.55$, S.D.=0.68) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านคุณธรรมและจริยธรรมโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.10$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การรู้จักยกย่องผู้อื่น และการประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร ($PNI_{Modified} = 0.11$) รองลงมาคือ การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ การรู้จักละเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล การมีความ

อดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก การมีความเสียสละ การมีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล ($PNI_{Modified} = 0.10$)

ภาคกลาง ระดับปฏิบัติจริง ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.17, S.D.=0.71$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.28, S.D.=0.84$) รองลงมาคือ การยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.25, S.D.=0.84$) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ ($\bar{X}=4.07, S.D.=0.84$) **ระดับความคาดหวัง** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.53, S.D.=0.48$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความเสียสละ และการมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.58, S.D.=0.55$) และ ($\bar{X}=4.58, S.D.=0.60$) รองลงมาคือ การมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.56, S.D.=0.57$) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ ($\bar{X}=4.47, S.D.=0.57$) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านคุณธรรมและจริยธรรม** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.09$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ การรู้จักยกย่องผู้อื่น การมีความเสียสละ การมีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล ($PNI_{Modified} = 0.10$) รองลงมาคือ การมีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก และการประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร ($PNI_{Modified} = 0.09$)

ภาคใต้ ระดับปฏิบัติจริง ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.29, S.D.=0.62$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.44, S.D.=0.72$) รองลงมาคือ การมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.40, S.D.=0.68$) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร ($\bar{X}=4.17, S.D.=0.77$) **ระดับความคาดหวัง** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.57, S.D.=0.48$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา และการมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.61, S.D.=0.52$) และ ($\bar{X}=4.61, S.D.=0.55$) รองลงมาคือ การมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่นมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.60, S.D.=0.56$) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก ($\bar{X}=4.51, S.D.=0.57$) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านคุณธรรมและจริยธรรม** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.06$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุด

คือ การประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร และการมีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับ
 ผู้ใต้บังคับบัญชา ($PNI_{Modified} = 0.09$) รองลงมาคือ รู้จักยกย่องผู้อื่น ($PNI_{Modified} = 0.08$)

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำ
 แบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานด้านความรู้ จำแนกตามระดับ
 การศึกษา

ด้านความรู้	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย		
1 มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	3.28 (0.82)	ปานกลาง	4.23 (0.64)	มาก	0.29	7	3.30 (0.64)	ปานกลาง	4.27 (0.68)	มาก	0.30	8
2 มีความเข้าใจในวิชาชีพครู	3.47 (0.84)	ปานกลาง	4.45 (0.65)	มาก	0.28	8	3.76 (0.91)	มาก	4.51 (0.63)	มากที่สุด	0.20	9
3 มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก	3.28 (0.73)	ปานกลาง	4.39 (0.64)	มาก	0.34	4	3.34 (0.77)	ปานกลาง	4.41 (0.63)	มาก	0.32	5
4 รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง	3.38 (0.81)	ปานกลาง	4.45 (0.66)	มาก	0.31	6	3.42 (0.81)	ปานกลาง	4.49 (0.62)	มาก	0.31	6
5 มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ	3.37 (0.78)	ปานกลาง	4.40 (0.68)	มาก	0.31	6	3.42 (0.89)	ปานกลาง	4.44 (0.61)	มาก	0.30	7
6 มีความรู้ทักษะทางด้านภาษา	3.27 (0.75)	ปานกลาง	4.31 (0.70)	มาก	0.32	5	3.27 (0.80)	ปานกลาง	4.35 (0.61)	มาก	0.33	4
7 สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและ โลกตะวันตกเข้าด้วยกัน	3.06 (0.71)	ปานกลาง	4.18 (0.77)	มาก	0.37	1	3.08 (0.79)	ปานกลาง	4.19 (0.72)	มาก	0.36	3

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ด้านความรู้	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
8	3.16 (0.66)	ปานกลาง	4.32 (0.69)	มาก	0.36	2	3.10 (0.60)	ปานกลาง	4.34 (0.66)	มาก	0.40	1
9	3.28 (0.71)	ปานกลาง	4.41 (0.69)	มาก	0.34	4	3.32 (0.83)	ปานกลาง	4.40 (0.65)	มาก	0.33	4
10	3.26 (0.71)	ปานกลาง	4.40 (0.70)	มาก	0.35	3	3.17 (0.66)	ปานกลาง	4.38 (0.66)	มาก	0.38	2
11	3.21 (0.68)	ปานกลาง	4.31 (0.72)	มาก	0.34	4	3.16 (0.64)	ปานกลาง	4.37 (0.64)	มาก	0.38	2
12	3.23 (0.67)	ปานกลาง	4.41 (0.71)	มาก	0.37	1	3.28 (0.69)	ปานกลาง	4.47 (0.63)	มาก	0.36	3
ภาพรวมด้านความรู้	3.27 (0.33)	ปานกลาง	4.35 (0.53)	มาก	0.33		3.30 (0.39)	ปานกลาง	4.39 (0.50)	มาก	0.33	

จากตารางที่ 17 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านความรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.27$, S.D.=0.33) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.47$, S.D.=0.84) รองลงมาคือ การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.38$, S.D.=0.81) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน ($\bar{X}=3.06$, S.D.=0.71) **ระดับความคาดหวัง** ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.53) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความเข้าใจในวิชาชีพครู และการรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.65) และ ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.66) ตามลำดับ รองลงมาคือ การมีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำและการมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.69) และ ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.71) โดยค่าเฉลี่ยน้อย

ที่สุดคือ การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน (\bar{X} = 4.18, S.D.=0.77) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านความรู้** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =0.33) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ** การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน และการมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณีค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.37$) รองลงมาคือ การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก

($PNI_{Modified} = 0.18$)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} =3.20, S.D.=0.39) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =3.76, S.D.=0.91) รองลงมาคือ การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง และการมีความรู้ทางการบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =3.42, S.D.=0.81) และ (\bar{X} =3.42, S.D.=0.89) ตามลำดับ โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน (\bar{X} =3.08, S.D.=0.79) **ระดับความคาดหวัง** ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.39, S.D.=0.50) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =4.51, S.D.=0.63) รองลงมาคือ การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =4.49, S.D.=0.62) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน (\bar{X} =4.19, S.D.=0.72) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านความรู้** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =0.33) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ** การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก ($PNI_{Modified} = 0.40$) รองลงมาคือ การมีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน และการมีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจจากหน้าประวัติศาสตร์ของไทย ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.38$)

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานด้านทักษะ จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านทักษะ	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	3.50 (0.82)	มาก	4.47 (0.66)	มาก	0.28	7	3.32 (0.78)	ปานกลาง	4.48 (0.62)	มาก	0.35	3
2 มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางาน และการศึกษา	3.21 (0.70)	ปานกลาง	4.37 (0.68)	มาก	0.36	2	3.11 (0.69)	ปานกลาง	4.36 (0.67)	มาก	0.40	1
3 มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ	3.08 (0.66)	ปานกลาง	4.26 (0.75)	มาก	0.38	1	3.13 (0.72)	ปานกลาง	4.28 (0.72)	มาก	0.37	2
4 มีการคิดวิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ข้างหน้า เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา	3.20 (0.67)	ปานกลาง	4.34 (0.71)	มาก	0.36	2	3.17 (0.70)	ปานกลาง	4.35 (0.70)	มาก	0.37	2
5 มีทักษะทางด้านกาารฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (ส จ วิ ลิ เพื่อคิดความและสื่อความคิดของตนเอง	3.31 (0.68)	ปานกลาง	4.39 (0.68)	มาก	0.33	4	3.25 (0.71)	ปานกลาง	4.39 (0.73)	มาก	0.35	3
6 มีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ	3.24 (0.67)	ปานกลาง	4.38 (0.71)	มาก	0.35	3	3.20 (0.66)	ปานกลาง	4.38 (0.69)	มาก	0.37	2
7 มีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและ เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดการเรียนรู้อ	3.25 (0.71)	ปานกลาง	4.31 (0.74)	มาก	0.33	4	3.30 (0.77)	ปานกลาง	4.36 (0.68)	มาก	0.32	6
8 มีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	3.31 (0.70)	ปานกลาง	4.36 (0.71)	มาก	0.32	5	3.27 (0.71)	ปานกลาง	4.38 (0.66)	มาก	0.34	4
9 เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม	3.39 (0.75)	ปานกลาง	4.40 (0.70)	มาก	0.30	6	3.27 (0.73)	ปานกลาง	4.41 (0.64)	มาก	0.35	3
10 มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม	3.33 (0.71)	ปานกลาง	4.39 (0.72)	มาก	0.32	5	3.31 (0.73)	ปานกลาง	4.41 (0.64)	มาก	0.33	5
11 มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเหมาะสม	3.32 (0.74)	ปานกลาง	4.39 (0.72)	มาก	0.32	5	3.26 (0.74)	ปานกลาง	4.36 (0.68)	มาก	0.34	4
ภาพรวมด้านทักษะ	3.29 (0.37)	ปานกลาง	4.37 (0.58)	มาก	0.33		3.24 (0.41)	ปานกลาง	4.38 (0.56)	มาก	0.35	

จากตารางที่ 18 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านทักษะ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.29$, S.D.=0.37) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.50$, S.D.=0.82) รองลงมาคือ การเป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.39$, S.D.=0.75) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($\bar{X}=3.08$, S.D.=0.66) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.37$, S.D.=0.58) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.66) รองลงมาคือ การเป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.40$, S.D.=0.70) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($\bar{X}=4.26$, S.D.=0.75) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นด้าน** ทักษะ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.33$) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นสูงสุด** คือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($PNI_{Modified} = 0.38$) รองลงมาคือ การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางาน และมีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอก เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.36$)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.77$, S.D.=0.75) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.32$, S.D.=0.78) รองลงมาคือ การมีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.31$, S.D.=0.73) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา ($\bar{X}=3.11$, S.D.=0.69) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.38$, S.D.=0.56) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.52) รองลงมาคือ การเป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม และการมีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.64) เท่ากัน โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($\bar{X}=4.28$,

S.D.=0.72) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านทักษะ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =0.35) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.40$) รองลงมาคือ การมีมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ ภายหน้าเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา และการมีความรู้ในกระบวนการบริหารและ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.37$)

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านทัศนคติ จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านทัศนคติ	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1	4.09 (0.84)	มาก	4.46 (0.63)	มาก	0.09	3	4.04 (0.81)	มาก	4.52 (0.63)	มากที่สุด	0.12	4
2	4.09 (0.86)	มาก	4.43 (0.67)	มาก	0.08	4	4.11 (0.82)	มาก	4.50 (0.63)	มากที่สุด	0.10	6
3	3.97 (0.87)	มาก	4.42 (0.67)	มาก	0.11	1	3.89 (0.78)	มาก	4.51 (0.59)	มากที่สุด	0.16	1
4	4.16 (0.83)	มาก	4.47 (0.66)	มาก	0.07	5	4.14 (0.82)	มาก	4.55 (0.61)	มากที่สุด	0.10	6
5	4.00 (0.87)	มาก	4.46 (0.68)	มาก	0.11	1	3.96 (0.90)	มาก	4.53 (0.60)	มากที่สุด	0.14	2
6	4.02 (0.87)	มาก	4.47 (0.66)	มาก	0.11	1	4.00 (0.92)	มาก	4.52 (0.62)	มากที่สุด	0.13	3
7	4.09 (0.84)	มาก	4.47 (0.63)	มาก	0.09	3	4.06 (0.84)	มาก	4.52 (0.59)	มากที่สุด	0.11	5

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ด้านทัศนคติ	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
8 ยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดี	4.09 (0.85)	มาก	4.48 (0.62)	มาก	0.10	2	4.04 (0.84)	มาก	4.51 (0.60)	มากที่สุด	0.12	4
9 ครูทราื่องานว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อสังคม	4.15 (0.81)	มาก	4.45 (0.65)	มาก	0.07	5	4.16 (0.82)	มาก	4.55 (0.61)	มากที่สุด	0.09	7
10 ยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะเฝ้าหน้าหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง	4.07 (0.85)	มาก	4.45 (0.65)	มาก	0.09	3	3.98 (0.85)	มาก	4.53 (0.62)	มากที่สุด	0.14	2
11 รู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง	4.08 (0.84)	มาก	4.44 (0.67)	มาก	0.09	3	3.99 (0.87)	มาก	4.51 (0.60)	มากที่สุด	0.13	3
12 มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล	4.05 (0.87)	มาก	4.44 (0.66)	มาก	0.10	2	4.01 (0.83)	มาก	4.47 (0.63)	มาก	0.11	5
13 มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์	4.34 (0.83)	มาก	4.57 (0.65)	มากที่สุด	0.05	6	4.40 (0.79)	มาก	4.68 (0.56)	มากที่สุด	0.06	7
14 มีความเห็นอดทนใจ ปรารถนาดีต่อผู้อื่น	4.15 (0.86)	มาก	4.48 (0.67)	มาก	0.08	4	4.12 (0.86)	มาก	4.57 (0.60)	มากที่สุด	0.11	5
15 ยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล	3.98 (0.90)	มาก	4.38 (0.71)	มาก	0.10	2	3.96 (0.86)	มาก	4.49 (0.63)	มาก	0.14	2
16 ให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน	4.18 (0.86)	มาก	4.49 (0.65)	มาก	0.07	5	4.08 (0.81)	มาก	4.52 (0.60)	มากที่สุด	0.11	5
ภาพรวมด้านทัศนคติ	4.09 (0.71)	มาก	4.46 (0.53)	มาก	0.09		4.06 (0.71)	มาก	4.53 (0.51)	มากที่สุด	0.12	

จากตารางที่ 19 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านทัศนคติ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.09$, $S.D.=0.71$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.34$, $S.D.=0.83$) รองลงมาคือ การให้เกียรติเจ้านาย หรือหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.18$, $S.D.=0.86$) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล ($\bar{X}=3.98$, $S.D.=0.90$) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ใน

ระดับมาก ($\bar{X}=4.46$, S.D.=0.53) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.57$, S.D.=0.65) รองลงมาคือ การให้เกียรติ เจ้านาย หรือ หัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.49$, S.D.=0.65) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมอง โลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.67) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น**ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.09$) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น**สูงสุดคือ การมองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ การใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง และการมีความกล้า : กล้ายอมรับ ความผิด และผลการกระทำของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ($PNI_{Modified} = 0.11$) รองลงมาคือ การยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดี การมีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล และการยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.10$)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X}=4.06$, S.D.=0.71) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.40$, S.D.=0.79) รองลงมาคือ การศรัทธาใน หน่วยงานมี คุณค่าและมีความสำคัญต่อสังคม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.16$, S.D.=0.82) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ ($\bar{X}=3.89$, S.D.=0.78) **ระดับ ความคาดหวัง** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.53$, S.D.=0.51) ด้านที่มี ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.68$, S.D.=0.56) รองลงมาคือ การมีความเห็นอดเห็นใจ ปราบปรามดีต่อผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.57$, S.D.=0.60) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.63) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมมี ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.12$) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น**สูงสุดคือ การมองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ ($PNI_{Modified} = 0.16$) รองลงมาคือ การใจกว้าง รับฟังผู้ ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง การยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ด เหนื่อย แม้จะไม่ใช่น้ำหนักของผู้บริหารโดยตรง และการยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.14$)

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านบุคลิกภาพ จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านบุคลิกภาพ	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1 มีระเบียบวินัยในตนเอง	4.16 (0.85)	มาก	4.50 (0.61)	มากที่สุด	0.08	5	4.22 (0.80)	มาก	4.59 (0.57)	มากที่สุด	0.09	6
2 ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง	3.96 (0.89)	มาก	4.44 (0.66)	มาก	0.12	1	3.87 (0.76)	มาก	4.53 (0.59)	มากที่สุด	0.17	1
3 มีความทันสมัย เป็นสากล	4.00 (0.83)	มาก	4.43 (0.66)	มาก	0.11	2	4.01 (0.74)	มาก	4.47 (0.58)	มาก	0.12	3
4 มีความเชื่อมั่นในตนเอง	4.10 (0.86)	มาก	4.45 (0.68)	มาก	0.09	4	4.15 (0.79)	มาก	4.50 (0.60)	มากที่สุด	0.08	7
5 มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น	4.14 (0.86)	มาก	4.48 (0.63)	มาก	0.08	5	4.11 (0.87)	มาก	4.58 (0.55)	มากที่สุด	0.11	4
6 รู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว	4.17 (0.85)	มาก	4.48 (0.63)	มาก	0.07	6	4.21 (0.76)	มาก	4.61 (0.53)	มากที่สุด	0.09	6
7 มีความยืดหยุ่น	4.03 (0.86)	มาก	4.40 (0.69)	มาก	0.09	4	3.99 (0.84)	มาก	4.53 (0.58)	มากที่สุด	0.13	2
8 สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี	4.07 (0.86)	มาก	4.45 (0.67)	มาก	0.09	4	4.03 (0.85)	มาก	4.51 (0.57)	มากที่สุด	0.12	3
9 มีปริมาณภาษาพูดเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ	4.17 (0.85)	มาก	4.48 (0.64)	มาก	0.07	6	4.17 (0.80)	มาก	4.57 (0.58)	มากที่สุด	0.10	5
10 มีความอ่อนน้อมถ่อมตน	4.16 (0.88)	มาก	4.47 (0.66)	มาก	0.08	5	4.11 (0.78)	มาก	4.52 (0.63)	มากที่สุด	0.10	5

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ด้านบุคลิกภาพ	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
11 เป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย	4.04 (0.86)	มาก	4.43 (0.69)	มาก	0.10	3	4.03 (0.82)	มาก	4.48 (0.60)	มาก	0.11	4
12 มีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส	4.16 (0.85)	มาก	4.49 (0.65)	มาก	0.08	5	4.11 (0.78)	มาก	4.53 (0.61)	มากที่สุด	0.10	5
ภาพรวมด้านบุคลิกภาพ	4.10 (0.72)	มาก	4.46 (0.54)	มาก	0.09		4.08 (0.67)	มาก	4.54 (0.49)	มากที่สุด	0.11	

จากตารางที่ 20 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานชั้นพื้นฐานด้านบุคลิกภาพ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.10$, S.D.=0.72) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การรู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว และการมีกริยามารยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.17$, S.D.=0.85) เท่ากัน รองลงมาคือ การมีระเบียบวินัยในตนเอง กับการการเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}=4.16$, S.D.=0.85) และการมีความอ่อนน้อมถ่อมตน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.16$, S.D.=0.88) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ($\bar{X}=3.96$, S.D.=0.89) **ระดับความคาดหวัง** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.46$, S.D.=0.54) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีระเบียบวินัยในตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.50$, S.D.=0.61) รองลงมาคือ การมีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.49$, S.D.=0.65) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีความยืดหยุ่น ($\bar{X}=4.40$, S.D.=0.69) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.09$) ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ($PNI_{Modified} = 0.12$) รองลงมาคือ การมีความทันสมัย เป็นสากล ($PNI_{Modified} = 0.11$)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.08$, S.D.=0.67) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีระเบียบวินัยในตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.22$, S.D.=0.80) รองลงมาคือ การรู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.76) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ($\bar{X}=3.87$, S.D.=0.76) **ระดับความคาดหวัง** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.54$, S.D.=0.49) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การรู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.61$, S.D.=0.53) รองลงมาคือ การมีระเบียบวินัยในตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.59$, S.D.=0.57) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีความทันสมัย เป็นสากล ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.58) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.11$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ($PNI_{Modified} = 0.17$) รองลงมาคือ การมีความยืดหยุ่น ($PNI_{Modified} = 0.13$)

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรม จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1 ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่เมื่อคดี	4.11 (0.84)	มาก	4.47 (0.62)	มาก	0.09	1	4.10 (0.80)	มาก	4.53 (0.55)	มากที่สุด	0.11	3
2 รู้กาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล	4.19 (0.78)	มาก	4.52 (0.59)	มากที่สุด	0.08	2	4.23 (0.74)	มาก	4.56 (0.54)	มากที่สุด	0.08	5
3 มีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก	4.16 (0.79)	มาก	4.53 (0.59)	มากที่สุด	0.09	1	4.16 (0.78)	มาก	4.53 (0.56)	มากที่สุด	0.09	4
4 รู้จักยกย่องผู้อื่น	4.14 (0.81)	มาก	4.52 (0.61)	มากที่สุด	0.09	1	4.05 (0.80)	มาก	4.52 (0.57)	มากที่สุด	0.12	2
5 ประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร	4.14 (0.81)	มาก	4.51 (0.62)	มากที่สุด	0.09	1	4.02 (0.83)	มาก	4.49 (0.63)	มาก	0.12	2

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
7 มีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชา	4.13 (0.83)	มาก	4.52 (0.65)	มากที่สุด	0.09	1	4.07 (0.82)	มาก	4.55 (0.56)	มากที่สุด	0.12	2
8 ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล	4.15 (0.83)	มาก	4.52 (0.65)	มากที่สุด	0.09	1	4.02 (0.83)	มาก	4.56 (0.58)	มากที่สุด	0.13	1
9 ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา	4.27 (0.83)	มาก	4.56 (0.62)	มากที่สุด	0.07	3	4.25 (0.82)	มาก	4.55 (0.57)	มากที่สุด	0.07	6
10 มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส	4.28 (0.82)	มาก	4.59 (0.62)	มากที่สุด	0.07	3	4.22 (0.87)	มาก	4.60 (0.56)	มากที่สุด	0.09	4
11 ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย	4.23 (0.82)	มาก	4.56 (0.62)	มากที่สุด	0.08	2	4.11 (0.84)	มาก	4.55 (0.59)	มากที่สุด	0.11	3
12 มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น	4.28 (0.82)	มาก	4.56 (0.64)	มากที่สุด	0.07	3	4.21 (0.83)	มาก	4.60 (0.54)	มากที่สุด	0.09	4
ภาพรวมด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.19 (0.69)	มาก	4.53 (0.52)	มากที่สุด	0.08		4.13 (0.70)	มาก	4.55 (0.48)	มากที่สุด	0.10	

จากตารางที่ 21 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรม จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.19$, S.D.=0.69) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส และการมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.28$, S.D.=0.82) เท่ากัน รองลงมาคือ การยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.83) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มือคด ($\bar{X}=4.11$, S.D.=0.84) **ระดับความคาดหวัง** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.53$, S.D.=0.52) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส

มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.59$, S.D.=0.62) รองลงมาคือ การยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทงศาสนา กับ การดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.56$, S.D.=0.62) เท่ากัน และการมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.56$, S.D.=0.64) โดย ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.62) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดย ภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.08$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ การมีความอดทนต่ออุปสรรค และความ ยากลำบาก การรู้จักยกย่องผู้อื่น การประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร การมีความเสียสละ การมีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชา และการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน อย่างสมเหตุผลซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.09$) รองลงมาคือ การรู้กาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล และการดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ ชีวิตเรียบง่าย ($PNI_{Modified} = 0.08$)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.13$, S.D.=0.70) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การยึดมั่นและปฏิบัติ ตามแนวทงศาสนา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.82) รองลงมาคือ การรู้กาลเทศะ มารยาท ของสังคมไทย และสังคมสากล มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.23$, S.D.=0.74) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ ประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร ($\bar{X}=4.02$, S.D.=0.83) **ระดับความคาดหวัง** ด้าน คุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.55$, S.D.=0.48) ด้านที่มี ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส และการมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.60$, S.D.=0.56) และ ($\bar{X}=4.60$, S.D.=0.54) ตามลำดับ รองลงมาคือ การรู้ กาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล และการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่าง สมเหตุผล มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.56$, S.D.=0.54) และ ($\bar{X}=4.56$, S.D.=0.58) ตามลำดับ โดย ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร ($\bar{X}=4.49$, S.D.=0.63) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} =0.10$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน อย่างสมเหตุผล ($PNI_{Modified} = 0.13$) รองลงมาคือ การรู้จักยกย่องผู้อื่น การประหยัดและรู้ คุณค่าของทรัพยากร และการมีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.12$)

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำ
แบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านความรู้ ของภาคเหนือ จำแนก
ตามระดับการศึกษา

ด้านความรู้	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1 มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	3.50 (0.85)	มาก	4.35 (0.62)	มาก	0.24	11	3.27 (0.53)	ปานกลาง	4.38 (0.70)	มาก	0.34	8
2 มีความเข้าใจในวิชาชีพครู	3.43 (0.76)	ปานกลาง	4.50 (0.56)	มากที่สุด	0.31	8	3.73 (0.78)	มาก	4.77 (0.43)	มากที่สุด	0.28	11
3 มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก	3.29 (0.63)	ปานกลาง	4.44 (0.60)	มาก	0.35	4	3.58 (0.90)	มาก	4.54 (0.58)	มากที่สุด	0.27	12
4 รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง	3.43 (0.76)	ปานกลาง	4.56 (0.56)	มากที่สุด	0.33	7	3.35 (0.75)	ปานกลาง	4.62 (0.57)	มากที่สุด	0.38	7
5 มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ	3.48 (0.72)	ปานกลาง	4.46 (0.67)	มาก	0.28	10	3.54 (0.81)	มาก	4.62 (0.50)	มากที่สุด	0.30	10
6 มีความรู้ทักษะทางด้านภาษา	3.40 (0.67)	ปานกลาง	4.38 (0.68)	มาก	0.29	9	3.12 (0.77)	ปานกลาง	4.42 (0.50)	มาก	0.42	2
7 สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน	3.18 (0.69)	ปานกลาง	4.27 (0.75)	มาก	0.34	6	3.27 (0.92)	ปานกลาง	4.31 (0.55)	มาก	0.32	9
8 เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก	3.19 (0.63)	ปานกลาง	4.37 (0.69)	มาก	0.37	2	3.04 (0.34)	ปานกลาง	4.50 (0.58)	มาก	0.48	1
9 มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ	3.33 (0.68)	ปานกลาง	4.52 (0.63)	มากที่สุด	0.36	3	3.19 (0.63)	ปานกลาง	4.50 (0.58)	มาก	0.41	3
10 มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน	3.36 (0.76)	ปานกลาง	4.44 (0.67)	มาก	0.32	5	3.15 (0.46)	ปานกลาง	4.38 (0.64)	มาก	0.39	5
11 มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจ รากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย	3.27 (0.68)	ปานกลาง	4.42 (0.70)	มาก	0.35	4	3.15 (0.54)	ปานกลาง	4.38 (0.70)	มาก	0.39	5
12 มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย	3.27 (0.60)	ปานกลาง	4.52 (0.66)	มากที่สุด	0.39	1	3.35 (0.56)	ปานกลาง	4.69 (0.55)	มากที่สุด	0.40	4
ภาพรวมด้านความรู้	3.34 (0.23)	ปานกลาง	4.44 (0.49)	มาก	0.33		3.31 (0.26)	ปานกลาง	4.51 (0.42)	มากที่สุด	0.36	

จากตารางที่ 22 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานด้านความรู้ของภาคเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.34$, S.D.=0.23) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=3.50$, S.D.=0.85) รองลงมาคือ มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x}=3.48$, S.D.=0.72) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน ($\bar{x}=3.18$, S.D.=0.69) **ระดับความคาดหวัง** ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.44$, S.D.=0.49) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.56$, S.D.=0.56) รองลงมาคือ การ มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ และการ มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม รู้ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.52$, S.D.=0.63) และ ($\bar{x}=4.52$, S.D.=0.66) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน ($\bar{x}=4.27$, S.D.=0.75) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านความรู้ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=0.33$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม รู้ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.39$) รองลงมาคือ การ เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก ($PNI_{Modified} = 0.37$)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.31$, S.D.=0.26) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=3.73$, S.D.=0.78) รองลงมาคือ การ มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=3.58$, S.D.=0.90) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก ($\bar{x}=3.04$, S.D.=0.34) **ระดับความคาดหวัง** ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.51$, S.D.=0.42) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.60$, S.D.=0.56) และ ($\bar{x}=4.77$, S.D.=0.43) ตามลำดับ รองลงมาคือ การ มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม รู้ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.69$, S.D.=0.55) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้า

ด้วยกัน ($\bar{x}=4.31$, $S.D.=0.55$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ด้านความรู้ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=0.36$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก ($PNI_{Modified} = 0.48$) รองลงมา คือ การมีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.41$)

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำ แบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านทักษะ ของภาคเหนือ จำแนก ตามระดับการศึกษา

ด้านทักษะ	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	3.41 (0.73)	ปานกลาง	4.52 (0.58)	มากที่สุด	0.32	5	3.27 (0.67)	ปานกลาง	4.58 (0.64)	มากที่สุด	0.40	3
2 มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางาน และการศึกษา	3.28 (0.62)	ปานกลาง	4.45 (0.64)	มาก	0.36	2	3.15 (0.54)	ปานกลาง	4.62 (0.57)	มากที่สุด	0.46	1
3 มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ	3.13 (0.53)	ปานกลาง	4.29 (0.70)	มาก	0.37	1	3.31 (0.88)	ปานกลาง	4.42 (0.70)	มาก	0.34	7
4 มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา	3.26 (0.57)	ปานกลาง	4.38 (0.67)	มาก	0.35	3	3.15 (0.78)	ปานกลาง	4.38 (0.75)	มาก	0.39	4
5 มีทักษะทางด้านกรฟิ่ง การพูด การอ่าน การเขียน (สุ จี ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง	3.34 (0.64)	ปานกลาง	4.45 (0.60)	มาก	0.34	4	3.15 (0.61)	ปานกลาง	4.58 (0.58)	มากที่สุด	0.45	2
6 มีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ	3.29 (0.61)	ปานกลาง	4.41 (0.65)	มาก	0.34	4	3.50 (0.65)	มาก	4.54 (0.58)	มากที่สุด	0.30	9
7 มีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้	3.25 (0.57)	ปานกลาง	4.36 (0.67)	มาก	0.34	4	3.23 (0.86)	ปานกลาง	4.46 (0.65)	มาก	0.38	5
8 มีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	3.34 (0.68)	ปานกลาง	4.40 (0.64)	มาก	0.32	5	3.54 (0.71)	ปานกลาง	4.50 (0.58)	มากที่สุด	0.27	10
9 เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม	3.41 (0.67)	ปานกลาง	4.47 (0.64)	มาก	0.31	6	3.46 (0.71)	ปานกลาง	4.58 (0.58)	มากที่สุด	0.32	8
10 มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม	3.28 (0.62)	ปานกลาง	4.44 (0.66)	มาก	0.35	3	3.54 (0.76)	มาก	4.62 (0.64)	มากที่สุด	0.30	9
11 มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเหมาะสม	3.27 (0.63)	ปานกลาง	4.45 (0.62)	มาก	0.36	2	3.38 (0.64)	ปานกลาง	4.58 (0.50)	มากที่สุด	0.35	6
ภาพรวมด้านทักษะ	3.30 (0.28)	ปานกลาง	4.42 (0.53)	มาก	0.34		3.34 (0.34)	ปานกลาง	4.53 (0.48)	มากที่สุด	0.36	

จากตารางที่ 23 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านทักษะของภาคเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X}=3.30$, $S.D.=0.28$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และการ เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.41$, $S.D.=0.73$) และ ($\bar{X}=3.41$, $S.D.=0.67$) รองลงมาคือ การมีทักษะทางด้านการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน(สุ จิ ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}=3.34$, $S.D.=0.64$) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($\bar{X}=3.13$, $S.D.=0.53$) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.42$, $S.D.=0.53$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.47$, $S.D.=0.64$) รองลงมาคือ การ มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา การมีทักษะทางด้านการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน(สุ จิ ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง และการ มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.45$, $S.D.=0.64$) ($\bar{X}=4.45$, $S.D.=0.60$) และ ($\bar{X}=4.45$, $S.D.=0.62$) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($\bar{X}=4.29$, $S.D.=0.70$) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น** ด้านทักษะ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.34$) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น** สูงสุดคือ การ มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากัน (PNI_{Modified} = 0.37) รองลงมาคือ การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา (PNI_{Modified} = 0.36)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X}=3.34$, $S.D.=0.34$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ กับ การมีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.54$, $S.D.=0.71$) และ ($\bar{X}=3.54$, $S.D.=0.76$) รองลงมาคือ การมีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.50$, $S.D.=0.65$) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา และมีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์

ภายหน้า เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหามีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=3.15$, S.D.=0.54) และ ($\bar{x}=3.15$, S.D.=0.78) ตามลำดับ **ระดับความคาดหวัง** ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.53$, S.D.=0.48) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางาน และการศึกษา และการมีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.62$, S.D.=0.57) และ ($\bar{x}=4.62$, S.D.=0.54) ตามลำดับ รองลงมาคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การมีทักษะทางการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน(ส จี ปู ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง การเป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม และการมีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.58$, S.D.=0.64) ($\bar{x}=4.58$, S.D.=0.58) ($\bar{x}=4.58$, S.D.=0.58) และ ($\bar{x}=4.58$, S.D.=0.50) ตามลำดับ โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายหน้า เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหามีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.38$, S.D.=0.75) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น** ด้านทักษะ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=0.36$) ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา (PNI_{Modified} = 0.46) รองลงมาคือ การมีทักษะทางการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน(ส จี ปู ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ (PNI_{Modified} = 0.45)

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำ
แบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านทัศนคติ ของภาคเหนือ จำแนก
ตามระดับการศึกษา

ด้านทัศนคติ	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา						
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			
1	เสียดสีกำลังกาย กำลังใจและอุทิศเวลาในการทำงานเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่	4.20 (0.77)	มาก	4.52 (0.80)	มากที่สุด	0.08	4	4.08 (0.69)	มาก	4.58 (0.64)	มากที่สุด	0.12	5
2	มีความพอใจและภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา	4.27 (0.71)	มาก	4.53 (0.61)	มากที่สุด	0.06	6	4.27 (0.72)	มาก	4.62 (0.57)	มากที่สุด	0.08	9
3	มองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ	4.12 (0.70)	มาก	4.52 (0.59)	มากที่สุด	0.10	2	3.81 (0.80)	มาก	4.50 (0.65)	มากที่สุด	0.18	1
4	มีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำความดี ไม่ย่อท้อต่อการทำความดี	4.27 (0.74)	มาก	4.55 (0.61)	มากที่สุด	0.07	5	4.23 (0.82)	มาก	4.62 (0.57)	มากที่สุด	0.09	8
5	ใจกว้าง รั้งฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง	4.15 (0.78)	มาก	4.56 (0.61)	มากที่สุด	0.10	2	3.85 (0.92)	มาก	4.54 (0.65)	มากที่สุด	0.18	1
6	มีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น	4.14 (0.84)	มาก	4.53 (0.59)	มากที่สุด	0.09	3	3.96 (0.82)	มาก	4.54 (0.58)	มากที่สุด	0.15	3
7	มีความอดทน ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	4.23 (0.76)	มาก	4.52 (0.60)	มากที่สุด	0.07	5	4.08 (0.84)	มาก	4.58 (0.58)	มากที่สุด	0.12	5
8	ยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่นเมื่อทำความดี	4.20 (0.77)	มาก	4.55 (0.58)	มากที่สุด	0.08	4	4.12 (0.82)	มาก	4.62 (0.57)	มากที่สุด	0.12	5
9	ศรัทธาในว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อสังคม	4.27 (0.71)	มาก	4.52 (0.58)	มากที่สุด	0.06	6	4.15 (0.83)	มาก	4.62 (0.57)	มากที่สุด	0.11	6
10	ยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะไม่ใช่งานที่ของผู้บริหารโดยตรง	4.24 (0.78)	มาก	4.55 (0.54)	มากที่สุด	0.07	5	4.08 (0.74)	มาก	4.65 (0.56)	มากที่สุด	0.14	4
11	รู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง	4.19 (0.75)	มาก	4.54 (0.57)	มากที่สุด	0.08	4	4.08 (0.74)	มาก	4.58 (0.58)	มากที่สุด	0.12	5
12	มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล	4.08 (0.81)	มาก	4.52 (0.57)	มากที่สุด	0.11	1	4.08 (0.74)	มาก	4.54 (0.58)	มากที่สุด	0.11	6
13	มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์	4.43 (0.74)	มาก	4.66 (0.52)	มากที่สุด	0.05	7	4.42 (0.70)	มาก	4.85 (0.46)	มากที่สุด	0.10	7
14	มีความเห็นชอบเห็นใจ ปราบปรามที่ต่อผู้อื่น	4.20 (0.83)	มาก	4.52 (0.59)	มากที่สุด	0.07	5	4.15 (0.73)	มาก	4.65 (0.56)	มากที่สุด	0.12	5
15	ยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล	4.08 (0.88)	มาก	4.43 (0.70)	มาก	0.09	3	3.88 (0.77)	มาก	4.54 (0.71)	มากที่สุด	0.17	2
16	ให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน	4.28 (0.79)	มาก	4.50 (0.65)	มากที่สุด	0.05	7	4.12 (0.65)	มาก	4.54 (0.58)	มากที่สุด	0.10	7
	ภาพรวมด้านทัศนคติ	4.21 (0.63)	มาก	4.53 (0.48)	มากที่สุด	0.08		4.08 (0.65)	มาก	4.60 (0.48)	มากที่สุด	0.13	

จากตารางที่ 24 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านด้านทัศนคติของภาคเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.21$, $S.D.=0.63$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.43$, $S.D.=0.74$) รองลงมาคือ การ ให้เกียรติเจ้านาย หรือหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}=4.28$, $S.D.=0.79$) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล ($\bar{X}=4.08$, $S.D.=0.81$) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.53$, $S.D.=0.48$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.66$, $S.D.=0.52$) รองลงมาคือ การ ใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.56$, $S.D.=0.61$) และการมีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำความดี ไม่ย่อท้อต่อการทำความดี กับการยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่นเมื่อทำความดี มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.56$, $S.D.=0.61$) และ ($\bar{X}=4.56$, $S.D.=0.58$) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ ยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล ($\bar{X}=4.43$, $S.D.=0.70$) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.08$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.11$) รองลงมาคือ การใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.10$)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.08$, $S.D.=0.65$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.42$, $S.D.=0.70$) รองลงมาคือ การ มีความพอใจและภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.27$, $S.D.=0.72$) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ ($\bar{X}=3.81$, $S.D.=0.80$) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.60$, $S.D.=0.48$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.85$, $S.D.=0.46$) รองลงมาคือ การยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะไม่ใช่น้ำใจของผู้บริหารโดยตรง กับการมีความเห็นอดเห็นใจปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.65$, $S.D.=0.56$) เท่ากัน โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำ การมีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล การ

ยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล และการ ให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน ($\bar{X}=4.54$, S.D.=0.58) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.13$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ มองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ กับการใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.18$) รองลงมาคือ การยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล ($PNI_{Modified} = 0.17$)

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำ
แบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านบุคลิกภาพ ของภาคเหนือ
จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านบุคลิกภาพ	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย		
1 มีระเบียบวินัยในตนเอง	4.21 (0.78)	มาก	4.52 (0.61)	มากที่สุด	0.07	3	4.23 (0.71)	มาก	4.69 (0.55)	มากที่สุด	0.11	5
2 ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง	4.12 (0.81)	มาก	4.45 (0.68)	มาก	0.08	2	3.88 (0.77)	มาก	4.62 (0.57)	มากที่สุด	0.19	1
3 มีความทันสมัย เป็นสากล	4.13 (0.77)	มาก	4.45 (0.70)	มาก	0.08	2	4.04 (0.72)	มาก	4.58 (0.50)	มากที่สุด	0.13	3
4 มีความเชื่อมั่นในตนเอง	4.20 (0.79)	มาก	4.50 (0.60)	มากที่สุด	0.07	3	4.12 (0.77)	มาก	4.62 (0.50)	มากที่สุด	0.12	4
5 มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น	4.25 (0.77)	มาก	4.52 (0.54)	มากที่สุด	0.06	4	4.08 (0.84)	มาก	4.54 (0.51)	มากที่สุด	0.11	5
6 รู้ภาวะทะเลาะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว	4.34 (0.73)	มาก	4.52 (0.57)	มากที่สุด	0.04	5	4.35 (0.69)	มาก	4.73 (0.45)	มากที่สุด	0.09	6
7 มีความยืดหยุ่น	4.08 (0.80)	มาก	4.46 (0.63)	มาก	0.09	1	4.00 (0.80)	มาก	4.65 (0.49)	มากที่สุด	0.16	2
8 สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี	4.10 (0.78)	มาก	4.48 (0.63)	มาก	0.09	1	3.92 (0.93)	มาก	4.54 (0.51)	มากที่สุด	0.16	2
9 มีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ	4.24 (0.83)	มาก	4.51 (0.63)	มากที่สุด	0.06	4	4.15 (0.78)	มาก	4.62 (0.50)	มากที่สุด	0.11	5
10 มีความอ่อนน้อมถ่อมตน	4.27 (0.77)	มาก	4.50 (0.63)	มากที่สุด	0.06	4	4.27 (0.67)	มาก	4.73 (0.45)	มากที่สุด	0.11	5
11 เป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย	4.15 (0.79)	มาก	4.54 (0.64)	มากที่สุด	0.09	1	4.04 (0.77)	มาก	4.58 (0.50)	มากที่สุด	0.13	3
12 มีความสง่างาม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส	4.31 (0.76)	มาก	4.63 (0.58)	มากที่สุด	0.07	3	4.12 (0.71)	มาก	4.62 (0.50)	มากที่สุด	0.12	4
ภาพรวมด้านบุคลิกภาพ	4.20 (0.65)	มาก	4.51 (0.51)	มากที่สุด	0.07		4.10 (0.65)	มาก	4.63 (0.41)	มากที่สุด	0.13	

จากตารางที่ 25 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบ
ไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านบุคลิกภาพของภาคเหนือ จำแนกตามระดับ
การศึกษา พบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.65) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีรู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.34$, S.D.=0.73) รองลงมาคือ การ มีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}=4.31$, S.D.=0.76) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี ($\bar{X}=4.10$, S.D.=0.78) **ระดับความคาดหวัง** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.51$, S.D.=0.51) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.63$, S.D.=0.58) รองลงมาคือ การ เป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.54$, S.D.=0.64) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีความทันสมัย เป็นสากล ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.70) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.07$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ มีความยืดหยุ่น การสามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี และ การเป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.09$) รองลงมาคือ การ ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง กับการมีความทันสมัย เป็นสากล ($PNI_{Modified} = 0.08$)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.10$, S.D.=0.65) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การรู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.69) รองลงมาคือ การมีความอ่อนน้อมถ่อมตน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.67) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีความยืดหยุ่น ($\bar{X}=4.00$, S.D.=0.80) **ระดับความคาดหวัง** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.63$, S.D.=0.41) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน กับการรู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.73$, S.D.=0.45) เท่ากัน รองลงมาคือ การ มีระเบียบวินัยในตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.69$, S.D.=0.55) ตามลำดับ โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น กับการสามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี ($\bar{X}=4.54$, S.D.=0.51) เท่ากัน **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.13$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ($PNI_{Modified} = 0.19$) รองลงมาคือ การมีความยืดหยุ่น กับการสามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.16$)

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรม ของภาคเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1 ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ	4.24 (0.72)	มาก	4.53 (0.54)	มาก	0.07	3	4.08 (0.74)	มาก	4.46 (0.58)	มาก	0.09	5
2 รู้กาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล	4.34 (0.70)	มาก	4.56 (0.58)	มากที่สุด	0.05	5	4.27 (0.60)	มาก	4.65 (0.56)	มากที่สุด	0.09	5
3 มีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก	4.28 (0.75)	มาก	4.58 (0.55)	มากที่สุด	0.07	3	4.19 (0.69)	มาก	4.58 (0.58)	มากที่สุด	0.09	5
4 รู้จักยกย่องผู้อื่น	4.29 (0.71)	มาก	4.52 (0.58)	มากที่สุด	0.05	5	4.08 (0.69)	มาก	4.50 (0.58)	มากที่สุด	0.10	4
5 ประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร	4.28 (0.72)	มาก	4.51 (0.58)	มากที่สุด	0.05	5	4.04 (0.87)	มาก	4.54 (0.71)	มากที่สุด	0.12	3
6 มีความเสียสละ	4.31 (0.74)	มาก	4.55 (0.59)	มากที่สุด	0.06	4	4.12 (0.77)	มาก	4.62 (0.64)	มากที่สุด	0.12	3
7 มีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชา	4.27 (0.72)	มาก	4.59 (0.55)	มากที่สุด	0.08	2	4.00 (0.85)	มาก	4.54 (0.58)	มากที่สุด	0.13	2
8 ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล	4.27 (0.68)	มาก	4.63 (0.55)	มากที่สุด	0.09	1	3.85 (0.83)	มาก	4.54 (0.71)	มากที่สุด	0.18	1
9 ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา	4.37 (0.73)	มาก	4.62 (0.54)	มากที่สุด	0.06	4	4.31 (0.74)	มาก	4.69 (0.55)	มากที่สุด	0.09	5
10 มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส	4.40 (0.68)	มาก	4.64 (0.52)	มากที่สุด	0.06	4	4.35 (0.80)	มาก	4.58 (0.64)	มากที่สุด	0.05	6
11 ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย	4.34 (0.76)	มาก	4.66 (0.53)	มากที่สุด	0.08	2	4.12 (0.82)	มาก	4.62 (0.70)	มากที่สุด	0.12	3
12 มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น	4.39 (0.72)	มาก	4.64 (0.54)	มากที่สุด	0.06	4	4.08 (0.89)	มาก	4.50 (0.71)	มากที่สุด	0.10	4
ภาพรวมด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.32 (0.60)	มาก	4.59 (0.47)	มากที่สุด	0.06		4.12 (0.63)	มาก	4.57 (0.54)	มากที่สุด	0.11	

จากตารางที่ 26 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านความรู้ของภาคเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.32$, S.D.=0.60) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.40$, S.D.=0.68) รองลงมาคือ การมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x}=4.39$, S.D.=0.72) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ ($\bar{x}=4.24$, S.D.=0.72) **ระดับความคาดหวัง** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.59$, S.D.=0.47) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.66$, S.D.=0.53) รองลงมาคือ การมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส กับการมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.56$, S.D.=0.54) กับ ($\bar{x}=4.56$, S.D.=0.52) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร ($\bar{x}=4.51$, S.D.=0.58) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=0.06$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล ($PNI_{Modified} = 0.09$) รองลงมาคือ การมีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชา กับการดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย ($PNI_{Modified} = 0.08$)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.12$, S.D.=0.63) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.35$, S.D.=0.80) รองลงมาคือ การ ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.31$, S.D.=0.74) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล ($\bar{x}=3.85$, S.D.=0.83) **ระดับความคาดหวัง** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.57$, S.D.=0.54) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.69$, S.D.=0.55) รองลงมาคือ การรู้กาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.65$, S.D.=0.56) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ ($\bar{x}=4.46$, S.D.=0.58) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=0.11$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล ($PNI_{Modified} = 0.18$) รองลงมาคือ การ มีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.13$)

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำ
แบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านความรู้ ของ ภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านความรู้	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย		
1 มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	3.19 (0.80)	ปานกลาง	4.22 (0.66)	มาก	0.32	8	3.41 (0.70)	ปานกลาง	4.29 (0.61)	มาก	0.26	9
2 มีความเข้าใจในวิชาชีพครู	3.42 (0.87)	ปานกลาง	4.42 (0.72)	มาก	0.29	9	3.84 (1.01)	มาก	4.49 (0.58)	มาก	0.17	10
3 มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก	3.20 (0.71)	ปานกลาง	4.37 (0.68)	มาก	0.37	3	3.31 (0.81)	ปานกลาง	4.37 (0.53)	มาก	0.32	6
4 รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง	3.38 (0.84)	ปานกลาง	4.42 (0.72)	มาก	0.31	7	3.43 (0.88)	ปานกลาง	4.45 (0.73)	มาก	0.30	7
5 มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ	3.39 (0.80)	ปานกลาง	4.38 (0.70)	มาก	0.29	9	3.39 (1.00)	ปานกลาง	4.39 (0.60)	มาก	0.29	8
6 มีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา	3.25 (0.73)	ปานกลาง	4.28 (0.74)	มาก	0.32	6	3.22 (0.90)	ปานกลาง	4.31 (0.58)	มาก	0.34	5
7 สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและ โลกตะวันตกเข้าด้วยกัน	3.00 (0.72)	ปานกลาง	4.16 (0.84)	มาก	0.39	1	2.88 (0.84)	ปานกลาง	4.02 (0.84)	มาก	0.39	2
8 เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย และสังคมโลก	3.16 (0.69)	ปานกลาง	4.31 (0.72)	มาก	0.37	3	3.08 (0.69)	ปานกลาง	4.29 (0.61)	มาก	0.39	2
9 มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ	3.28 (0.73)	ปานกลาง	4.38 (0.73)	มาก	0.34	4	3.20 (0.94)	ปานกลาง	4.39 (0.67)	มาก	0.37	3
10 มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน	3.32 (0.77)	ปานกลาง	4.41 (0.72)	มาก	0.33	5	3.10 (0.73)	ปานกลาง	4.31 (0.73)	มาก	0.39	2
11 มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็น ผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจ รากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย	3.23 (0.72)	ปานกลาง	4.30 (0.76)	มาก	0.33	5	3.02 (0.76)	ปานกลาง	4.29 (0.67)	มาก	0.42	1
12 มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย	3.18 (0.67)	ปานกลาง	4.37 (0.75)	มาก	0.38	2	3.25 (0.80)	ปานกลาง	4.41 (0.67)	มาก	0.36	4
ภาพรวมด้านความรู้	3.25 (0.35)	ปานกลาง	4.33 (0.57)	มาก	0.33		3.26 (0.48)	ปานกลาง	4.34 (0.48)	มาก	0.33	

จากตารางที่ 27 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านความรู้ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.25$, S.D.=0.35) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.42$, S.D.=0.87) รองลงมาคือ มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}=3.39$, S.D.=0.80) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน ($\bar{X}=3.00$, S.D.=0.72) **ระดับความคาดหวัง** ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.33$, S.D.=0.57) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความเข้าใจในวิชาชีพครู กับการ รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.72) เท่ากัน รองลงมาคือ การ มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.72) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน ($\bar{X}=4.16$, S.D.=0.84) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านความรู้ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.33$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน ($PNI_{Modified} = 0.39$) รองลงมาคือ การมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย ($PNI_{Modified} = 0.38$)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.26$, S.D.=0.48) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.84$, S.D.=1.01) รองลงมาคือ การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.43$, S.D.=0.88) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน ($\bar{X}=2.88$, S.D.=0.84) **ระดับความคาดหวัง** ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.34$, S.D.=0.48) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.49$, S.D.=0.58) รองลงมาคือ การ รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.73) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน ($\bar{X}=4.02$, S.D.=0.84) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านความรู้ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.33$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การมีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความ

เป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจจากเชิงประวัติศาสตร์ของไทย ($PNI_{\text{Modified}} = 0.42$) รองลงมาคือ การ เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก กับการมีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากัน ($PNI_{\text{Modified}} = 0.39$)

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำ
แบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านทักษะ ของ ภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านทักษะ	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	3.54 (0.84)	มาก	4.44 (0.71)	มาก	0.25	9	3.35 (0.91)	ปานกลาง	4.49 (0.67)	มาก	0.34	8
2 มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางาน และการศึกษา	3.18 (0.73)	ปานกลาง	4.29 (0.74)	มาก	0.35	2	3.00 (0.89)	ปานกลาง	4.24 (0.76)	มาก	0.41	4
3 มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ	3.06 (0.72)	ปานกลาง	4.19 (0.83)	มาก	0.37	1	2.88 (0.71)	ปานกลาง	4.16 (0.70)	มาก	0.44	1
4 มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ข้างหน้า เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา	3.16 (0.71)	ปานกลาง	4.28 (0.77)	มาก	0.35	2	2.98 (0.73)	ปานกลาง	4.27 (0.70)	มาก	0.43	2
5 มีทักษะทางการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (ดู จี ปู ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง	3.31 (0.70)	ปานกลาง	4.34 (0.74)	มาก	0.31	5	3.24 (0.84)	ปานกลาง	4.29 (0.81)	มาก	0.33	9
6 มีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ	3.25 (0.70)	ปานกลาง	4.34 (0.77)	มาก	0.34	3	3.00 (0.66)	ปานกลาง	4.25 (0.74)	มาก	0.42	3
7 มีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้	3.26 (0.78)	ปานกลาง	4.29 (0.77)	มาก	0.31	5	3.18 (0.84)	ปานกลาง	4.20 (0.72)	มาก	0.32	10
8 มีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	3.27 (0.69)	ปานกลาง	4.33 (0.75)	มาก	0.32	4	3.10 (0.83)	ปานกลาง	4.27 (0.72)	มาก	0.38	5
9 เป็นผู้ที่ดีสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม	3.41 (0.78)	ปานกลาง	4.38 (0.73)	มาก	0.28	8	3.16 (0.83)	ปานกลาง	4.33 (0.71)	มาก	0.37	6
10 มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม	3.35 (0.76)	ปานกลาง	4.33 (0.79)	มาก	0.29	7	3.37 (0.89)	ปานกลาง	4.39 (0.67)	มาก	0.30	11
11 มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเหมาะสม	3.35 (0.81)	ปานกลาง	4.35 (0.81)	มาก	0.30	6	3.14 (0.92)	ปานกลาง	4.24 (0.79)	มาก	0.35	7
ภาพรวมด้านทักษะ	3.29 (0.41)	ปานกลาง	4.32 (0.63)	มาก	0.32		3.13 (0.56)	ปานกลาง	4.29 (0.58)	มาก	0.37	

จากตารางที่ 28 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านทักษะ ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x}=3.29$, $S.D.=0.41$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=3.54$, $S.D.=0.84$) รองลงมาคือ การ เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x}=3.41$, $S.D.=0.78$) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($\bar{x}=3.06$, $S.D.=0.72$) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.32$, $S.D.=0.63$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.44$, $S.D.=0.71$) รองลงมาคือ การ เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.38$, $S.D.=0.73$) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($\bar{x}=4.19$, $S.D.=0.83$) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านทักษะ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=0.32$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.37$) รองลงมาคือ การ มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอก เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา ($PNI_{Modified} = 0.35$)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x}=3.13$, $S.D.=0.56$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=3.37$, $S.D.=0.89$) รองลงมาคือ การ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=3.55$, $S.D.=0.91$) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=2.88$, $S.D.=0.71$) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.29$, $S.D.=0.58$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.49$, $S.D.=0.67$) รองลงมาคือ การ มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.39$, $S.D.=0.67$) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($\bar{x}=4.16$, $S.D.=0.70$) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านทักษะ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=0.34$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ

($PNI_{\text{Modified}} = 0.44$) รองลงมาคือ การมีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอก เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ ($PNI_{\text{Modified}} = 0.43$)

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำ
แบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านทัศนคติ ของ ภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านทัศนคติ	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา						
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย			
1	เสียละกำลังกาย กำลังใจและอุทิศเวลาในการทำงาน เพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่	4.04 (0.85)	มาก	4.42 (0.69)	มาก	0.09	3	3.96 (0.75)	มาก	4.55 (0.64)	มากที่สุด	0.15	4
2	มีความพอใจและภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ ผู้บริหารสถานศึกษา	4.01 (0.90)	มาก	4.40 (0.73)	มาก	0.10	2	4.10 (0.81)	มาก	4.47 (0.64)	มาก	0.09	8
3	มองโลกในแง่ดี ไม่เห็นโทษต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ	3.95 (0.89)	มาก	4.35 (0.74)	มาก	0.10	2	3.80 (0.80)	มาก	4.51 (0.61)	มากที่สุด	0.19	1
4	มีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำความดี ไม่ย่อท้อต่อ การทำความดี	4.13 (0.88)	มาก	4.41 (0.73)	มาก	0.07	5	3.96 (0.85)	มาก	4.49 (0.67)	มาก	0.13	5
5	ใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง	3.98 (0.88)	มาก	4.41 (0.75)	มาก	0.11	1	3.86 (0.96)	มาก	4.53 (0.58)	มากที่สุด	0.17	3
6	มีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลกรกระทำ ของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น	3.98 (0.90)	มาก	4.41 (0.72)	มาก	0.11	1	3.80 (1.08)	มาก	4.53 (0.64)	มากที่สุด	0.19	1
7	มีความอดทน ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่อ อุปสรรค	4.04 (0.85)	มาก	4.41 (0.67)	มาก	0.09	3	3.96 (0.87)	มาก	4.57 (0.61)	มากที่สุด	0.15	4
8	ยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดี	4.06 (0.90)	มาก	4.43 (0.68)	มาก	0.09	3	3.96 (0.92)	มาก	4.55 (0.61)	มากที่สุด	0.15	4
9	ศรัทธาในงามว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อสังคม	4.12 (0.86)	มาก	4.40 (0.70)	มาก	0.07	5	4.08 (0.82)	มาก	4.59 (0.61)	มากที่สุด	0.13	5
10	ยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะไม่ใช่น้ำที่ของผู้บริหารโดยตรง	4.00 (0.87)	มาก	4.38 (0.74)	มาก	0.10	2	3.82 (0.97)	มาก	4.51 (0.64)	มากที่สุด	0.18	2
11	รู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง	4.08 (0.87)	มาก	4.37 (0.75)	มาก	0.07	5	3.80 (0.94)	มาก	4.47 (0.64)	มาก	0.18	2
12	มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล	4.02 (0.86)	มาก	4.39 (0.73)	มาก	0.09	3	3.86 (0.85)	มาก	4.29 (0.70)	มาก	0.11	7
13	มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์	4.27 (0.88)	มาก	4.50 (0.74)	มากที่สุด	0.05	6	4.35 (0.82)	มาก	4.65 (0.63)	มากที่สุด	0.07	8
14	มีความเห็นอกเห็นใจ ปรารถนาดีต่อผู้อื่น	4.11 (0.90)	มาก	4.42 (0.76)	มาก	0.08	4	4.06 (0.99)	มาก	4.55 (0.67)	มากที่สุด	0.12	6
15	ยึดมั่นในอุดมการณ์มากกว่าบุคคล	3.93 (0.93)	มาก	4.35 (0.77)	มาก	0.11	1	3.94 (0.93)	มาก	4.47 (0.67)	มาก	0.13	5
16	ให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน	4.13 (0.87)	มาก	4.44 (0.70)	มาก	0.08	4	4.14 (0.89)	มาก	4.59 (0.57)	มากที่สุด	0.11	7
	ภาพรวมด้านทัศนคติ	4.05 (0.73)	มาก	4.40 (0.60)	มาก	0.09		3.97 (0.74)	มาก	4.52 (0.54)	มากที่สุด	0.14	

จากตารางที่ 29 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านทัศนคติของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.05$, S.D.=0.73) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.88) รองลงมาคือ การ มีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำความดี ไม่ย่อท้อต่อการทำความดี กับการให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}=4.13$, S.D.=0.87) เท่ากัน โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ ($\bar{X}=3.95$, S.D.=0.85) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.40$, S.D.=0.60) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.50$, S.D.=0.72) รองลงมาคือ การให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.44$, S.D.=0.70) และ การ เสียสละกำลังกาย กำลังใจและอุทิศเวลาในการทำงานเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.69) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ ยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.77) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.09$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง การมีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และการ ยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.11$) รองลงมาคือ การมีความพอใจและภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา การยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยแม้จะไม่ใช้หน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง และการมองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ ($PNI_{Modified} = 0.10$)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.97$, S.D.=0.74) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.82) รองลงมาคือ การให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.14$, S.D.=0.89) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มองมองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ การมีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และการ รู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.80$, S.D.=0.80) ($\bar{X}=3.80$, S.D.=1.08) และ ($\bar{X}=3.80$, S.D.=0.94) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.52$,

S.D.=0.54) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และ พระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =4.65, S.D.=0.63) รองลงมาคือ การ ศรัทธาในงานว่ามีคุณค่า และมีความสำคัญต่อสังคม กับการให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =4.59, S.D.=0.61) กับ (\bar{X} =4.59, S.D.=0.61) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล (\bar{X} =4.29, S.D.=0.70) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =0.14) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุด**คือ การ มองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากระทบ กับการ มีความกล้า : กล้ายอมรับ ความผิด และผลการกระทำของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ($PNI_{Modified}$ = 0.19) รองลงมา คือ การ ยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะไม่ใช่น้ำที่ของผู้บริหาร โดยตรง กับรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง ($PNI_{Modified}$ = 0.18)

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำ
แบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านบุคลิกภาพ ของ ภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านบุคลิกภาพ	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย		
1 มีระเบียบวินัยในตนเอง	4.10 (0.88)	มาก	4.47 (0.64)	มากที่สุด	0.09	4	4.20 (0.87)	มาก	4.67 (0.62)	มากที่สุด	0.11	8
2 ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง	3.93 (0.90)	มาก	4.41 (0.71)	มาก	0.12	1	3.76 (0.79)	มาก	4.53 (0.64)	มากที่สุด	0.20	1
3 มีความทันสมัย เป็นสากล	3.94 (0.87)	มาก	4.39 (0.68)	มาก	0.11	2	3.98 (0.73)	มาก	4.49 (0.64)	มาก	0.13	6
4 มีความเชื่อมั่นในตนเอง	4.05 (0.88)	มาก	4.39 (0.73)	มาก	0.08	5	4.16 (0.81)	มาก	4.47 (0.73)	มาก	0.08	9
5 มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น	4.10 (0.88)	มาก	4.43 (0.67)	มาก	0.08	5	4.04 (0.98)	มาก	4.61 (0.60)	มากที่สุด	0.14	5
6 รู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว	4.10 (0.90)	มาก	4.44 (0.67)	มาก	0.08	5	4.14 (0.87)	มาก	4.65 (0.56)	มากที่สุด	0.12	7
7 มีความยืดหยุ่น	4.00 (0.88)	มาก	4.35 (0.73)	มาก	0.09	4	3.86 (0.94)	มาก	4.53 (0.64)	มากที่สุด	0.17	3
8 สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี	4.03 (0.91)	มาก	4.41 (0.71)	มาก	0.09	4	3.84 (0.97)	มาก	4.53 (0.64)	มากที่สุด	0.18	2
9 มีริयरภาพบุคลิกภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ	4.09 (0.87)	มาก	4.47 (0.67)	มาก	0.09	4	4.10 (0.88)	มาก	4.59 (0.64)	มากที่สุด	0.12	7
10 มีความอ่อนน้อมถ่อมตน	4.12 (0.93)	มาก	4.45 (0.70)	มาก	0.08	5	4.06 (0.83)	มาก	4.47 (0.78)	มาก	0.10	8
11 เป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย	3.98 (0.92)	มาก	4.39 (0.73)	มาก	0.10	3	3.84 (0.86)	มาก	4.45 (0.64)	มาก	0.16	4
12 มีความสงบนั่งยิ้ม วาดตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่ท้อถอยได้	4.11 (0.90)	มาก	4.42 (0.71)	มาก	0.08	5	4.08 (0.87)	มาก	4.59 (0.64)	มากที่สุด	0.13	6
ภาพรวมด้านบุคลิกภาพ	4.04 (0.76)	มาก	4.42 (0.58)	มาก	0.09		4.00 (0.70)	มาก	4.55 (0.56)	มากที่สุด	0.14	

จากตารางที่ 30 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านบุคลิกภาพ ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.04$, S.D.=0.76) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความอ่อนน้อมถ่อมตน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.12$, S.D.=0.93) รองลงมาคือ การ มีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}=4.11$, S.D.=0.90) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ($\bar{X}=3.93$, S.D.=0.90) **ระดับความคาดหวัง** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.58) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีระเบียบวินัยในตนเอง กับการมีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.64) กับ ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.67) รองลงมาคือ การ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.70) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีความยืดหยุ่น ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.73) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.09$) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** สูงสุดคือ การควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง มีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.12$) รองลงมาคือ การมีความทันสมัย เป็นสากล ($PNI_{Modified} = 0.11$)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.00$, S.D.=0.70) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีระเบียบวินัยในตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.87) รองลงมาคือ การ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.16$, S.D.=0.81) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ($\bar{X}=3.76$, S.D.=0.79) **ระดับความคาดหวัง** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.55$, S.D.=0.56) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีระเบียบวินัยในตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.67$, S.D.=0.62) รองลงมาคือ การ รู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.65$, S.D.=0.56) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ เป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.64) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.14$) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** สูงสุดคือ การ ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ($PNI_{Modified} = 0.20$) รองลงมาคือ การ สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.18$)

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1 ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่เือคดี	4.07 (0.88)	มาก	4.45 (0.68)	มาก	0.09	3	3.98 (0.84)	มาก	4.49 (0.61)	มาก	0.13	3
2 รู้ภาวะทะเลาะ มายาทของสังคมไทย และสังคมสากล	4.10 (0.82)	มาก	4.51 (0.62)	มากที่สุด	0.10	2	4.24 (0.84)	มาก	4.59 (0.57)	มากที่สุด	0.08	7
3 มีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก	4.11 (0.78)	มาก	4.53 (0.61)	มากที่สุด	0.10	2	4.12 (0.91)	มาก	4.59 (0.61)	มากที่สุด	0.11	5
4 รู้จักยกย่องผู้อื่น	4.04 (0.85)	มาก	4.49 (0.67)	มาก	0.11	1	4.04 (0.89)	มาก	4.55 (0.61)	มากที่สุด	0.13	3
5 ประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร	4.07 (0.81)	มาก	4.49 (0.67)	มาก	0.10	2	3.96 (0.89)	มาก	4.45 (0.70)	มาก	0.12	4
6 มีความเสียสละ	4.08 (0.81)	มาก	4.49 (0.69)	มาก	0.10	2	4.10 (0.81)	มาก	4.55 (0.64)	มากที่สุด	0.11	5
7 มีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ใช้บังคับบัญชา	4.09 (0.85)	มาก	4.49 (0.69)	มาก	0.10	2	4.02 (0.86)	มาก	4.55 (0.61)	มากที่สุด	0.13	3
8 ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล	4.08 (0.90)	มาก	4.47 (0.69)	มาก	0.10	2	4.02 (0.84)	มาก	4.59 (0.57)	มากที่สุด	0.14	2
9 ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา	4.18 (0.88)	มาก	4.52 (0.69)	มากที่สุด	0.08	4	4.25 (0.84)	มาก	4.67 (0.52)	มากที่สุด	0.10	6
10 มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส	4.20 (0.87)	มาก	4.56 (0.67)	มากที่สุด	0.09	3	4.22 (0.94)	มาก	4.73 (0.49)	มากที่สุด	0.12	4
11 ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่อยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย	4.16 (0.88)	มาก	4.54 (0.70)	มากที่สุด	0.09	3	4.08 (0.87)	มาก	4.71 (0.50)	มากที่สุด	0.15	1
12 มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น	4.22 (0.89)	มาก	4.51 (0.73)	มากที่สุด	0.07	5	4.27 (0.87)	มาก	4.71 (0.50)	มากที่สุด	0.10	6
ภาพรวมด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.12 (0.72)	มาก	4.50 (0.58)	มากที่สุด	0.09		4.11 (0.76)	มาก	4.60 (0.50)	มากที่สุด	0.12	

จากตารางที่ 31 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรม ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.12$, S.D.=0.72) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.22$, S.D.=0.89) รองลงมาคือ การ มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x}=4.20$, S.D.=0.87) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ รู้จักยกย่องผู้อื่น ($\bar{x}=4.04$, S.D.=0.85) **ระดับความคาดหวัง** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.50$, S.D.=0.58) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.56$, S.D.=0.67) รองลงมาคือ การ ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.54$, S.D.=0.70) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ ($\bar{x}=4.45$, S.D.=0.68) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=0.09$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ ยกย่องผู้อื่น ($PNI_{Modified} = 0.11$) รองลงมาคือ การ รู้กาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล มีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก การประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร การมีความเสียสละ การมีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล ($PNI_{Modified} = 0.10$)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.11$, S.D.=0.76) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.27$, S.D.=0.87) รองลงมาคือ การ ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.25$, S.D.=0.84) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล ($\bar{x}=4.02$, S.D.=0.84) **ระดับความคาดหวัง** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.60$, S.D.=0.50) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.73$, S.D.=0.69) รองลงมาคือ การ ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย กับการมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.71$, S.D.=0.50) เท่ากัน โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ ประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร โดยไม่มีอคติ ($\bar{x}=4.45$, S.D.=0.70) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=0.12$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย ($PNI_{Modified} = 0.15$) รองลงมาคือ การ ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.14$)

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำ
แบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความรู้ ของภาคกลาง จำแนก
ตามระดับการศึกษา

ด้านความรู้	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1 มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	3.31 (0.82)	ปานกลาง	4.19 (0.63)	มาก	0.27	9	3.31 (0.62)	ปานกลาง	4.18 (0.76)	มาก	0.26	8
2 มีความเข้าใจในวิชาชีพครู	3.52 (0.86)	มาก	4.46 (0.62)	มาก	0.26	10	3.74 (0.94)	มาก	4.39 (0.74)	มาก	0.17	9
3 มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก	3.37 (0.79)	ปานกลาง	4.38 (0.63)	มาก	0.30	8	3.38 (0.82)	ปานกลาง	4.34 (0.73)	มาก	0.28	6
4 รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง	3.36 (0.79)	ปานกลาง	4.45 (0.61)	มาก	0.32	7	3.46 (0.80)	ปานกลาง	4.43 (0.60)	มาก	0.28	6
5 มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ	3.32 (0.82)	ปานกลาง	4.40 (0.68)	มาก	0.33	6	3.36 (0.79)	ปานกลาง	4.32 (0.66)	มาก	0.29	5
6 มีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา	3.23 (0.79)	ปานกลาง	4.31 (0.68)	มาก	0.34	5	3.35 (0.80)	ปานกลาง	4.26 (0.68)	มาก	0.27	7
7 สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและ โลกตะวันตกเข้าด้วยกัน	3.06 (0.72)	ปานกลาง	4.19 (0.69)	มาก	0.37	2	3.22 (0.75)	ปานกลาง	4.22 (0.69)	มาก	0.31	4
8 เรียนรู้และทำทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย และสังคมโลก	3.14 (0.64)	ปานกลาง	4.33 (0.67)	มาก	0.38	1	3.03 (0.55)	ปานกลาง	4.27 (0.71)	มาก	0.41	1
9 มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ	3.26 (0.70)	ปานกลาง	4.41 (0.67)	มาก	0.35	4	3.42 (0.84)	ปานกลาง	4.31 (0.64)	มาก	0.26	8
10 มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน	3.17 (0.65)	ปานกลาง	4.38 (0.69)	มาก	0.38	1	3.09 (0.55)	ปานกลาง	4.35 (0.58)	มาก	0.41	1
11 มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็น ผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจ รากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย	3.15 (0.65)	ปานกลาง	4.28 (0.68)	มาก	0.36	3	3.22 (0.56)	ปานกลาง	4.34 (0.63)	มาก	0.35	2
12 มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย	3.24 (0.69)	ปานกลาง	4.38 (0.69)	มาก	0.35	4	3.28 (0.69)	ปานกลาง	4.36 (0.65)	มาก	0.33	3
ภาพรวมด้านความรู้	3.26 (0.35)	ปานกลาง	4.35 (0.51)	มาก	0.33		3.32 (0.39)	ปานกลาง	4.31 (0.52)	มาก	0.30	

จากตารางที่ 32 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านความรู้ของภาคกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.26$, S.D.=0.35) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=3.52$, S.D.=0.83) รองลงมาคือ การ มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x}=3.37$, S.D.=0.79) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน ($\bar{x}=3.06$, S.D.=0.72) **ระดับความคาดหวัง** ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.35$, S.D.=0.51) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.46$, S.D.=0.62) รองลงมาคือ การ รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.45$, S.D.=0.61) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง กับ การ สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.19$, S.D.=0.63) กับ ($\bar{x}=4.19$, S.D.=0.69) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น** ด้านความรู้ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=0.33$) ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก กับ การ มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากัน (PNI_{Modified} = 0.38) รองลงมาคือ การ สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน (PNI_{Modified} = 0.37)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.32$, S.D.=0.39) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=3.74$, S.D.=0.94) รองลงมาคือ การ รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=3.46$, S.D.=0.80) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก ($\bar{x}=3.03$, S.D.=0.55) **ระดับความคาดหวัง** ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.31$, S.D.=0.52) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.43$, S.D.=0.60) รองลงมาคือ การ มีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.39$, S.D.=0.74) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ($\bar{x}=4.18$, S.D.=0.76) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น** ด้านความรู้ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=0.30$) ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการ

จำเป็นสูงสุดคือ การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก กับการมีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชนทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.41$) รองลงมาคือ การ มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆ มีความเข้าใจจากแง่มุมประวัติศาสตร์ของไทย ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.35$)

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านทักษะ ของภาคกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านทักษะ	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1	3.48 (0.80)	ปานกลาง	4.48 (0.64)	มาก	0.29	8	3.31 (0.74)	ปานกลาง	4.34 (0.60)	มาก	0.31	5
2	3.23 (0.72)	ปานกลาง	4.40 (0.63)	มาก	0.36	3	3.16 (0.66)	ปานกลาง	4.30 (0.66)	มาก	0.36	1
3	3.08 (0.66)	ปานกลาง	4.31 (0.69)	มาก	0.40	1	3.14 (0.67)	ปานกลาง	4.22 (0.76)	มาก	0.34	2
4	3.18 (0.63)	ปานกลาง	4.40 (0.64)	มาก	0.38	2	3.19 (0.61)	ปานกลาง	4.26 (0.74)	มาก	0.33	3
5	3.28 (0.70)	ปานกลาง	4.42 (0.64)	มาก	0.35	4	3.30 (0.74)	ปานกลาง	4.27 (0.76)	มาก	0.30	6
6	3.18 (0.65)	ปานกลาง	4.39 (0.67)	มาก	0.38	2	3.19 (0.66)	ปานกลาง	4.27 (0.73)	มาก	0.34	2
7	3.20 (0.67)	ปานกลาง	4.31 (0.74)	มาก	0.35	4	3.47 (0.76)	ปานกลาง	4.36 (0.69)	มาก	0.26	7
8	3.32 (0.74)	ปานกลาง	4.37 (0.71)	มาก	0.32	6	3.26 (0.60)	ปานกลาง	4.31 (0.66)	มาก	0.32	4
9	3.35 (0.77)	ปานกลาง	4.40 (0.71)	มาก	0.31	7	3.26 (0.68)	ปานกลาง	4.30 (0.64)	มาก	0.32	4
10	3.31 (0.72)	ปานกลาง	4.44 (0.68)	มาก	0.34	5	3.26 (0.70)	ปานกลาง	4.27 (0.67)	มาก	0.31	5
11	3.29 (0.69)	ปานกลาง	4.40 (0.67)	มาก	0.34	5	3.30 (0.75)	ปานกลาง	4.27 (0.69)	มาก	0.30	6
ภาพรวมด้านทักษะ	3.26 (0.36)	ปานกลาง	4.39 (0.55)	มาก	0.35		3.26 (0.36)	ปานกลาง	4.29 (0.58)	มาก	0.32	

จากตารางที่ 33 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านทักษะ ของภาคกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x}=3.26$, S.D.=0.36) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=3.48$, S.D.=0.80) รองลงมาคือ การ มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x}=3.31$, S.D.=0.72) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($\bar{x}=3.08$, S.D.=0.66) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.39$, S.D.=0.55) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.48$, S.D.=0.64) รองลงมาคือ การมีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.44$, S.D.=0.68) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ กับ การมีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ($\bar{x}=4.31$, S.D.=0.69) กับ ($\bar{x}=4.31$, S.D.=0.74) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านทักษะ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=0.35$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.40$) รองลงมาคือ การ มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอก เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา กับ การมีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.38$)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x}=3.26$, S.D.=0.36) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=3.47$, S.D.=0.76) รองลงมาคือ การ มีทักษะทางด้านการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (สุ จิ ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง กับ การมีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=3.30$, S.D.=0.74) กับ ($\bar{x}=3.30$, S.D.=0.75) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=3.14$, S.D.=0.67) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.29$, S.D.=0.58) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอน

และเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.36$, S.D.=0.69) รองลงมาคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.34$, S.D.=0.60) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($\bar{x}=4.22$, S.D.=0.76) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นด้านทักษะ** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=0.32$) ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา (PNI_{Modified} = 0.36) รองลงมาคือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ (PNI_{Modified} = 0.34)

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำ
แบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านทัศนคติ ของภาคกลาง จำแนก
ตามระดับการศึกษา

ด้านทัศนคติ	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา						
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย			
1	เสียละกำลังกาย กำลังใจและอุทิศเวลาในการทำงาน เพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่	4.06 (0.88)	มาก	4.45 (0.58)	มาก	0.10	5	4.03 (0.94)	มาก	4.39 (0.68)	มาก	0.09	4
2	มีความพอใจและภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ ผู้บริหารสถานศึกษา	4.09 (0.89)	มาก	4.43 (0.62)	มาก	0.08	7	3.99 (0.94)	มาก	4.39 (0.70)	มาก	0.10	3
3	มองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ	3.91 (0.89)	มาก	4.45 (0.61)	มาก	0.14	1	3.92 (0.82)	มาก	4.45 (0.58)	มากที่สุด	0.13	1
4	มีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำความดี ไม่ย่อท้อต่อ การทำความดี	4.15 (0.80)	มาก	4.49 (0.59)	มาก	0.08	7	4.18 (0.90)	มาก	4.51 (0.62)	มากที่สุด	0.08	5
5	ใจกว้าง รั้งรับผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความเห็นของตนเอง	3.97 (0.90)	มาก	4.47 (0.65)	มาก	0.13	2	4.00 (0.97)	มาก	4.46 (0.65)	มาก	0.11	2
6	มีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลกระทกระทำ ของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น	4.01 (0.84)	มาก	4.50 (0.60)	มากที่สุด	0.12	3	4.08 (0.90)	มาก	4.45 (0.67)	มาก	0.09	4
7	มีความอดทน ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่อ อุปสรรค	4.07 (0.87)	มาก	4.51 (0.58)	มากที่สุด	0.11	4	4.11 (0.88)	มาก	4.43 (0.62)	มาก	0.08	5
8	ยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดี	4.08 (0.83)	มาก	4.51 (0.57)	มากที่สุด	0.10	5	3.97 (0.86)	มาก	4.38 (0.63)	มาก	0.10	3
9	ศรัทธาในงานว่ามีคุณค่าและมีค่าสำคัญต่อสังคม	4.14 (0.81)	มาก	4.48 (0.62)	มาก	0.08	7	4.12 (0.89)	มาก	4.45 (0.67)	มาก	0.08	5
10	ยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะไม่ใช่งานที่ของผู้บริหารโดยตรง	4.08 (0.86)	มาก	4.49 (0.59)	มาก	0.10	5	4.01 (0.85)	มาก	4.43 (0.66)	มาก	0.10	3
11	รู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง	4.05 (0.85)	มาก	4.47 (0.63)	มาก	0.10	5	4.03 (0.91)	มาก	4.43 (0.62)	มาก	0.10	3
12	มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล	4.04 (0.90)	มาก	4.45 (0.62)	มาก	0.10	5	4.05 (0.89)	มาก	4.47 (0.62)	มาก	0.10	3
13	มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์	4.35 (0.83)	มาก	4.60 (0.58)	มากที่สุด	0.06	8	4.34 (0.86)	มาก	4.58 (0.60)	มากที่สุด	0.06	6
14	มีความเห็นอดเห็นใจ ปราบปรามดีต่อผู้อื่น	4.15 (0.84)	มาก	4.52 (0.59)	มากที่สุด	0.09	6	4.09 (0.89)	มาก	4.51 (0.62)	มากที่สุด	0.10	3
15	ยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล	3.97 (0.88)	มาก	4.36 (0.68)	มาก	0.10	5	3.89 (0.92)	มาก	4.41 (0.62)	มาก	0.13	1
16	ให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน	4.19 (0.87)	มาก	4.52 (0.61)	มากที่สุด	0.08	7	3.99 (0.88)	มาก	4.41 (0.66)	มากที่สุด	0.11	2
	ภาพรวมด้านทัศนคติ	4.08 (0.72)	มาก	4.48 (0.48)	มาก	0.10		4.05 (0.77)	มาก	4.45 (0.53)	มากที่สุด	0.10	

จากตารางที่ 34 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านทัศนคติ ของภาคกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.08$, S.D.=0.72) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.83) รองลงมาคือ การ มีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำความดี ไม่ย่อท้อต่อการทำความดี กับการมีความเห็นอดเห็นใจ ปวารณาดีต่อผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}=4.15$, S.D.=0.80) กับ ($\bar{X}=4.15$, S.D.=0.84) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ ($\bar{X}=3.91$, S.D.=0.89) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.48) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.60$, S.D.=0.58) รองลงมาคือ การ มีความเห็นอดเห็นใจ ปวารณาดีต่อผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.52$, S.D.=0.59) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ ยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.68) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.10$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ มองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.14$) รองลงมาคือ การใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความเห็นของตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.13$)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.05$, S.D.=0.77) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.34$, S.D.=0.86) รองลงมาคือ การ มีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำความดี ไม่ย่อท้อต่อการทำความดี มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.18$, S.D.=0.90) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ ยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล ($\bar{X}=3.89$, S.D.=0.92) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.53) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.58$, S.D.=0.60) รองลงมาคือ การ มีความเห็นอดเห็นใจ ปวารณาดีต่อผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.51$, S.D.=0.62) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดี ($\bar{X}=4.38$, S.D.=0.63) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.10$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ มอง

โลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ กับการ ยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล
ซึ่งมีค่าเท่ากัน

($PNI_{\text{Modified}} = 0.13$) รองลงมาคือ การใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง
กับการให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน ซึ่งมีค่าเท่ากัน ($PNI_{\text{Modified}} = 0.11$)

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำ
แบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านบุคลิกภาพ ของ ภาคกลาง
จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านบุคลิกภาพ	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย		
1 มีระเบียบวินัยในตนเอง	4.18 (0.85)	มาก	4.52 (0.58)	มากที่สุด	0.08	5	4.14 (0.78)	มาก	4.43 (0.58)	มาก	0.07	6
2 ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง	3.94 (0.89)	มาก	4.46 (0.60)	มาก	0.13	1	3.86 (0.76)	มาก	4.42 (0.60)	มาก	0.14	1
3 มีความทันสมัย เป็นสากล	3.99 (0.81)	มาก	4.46 (0.62)	มาก	0.12	2	3.95 (0.76)	มาก	4.39 (0.59)	มาก	0.11	2
4 มีความเชื่อมั่นในตนเอง	4.08 (0.86)	มาก	4.48 (0.64)	มาก	0.10	3	4.09 (0.80)	มาก	4.43 (0.58)	มาก	0.08	5
5 มีความรับผิดชอบต่องานกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น	4.11 (0.88)	มาก	4.52 (0.61)	มาก	0.10	3	4.05 (0.84)	มาก	4.50 (0.56)	มากที่สุด	0.11	2
6 รู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว	4.16 (0.83)	มาก	4.49 (0.62)	มาก	0.08	5	4.12 (0.74)	มาก	4.49 (0.56)	มาก	0.09	4
7 มีความยืดหยุ่น	4.01 (0.88)	มาก	4.42 (0.68)	มาก	0.10	3	4.03 (0.84)	มาก	4.46 (0.58)	มาก	0.11	2
8 สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี	4.09 (0.83)	มาก	4.46 (0.66)	มาก	0.09	4	4.03 (0.81)	มาก	4.41 (0.57)	มาก	0.09	4
9 มีปริมาณมาตรฐานคุณภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ	4.19 (0.85)	มาก	4.48 (0.62)	มาก	0.07	6	4.16 (0.81)	มาก	4.49 (0.62)	มาก	0.08	5
10 มีความอ่อนน้อมถ่อมตน	4.14 (0.86)	มาก	4.48 (0.65)	มาก	0.08	5	4.04 (0.83)	มาก	4.42 (0.62)	มาก	0.09	4
11 เป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย	4.05 (0.82)	มาก	4.42 (0.66)	มาก	0.09	4	4.01 (0.85)	มาก	4.41 (0.64)	มาก	0.10	3
12 มีความสง่างาม วาดตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่ท้อถอย	4.14 (0.86)	มาก	4.51 (0.61)	มาก	0.09	4	4.07 (0.80)	มาก	4.36 (0.65)	มาก	0.07	6
ภาพรวมด้านบุคลิกภาพ	4.09 (0.72)	มาก	4.48 (0.52)	มาก	0.09	5	4.05 (0.69)	มาก	4.43 (0.49)	มาก	0.10	

จากตารางที่ 35 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านบุคลิกภาพ ของภาคกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.09$, S.D.=0.72) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีกริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย เหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.19$, S.D.=0.85) รองลงมาคือ การ มีระเบียบวินัยในตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x}=4.18$, S.D.=0.85) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ($\bar{x}=3.94$, S.D.=0.89) **ระดับความคาดหวัง** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.48$, S.D.=0.52) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีระเบียบวินัยในตนเอง กับการมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.52$, S.D.=0.61) กับ ($\bar{x}=4.52$, S.D.=0.68) รองลงมาคือ การ มีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.51$, S.D.=0.61) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีมีความยืดหยุ่น ($\bar{x}=4.42$, S.D.=0.68) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=0.09$) ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากัน (PNI_{Modified} = 0.13) รองลงมาคือ การ มีความทันสมัย เป็นสากล (PNI_{Modified} = 0.12)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.05$, S.D.=0.69) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีกริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย เหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.16$, S.D.=0.81) รองลงมาคือ การ มีระเบียบวินัยในตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.14$, S.D.=0.78) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ($\bar{x}=3.86$, S.D.=0.76) **ระดับความคาดหวัง** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.43$, S.D.=0.49) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.50$, S.D.=0.56) รองลงมาคือ การ รู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.49$, S.D.=0.56) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส ($\bar{x}=4.36$, S.D.=0.65) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=0.10$) ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง (PNI_{Modified} = 0.14)

รองลงมาคือ การมีความทันสมัย เป็นสากล การมีความรับผิดชอบต่อภาระกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น และการมีความยืดหยุ่น ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.11$)

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรม ของภาคกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1 ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ	4.07 (0.84)	มาก	4.47 (0.58)	มาก	0.10	1	4.09 (0.81)	มาก	4.47 (0.53)	มาก	0.09	5
2 รู้กาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล	4.17 (0.79)	มาก	4.51 (0.55)	มากที่สุด	0.08	3	4.14 (0.73)	มาก	4.47 (0.53)	มาก	0.08	6
3 มีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก	4.15 (0.81)	มาก	4.52 (0.57)	มากที่สุด	0.09	2	4.14 (0.76)	มาก	4.46 (0.55)	มาก	0.08	6
4 รู้จักยกย่องผู้อื่น	4.18 (0.80)	มาก	4.57 (0.57)	มากที่สุด	0.09	2	4.01 (0.80)	มาก	4.46 (0.58)	มาก	0.11	3
5 ประหยัดและรู้จักคุณค่าของทรัพยากร	4.17 (0.84)	มาก	4.55 (0.59)	มากที่สุด	0.09	2	4.01 (0.84)	มาก	4.43 (0.62)	มาก	0.10	4
6 มีความเสียสละ	4.17 (0.87)	มาก	4.60 (0.55)	มากที่สุด	0.10	1	4.01 (0.82)	มาก	4.49 (0.56)	มาก	0.12	2
7 มีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ที่ได้รับปัญหา	4.09 (0.82)	มาก	4.52 (0.64)	มากที่สุด	0.10	1	4.07 (0.88)	มาก	4.50 (0.56)	มากที่สุด	0.11	3
8 ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล	4.15 (0.80)	มาก	4.53 (0.63)	มากที่สุด	0.09	2	3.99 (0.90)	มาก	4.51 (0.58)	มากที่สุด	0.13	1
9 ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา	4.28 (0.82)	มาก	4.57 (0.57)	มากที่สุด	0.07	4	4.09 (0.91)	มาก	4.38 (0.61)	มาก	0.07	7
10 มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส	4.32 (0.82)	มาก	4.60 (0.60)	มากที่สุด	0.07	4	4.09 (0.94)	มาก	4.46 (0.60)	มาก	0.09	5
11 ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย	4.23 (0.80)	มาก	4.55 (0.56)	มากที่สุด	0.07	4	4.07 (0.90)	มาก	4.42 (0.62)	มาก	0.09	5
12 มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น	4.27 (0.81)	มาก	4.57 (0.58)	มากที่สุด	0.07	4	4.12 (0.89)	มาก	4.51 (0.53)	มากที่สุด	0.10	4
ภาพรวมด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.19 (0.70)	มาก	4.55 (0.48)	มากที่สุด	0.09		4.07 (0.75)	มาก	4.46 (0.47)	มาก	0.10	

จากตารางที่ 36 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรม ของภาคกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.19$, S.D.=0.70) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.32$, S.D.=0.82) รองลงมาคือ การ ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x}=4.28$, S.D.=0.82) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีความยุติธรรมและเที่ยงธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x}=4.09$, S.D.=0.82) **ระดับความคาดหวัง** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.55$, S.D.=0.48) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความเสียสละ กับการมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.60$, S.D.=0.55) กับ ($\bar{x}=4.60$, S.D.=0.60) รองลงมาคือ การ รู้จักยกย่องผู้อื่น กับการยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.57$, S.D.=0.57) เท่ากัน ตามด้วย การ มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ($\bar{x}=4.57$, S.D.=0.58) ตามลำดับ โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ ($\bar{x}=4.47$, S.D.=0.58) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=0.09$) ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ การมีความเสียสละ และการมีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากัน (PNI_{Modified} = 0.10) รองลงมาคือ การ มีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก การรู้จักยกย่องผู้อื่น การประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร และการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากัน (PNI_{Modified} = 0.09)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.07$, S.D.=0.75) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ รู้กาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.14$, S.D.=0.73) รองลงมาคือ การ มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.12$, S.D.=0.89) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ รู้จักยกย่องผู้อื่น การประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร และการ มีความเสียสละ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x}=4.01$, S.D.=0.80) ($\bar{x}=4.01$, S.D.=0.84) และ ($\bar{x}=4.01$, S.D.=0.82) **ระดับความคาดหวัง** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.46$, S.D.=0.47) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล และการมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.51$, S.D.=0.58) และ ($\bar{x}=4.51$,

S.D.=0.53) ตามลำดับ รองลงมาคือ การมีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.50$, S.D.=0.53) และ โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทงศาสนา ($\bar{X}=4.38$, S.D.=0.61) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.10$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล ($PNI_{Modified} = 0.13$) รองลงมาคือ การมีความเสียสละ ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ ($PNI_{Modified} = 0.12$)

ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำ
แบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านความรู้ ของภาคใต้ จำแนกตาม
ระดับการศึกษา

ด้านความรู้	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย		
1 มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	3.25 (0.80)	ปานกลาง	4.22 (0.61)	มาก	0.30	6	3.14 (0.67)	ปานกลาง	4.35 (0.59)	มาก	0.39	4
2 มีความเข้าใจในวิชาชีพครู	3.61 (0.77)	มาก	4.48 (0.58)	มาก	0.24	8	3.70 (0.85)	มาก	4.59 (0.55)	มากที่สุด	0.24	9
3 มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก	3.34 (0.67)	ปานกลาง	4.48 (0.56)	มาก	0.34	3	3.14 (0.42)	ปานกลาง	4.51 (0.56)	มากที่สุด	0.44	2
4 รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง	3.44 (0.83)	ปานกลาง	4.40 (0.63)	มาก	0.28	7	3.38 (0.83)	ปานกลาง	4.59 (0.55)	มากที่สุด	0.36	6
5 มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ	3.29 (0.61)	ปานกลาง	4.37 (0.64)	มาก	0.33	4	3.49 (0.99)	ปานกลาง	4.59 (0.55)	มากที่สุด	0.32	8
6 มีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา	3.29 (0.75)	ปานกลาง	4.35 (0.65)	มาก	0.32	5	3.30 (0.66)	ปานกลาง	4.51 (0.56)	มากที่สุด	0.37	5
7 สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและ โลกตะวันตกเข้าด้วยกัน	3.12 (0.62)	ปานกลาง	4.12 (0.72)	มาก	0.32	5	2.95 (0.62)	ปานกลาง	4.30 (0.70)	มาก	0.46	1
8 เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย และสังคมโลก	3.25 (0.62)	ปานกลาง	4.25 (0.65)	มาก	0.30	6	3.30 (0.70)	ปานกลาง	4.43 (0.69)	มาก	0.34	7
9 มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ	3.31 (0.69)	ปานกลาง	4.41 (0.65)	มาก	0.33	4	3.38 (0.76)	ปานกลาง	4.54 (0.69)	มากที่สุด	0.34	7
10 มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน	3.17 (0.51)	ปานกลาง	4.35 (0.67)	มาก	0.37	1	3.43 (0.83)	ปานกลาง	4.54 (0.69)	มากที่สุด	0.32	8
11 มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็น ผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจ รากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย	3.24 (0.60)	ปานกลาง	4.34 (0.70)	มาก	0.34	3	3.24 (0.68)	ปานกลาง	4.54 (0.56)	มากที่สุด	0.40	3
12 มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม ฐานบรรทัดนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย	3.31 (0.66)	ปานกลาง	4.47 (0.64)	มาก	0.35	2	3.27 (0.65)	ปานกลาง	4.59 (0.55)	มากที่สุด	0.40	3
ภาพรวมด้านความรู้	3.30 (0.26)	ปานกลาง	4.35 (0.49)	มาก	0.32		3.31 (0.34)	ปานกลาง	4.51 (0.49)	มากที่สุด	0.36	

จากตารางที่ 37 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานด้านความรู้ของภาคใต้ จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X}=3.30$, S.D.=0.26) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.61$, S.D.=0.77) รองลงมาคือ การ รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}=3.44$, S.D.=0.83) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน ($\bar{X}=3.12$, S.D.=0.62) **ระดับความคาดหวัง** ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.49) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีความเข้าใจในวิชาชีพครู กับการ มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.58) กัล ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.56) รองลงมาคือ การ มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม รู้ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.64) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ($\bar{X}=4.22$, S.D.=0.61) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น** ด้านความรู้ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.32$) ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การมีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน ซึ่งมีค่า PNI_{Modified} เท่ากับ (PNI_{Modified} = 0.37) รองลงมาคือ การมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม รู้ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทยโลก (PNI_{Modified} = 0.35)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.31$, S.D.=0.34) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความรู้ทางการบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.49$, S.D.=0.99) รองลงมาคือ การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.38$, S.D.=0.83) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน ($\bar{X}=2.95$, S.D.=0.62) **ระดับความคาดหวัง** ด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.51$, S.D.=0.49) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความเข้าใจในวิชาชีพครู การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง การมีความรู้ทางการบริหารวิชาการ และการมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม รู้ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.59$, S.D.=0.55) เท่ากัน รองลงมาคือ การมีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ กับการมีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.54$, S.D.=0.69) และการ มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา

ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจจากเหล่าประวัติศาสตร์ของไทย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.54$, S.D.=0.56) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.59) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ด้านความรู้** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.36$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน ($PNI_{Modified} = 0.46$) รองลงมาคือ การมีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.44$)

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านทักษะ ของภาคใต้ จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านทักษะ	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1	3.56 (0.92)	มาก	4.52 (0.59)	มากที่สุด	0.27	8	3.35 (0.79)	ปานกลาง	4.68 (0.53)	มากที่สุด	0.40	4
2	3.17 (0.61)	ปานกลาง	4.45 (0.61)	มาก	0.41	2	3.14 (0.48)	ปานกลาง	4.49 (0.56)	มาก	0.43	2
3	3.07 (0.58)	ปานกลาง	4.34 (0.65)	มาก	0.42	1	3.32 (0.63)	ปานกลาง	4.49 (0.61)	มาก	0.35	8
4	3.32 (0.71)	ปานกลาง	4.37 (0.64)	มาก	0.32	4	3.41 (0.69)	ปานกลาง	4.62 (0.55)	มากที่สุด	0.36	7
5	3.34 (0.64)	ปานกลาง	4.44 (0.62)	มาก	0.33	3	3.24 (0.49)	ปานกลาง	4.65 (0.54)	มากที่สุด	0.43	2
6	3.35 (0.67)	ปานกลาง	4.44 (0.64)	มาก	0.32	4	3.30 (0.62)	ปานกลาง	4.65 (0.54)	มากที่สุด	0.41	3
7	3.39 (0.69)	ปานกลาง	4.35 (0.65)	มาก	0.28	7	3.19 (0.52)	ปานกลาง	4.49 (0.61)	มาก	0.41	3
8	3.39 (0.66)	ปานกลาง	4.42 (0.62)	มาก	0.30	5	3.35 (0.72)	ปานกลาง	4.59 (0.55)	มากที่สุด	0.37	6
9	3.39 (0.69)	ปานกลาง	4.37 (0.64)	มาก	0.29	6	3.32 (0.67)	ปานกลาง	4.62 (0.55)	มากที่สุด	0.39	5
10	3.40 (0.62)	ปานกลาง	4.41 (0.62)	มาก	0.30	5	3.19 (0.40)	ปานกลาง	4.59 (0.50)	มากที่สุด	0.44	1
11	3.37 (0.72)	ปานกลาง	4.47 (0.59)	มาก	0.33	3	3.24 (0.49)	ปานกลาง	4.57 (0.55)	มากที่สุด	0.41	3
ภาพรวมด้านทักษะ	3.34 (0.30)	ปานกลาง	4.42 (0.50)	มาก	0.32		3.28 (0.27)	ปานกลาง	4.58 (0.49)	มากที่สุด	0.40	

จากตารางที่ 38 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านทักษะ ของภาคใต้ จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x}=3.30$, S.D.=0.30) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=3.56$, S.D.=0.92) รองลงมาคือ การ มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x}=3.40$, S.D.=0.62) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($\bar{x}=3.07$, S.D.=0.58) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.42$, S.D.=0.50) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.52$, S.D.=0.59) รองลงมาคือ การ มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.45$, S.D.=0.61) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($\bar{x}=4.34$, S.D.=0.65) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านทักษะ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=0.32$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.42$) รองลงมาคือ การ มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.41$)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x}=3.28$, S.D.=0.27) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอก เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหามีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=3.41$, S.D.=0.69) รองลงมาคือ การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=3.32$, S.D.=0.63) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=3.14$, S.D.=0.48) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.58$, S.D.=0.49) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.68$, S.D.=0.53) รองลงมาคือ การมีทักษะทางด้านการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน(สุ จิ ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง กับการมีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.65$, S.D.=0.54) เท่ากัน โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา ($\bar{x}=4.49$, S.D.=0.56) การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ และการมีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ($\bar{x}=4.49$, S.D.=0.61) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น**

ด้านทักษะ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=0.40$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การมีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม ($PNI_{Modified} = 0.44$) รองลงมาคือ การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา กับ การมีทักษะทางด้านการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน(สื่ จี ฟู ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากับ ($PNI_{Modified} = 0.43$)

ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำ
แบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านทัศนคติ ของภาคใต้ จำแนก
ตามระดับการศึกษา

ด้านทัศนคติ	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความ หมาย		
1	4.21 (0.75)	มาก	4.54 (0.57)	มากที่สุด	0.08	5	4.14 (0.71)	มาก	4.70 (0.46)	มากที่สุด	0.14	2
2	4.19 (0.77)	มาก	4.41 (0.60)	มาก	0.05	8	4.24 (0.60)	มาก	4.68 (0.47)	มากที่สุด	0.10	5
3	4.00 (0.92)	มาก	4.47 (0.59)	มาก	0.12	2	4.03 (0.64)	มาก	4.65 (0.54)	มากที่สุด	0.15	1
4	4.16 (0.85)	มาก	4.49 (0.63)	มาก	0.08	5	4.27 (0.61)	มาก	4.65 (0.54)	มากที่สุด	0.09	6
5	4.01 (0.90)	มาก	4.54 (0.56)	มากที่สุด	0.13	1	4.11 (0.66)	มาก	4.65 (0.48)	มากที่สุด	0.13	3
6	4.01 (0.84)	มาก	4.52 (0.61)	มากที่สุด	0.13	1	4.14 (0.75)	มาก	4.62 (0.49)	มากที่สุด	0.12	4
7	4.15 (0.76)	มาก	4.50 (0.61)	มากที่สุด	0.09	4	4.11 (0.74)	มาก	4.59 (0.50)	มากที่สุด	0.12	4
8	4.10 (0.78)	มาก	4.50 (0.59)	มากที่สุด	0.10	3	4.22 (0.67)	มาก	4.62 (0.49)	มากที่สุด	0.10	5
9	4.19 (0.73)	มาก	4.48 (0.64)	มาก	0.07	6	4.35 (0.63)	มาก	4.68 (0.47)	มากที่สุด	0.07	7
10	4.08 (0.82)	มาก	4.46 (0.61)	มาก	0.09	4	4.05 (0.74)	มาก	4.65 (0.48)	มากที่สุด	0.15	1
11	4.09 (0.82)	มาก	4.46 (0.57)	มาก	0.09	4	4.11 (0.77)	มาก	4.65 (0.48)	มากที่สุด	0.13	6
12	4.16 (0.85)	มาก	4.51 (0.54)	มากที่สุด	0.08	5	4.08 (0.72)	มาก	4.65 (0.54)	มากที่สุด	0.14	2
13	4.50 (0.69)	มาก	4.67 (0.62)	มากที่สุด	0.04	9	4.57 (0.65)	มากที่สุด	4.78 (0.42)	มากที่สุด	0.05	8
14	4.27 (0.79)	มาก	4.52 (0.58)	มากที่สุด	0.06	7	4.24 (0.68)	มาก	4.68 (0.47)	มากที่สุด	0.10	5
15	4.09 (0.83)	มาก	4.48 (0.58)	มาก	0.10	3	4.16 (0.69)	มาก	4.68 (0.53)	มากที่สุด	0.12	4
16	4.25 (0.83)	มาก	4.57 (0.57)	มากที่สุด	0.08	5	4.16 (0.65)	มาก	4.65 (0.48)	มากที่สุด	0.12	4
ภาพรวมด้านทัศนคติ	4.15 (0.67)	มาก	4.51 (0.47)	มากที่สุด	0.09		4.19 (0.56)	มาก	4.66 (0.44)	มากที่สุด	0.11	

จากตารางที่ 39 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านทัศนคติ ของภาคใต้ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.15$, $S.D.=0.67$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.50$, $S.D.=0.69$) รองลงมาคือ การ มีความเห็นอดเห็นใจปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}=4.27$, $S.D.=0.79$) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ ใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง ($\bar{X}=4.08$, $S.D.=0.81$) กับการมีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ($\bar{X}=4.01$, $S.D.=0.90$) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.51$, $S.D.=0.47$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.67$, $S.D.=0.62$) รองลงมาคือ การ ให้เกียรติเจ้านาย หรือหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.57$, $S.D.=0.57$) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีความพอใจและภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ($\bar{X}=4.41$, $S.D.=0.60$) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.09$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง กับการ มีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.13$) รองลงมาคือ การ มองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ ($PNI_{Modified} = 0.12$)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.19$, $S.D.=0.56$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.57$, $S.D.=0.65$) รองลงมาคือ การ ศรัทธาในงานว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อสังคม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.35$, $S.D.=0.63$) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ ($\bar{X}=4.03$, $S.D.=0.64$) **ระดับความคาดหวัง** ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.66$, $S.D.=0.44$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.78$, $S.D.=0.42$) รองลงมาคือ การ เสียสละกำลังกาย กำลังใจและอุทิศเวลาในการทำงานเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.70$, $S.D.=0.46$) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีความอดทน ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ($\bar{X}=4.59$, $S.D.=0.50$)

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ด้านทัศนคติ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 0.11$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ มองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหว ต่ออารมณ์ต่างๆที่มากระทบ กับการยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะไม่ใช่น้ำที่ของผู้บริหารโดยตรง ($PNI_{Modified} = 0.15$) รองลงมาคือ การ เสียสละกำลังกาย กำลังใจและอุทิศเวลาในการทำงาน เพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่ กับการ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล ($PNI_{Modified} = 0.14$)

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านบุคลิกภาพ ของภาคใต้ จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านบุคลิกภาพ	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1 มีระเบียบวินัยในตนเอง	4.27 (0.80)	มาก	4.53 (0.58)	มากที่สุด	0.06	5	4.43 (0.80)	มาก	4.73 (0.45)	มากที่สุด	0.07	6
2 ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง	3.97 (0.95)	มาก	4.47 (0.59)	มาก	0.13	1	4.03 (0.69)	มาก	4.70 (0.46)	มากที่สุด	0.17	1
3 มีความทันสมัย เป็นสากล	4.11 (0.79)	มาก	4.44 (0.64)	มาก	0.08	3	4.16 (0.73)	มาก	4.54 (0.51)	มากที่สุด	0.09	4
4 มีความเชื่อมั่นในตนเอง	4.26 (0.80)	มาก	4.54 (0.62)	มากที่สุด	0.06	5	4.27 (0.77)	มาก	4.59 (0.50)	มากที่สุด	0.08	5
5 มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น	4.23 (0.79)	มาก	4.50 (0.59)	มาก	0.06	5	4.35 (0.75)	มาก	4.73 (0.45)	มากที่สุด	0.09	4
6 รู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว	4.27 (0.75)	มาก	4.52 (0.52)	มากที่สุด	0.06	5	4.41 (0.64)	มาก	4.70 (0.46)	มากที่สุด	0.07	6
7 มีความยืดหยุ่น	4.14 (0.80)	มาก	4.43 (0.65)	มาก	0.07	4	4.11 (0.74)	มาก	4.57 (0.55)	มากที่สุด	0.11	3
8 สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี	4.17 (0.85)	มาก	4.50 (0.61)	มากที่สุด	0.08	3	4.35 (0.59)	มาก	4.68 (0.47)	มากที่สุด	0.07	6
9 มีกริยามารยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ	4.36 (0.71)	มาก	4.47 (0.61)	มาก	0.02	6	4.30 (0.66)	มาก	4.70 (0.46)	มากที่สุด	0.09	4
10 มีความอ่อนน้อมถ่อมตน	4.23 (0.81)	มาก	4.49 (0.59)	มาก	0.06	5	4.19 (0.66)	มาก	4.65 (0.48)	มากที่สุด	0.11	3
11 เป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย	4.08 (0.80)	มาก	4.46 (0.66)	มาก	0.09	2	4.30 (0.70)	มาก	4.62 (0.49)	มากที่สุด	0.08	5
12 มีความสง่างาม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส	4.25 (0.76)	มาก	4.50 (0.63)	มากที่สุด	0.06	5	4.22 (0.67)	มาก	4.70 (0.46)	มากที่สุด	0.12	2
ภาพรวมด้านบุคลิกภาพ	4.19 (0.67)	มาก	4.49 (0.48)	มาก	0.07		4.26 (0.59)	มาก	4.66 (0.41)	มากที่สุด	0.09	

จากตารางที่ 40 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านบุคลิกภาพ ของภาคใต้ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.19$, S.D.=0.67) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีกิจกรรมรยาทสุภาพเรียบร้อย เหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.71) รองลงมาคือ การ มีระเบียบวินัยในตนเอง กับการรู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.75) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ($\bar{X}=3.97$, S.D.=0.95) **ระดับความคาดหวัง** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.49$, S.D.=0.48) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.54$, S.D.=0.62) รองลงมาคือ การ มีระเบียบวินัยในตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.53$, S.D.=0.58) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีความยืดหยุ่น ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.65) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.07$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ซึ่งมีค่า ($PNI_{Modified} = 0.13$) รองลงมาคือ การ เป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย ($PNI_{Modified} = 0.09$)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.26$, S.D.=0.59) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีระเบียบวินัยในตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.80) รองลงมาคือ การรู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.64) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีความยืดหยุ่น ($\bar{X}=4.11$, S.D.=0.74) **ระดับความคาดหวัง** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.66$, S.D.=0.41) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ มีระเบียบวินัยในตนเอง กับการมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.73$, S.D.=0.45) เท่ากัน รองลงมาคือ การ ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง กับการ มีกิจกรรมรยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.70$, S.D.=0.46) เท่ากัน โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีความทันสมัย เป็นสากล ($\bar{X}=4.54$, S.D.=0.51) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.09$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ($PNI_{Modified} = 0.17$) รองลงมาคือ การ มีมีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส ซึ่งมีค่า $PNI_{Modified}$ เท่ากัน ($PNI_{Modified} = 0.12$)

ตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์ ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ของภาคใต้ จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	ระดับประถมศึกษา						ระดับมัธยมศึกษา					
	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ	ระดับปฏิบัติจริง		ระดับความคาดหวัง		PNI Modified	ความสำคัญ
	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย			ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย (SD.)	ความหมาย		
1 ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ	4.27 (0.76)	มาก	4.53 (0.58)	มาก	0.06	2	4.27 (0.73)	มาก	4.76 (0.43)	มากที่สุด	0.11	3
2 รู้กาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล	4.38 (0.65)	มาก	4.53 (0.56)	มากที่สุด	0.03	5	4.38 (0.72)	มาก	4.62 (0.49)	มากที่สุด	0.06	7
3 มีความทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก	4.25 (0.78)	มาก	4.49 (0.59)	มาก	0.06	2	4.24 (0.72)	มาก	4.57 (0.50)	มากที่สุด	0.08	5
4 รู้จักยกย่องผู้อื่น	4.25 (0.75)	มาก	4.53 (0.58)	มากที่สุด	0.06	2	4.14 (0.75)	มาก	4.62 (0.49)	มากที่สุด	0.12	2
5 ประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร	4.21 (0.79)	มาก	4.50 (0.56)	มากที่สุด	0.07	1	4.08 (0.72)	มาก	4.65 (0.48)	มากที่สุด	0.14	1
6 มีความเสียสละ	4.26 (0.73)	มาก	4.51 (0.59)	มากที่สุด	0.06	2	4.22 (0.71)	มาก	4.62 (0.49)	มากที่สุด	0.10	4
7 มีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ที่บังคับบัญชา	4.20 (0.87)	มาก	4.51 (0.69)	มากที่สุด	0.07	1	4.19 (0.62)	มาก	4.68 (0.47)	มากที่สุด	0.12	2
8 ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล	4.29 (0.78)	มาก	4.56 (0.61)	มากที่สุด	0.06	2	4.22 (0.63)	มาก	4.62 (0.49)	มากที่สุด	0.10	4
9 ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา	4.41 (0.76)	มาก	4.60 (0.53)	มากที่สุด	0.04	4	4.51 (0.61)	มากที่สุด	4.65 (0.48)	มากที่สุด	0.03	8
10 มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส	4.35 (0.80)	มาก	4.58 (0.57)	มากที่สุด	0.05	3	4.38 (0.59)	มาก	4.70 (0.46)	มากที่สุด	0.07	6
11 ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย	4.36 (0.70)	มาก	4.54 (0.57)	มากที่สุด	0.04	4	4.24 (0.68)	มาก	4.57 (0.50)	มากที่สุด	0.08	5
12 มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น	4.39 (0.72)	มาก	4.58 (0.59)	มากที่สุด	0.04	4	4.41 (0.55)	มาก	4.68 (0.47)	มากที่สุด	0.06	7
ภาพรวมด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.30 (0.65)	มาก	4.54 (0.50)	มากที่สุด	0.05		4.27 (0.56)	มาก	4.64 (0.43)	มากที่สุด	0.09	

จากตารางที่ 41 ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านคุณธรรมและจริยธรรม ของภาคใต้ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

ระดับประถมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.30$, S.D.=0.65) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.41$, S.D.=0.76) รองลงมาคือ การ รู้กาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x}=4.38$, S.D.=0.65) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{x}=4.20$, S.D.=0.87) **ระดับความคาดหวัง** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.54$, S.D.=0.50) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.60$, S.D.=0.53) รองลงมาคือ การ มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.58$, S.D.=0.57) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ มีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก ($\bar{x}=4.49$, S.D.=0.53) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=0.05$) ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ ประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร กับการมีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา (PNI_{Modified} = 0.07) รองลงมาคือ การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ การมีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก การรู้จักยกย่องผู้อื่น การมีความเสียสละ และการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล (PNI_{Modified} = 0.06)

ระดับมัธยมศึกษา ระดับปฏิบัติจริง ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.27$, S.D.=0.56) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การ ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.51$, S.D.=0.61) รองลงมาคือ การมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.41$, S.D.=0.55) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การ ประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร ($\bar{x}=4.08$, S.D.=0.62) **ระดับความคาดหวัง** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.64$, S.D.=0.43) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.76$, S.D.=0.43) รองลงมาคือ การมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.70$, S.D.=0.46) โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย ($\bar{x}=4.57$, S.D.=0.50) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น** ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=0.09$) ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ ประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร (PNI_{Modified} = 0.14) รองลงมาคือ การรู้จักยกย่องผู้อื่น (PNI_{Modified} = 0.12)

ตารางที่ 42 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะ
ผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามภาค

1) ภาคเหนือ

ลำดับ ความสำคัญ	รายการ	ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$
1	มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย	0.39
1	เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก	0.39
2	มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา	0.37
3	มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ	0.36
3	มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ	0.36
3	มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	0.36
3	มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจจากหน้าประวัติศาสตร์ของไทย	0.36
4	มีทักษะทางด้านกรฟิ่ง การพูด การอ่าน การเขียน (สุ จี ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง	0.35
4	มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่ แนวทางการแก้ไขปัญหา	0.35
4	มีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและ เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้	0.35

ตารางที่ 42 (ต่อ)

ลำดับ ความสำคัญ	รายการ	ค่าดัชนี PNI _{Modified}
5	มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม	0.35
6	รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง	0.34
6	สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน	0.34
6	มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก	0.34
6	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	0.34
7	มีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ	0.33
7	มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน	0.33
8	เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม	0.31
8	มีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	0.31
8	มีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา	0.31
	ค่าเฉลี่ย	0.35

2) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ลำดับ ความสำคัญ	รายการ	ค่าดัชนี PNI _{Modified}
1	สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน	0.39
2	มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ	0.38
3	มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย	0.37
3	เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก	0.37

ตารางที่ 42 (ต่อ)

ลำดับ ความสำคัญ	รายการ	ค่าดัชนี PNI _{Modified}
4	มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่ แนวทางการแก้ไขปัญหา	0.36
4	มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก	0.36
5	มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา	0.35
5	มีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ	0.35
6	มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจจากแง่มุมประวัติศาสตร์ของไทย	0.34
6	มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ	0.34
7	มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน	0.33
7	มีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	0.33
8	มีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา	0.32
8	มีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและ เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้	0.32
9	มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	0.31
9	มีทักษะทางการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (สุ จี ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง	0.31
9	รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง	0.31
10	มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	0.30
	ค่าเฉลี่ย	0.34

ตารางที่ 42 (ต่อ)

3) ภาคกลาง

ลำดับ ความสำคัญ	รายการ	ค่าดัชนี PNI _{Modified}
1	มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ	0.39
1	มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน	0.39
2	เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก	0.38
2	มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่ แนวทางการแก้ไขปัญหา	0.38
3	มีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ	0.37
4	มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา	0.36
4	สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน	0.36
5	มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจจากแง่มุมประวัติศาสตร์ของไทย	0.35
5	มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม ฐานบรรทัดฐาน ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย	0.35
6	มีทักษะทางด้านกรฟิ่ง การพูด การอ่าน การเขียน (ส จิ ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง	0.34
6	มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม	0.34
7	มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ	0.33
7	มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	0.33
7	มีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและ เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้	0.33

ตารางที่ 42 (ต่อ)

ลำดับ ความสำคัญ	รายการ	ค่าดัชนี PNI _{Modified}
8	มีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา	0.32
8	มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ	0.32
8	มีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	0.32
8	รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง	0.32
8	เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม	0.32
9	มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก	0.30
	ค่าเฉลี่ย	0.34

4) ภาคใต้

ลำดับ ความสำคัญ	รายการ	ค่าดัชนี PNI _{Modified}
1	มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา	0.41
2	มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ	0.40
3	มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก	0.37
4	มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย	0.36
4	มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน	0.36
4	มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจจากแง่มุมประวัติศาสตร์ของไทย	0.36
4	สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน	0.36
4	มีทักษะทางการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (สุ จี ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง	0.36

ตารางที่ 42 (ต่อ)

ลำดับ ความสำคัญ	รายการ	ค่าดัชนี PNI _{Modified}
5	มีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ	0.35
5	มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	0.35
6	มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ	0.33
6	มีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา	0.33
6	มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม	0.33
6	มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่ แนวทางการแก้ไขปัญหา	0.33
7	มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ	0.32
7	มีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	0.32
7	มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	0.32
7	เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม	0.32
8	เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก	0.31
8	มีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและ เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้	0.31
9	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	0.30
9	รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง	0.30
	ค่าเฉลี่ย	0.34

จากตารางที่ 42 พบว่า ทุกภาคมีความต้องการจำเป็น ใน 2 ประเด็นที่เหมือนกันคือ 1) การมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย 2) การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ เมื่อพิจารณาเป็นรายภาค พบว่า ภาคเหนือ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 20 ประเด็น คือ 1) การมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย 2) การเรียนรู้ และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก 3) มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา 4) การมีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ 5) การมีทักษะใน

การใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ 6) การมีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเหมาะสม 7) การมีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจจากแง่มุมประวัติศาสตร์ของไทย 8) การมีทักษะทางการ ฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (สุ จิ ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง 9) มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา 10) การมีทักษะ ด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ 11) การมีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม 12) การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง 13) การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน 14) การมีความรู้ ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก 15) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อน ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา 16) การมีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมา ประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ 17) การมีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของ ชุมชนทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน 18) การเป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรของ องค์กร ชุมชน และสังคม 19) การมีทักษะการแก้ไขปัญหามาให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้งาน มีประสิทธิภาพ 20) การมีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา

สำหรับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีค่าความต้องการจำเป็นใน 18 ประเด็น คือ 1) การ สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน 2) การมีทักษะในการใช้ ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ 3) การมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย 4) การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของ สังคมไทยและสังคมโลก 5) มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่แนว ทางการแก้ไขปัญหา 6) การมีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก 7) การมีความรู้ ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา 8) การ มีความรู้ในกระบวนการ บริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ 9) การมีความรู้ใน ประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคลเหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจ รากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย 10) การ มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ 11) การ มีความรู้ เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน 12) การมีทักษะการ แก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ 13) การ มีความรู้ ทักษะ ทางด้านภาษา 14) การมีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่เหมาะสม ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ 15) การ มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

16) การมีทักษะทางการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (ส จี ปู ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง 17) การ รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง 18) มีเทคนิคในการยกย่องชมเชย ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

ในขณะที่ภาคกลาง มีความต้องการจำเป็น ใน 20 ประเด็น คือ 1) การมีทักษะในการใช้ ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ 2) การมีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน 3) การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและ สังคมโลก 4) การมีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่แนวทางการ แก้ไขปัญหา 5) การมีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงาน และคนที่ปฏิบัติ 6) การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา 7) การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน 8) การมีความรู้ใน ประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจ รากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย 9) การมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม ราชันบรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย 10) การมีทักษะทางการฟัง การพูด การอ่าน การ เขียน (ส จี ปู ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง 11) การมีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และ สภาพแวดล้อม 12) การมีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ 13) การมีเทคนิคในการยกย่องชมเชย ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม 14) การ มีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและ เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ 15) การ มีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา 16) การ มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ 17) การ มีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับ สถานการณ์เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ 18) การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง 19) การ เป็นผู้ที่สร้าง ความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม 20) การมีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและ เข้าใจพัฒนาการเด็ก

โดยที่ภาคใต้ มีความต้องการจำเป็น ใน 22 ประเด็น คือ 1) การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา 2) การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และ ภาษาต่างประเทศ 3) การมีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก 4) การมีความรู้ ทางด้านวัฒนธรรม ราชันบรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย 5) การ มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน 6) การมี ความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆมี ความเข้าใจรากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย 7) การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออก

และโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน 8) การมีทักษะทางด้านกราฟิก การพูด การอ่าน การเขียน (ส จี ปู ลี) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง 9) การมีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ 10) การ มีเทคนิคในการยกย่องชมเชย ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม 11) การมีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ 12) การมีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา 13) การ มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม 14) มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา 15) การ มีความรู้ ทางการบริหารวิชาการ 16) การมีทักษะการแก้ไขปัญหมาให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้งานมี ประสิทธิภาพ 17) การมีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง 18) การ เป็นผู้สร้าง ความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม 19) การ เรียนรู้และเท่าทันการ เปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก 20) การมีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอน และเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ 21) การ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา 22) การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง

ตารางที่ 43 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะ ผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามระดับการศึกษา

1) ระดับประถมศึกษา

ลำดับ ความสำคัญ	รายการ	ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$
1	มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ	0.38
2	สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน	0.37
2	มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย	0.37

ตารางที่ 43 (ต่อ)

ลำดับ ความสำคัญ	รายการ	ค่าดัชนี PNI _{Modified}
3	เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก	0.36
3	มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา	0.36
3	มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่ แนวทางการแก้ไขปัญหา	0.36
4	มีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ	0.35
4	มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน	0.35
5	มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆมีความเข้าใจจากแง่มุมประวัติศาสตร์ของไทย	0.34
5	มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ	0.34
5	มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก	0.34
6	มีทักษะทางการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (ส จิ ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง	0.33
6	มีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและ เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้	0.33
7	มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	0.32
7	มีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา	0.32
7	มีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	0.32
7	มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม	0.32
8	รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง	0.31
8	มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ	0.31
9	เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม	0.30
	ค่าเฉลี่ย	0.34

ตารางที่ 43 (ต่อ)

2) ระดับมัธยมศึกษา

ลำดับ ความสำคัญ	รายการ	ค่าดัชนี PNI _{Modified}
1	เรียนรู้และทำทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก	0.40
1	มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา	0.40
2	มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจจากแหล่งประวัติศาสตร์ของไทย	0.38
2	มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน	0.38
3	มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ข้างหน้าเพื่อนำไปสู่ แนวทางการแก้ไขปัญหา	0.37
3	มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ	0.37
3	มีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ	0.37
4	มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย	0.36
4	สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน	0.36
5	มีทักษะทางด้านการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (สุ จี ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง	0.35
5	เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม	0.35
5	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	0.35
6	มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	0.34
7	มีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	0.34

ตารางที่ 43 (ต่อ)

ลำดับ ความสำคัญ	รายการ	ค่าดัชนี PNI _{Modified}
8	มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม	0.33
8	มีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา	0.33
8	มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ	0.33
9	มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก	0.32
9	มีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและ เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้	0.32
10	รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง	0.31
11	มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ	0.30
11	มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	0.30
	ค่าเฉลี่ย	0.35

จากตารางที่ 43 พบว่า ทุกระดับการศึกษามีความต้องการจำเป็น ใน 4 ประเด็นที่เหมือนกัน คือ 1) การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ 2) การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก 3) การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา และ 4) มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา เมื่อพิจารณาแยกเป็นระดับการศึกษา พบว่า ระดับประถมศึกษา มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 20 ประเด็น คือ 1) การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ 2) การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน 3) การมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย 4) การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก 5) การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา 6) การมีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา 7) การมีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ 8) การมีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน 9) การมีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆมีความเข้าใจ

รากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย 10) การมีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ 11) การมีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก 12) การมีทักษะทางการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (ส จี ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง 13) การมีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ 14) การมีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม 15) การมีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา 16) การมีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ 17) การมีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม 18) การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง 19) การมีความรู้ทางการบริหารวิชาการ 20) การเป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม

สำหรับระดับมัธยมศึกษา มีค่าความต้องการจำเป็นใน 22 ประเด็น คือ 1) การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก 2) การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา 3) การมีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจรากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย 4) การมีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน 5) การมีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา 6) การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ 7) การมีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ 8) การมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย 9) การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน 10) การมีทักษะทางการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (ส จี ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง 11) การเป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม 12) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา 13) การมีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม 14) การมีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ 15) การมีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม 16) การมีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา 17) การ มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ 18) การ มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก 19) การมีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ 20) การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง 21) การ มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ 22) การมีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

ตารางที่ 44 สรุปผลการวิเคราะห์ ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น ของคุณลักษณะ
ผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม

ลำดับ ความสำคัญ	รายการ	ค่าดัชนี PNI _{Modified}
1	มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ	0.38
2	เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก	0.37
2	สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน	0.37
2	มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา	0.37
2	มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย	0.37
3	มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่ แนวทางการแก้ไขปัญหา	0.36
4	มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน	0.35
4	มีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ	0.35
4	มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจรากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย	0.35
5	มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ	0.34
6	มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก	0.33
6	มีทักษะทางการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (สุ จิ ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง	0.33
6	มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	0.33

ตารางที่ 44 (ต่อ)

ลำดับ ความสำคัญ	รายการ	ค่าดัชนี PNI _{Modified}
7	มีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและ เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้	0.32
7	มีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	0.32
7	มีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา	0.32
7	มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม	0.32
8	รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง	0.31
8	เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม	0.31
9	มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ	0.30
	ค่าเฉลี่ย	0.34

โดยภาพรวมของความต้องการจำเป็นของ คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานคือ 1) การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ 2) การเรียนรู้
และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก 3) การสามารถผสมผสานความเป็นโลก
ตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน 4) การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนา
งานและการศึกษา 5) การมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความ
เชื่อของชุมชน และสังคมไทย 6) การมีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำ
นำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา 7) การมีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน
ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน 8) การมีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมา
ประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ 9) การมีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความ
เป็นเหตุเป็นผลของบุคคลเหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจจากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย
10) การมีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ 11) การมีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจ
พัฒนาการเด็ก 12) การมีทักษะทางด้านการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (สุ จี ปุ ลิ) เพื่อตีความ
และสื่อความคิดของตนเอง 13) การมีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม
14) การ มีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัด
กระบวนการเรียนรู้ 15) การมีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้งานมี

ประสิทธิภาพ 16) การมีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา 17) การมีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม 18) การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง 19) การเป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม 20) การมีความรู้ทางการบริหารวิชาการ

ตอนที่ 3 (ผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 และวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3) ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของ การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการประเมินความต้องการจำเป็น ของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิค Modified Priority Need Index ($PNI_{Modified}$) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ซึ่ง แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ จำนวน 12 ข้อ 2) ด้าน ทักษะ จำนวน 11 ข้อ 3) ด้าน ด้านทัศนคติ จำนวน 16 ข้อ 4) ด้านบุคลิกภาพ จำนวน 12 ข้อ และ 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม จำนวน 12 ข้อ รวมทั้งสิ้น 63 ข้อ เมื่อนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่เป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายข้อ นอกจากนี้ได้คำนวณค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ เพื่อระบุความต้องการจำเป็น (needs identification) จากสูตร $PNI_{Modified} = (I - D)/D$ และกำหนดให้ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ที่มีค่ามากกว่า ดัชนี $PNI_{Modified}$ เฉลี่ยของความต้องการจำเป็นในแต่ละกลุ่มมาจัดเรียงลำดับความสำคัญตามประเด็นความต้องการจำเป็น

สำหรับการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของ คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน นั้น ผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลส่วนที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา โดยจุดที่จะใช้ในการแบ่งนั้นคำนวณได้จากค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูงสุดลบด้วยค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำสุด และหารด้วยจำนวนช่วงที่ต้องการคือ 3 ระดับ (สุวิมล ว่องวานิช , 2550) ซึ่งจากข้อมูลพบว่าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูงสุด($PNI_{Modified}$ ค่าสูงสุด =0.41) ลบด้วยค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำสุด ($PNI_{Modified}$ ต่ำสุด =0.04) ได้ผลดังนี้ (0.41 - 0.04 =0.12) นำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า $PNI_{Modified}$ เป็น 3 กลุ่ม (0.37/3 =0.12) จากนั้นจัดกลุ่มคือ กลุ่มสูง กลุ่มปานกลาง และกลุ่มอ่อน รวมทั้งหมด 3 กลุ่ม ซึ่งได้ค่าดังต่อไปนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี	$PNI_{Modified}$ สูง	=	0.30 – 0.41
	กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ปานกลาง	=	0.17 – 0.29
กลุ่มที่มีค่าดัชนี	$PNI_{Modified}$ ต่ำ	=	0.04 - 0.16

การพิจารณากลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูง เป็นจุดอ่อน / ภาวะคุกคามของคุณลักษณะของผู้นำ แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นที่ต้องการการปรับปรุงพัฒนา จึงต้องนำประเด็นดังกล่าวมาพิจารณาในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะขจัดจุดอ่อนหรือลดภาวะคุกคาม สำหรับที่มีค่ากลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ปานกลาง และที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ จะเป็นจุดแข็งของคุณลักษณะของผู้นำ ผลการประเมินโดยใช้การวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix analysis) แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวัง (สุวิมล ว่องวานิช , 2550)

3.1 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม ของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังแสดงในตารางที่ 45

ตารางที่ 45 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ
คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ	ประเด็นความต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		ค่าดัชนี PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
	ด้านความรู้				
1	มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	0.29	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
2	มีความเข้าใจในวิชาชีพครู	0.27	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
3	มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก	0.33	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
4	รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง	0.31	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
5	มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ	0.30	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
6	มีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา	0.32	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
7	สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตก เข้าด้วยกัน	0.37	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	ภาวะคุกคาม
8	เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและ สังคมโลก	0.37	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	ภาวะคุกคาม
9	มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ	0.34	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
10	มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน	0.35	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	ภาวะคุกคาม
11	มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผล ของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจจากทั้ง ประวัติศาสตร์ของไทย	0.35	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
12	มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย	0.37	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	ภาวะคุกคาม

ตารางที่ 45 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นความต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		ค่าดัชนี PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
	ด้านทักษะ				
1	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	0.29	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	โอกาส
2	มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางาน และการศึกษา	0.37	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
3	มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ	0.38	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
4	มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ข้างหน้า เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา	0.36	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	ภาวะคุกคาม
5	มีทักษะทางด้านกาารฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (สุ จี ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง	0.33	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
6	มีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ	0.35	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	ภาวะคุกคาม
7	มีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและ เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้	0.32	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
8	มีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	0.32	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	ภาวะคุกคาม
9	เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม	0.31	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	ภาวะคุกคาม
10	มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม	0.32	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	ภาวะคุกคาม
11	มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	0.33	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	ภาวะคุกคาม

ตารางที่ 45 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นความต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		ค่าดัชนี PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
	ด้านทัศนคติ				
1	เสียสละกำลังกาย กำลังใจและอุทิศเวลาในการทำงาน เพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่	0.10	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	โอกาส
2	มีความพอใจและภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหาร สถานศึกษา	0.08	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
3	มองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากระทบ	0.12	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
4	มีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำความดี ไม่ย่อท้อต่อการ ทำความดี	0.08	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
5	ใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง	0.12	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	โอกาส
6	มีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของ ตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น	0.11	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
7	มีความอดทน ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	0.10	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
8	ยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดี	0.10	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	โอกาส
9	ศรัทธาในงานว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อสังคม	0.08	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
10	ยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะไม่ใช้หน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง	0.10	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	โอกาส
11	รู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง	0.09	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	โอกาส
12	มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล	0.10	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
13	มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์	0.05	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	โอกาส
14	มีความเห็นอกเห็นใจ ปวารณาดีต่อผู้อื่น	0.08	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	โอกาส
15	ยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล	0.10	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
16	ให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน	0.08	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	โอกาส

ตารางที่ 45 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นความต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		ค่าดัชนี PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
	ด้านบุคลิกภาพ				
1	มีระเบียบวินัยในตนเอง	0.08	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
2	ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง	0.13	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
3	มีความทันสมัย เป็นสากล	0.11	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
4	มีความเชื่อมั่นในตนเอง	0.09	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
5	มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น	0.09	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
6	รู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว	0.08	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
7	มีความยืดหยุ่น	0.10	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
8	สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี	0.10	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	โอกาส
9	มีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ	0.08	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
10	มีความอ่อนน้อมถ่อมตน	0.08	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
11	เป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย	0.10	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
12	มีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส	0.08	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
	ด้านคุณธรรมและจริยธรรม				
1	ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ	0.09	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
2	รู้กาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล	0.08	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
3	มีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก	0.09	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A

ตารางที่ 45 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นความต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		ค่าดัชนี PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
	ด้านคุณธรรมและจริยธรรม				
4	รู้จักยกย่องผู้อื่น	0.10	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
5	ประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร	0.09	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
6	มีความเสียสละ	0.09	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
7	มีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชา	0.10	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	โอกาส
8	ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล	0.10	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
9	ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา	0.07	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
10	มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส	0.07	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
11	ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย	0.08	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
12	มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น	0.07	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	โอกาส

จากตารางที่ 45 พบว่า ในการจัดกลุ่มของประเด็นจากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถจัดเป็นด้านจุดแข็ง และจุดอ่อน คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยใช้เกณฑ์ค่าดัชนี PNI_{Modified} เป็นตัวจัดลำดับ เมื่อพิจารณาพบว่า

จุดแข็ง และโอกาส มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับน้อย และปานกลาง ค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ = 0.04 – 0.29 จัดเป็นจุดแข็ง ดังรายละเอียด

1) การควบคุมตนเองในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้แก่

- 1.1) การควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.13)
- 1.2) การมองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.12)
- 1.3) การมีระเบียบวินัยในตนเอง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)

2) ความซื่อสัตย์สุจริต และการรู้คุณค่าของทรัพยากร ได้แก่

2.1) การใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล มีค่าดัชนี

($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)

2.2) การประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.09$)

2.3) การมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.07$)

3) ทศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และวิชาชีพ

3.1) การมีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.27$)

3.2) การศรัทธาในงานว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อสังคม มีค่าดัชนี

($PNI_{\text{modified}} = 0.08$)

3.3) การมีความพอใจและภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.08$)

3.4) การยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.07$)

3.5) การมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าดัชนี

($PNI_{\text{modified}} = 0.05$)

4) การรู้ก้าวทันโลก

4.1) การมีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง มีค่าดัชนี

($PNI_{\text{modified}} = 0.29$)

4.2) การมีความทันสมัย เป็นสากล มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.11$)

5) การยึดหลักความถูกต้อง อดทน และเสียสละ

5.1) การยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะไม่ใช้หน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)

5.2) การมีความอดทน ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีค่าดัชนี

($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)

5.3) การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ มีค่าดัชนี

($PNI_{\text{modified}} = 0.09$)

5.4) การมีความเสียสละ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.08$)

6) ความเชื่อมั่น ยึดมั่น และความพอใจในตนเอง

6.1) การยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)

6.2) การมีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)

6.3) การมีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก มีค่าดัชนี

($PNI_{\text{modified}} = 0.09$)

6.4) การมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.09$)

6.5) การดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย มีค่าดัชนี

($PNI_{\text{modified}} = 0.08$)

6.6) การมีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำความดี ไม่ย่อท้อต่อการทำความดี มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.08$)

7) การรู้จักกาลเทศะ และอ่อนน้อมถ่อมตน

7.1) การรู้จักกาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล มีค่าดัชนี

($PNI_{\text{modified}} = 0.08$)

7.2) การมีกิจกรรมมารยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ มีค่าดัชนี

($PNI_{\text{modified}} = 0.08$)

7.3) การรู้จักกาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว มีค่าดัชนี

($PNI_{\text{modified}} = 0.08$)

7.4) การมีความอ่อนน้อมถ่อมตน มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.08$)

8) การปฏิบัติตนเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น

8.1) การ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.29$)

8.2) การใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.12$)

8.3) การมีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.11$)

8.4) การมีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)

8.5) การรู้จักยกย่องผู้อื่น มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)

- 8.6) สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)
- 8.7) การมีความยืดหยุ่น มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)
- 8.8) การยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดี มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)
- 8.9) การเป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$)
- 8.10) การมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.09$)
- 8.11) การรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.09$)
- 8.12) การมีความเห็นอกเห็นใจ ปวารณาดีต่อผู้อื่น มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.08$)
- 8.13) การให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.08$)
- 8.14) การมีความสงบเสถียร วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.08$)
- 8.15) การมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.07$)

จุดอ่อนและภาวะคุกคาม มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับ มาก ค่าดัชนี PNI_{modified} สูง = 0.30– 0.41 จัดเป็นจุดอ่อน ดังรายละเอียด

1) ความรู้ด้านการบริหาร ได้แก่

- 1.1) การมีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.35$)
- 1.2) การมีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.33$)
- 1.3) การมีความรู้ทางการบริหารวิชาการ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.30$)

2) ภาวะผู้นำ และการพัฒนาตนเอง

- 2.1) การมีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.34)
- 2.2) การมีทักษะทางการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (สุ จี ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง มีค่าดัชนี(PNI_{modified} = 0.33)
- 2.3) การมีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.32)
- 2.4) การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าดัชนี(PNI_{modified} = 0.31)

3) ความรู้เกี่ยวกับชุมชนและการเป็นศูนย์กลางเพื่อสร้างความร่วมมือ

- 3.1) การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.37)
- 3.2) การมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.37)
- 3.3) การมีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชน ปัญหาของชุมชน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.35)
- 3.4) การมีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจรากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.35)
- 3.5) การเป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.31)

4) การเข้าใจผู้เรียนและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการศึกษา

- 4.1) การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.37)
- 4.2) การ มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.33)
- 4.3) การ มีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.32)

5) การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อแก้ไขปัญหา

5.1) การมีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.36$)

5.2) การมีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.32$)

6) ความรู้ด้านวัฒนธรรมและทักษะด้านภาษาต่างประเทศ

6.1) การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.38$)

6.2) การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.37$)

6.3) การมีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.32$)

ตอนที่ 4 (ผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4) ผลการร่างกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.1 กำหนดร่างกลยุทธ์จากข้อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จาก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม จากการจัดลำดับความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} มีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยถือว่าเป็นจุดแข็งของความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนา ส่วนข้อมูลที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูงกว่าค่าเฉลี่ยแสดงถึงความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาถือเป็นจุดอ่อน และต้องการการนำเสนอกลยุทธ์จัดหรือลดจุดอ่อน นำเสนอในรูปแบบตารางดังตารางที่ 26

ตารางที่ 46 ข้อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านจุดแข็งที่ได้จากแบบสอบถามของการพัฒนา
คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จุดแข็ง	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	สรุปจุดแข็ง
<p>การควบคุมตนเองในสถานการณ์ต่าง ๆ</p> <p>1) ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.13)</p> <p>2) มองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆ ที่มากกระทบ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.12)</p> <p>3) มีระเบียบวินัยในตนเอง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)</p>	<p>การควบคุมตนเองในสถานการณ์ต่าง ๆ</p> <p>1) มีระเบียบวินัยในตนเองและสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง</p> <p>2) มองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆ ที่มากกระทบ</p>
<p>ความซื่อสัตย์สุจริต และการรู้คุณค่าของทรัพยากร</p> <p>1) การใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>2) การประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.09)</p> <p>3) การมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.07)</p>	<p>ความซื่อสัตย์สุจริต และการรู้คุณค่าของทรัพยากร</p> <p>1) ประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร รวมไปถึงการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล</p> <p>2) ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา มีความซื่อสัตย์และโปร่งใสในการบริหารงาน</p>
<p>ทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และวิชาชีพ</p> <p>1) การมีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.27)</p> <p>2) การศรัทธาในงานว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อสังคม มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)</p> <p>3) การมีความพอใจและภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)</p> <p>4) การยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.07)</p>	<p>ทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และวิชาชีพ</p> <p>1) มีความเข้าใจในวิชาชีพครู</p> <p>2) มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์</p>

5) การมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และ พระมหากษัตริย์ มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.05$)	
---	--

ตารางที่ 46 (ต่อ)

จุดแข็ง	
ผลการวิเคราะห์ PNI_{modified}	สรุปจุดแข็ง
การรู้ก้าวทันโลก 1) มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และ การเมือง มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.29$) 2) มีความทันสมัย เป็นสากล มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.11$)	การรู้ก้าวทันโลก 1) ความรู้ด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง 2) มีความทันสมัย เป็นสากล
การยึดหลักความถูกต้อง อดทน และเสียสละ 1) มีความอดทน ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่อ อุปสรรค มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$) 2) ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ มี ค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.09$)	การยึดหลักความถูกต้อง อดทน และเสียสละ 1) มีความอดทน ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อ ท้อต่ออุปสรรค 2) ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง และ ครัทธาในงานว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อ สังคม
ความเชื่อมั่น ยึดมั่น และความพอใจในตนเอง 1) ยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$) 2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.10$) 3) มีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก มี ค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.09$) 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.09$) 5) ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบ ง่าย มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.08$) 6) มีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำควมดี ไม่ย่อท้อต่อ การทำความดี มีค่าดัชนี ($PNI_{\text{modified}} = 0.08$)	ความเชื่อมั่น ยึดมั่น และความพอใจใน ตนเอง 1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความพอใจและ ภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหาร สถานศึกษา และยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล 2) ความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก 3) ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ ชีวิตเรียบง่าย ตลอดจน มีความศรัทธาเชื่อมั่นใน การทำความดี ไม่ย่อท้อต่อการทำความดี

ตารางที่ 46 (ต่อ)

จุดแข็ง	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	สรุปจุดแข็ง
<p>การรู้จักกาลเทศะ และอ่อนน้อมถ่อมตน</p> <p>1) รู้กาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)</p> <p>2) มีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)</p> <p>3) รู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.07)</p> <p>4) มีความอ่อนน้อมถ่อมตน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)</p>	<p>การรู้จักกาลเทศะ และอ่อนน้อมถ่อมตน</p> <p>1) รู้กาลเทศะ มีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ</p> <p>2) ความอ่อนน้อมถ่อมตน</p>
<p>การปฏิบัติตนเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น</p> <p>1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.29)</p> <p>2) ใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.12)</p> <p>3) มีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.11)</p> <p>4) มีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>5) รู้จักยกย่องผู้อื่น มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>6) สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>7) มีความยืดหยุ่น มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>8) ยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดี มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>9) เป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย มีค่าดัชนี</p>	<p>การปฏิบัติตนเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น</p> <p>1) มนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>2) ใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง ตลอดจนให้การ ยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดี</p> <p>3) มีความยุติธรรม และกล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น</p> <p>4) สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี</p> <p>5) มีความเห็นอกเห็นใจ เมตตา ปรารถนาดี ให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน และมีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส</p>

(PNI _{modified} = 0.10)

ตารางที่ 46 (ต่อ)

จุดแข็ง	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	สรุปจุดแข็ง
<p>การปฏิบัติตนเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น</p> <p>10) มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.09)</p> <p>11) รู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.09)</p> <p>12) มีความเห็นอกเห็นใจ ปรารถนาดีต่อผู้อื่นมีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)</p> <p>13) ให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)</p> <p>14) มีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)</p> <p>15) มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.07)</p>	

ตารางที่ 47 ข้อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านจุดอ่อนที่ได้จากแบบสอบถามของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

จุดอ่อน	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	สรุปจุดอ่อน
<p>ความรู้ด้านการบริหาร</p> <p>1) มีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.35)</p> <p>2) มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.33)</p> <p>3) มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ มีค่าดัชนี</p>	<p>ความรู้ด้านการบริหาร</p> <p>1) ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความต้องการแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม</p> <p>2) มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ เพียงบางส่วน ไม่ครบทุกด้าน</p>

(PNI _{modified} = 0.30)	
----------------------------------	--

ตารางที่ 47 (ต่อ)

จุดอ่อน	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	สรุปจุดอ่อน
<p>ภาวะผู้นำ และการพัฒนาตนเอง</p> <p>1) มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.34)</p> <p>2) มีทักษะทางด้านการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (สุ จี ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.33)</p> <p>3) มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.32)</p> <p>4) รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.31)</p>	<p>ภาวะผู้นำ และการพัฒนาตนเอง</p> <p>1) ขาด ความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ ตลอดจนขาดการวิเคราะห์และประเมินตนเอง</p> <p>2) ทักษะทางด้านการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (สุ จี ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเองมีน้อย</p> <p>3) ขาด ทักษะการปรับตัวกับบุคคลและสภาพแวดล้อม</p>
<p>ความรู้เกี่ยวกับชุมชนและการเป็นศูนย์กลางเพื่อสร้างความร่วมมือ</p> <p>1) เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.37)</p> <p>2) มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.37)</p> <p>3) มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.35)</p> <p>4) มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆมีความเข้าใจจากเง้าประวัติศาสตร์ของไทย มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.35)</p> <p>5) เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.31)</p>	<p>ความรู้เกี่ยวกับชุมชนและการเป็นศูนย์กลางเพื่อสร้างความร่วมมือ</p> <p>1) การไม่เรียนรู้ให้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ</p> <p>2) การไม่เรียนรู้ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ สภาพแวดล้อม ทรัพยากร ของชุมชน รวมไปถึง ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆมีความเข้าใจจากเง้าประวัติศาสตร์ของไทย</p> <p>3) ขาดผู้นำที่สามารถประสาน ความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม</p>

ตารางที่ 47 (ต่อ)

จุดอ่อน	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	สรุปจุดอ่อน
<p>การเข้าใจผู้เรียนและนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการศึกษา</p> <p>1) มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนา งานและการศึกษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.37)</p> <p>2) มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.33)</p> <p>3) มีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและ เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีค่า ดัชนี (PNI_{modified} = 0.32)</p>	<p>การเข้าใจผู้เรียนและนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อ การศึกษา</p> <p>1) มีความรู้ด้านเทคโนโลยีน้อย ทำให้ไม่สามารถ ประยุกต์ความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสื่อการ สอนที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ได้</p> <p>2) ขาด ความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจ พัฒนาการเด็ก</p>
<p>การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อแก้ไขปัญหา</p> <p>1) มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายใต้ หน้า เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.36)</p> <p>2) มีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.32)</p>	<p>การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อแก้ไขปัญหา</p> <p>1) ขาดทักษะการคิด วิเคราะห์ คาดการณ์ และ นำเสนอวิธีแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพเหมาะสม กับเหตุการณ์</p>
<p>ความรู้ด้านวัฒนธรรมและทักษะด้าน ภาษาต่างประเทศ</p> <p>1) มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ มี ค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.38)</p> <p>2) สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลก ตะวันตกเข้าด้วยกัน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.37)</p> <p>3) มีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.32)</p>	<p>ความรู้ด้านวัฒนธรรมและทักษะด้าน ภาษาต่างประเทศ</p> <p>1) ขาดทักษะการใช้ภาษาไทยและ ภาษาต่างประเทศ</p> <p>2) ไม่สามารถบูรณาการความเป็นตะวันออกและ ตะวันตกเข้าด้วยกันได้</p>

ตารางที่ 48 ข้อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านโอกาสที่ได้จากแบบสอบถามของการพัฒนา
คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โอกาส	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	สรุปโอกาส
<p>ความเสียสละเพื่อส่วนรวม</p> <p>1) การยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะไม่ใช่น้ำที่ของผู้บริหารโดยตรง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>2) เสียสละกำลังกาย กำลังใจและอุทิศเวลาในการทำงานเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p>	<p>ความเสียสละเพื่อส่วนรวม</p> <p>1) ให้ความช่วยเหลือ เสียสละกำลังกาย กำลังใจ อุทิศเวลาทำงานเพื่อส่วนรวมอย่างเต็มที่ แม้จะไม่ใช่น้ำที่ของผู้บริหารโดยตรง</p>
<p>สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง</p> <p>1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.29)</p> <p>2) ใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความเห็นของตนเอง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.12)</p> <p>3) มีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>4) สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>5) ยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดี มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>6) รู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.09)</p> <p>7) มีความเห็นอกเห็นใจ ปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)</p> <p>8) ให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.08)</p> <p>9) มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.07)</p>	<p>สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง</p> <p>1) สร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง โดยเปิดใจรับฟังทุกความคิดเห็น</p> <p>2) มีความยุติธรรม เที่ยงธรรมกับบุคคลรอบข้าง</p> <p>3) สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี</p> <p>4) การยกย่องผู้อื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง</p> <p>5) เห็นอกเห็นใจ ปรารถนาดี เมตตา และให้เกียรติบุคคลรอบข้าง</p>

ตารางที่ 49 ข้อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านภาวะคุกคามที่ได้จากแบบสอบถามของ
การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภาวะคุกคาม	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	สรุปภาวะคุกคาม
<p>ความหลากหลายของทรัพยากรบุคคล</p> <p>1) มีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.35)</p> <p>2) มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.33)</p>	<p>ความหลากหลายของทรัพยากรบุคคล</p> <p>1) ความหลากหลายของทรัพยากรบุคคลที่มีความต้องการแตกต่างกัน จำเป็นต้องมีแผนการบริหารและจิตใจที่เหมาะสม</p>
<p>สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p> <p>1) มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.32)</p>	<p>สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p> <p>1) ความหลากหลายของทรัพยากรบุคคลและสภาพแวดล้อมสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการปรับตัวและตื่นตัวเรียนรู้ตลอดเวลา</p>
<p>เรียนรู้สภาพแวดล้อมรอบตัวที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p> <p>1) เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.37)</p> <p>2) มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.37)</p> <p>3) มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.35)</p> <p>4) เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม มีค่าดัชนี (PNI_{modified} = 0.31)</p>	<p>เรียนรู้สภาพแวดล้อมรอบตัวที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p> <p>1) สังคมไทยและสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้ต้องตื่นตัวเรียนรู้เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>2) สภาพแวดล้อม และทรัพยากรของชุมชนที่อยู่รอบบริเวณโรงเรียนไม่เอื้อกับการพัฒนาเป็นแหล่งการเรียนรู้</p> <p>3) การสร้างความร่วมมือของบุคคลคณะต่าง ๆ ที่มีความต้องการแตกต่างกัน</p>

ตารางที่ 49 (ต่อ)

ภาวะคุกคาม	
ผลการวิเคราะห์ $PNI_{modified}$	สรุปภาวะคุกคาม
<p>การแก้ไขปัญหาหลากหลายที่เกิดขึ้น</p> <p>1) มีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา มีค่าดัชนี $(PNI_{modified} = 0.36)$</p> <p>2) มีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ มีค่าดัชนี $(PNI_{modified} = 0.32)$</p>	<p>การแก้ไขปัญหาหลากหลายที่เกิดขึ้น</p> <p>1) ความหลากหลายของปัญหาจำเป็นต้องอาศัยทักษะการคิด วิเคราะห์ คาดการณ์ และนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ</p>
<p>การบูรณาการวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม</p> <p>1) สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน มีค่าดัชนี $(PNI_{modified} = 0.37)$</p>	<p>การบูรณาการวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม</p> <p>1) ไม่สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกันได้</p>

ผลการร่าง กลยุทธ์การพัฒนาคูณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

กำหนด ร่าง กลยุทธ์หลัก การพัฒนาคูณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ในรูปแบบ SWOT Matrix จากนั้นนำผลการวิเคราะห์คิดหากลยุทธ์ที่เหมาะสม ดังนี้

1) ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง เริ่มจากการจับคู่ระหว่าง 1) จุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (Opportunities) จะได้เป็นคู่ของ (SO) วิเคราะห์นำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อเสริมจุดแข็ง

2) ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง เริ่มจากการจับคู่ระหว่าง 1) จุดแข็ง (Strengths) + ภาวะคุกคาม (Treats) จะได้เป็นคู่ของ (ST) วิเคราะห์นำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อเสริมจุดแข็ง โดยนำจุดแข็งมาลดอุปสรรค

3) ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุด อ่อน เริ่มจากการจับคู่ระหว่าง 1) จุดอ่อน (Weakness) + โอกาส (Opportunities) จะได้เป็นคู่ของ (WO) วิเคราะห์นำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อลดหรือขจัดจุดอ่อน

4) ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุด อ่อน เริ่มจากการจับคู่ระหว่าง 1) จุดอ่อนหลัก (Weakness) + ภาวะคุกคาม หลัก (Threats) จะได้เป็นคู่ของ (WT) วิเคราะห์นำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อลดหรือขจัดจุดอ่อนจะได้ป้องกันและหลีกเลี่ยงปัญหา

ผู้วิจัยสามารถสรุปตารางการวิเคราะห์ SWOT Matrix ได้ดังตารางที่ 50 ดังนี้

ตารางที่ 50 การวิเคราะห์ SWOT Matrix การกำหนดร่างกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p>	<p style="text-align: center;">จุดแข็ง (Strengths)</p> <p>S1 ควบคุมตนเองในสถานการณ์ต่างๆ</p> <p>S2 ความซื่อสัตย์ สุจริต และการรู้คุณค่าของทรัพยากร</p> <p>S3 ทศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และวิชาชีพ</p> <p>S4 การรู้ก้าวหน้าโลก</p> <p>S5 การยึดหลักความถูกต้องอดทนและเสียสละ</p> <p>S6 ความเชื่อมั่น ยึดมั่น และพอใจในตนเอง</p> <p>S7 การรู้จักกาลเทศะ และอ่อนน้อมถ่อมตน</p> <p>S8 การปฏิบัติตนเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น</p>	<p style="text-align: center;">จุดอ่อน (Weaknesses)</p> <p>W1 ความรู้ด้านการบริหาร</p> <p>W2 ภาวะผู้นำ และการพัฒนาตนเอง</p> <p>W3 การเข้าใจผู้เรียน และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการศึกษา</p> <p>W4 การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อแก้ไขปัญหา</p> <p>W5 ความรู้เกี่ยวกับชุมชน และการเป็นศูนย์กลางเพื่อสร้างความร่วมมือ</p> <p>W6 ความรู้ด้านวัฒนธรรมและภาษาต่างประเทศ</p>
<p style="text-align: center;">โอกาส (Opportunities)</p> <p>O1 ความเสียสละเพื่อส่วนร่วม</p> <p>O2 สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับคนรอบข้าง</p>	<p style="text-align: center;">S+O</p> <p>SO1 : สร้างแหล่งเรียนรู้ โดยประสานความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร บุคลากรและชุมชน (S1,S7,S8,O1,O2)</p> <p>SO2 : หลอมรวมจิตใจให้เกิดทัศนคติที่ดีและภูมิใจในสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ (S3,O1,O2)</p> <p>SO3 : จัดวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (S2,S5,S6,O1,O2)</p> <p>SO4 : พัฒนาตนเอง ศึกษาหาความรู้รอบด้านของในประเทศและต่างประเทศ (S3, S4,O1)</p>	<p style="text-align: center;">W+O</p> <p>WO1 : สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากร และชุมชน (W1,W2,W5,O1,O2)</p> <p>WO2 : พัฒนาคำรู้ด้านการบริหาร และพัฒนาทักษะการอยู่ร่วมกับผู้อื่น (W1,W2,W3,W4,W6,O1,O2)</p> <p>WO3 : จัดสถานศึกษาให้เป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ (W1,W3,W5,O1,O2)</p>
<p style="text-align: center;">อุปสรรค (Threats)</p> <p>T1 ความหลากหลายของทรัพยากรบุคคล</p> <p>T2 สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p> <p>T3 เรียนรู้สภาพแวดล้อมรอบตัวที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p> <p>T4 การแก้ไขปัญหาที่หลากหลายที่เกิดขึ้น</p> <p>T5 การบูรณาการวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม</p>	<p style="text-align: center;">S+T</p> <p>ST1 : สร้างความร่วมมือภายใต้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง (S1,S3,S5,S7,S8,T1,T2,T3)</p> <p>ST2 : หลอมรวมจิตใจให้เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ (S2,S3,S6,T3,T5)</p> <p>ST3 : พัฒนาทักษะและความรู้ เพื่อทำหน้าที่การเปลี่ยนแปลงของโลก (S4,T2,T3,T4,T5)</p> <p>ST4 : ส่งเสริมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างโรงเรียนในเขตพื้นที่ และชุมชน (S4,S8,T1,T2,T3)</p>	<p style="text-align: center;">W+T</p> <p>WT1 : ปรับและพัฒนาวิธีการอบรมความรู้สำหรับผู้บริหาร (W1,W2,W3,W5,W6,T1,T3,T5)</p> <p>WT2 : ปรับวิธีการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน (W1,W3,W4,W5,T1,T2,T3,T4)</p> <p>WT3 : พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ (W3,W5, T1,T2,T5)</p> <p>WT4 : พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากรและชุมชน (W1,W2,W4,W5,T1,T2,T3,T5)</p>

ตารางที่ 51 ร่างกลยุทธ์ (SO) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (Opportunities) ของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	SO	กลยุทธ์ (SO)
<p>S1 : การควบคุมตนเองในสถานการณ์ต่าง ๆ</p> <p>1) มีระเบียบวินัยในตนเอง และสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง</p> <p>2) มองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆ ที่มากระทบ</p> <p>S2 : ความซื่อสัตย์สุจริต และการรู้คุณค่าของทรัพยากร</p> <p>1) ประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร รวมไปถึงการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล</p> <p>2) การมีความซื่อสัตย์และโปร่งใสในการบริหารงาน</p> <p>S3 : ทศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และวิชาชีพ</p> <p>1) มีความเข้าใจในวิชาชีพครู</p> <p>2) พอใจและภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา และศรัทธาในงานว่ามีคุณค่าต่อสังคม</p>	<p>O1 : ความเสียสละเพื่อส่วนรวม</p> <p>1) ให้ความช่วยเหลือเสียสละกำลังกาย กำลังใจ อุทิศเวลาทำงานเพื่อส่วนรวมอย่างเต็มที่ แม้จะไม่ใช่น้ำที่ของผู้บริหารโดยตรง</p> <p>O2 : สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง</p> <p>1) สร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง โดยเปิดใจรับฟังทุกความคิดเห็น</p> <p>2) มีความยุติธรรม เทียบธรรมกับบุคคลรอบข้าง</p> <p>3) สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี</p> <p>4) การยกย่องผู้อื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง</p> <p>5) เห็นอกเห็นใจ</p> <p>ปรารถนาดี เมตตา และให้เกียรติบุคคลรอบข้าง</p>	<p>SO1 : สร้างแหล่งเรียนรู้ โดยประสานความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร บุคลากรและชุมชน</p> <p>SO2 : หลอมรวมจิตใจให้เกิดทัศนคติที่ดีและภูมิใจในในสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์</p> <p>SO3 : จัดวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>SO4 : พัฒนาตนเอง ศึกษาหาความรู้รอบด้านของในประเทศและต่างประเทศ</p>	<p>กลยุทธ์ SO1 : เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม</p> <p>กลยุทธ์ SO2 : สร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญของสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์</p> <p>กลยุทธ์ SO3 : เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p>

ตารางที่ 51 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	SO	กลยุทธ์ (SO)
<p>S3 : ทักษะที่ดีต่อชาติ ศาสนาพระมหากษัตริย์ และวิชาชีพ</p> <p>3) ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา</p> <p>4) มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์</p> <p>S4 : การรู้ก้าวหน้าทันโลก</p> <p>1) ความรู้ด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง</p> <p>2) มีความทันสมัย เป็นสากล</p> <p>S5 : การยึดหลักความถูกต้อง อดทน และเสียสละ</p> <p>1) มีความอดทน ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค</p> <p>2) ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง</p>			

ตารางที่ 51 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	SO	กลยุทธ์ (SO)
<p>S6 : ความเชื่อมั่น ยึดมั่น และความพอใจในตนเอง</p> <p>1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง และยึดมั่นอุดมการณ์ มากกว่าบุคคล</p> <p>2) ความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก</p> <p>3) ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิต เรียบง่าย ตลอดจนมีความ ศรัทธาเชื่อมั่นในการทำ ความดี ไม่ย่อท้อต่อการทำ ความดี</p> <p>S7 : การรู้จักกาลเทศะ และอ่อนน้อมถ่อมตน</p> <p>1) รู้กาลเทศะ มีกิริยา มารยาทสุภาพเรียบร้อย เหมาะสมในสถานการณ์ ต่างๆ</p> <p>2) ความอ่อนน้อมถ่อมตน</p>			

ตารางที่ 51 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	SO	กลยุทธ์ (SO)
<p>S8 : การปฏิบัติตนเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น</p> <p>1) มนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>2) ใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง ตลอดจนให้การยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่นเมื่อทำความดี</p> <p>3) มีความยุติธรรม และกล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น</p> <p>4) สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดีและผู้ตามที่ดี</p> <p>5) มีความเห็นอกเห็นใจเมตตา ปรารถนาดี ให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน และมีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส</p>			

ตารางที่ 52 ร่างกลยุทธ์ (ST) ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + ภาวะคุกคาม (Treats) ของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จุดแข็ง (Strengths)	ภาวะคุกคาม (Treats)	ST	กลยุทธ์ (ST)
<p>S1 : การควบคุมตนเองในสถานการณ์ต่าง ๆ</p> <p>1) มีระเบียบวินัยในตนเอง และสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง</p> <p>2) มองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆ ที่มากระทบ</p> <p>S2 : ความซื่อสัตย์สุจริต และการรู้คุณค่าของทรัพยากร</p> <p>1) ประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร รวมไปถึงการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล</p> <p>2) การมีความซื่อสัตย์และโปร่งใสในการบริหารงาน</p>	<p>T1 : ความหลากหลายของทรัพยากรบุคคล</p> <p>1) ความหลากหลายของทรัพยากรบุคคลที่มีความต้องการแตกต่างกัน จำเป็นต้องมีแผนการบริหารและจูงใจที่เหมาะสม</p> <p>T2 : สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p> <p>1) ความหลากหลายของทรัพยากรบุคคลและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการปรับตัวและตื่นตัวเรียนรู้ตลอดเวลา</p>	<p>ST1 : สร้างความร่วมมือภายใต้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง</p> <p>ST2 : หลอมรวมจิตใจให้เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์</p> <p>ST3 : พัฒนาทักษะและความรู้เพื่อเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก</p> <p>ST4 : ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างโรงเรียนในเขตพื้นที่ และชุมชน</p>	<p>กลยุทธ์ ST1: เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม</p> <p>กลยุทธ์ ST2: เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>กลยุทธ์ ST3: สร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญของสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์</p> <p>กลยุทธ์ ST4: สร้างความตระหนักและกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง</p>

ตารางที่ 52 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	ภาวะคุกคาม (Treats)	ST	กลยุทธ์ (ST)
<p>S3 : ทักษะที่ดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และวิชาชีพ</p> <p>1) มีความเข้าใจในวิชาชีพครู</p> <p>2) พอใจและภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา และศรัทธาในงานว่ามีคุณค่าต่อสังคม</p> <p>3) ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา</p> <p>4) มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์</p> <p>S4 : การรู้จักัวทันโลก</p> <p>1) ความรู้ด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง</p> <p>2) มีความทันสมัย เป็นสากล</p> <p>S5 : การยึดหลักความถูกต้อง อดทน และเสียสละ</p> <p>1) มีความอดทน ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค</p> <p>2) ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง</p>	<p>T3 : เรียนรู้ สภาพแวดล้อมรอบตัวที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p> <p>1) สังคมไทยและสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้ต้องตื่นตัวเรียนรู้เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>2) สภาพแวดล้อม และทรัพยากรของชุมชนที่อยู่รอบบริเวณโรงเรียน</p> <p>3) การสร้างความร่วมมือของบุคคลคณะต่าง ๆ ที่มีความต้องการแตกต่างกัน</p> <p>T4 : การแก้ไขปัญหาหลากหลายที่เกิดขึ้น</p> <p>1) ความหลากหลายของปัญหาจำเป็นต้องอาศัยทักษะการคิด วิเคราะห์ คาดการณ์ และนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ</p>		

ตารางที่ 52 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	ภาวะคุกคาม (Treats)	ST	กลยุทธ์ (ST)
<p>S6 : ความเชื่อมั่น ยึดมั่น และความพอใจในตนเอง</p> <p>1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง และยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล</p> <p>2) ความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก</p> <p>3) ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย ตลอดจนมีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำความดี ไม่ย่อท้อต่อการทำความดี</p> <p>S7 : การรู้จักกาลเทศะ และอ่อนน้อมถ่อมตน</p> <p>1) รู้กาลเทศะ มีกริยามารยาท สุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ</p> <p>2) ความอ่อนน้อมถ่อมตน</p> <p>S8 : การปฏิบัติตนเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น</p> <p>1) มนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา</p>	<p>T5 : การบรรณาการ วัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม</p> <p>1) ไม่สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันตกและโลกตะวันออกเข้าด้วยกันได้</p>		

ตารางที่ 52 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	ภาวะคุกคาม (Treats)	ST	กลยุทธ์ (ST)
<p>S8 : การปฏิบัติตนเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น (ต่อ)</p> <p>2) ใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง ตลอดจนให้การยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่นเมื่อทำความดี</p> <p>3) มีความยุติธรรม และกล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเอง เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น</p> <p>4) สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี</p> <p>5) มีความเห็นอกเห็นใจ เมตตา ปราบปรามดี ให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน และมีความสงบเสงี่ยมวางตนเป็นกันเองกับผู้อื่นไม่หยิ่งยโส</p>			

ตารางที่ 53 ร่างกลยุทธ์ (WO) ได้จากจุดอ่อน (Weakness) + โอกาส (Opportunities) ของการ
พัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunities)	WO	กลยุทธ์ (WO)
<p>W1 : ความรู้ด้านการบริหาร</p> <p>1) ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความต้องการแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม</p> <p>2) มีความรู้ทางการบริหารวิชาการเพียงบางส่วนไม่ครบทุกด้าน</p> <p>W2 : ภาวะผู้นำ และการพัฒนาตนเอง</p> <p>1) ขาดความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ ตลอดจนขาดการวิเคราะห์และประเมินตนเอง</p> <p>2) ทักษะทางการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (สุ จี ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเองมีน้อย</p> <p>3) ขาดทักษะการปรับตัวกับบุคคลและสภาพแวดล้อม</p>	<p>O1 : ความเสียสละเพื่อส่วนรวม</p> <p>1) ให้ความช่วยเหลือเสียสละกำลังกาย กำลังใจ อุทิศเวลาทำงานเพื่อส่วนรวมอย่างเต็มที่ แม้จะไม่ใช่น้ำหนักของผู้บริหารโดยตรง</p> <p>O2 : สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง</p> <p>1) สร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง โดยเปิดใจรับฟังทุกความคิดเห็น</p> <p>2) มีความยุติธรรม เทียบธรรมกับบุคคลรอบข้าง</p> <p>3) สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี</p> <p>4) การยกย่องผู้อื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง</p> <p>5) เห็นอกเห็นใจ</p> <p>ปรารถนาดี เมตตา และให้เกียรติบุคคลรอบข้าง</p>	<p>WO1 : สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากร และชุมชน</p> <p>WO2 : พัฒนาความรู้ด้านการบริหาร และพัฒนาทักษะการอยู่ร่วมกับผู้อื่น</p> <p>WO3 : จัดสถานศึกษาให้เป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้</p>	<p>กลยุทธ์ WO1 : สนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วม</p> <p>กลยุทธ์ WO2 : พัฒนาศักยภาพการทำงาน</p> <p>กลยุทธ์ WO3 : เชื่อมโยงและเป็นศูนย์กลางการพัฒนาชุมชน</p>

ตารางที่ 53 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunities)	WO	กลยุทธ์ (WO)
<p>W3 : การเข้าใจผู้เรียน และนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อการศึกษา</p> <p>1) มีความรู้ด้าน เทคโนโลยีน้อย ทำให้ไม่สามารถประยุกต์ความรู้ ด้านเทคโนโลยีเพื่อ พัฒนาสื่อการสอนที่ เหมาะสมกับการเรียนรู้ได้</p> <p>2) ขาดความรู้ทางด้าน จิตวิทยาและเข้าใจ พัฒนาการเด็ก</p> <p>W4 : การวิเคราะห์ สถานการณ์เพื่อแก้ไข ปัญหา</p> <p>1) ขาดทักษะการคิด วิเคราะห์ คาดการณ์ และ นำเสนอวิธีแก้ไขปัญหาที่มี ประสิทธิภาพเหมาะสม กับเหตุการณ์</p>			

ตารางที่ 53 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunities)	WO	กลยุทธ์ (WO)
<p>W5 : ความรู้เกี่ยวกับชุมชน และการเป็นศูนย์กลางเพื่อสร้างความร่วมมือ</p> <p>1) การไม่เรียนรู้ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย และสังคมโลก เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ</p> <p>2) การไม่เรียนรู้วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ สภาพแวดล้อม ทรัพยากรของ ชุมชน รวมไปถึงใน ประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของ บุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆ มีความเข้าใจจากเหง้า ประวัติศาสตร์ของไทย</p> <p>3) ขาดผู้นำที่สามารถประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากร ขององค์กร ชุมชน และสังคม</p> <p>W6 : ความรู้ด้านวัฒนธรรม และทักษะด้าน ภาษาต่างประเทศ</p> <p>1) ขาดทักษะการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ</p> <p>2) ไม่สามารถบูรณาการความ เป็นตะวันออกและตะวันตกเข้าด้วยกันได้</p>			

ตารางที่ 54 ร่างกลยุทธ์ (WT) ได้จากจุดอ่อน (Weakness) + ภาวะคุกคาม (Treats) ของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จุดอ่อน (Weakness)	ภาวะคุกคาม (Treats)	WT	กลยุทธ์ (WT)
<p>W1 : ความรู้ด้านการบริหาร</p> <p>1) ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความต้องการแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม</p> <p>2) มีความรู้ทางการบริหารวิชาการเพียงบางส่วนไม่ครบทุกด้าน</p> <p>W2 : ภาวะผู้นำ และการพัฒนาตนเอง</p> <p>1) ขาดความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ ตลอดจนจนขาดการวิเคราะห์และประเมินตนเอง</p> <p>2) ทักษะทางการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (สุ จี ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเองมีน้อย</p> <p>3) ขาดทักษะการปรับตัวกับบุคคลและสภาพแวดล้อม</p>	<p>T1 : ความหลากหลายของทรัพยากรบุคคล</p> <p>1) ความหลากหลายของทรัพยากรบุคคลที่มีความต้องการแตกต่างกัน จำเป็นต้องมีแผนการบริหารและจูงใจที่เหมาะสม</p> <p>T2 : สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p> <p>1) ความหลากหลายของทรัพยากรบุคคลและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการปรับตัวและตื่นตัวเรียนรู้ตลอดเวลา</p> <p>T3 : การแก้ไขปัญหาหลากหลายที่เกิดขึ้น</p> <p>1) ความหลากหลายของปัญหาจำเป็นต้องอาศัยทักษะการคิด วิเคราะห์ คาดการณ์ และนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ</p>	<p>WT1 : ปรับและพัฒนาวิธีการอบรมความรู้สำหรับผู้บริหาร</p> <p>WT2 : ปรับวิธีการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน</p> <p>WT3 : พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้</p> <p>WT4 : พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากรและชุมชน</p>	<p>กลยุทธ์ WT1 : สร้างความตระหนักและกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง</p> <p>กลยุทธ์ WT2 : สนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วม</p> <p>กลยุทธ์ WT3 : เชื่อมโยงและเป็นศูนย์กลางการพัฒนาชุมชน</p>

ตารางที่ 54 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	ภาวะคุกคาม (Treats)	WT	กลยุทธ์ (WT)
<p>W3 : การเข้าใจผู้เรียน และนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการศึกษา</p> <p>1) มีความรู้ด้านเทคโนโลยีน้อย ทำให้ไม่สามารถประยุกต์ความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสื่อการสอนที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ได้</p> <p>2) ขาดความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก</p> <p>W4 : การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อแก้ไขปัญหา</p> <p>1) ขาดทักษะการคิดวิเคราะห์ คาดการณ์ และนำเสนอวิธีแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพเหมาะสมกับเหตุการณ์</p>	<p>T4 : การบูรณาการวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม</p> <p>1) ไม่สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกันได้</p> <p>T5 : เรียนรู้สภาพแวดล้อมรอบตัวที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p> <p>1) สังคมไทยและสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้ต้องตื่นตัวเรียนรู้เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>2) สภาพแวดล้อม และทรัพยากรของชุมชนที่อยู่รอบบริเวณโรงเรียน</p> <p>3) การสร้างความร่วมมือของบุคคลคณะต่าง ๆ ที่มีความต้องการแตกต่างกัน</p>		

ตารางที่ 54 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	ภาวะคุกคาม (Treats)	WT	กลยุทธ์ (WT)
<p>W5 : ความรู้เกี่ยวกับชุมชนและการเป็นศูนย์กลางเพื่อสร้างความร่วมมือ</p> <p>1) การไม่เรียนรู้ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ</p> <p>2) การไม่เรียนรู้วัฒนธรรมขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ สภาพแวดล้อม ทรัพยากรของชุมชน รวมไปถึงในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆ มีความเข้าใจจากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย</p> <p>3) ขาดผู้นำที่สามารถประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม</p> <p>W6 : ความรู้ด้านวัฒนธรรมและทักษะด้านภาษาต่างประเทศ</p> <p>1) ขาดทักษะการใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ</p> <p>2) ไม่สามารถบูรณาการความเป็นตะวันออกและตะวันตกเข้าด้วยกันได้</p>			

4.2 กำหนดร่างกลยุทธ์จากข้อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยที่ได้ดำเนินการร่างกลยุทธ์จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะ
คุกคามจากแบบสอบถาม แล้ว นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อเสริมจุดแข็ง และเพื่อลดหรือขจัด
จุดอ่อน รวมทั้งการนำหลักการของภาวะผู้นำแบบไทย ค่านิยมไทย และลักษณะของสังคมไทย
เป็นกรอบของการกำหนดร่างกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์ SWOT Matrix สามารถกำหนดร่างกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะ
ผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดในการนำเสนอตามตาราง ที่

ตารางที่ 55 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
(ฉบับร่าง 1)

ร่างกลยุทธ์หลัก	ร่างกลยุทธ์รอง	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
1) เสริมสร้าง วัฒนธรรมการ ทำงานเป็นทีม	1) จัดประชุม ความร่วมมือ ภายในโรงเรียน 2) พัฒนาศักยภาพ แบบองค์รวม	1) กำหนดนโยบายให้มีการประชุมบุคลากรเพื่อ แลกเปลี่ยนข้อมูล ปรึกษาหารือในประเด็น ปัญหาต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้นำได้รับ ทราบข้อมูลอย่างครบถ้วนรอบด้าน รวมไปถึง แนวทางการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย ตลอดจน สามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของความเข้าใจใน ปัญหา และนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่มี ประสิทธิภาพ 2) สร้างทีมงานที่ประกอบด้วยบุคลากรจาก หลายหน่วยงานในการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหา ต่าง ๆ และส่งเสริมให้ผู้นำสามารถเข้าถึง ข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ได้ง่ายมากยิ่งขึ้น 3) เชิญผู้เชี่ยวชาญ ในด้านต่าง ๆ เพื่อบรรยาย อบรม พัฒนา ให้ความรู้ และเสริมสร้างทักษะ ต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในปัจจุบัน 4) มีกิจกรรมพัฒนา การเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่าง ผู้นำกับทีมงานเพื่อ พัฒนาความรู้ ทักษะ และ เสริมสร้าง มนุษยสัมพันธ์ จากแหล่งการเรียนรู้ ให้นักเรียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

ตารางที่ 55 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์หลัก	ร่างกลยุทธ์รอง	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
2) พัฒนา ศักยภาพการทำงาน	1) การอบรมภายในโรงเรียน 2) การอบรมจากภายนอกโรงเรียน	1) กำหนดนโยบายอบรมพัฒนาความสามารถของผู้นำและบุคลากรทุกฝ่ายให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเชิญบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้านนั้น ๆ มาให้ความรู้ เช่น ด้านภาษาต่างประเทศ ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น 2) เชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถเฉพาะด้านจากภายนอกมาให้ความรู้เพิ่มเติมจากบุคลากรภายในโรงเรียนเพื่อให้ได้รับความรู้ที่รอบด้าน และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น
3) สร้างความตระหนักและกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง	1) เสริมสร้างความตระหนัก กระบวนการเปลี่ยนแปลง 2) ส่งเสริมการบริหารตามสถานการณ์	1) จัดโครงการอบรมส่งเสริมให้ผู้นำยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาให้ทันต่อสถานการณ์ 2) ผู้นำสนับสนุนจัดหน่วยงาน ผู้เชี่ยวชาญหรือฝ่ายรับผิดชอบแก้ไขปัญหา ให้คำปรึกษา แนะนำที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ 3) เชื่อมโยงองค์ความรู้ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงระหว่างผู้นำสถานศึกษาต่าง ๆ กับผู้นำที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้ตระหนักและกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 55 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์หลัก	ร่างกลยุทธ์รอง	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
4) เชื่อมโยงและ เป็นศูนย์กลาง การพัฒนาชุมชน	1) เชื่อมโยงและ เป็นศูนย์กลางการ พัฒนาชุมชน	1) จัดกิจกรรมให้ผู้บริหารและบุคลากรของ โรงเรียนได้พบปะพูดคุยกับคนในชุมชนเพื่อ รับทราบปัญหา รวบรวมและต่อยอดองค์ ความรู้ของชุมชน ตลอดจนเผยแพร่ให้ผู้อื่น เพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ 2) เชิญผู้เชี่ยวชาญจากเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา องค์กรที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนาชุมชนมาให้การอบรม ผู้บริหาร ครู นักเรียนและ ชุมชน
5) เสริมสร้าง วัฒนธรรมการ เรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง	1) สร้างนิสัยรักการ เรียนรู้ 2) สนับสนุนการ แลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อการพัฒนา	1) มีนโยบายพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง นอกเหนือจากความรู้ทางด้านวิชาชีพ 2) จัดตั้งศูนย์ข่าวสาร หรือศูนย์การเรียนรู้ นอกเหนือจากห้องสมุดของโรงเรียน เพื่อเพิ่ม โอกาสในการเรียนรู้ 3) พัฒนาตัวของผู้ นำให้เป็นแบบอย่างของ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่าง ผู้นำกับบุคลากร ตลอดจน พัฒนาความรู้และ ทักษะใหม่ๆ จากแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน 5) ขอความร่วมมือจากทางเขตพื้นที่ การศึกษาหรือจากหน่วยงานนอกโรงเรียนมา จัด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนให้การ ยกย่องเชิดชู หรือชื่นชมยินดีกับผู้แสดงออกถึง การเป็นผู้ตื่นเรียนรู้

ตารางที่ 55 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์หลัก	ร่างกลยุทธ์รอง	ร่างแนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
6) สนับสนุน การบริหารแบบ มีส่วนร่วม	1) สนับสนุน การบริหารแบบมี ส่วนร่วม 2) เชื่อมเครือข่าย โรงเรียน เขตพื้นที่ และชุมชน	1) ผู้นำกระจายอำนาจให้กับหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้า งานต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินการบริหารงานและ ตัดสินใจได้เองในระดับที่เหมาะสม 2) จัดกิจกรรมพบปะผู้นำโรงเรียนกับผู้นำชุมชนเพื่อ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการพัฒนาชุมชนและ โรงเรียนไปพร้อมกัน 3) สร้างศูนย์การเรียนรู้ หรือศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ภายในบริเวณชุมชน และเปิดโอกาสให้ชุมชนได้แสดง ความคิดเห็น หรือแจ้งปัญหา ตลอดจนการเป็น ศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนข้อมูลต่าง ๆ ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน
7) เสริมสร้าง คุณลักษณะผู้นำ แบบไทย	1) การดำรงตน เป็นแบบอย่างที่ดี 2) ยึดมั่นใน ขนบธรรมเนียม ประเพณีของชาติ และท้องถิ่น 3) น้อมนำพระ บรมราโชวาทไป ปฏิบัติและ เผยแพร่	1) การปฏิบัติตามกฎหมาย ดำรงตนอยู่ในความถูกต้อง 2) ให้ความรู้และจัดอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมท้องถิ่น ที่ตนสังกัด 3) การจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับพระบรมราโชวาทของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช และ น้อมนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งเผยแพร่ให้กับท้องถิ่น เพื่อ เป็นหลักในการดำเนินชีวิต

ตอนที่ 5 (ผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4) ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง 2)

5.1 การตรวจสอบร่างกลยุทธ์ 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการในด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของกลยุทธ์ ส่งเอกสารเพื่อตรวจสอบร่างกลยุทธ์ด้วยตนเองให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารการศึกษา ด้านสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และด้านผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา (ภาคผนวก ค)

ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงร่างกลยุทธ์ดังนี้

1. กลยุทธ์หลักครอบคลุมกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย แต่เนื้อหา
กลยุทธ์มีความซ้ำซ้อน ควรปรับให้มีความเหมาะสม ประมาณ 2-3 กลยุทธ์
2. เพิ่มกิจกรรมหรือโครงการที่แสดงความเป็นผู้นำแบบไทยให้มากขึ้น
3. กลยุทธ์หลักบางหัวข้อเป็นวิธีการ/กิจกรรม
4. ควรใช้ภาษาที่สั้น กระชับ ไม่เยิ่นเย้อ
5. ควรเขียนแยกประเด็นส่วนกิจกรรมเป็นลำดับข้อ ไม่ควรนำมาเขียนแบบ

พรรณนา

5.2 การตรวจสอบร่างกลยุทธ์ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการในด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของกลยุทธ์ ส่งเอกสารเพื่อตรวจสอบร่างกลยุทธ์ด้วยตนเอง จากนั้นประเมินร่างกลยุทธ์โดยใช้กระบวนการสัมภาษณ์

(Focus Interview) กับผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน (ภาคผนวก ค) ได้แก่

- 1) ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน
- 2) ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน
- 3) ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านผู้บริหารสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา จำนวน 5 คน ระดับ

มัธยมศึกษา จำนวน 4 คน

ผลการตรวจสอบร่างกลยุทธ์ 2 การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านความถูกต้องและความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของกลยุทธ์ จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังรายละเอียดในตารางที่ 56 - 57

ตารางที่ 56 ผลการประเมินร่างกลยุทธ์ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง 2) ในด้านความถูกต้อง ความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของกลยุทธ์หลัก (n=15)

รายการประเมิน	ความถูกต้องและความครอบคลุม			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ประโยชน์		
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ
1. กลยุทธ์การประสานองค์ความรู้เพื่อการพัฒนา	4.57	0.51	มากที่สุด	4.64	0.50	มากที่สุด	4.57	0.51	มากที่สุด	4.71	0.47	มากที่สุด
2. กลยุทธ์การบริหารความร่วมมือรอบด้าน	4.79	0.43	มากที่สุด	4.71	0.47	มากที่สุด	4.71	0.47	มากที่สุด	4.86	0.36	มากที่สุด

ตารางที่ 56 ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โดยภาพรวม กลยุทธ์การบริหารความร่วมมือรอบด้านมีผลการประเมินสูงกว่า กลยุทธ์การประสานองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาในทุกด้าน โดยในด้าน ความถูกต้องและความครอบคลุม กลยุทธ์การบริหารความร่วมมือ รอบด้าน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.79$, S.D. =0.43) ด้านความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.71$, S.D. =0.47) ความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.71$, S.D. =0.47) และด้านประโยชน์มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x}=4.86$, S.D. =0.36)

ตารางที่ 57 ผลการประเมินร่างกลยุทธ์ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง 2) ในด้านความถูกต้อง ความครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และประโยชน์ของกลยุทธ์รอง (n=15)

รายการประเมิน	ความถูกต้องและความครอบคลุม			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. กลยุทธ์การประสานองค์ความรู้เพื่อการพัฒนา	4.57	0.51	มากที่สุด	4.64	0.50	มากที่สุด	4.57	0.51	มากที่สุด	4.71	0.47	มากที่สุด
1.1 เสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำแบบไทย	4.50	0.52	มากที่สุด	4.79	0.43	มากที่สุด	4.57	0.51	มากที่สุด	4.86	0.36	มากที่สุด
1.2 เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.79	0.43	มากที่สุด	4.86	0.36	มากที่สุด	4.50	0.76	มากที่สุด	4.86	0.36	มากที่สุด
2. กลยุทธ์การบริหารความร่วมมือรอบด้าน	4.79	0.43	มากที่สุด	4.71	0.47	มากที่สุด	4.71	0.47	มากที่สุด	4.86	0.36	มากที่สุด
2.1 เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	4.57	0.51	มากที่สุด	4.57	0.51	มากที่สุด	4.36	0.74	มาก	4.57	0.76	มากที่สุด
2.2 เชื่อมโยงและเป็นศูนย์กลางการพัฒนาชุมชน	4.79	0.43	มากที่สุด	4.79	0.43	มากที่สุด	4.71	0.47	มากที่สุด	4.86	0.36	มากที่สุด

ตารางที่ 57 ผลการประเมินร่างกลยุทธ์ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดเกือบทุกด้าน สำหรับกลยุทธ์การประสานองค์ความรู้เพื่อการพัฒนา กลยุทธ์รองเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีผลการประเมินสูงกว่ากลยุทธ์รองเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำแบบไทยเกือบทุกด้าน โดยผลการประเมินด้านความถูกต้องและความครอบคลุม มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =4.79, S.D. =0.43) ด้านความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =4.86, S.D. =0.36) ความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =4.50, S.D. =0.76) และด้านประโยชน์มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} =4.86, S.D. =0.36) สำหรับ กลยุทธ์การบริหารความร่วมมือรอบด้านนั้น กลยุทธ์รองการเชื่อมโยงและเป็นศูนย์กลางการพัฒนาชุมชนมีผลการประเมินสูงกว่ากลยุทธ์รองเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมในทุกด้าน

โดยผลการประเมินด้านความถูกต้องและความครอบคลุม มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 4.79, S.D. = 0.43) ด้านความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 4.79, S.D. = 0.43) ความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 4.71, S.D. = 0.47) และด้านประโยชน์มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 4.86, S.D. = 0.36)

5.3 การตรวจสอบร่างกลยุทธ์ 3 เมื่อผู้วิจัยได้รับผลการพิจารณาตรวจสอบจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญจากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและจัดทำเป็นกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างที่ 3) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงภาษาที่ใช้และปรับกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์หลักครอบคลุมกับการพัฒนาและเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำแบบไทยทั้ง 5 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ (2) ด้านทักษะ (3) ด้านทัศนคติ (4) ด้านบุคลิกภาพ และ (5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม แต่ความเหมาะสมสำหรับการตั้งชื่อกลยุทธ์หลักควรเขียนเชิงปลุกเร้า สร้างภาพตระหนัก และก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในฐานะผู้นำที่มีส่วนในการนำภารกิจแก่ผู้ตามให้ได้
2. กลยุทธ์รองควรปรับปรุงในประเด็นสำคัญ ดังนี้
 - 2.1 ควรจัดทำกลยุทธ์รองและกิจกรรมให้ชัดเจน เพื่อทำให้เกิดแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยมากขึ้น
 - 2.2 กิจกรรมหรือวิธีการควรเขียนแยกประเด็นเป็นลำดับข้อ ไม่ควรนำมาเขียนแบบพรรณนา
 - 2.3 การเขียนกิจกรรมของกลยุทธ์รองยังไม่สะท้อนเชิงกลยุทธ์เท่าที่ควร เช่น การอบรม ไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงใดๆ ได้ ควรหาคำและวิธีการที่เหมาะสมกับกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง โดยปรับเป็นการพัฒนาตนเองด้วยการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้กับผู้รู้
 - 2.4 ควรระบุคำสำคัญของแนวคิดผู้นำเข้าไปในกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาหรือกิจกรรมสำหรับการพัฒนา เช่น การสร้างตระหนัก การส่งเสริมสนับสนุน เป็นต้นแบบ ฯลฯ
 - 2.5 เน้นกลยุทธ์ที่เสริมสร้างการเรียนรู้แบบไทยให้มากขึ้น โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาหรือคัดเลือกคนมาเป็นผู้บริหาร

ตารางที่ 58 กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง 3)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
<p>1. กลยุทธ์ทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Thai-leader Skill in the 21 Century)</p>	<p>1.1 เสริมสร้างทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Enhancing Thai-leader Skill)</p>	<p>1.1.1 การดำเนินตนเป็นแบบอย่างที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การปฏิบัติตามกฎหมาย ▪ ดำรงตนอยู่ในความถูกต้อง ▪ ให้ความยุติธรรมกับทุกคน เมื่อเกิดความขัดแย้ง <p>1.1.2 ยึดมั่นในขนบธรรมเนียมประเพณีของชาติและท้องถิ่น</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ เข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา กิจกรรมต่างๆ กับทางชุมชนอย่างต่อเนื่อง ▪ ให้การสนับสนุนวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นของตนเองตามความเหมาะสม ▪ ให้ความรู้และจัดอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ตนสังกัด ▪ จัดกิจกรรมร่วมกันกับท้องถิ่น เพื่อให้เข้าใจในวัฒนธรรม และประเพณีของท้องถิ่นมากขึ้น <p>1.1.3 น้อมนำพระบรมราโชวาท และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติและเผยแพร่</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดอบรมความรู้เกี่ยวกับพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช น้อมนำไปปฏิบัติ เพื่อเป็นหลักในการดำเนินชีวิต

ตารางที่ 58 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
	1.2 เสริมสร้างทักษะการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง (Enhancing Continuous-Learning Management Skill)	1.2.1 สร้างนิสัยรักการเรียนรู้ <ul style="list-style-type: none"> ■ จัดสรรทรัพยากร เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจให้ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียนพัฒนาความรู้และทักษะ เช่น การสร้างห้องสมุดของครู โดยเฉพาะ ■ พัฒนาศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพของท้องถิ่น นอกเหนือจากห้องสมุดของโรงเรียน เพื่อเพิ่มโอกาสการพัฒนาความรู้และทักษะ ■ ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบของการเรียนรู้ 1.2.2 กำหนดนโยบายสำหรับพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่าย <ul style="list-style-type: none"> ■ ส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประวัติศาสตร์ของชาติไทย โดยผ่านองค์กรต้นสังกัด ■ เชิญบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน มาให้ความรู้ เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านภาษา ฯลฯ

ตารางที่ 58 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
<p>2 กลยุทธ์เครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network Strategy)</p>	<p>2.1 เสริมสร้าง ความเข้มแข็งของ เครือข่ายภายใน (Strengthening Internal Network)</p>	<p>2.1.1 สร้างความร่วมมือภายในระหว่างผู้บริหาร สถานศึกษากับครู</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ กำหนดโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทุกฝ่ายในการระดมความคิด ร่วมกันวางแผน ร่วมกันตัดสินใจเพื่อดำเนินงาน แก้ไขปัญหา ติดตาม และประเมินผล ร่วมรับผิดชอบ ร่วมรับชอบกับผลงานที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหาร สถานศึกษาได้รับทราบข้อมูลอย่างครบถ้วน รอบด้าน รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย ■ เข้าร่วมงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เช่น งานแต่งงาน ซึ่งจะส่งผลดีกับการบริหารบุคลากรในโรงเรียน ■ จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายใน เช่น การจัดสัมมนาตามต่างจังหวัด <p>2.1.2 สนับสนุนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ผู้บริหารสถานศึกษากระจายความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ให้กับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ สามารถดำเนินการบริหารงานและตัดสินใจได้เองในระดับที่เหมาะสม

ตารางที่ 58 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
	2.2 เสริมสร้าง ความร่วมมือกับ เครือข่ายภายนอก (External Network Collaboration)	<p>2.2.1 สร้างความร่วมมือภายนอกระหว่างผู้บริหาร สถานศึกษา ครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อเสริมสร้าง วัฒนธรรมการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ จัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อ พัฒนาความรู้ ทักษะ และเสริมสร้าง มนุษยสัมพันธ์จากแหล่งเรียนรู้ <p>2.2.2 สร้างความร่วมมือแบบเครือข่ายจากผู้นำ ชุมชน และสถาบันการศึกษาต่างๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ สร้างความสัมพันธ์กับท้องถิ่นและ สถาบันการศึกษาต่างๆ โดยเข้าร่วมกิจกรรม ต่างๆ สม่่าเสมอ เพื่อพัฒนาความรู้และ วิสัยทัศน์ของตนเอง ■ ร่วมมือกันทำงาน ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร รวมถึงวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในชุมชน เช่น การเชิญเป็นวิทยากร ประชาสัมพันธ์ เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึก สร้างความภูมิใจ ในท้องถิ่น และเป็นการส่งเสริมให้เป็น ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูล และปัญหาของชุมชน <p>2.2.3 เชิญผู้เชี่ยวชาญจากเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา องค์กรที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนาชุมชน ดำเนินการบรรยาย อบรม ให้กับผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และชุมชน</p>

ตอนที่ 6 (ผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4) ผลการปรับปรุงและนำเสนอ กลยุทธ์ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับ สมบูรณ์)

6.1 ผู้ทรงคุณวุฒิได้แนะนำเพิ่มเติมในส่วนคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง และได้นำเสนอกลยุทธ์ การพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลักและ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ โดยเห็นควรแสดงข้อสรุปเพิ่มเติมใน ส่วนคำตอบของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงทรรศนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

“คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร สถานศึกษา ควรมีคุณลักษณะดังนี้ (1) มีอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ทางด้าน การศึกษา มองกว้างมองไกลไปสู่อนาคต (2) เจนจัด วางแผน เพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติ (3) หนักแน่น กล้าตัดสินใจ โดยเฉพาะที่เป็นประโยชน์กับ ส่วนรวม (4) เป็นตัวของตัวเอง ฉับไว แก้ปัญหา แต่รอบคอบ (5) ต้องพัฒนา คนที่มาทำงานกับเราและพัฒนางานให้ดีขึ้น โดยระลึกอยู่เสมอ “ฉันทำงาน กับคนเพื่อผลของงาน” (6) บริหารเชิงรุก คิดอะไรใหม่ ทำในสิ่งที่คิดว่าใน อนาคตต้องทำและเกิดผลดี (7) ประยุกต์ภาวะผู้นำ สามารถนำคนอื่นได้ สามารถสร้างเครือข่าย ต้องมีผู้ตามและพันธมิตร ต้องได้รับการยอมรับจาก คนอื่น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องเป็นครูของครู เป็นครูของเด็ก และเป็นครู ของผู้ปกครอง โดยคุณลักษณะทั้ง 7 ประการนี้พิสูจน์ด้วยกาลเวลา”

ผู้ทรงคุณวุฒิ

8 พฤษภาคม 2556

จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง มีคุณลักษณะที่สำคัญคือ เป็นผู้ที่ไม่เสียสละ ให้ความสนใจเรื่องส่วนรวมและเรื่องงานมากกว่า เรื่องส่วนตัว โดยคุณลักษณะในภาพรวมของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร

สถานศึกษาเป็นลักษณะผสมผสานระหว่างคุณลักษณะแบบไทยกับคุณลักษณะแบบต่างประเทศ กล่าวคือ มีรูปแบบของความเป็นไทย และไปกันได้กับสังคมโลก เป็นลักษณะผสมระหว่างของไทยที่เหมาะสมกับประเทศไทยที่มีการเปลี่ยนแปลง

6.2 ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอกลยุทธ์ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับสมบูรณ์) ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะให้ปรับกลยุทธ์ดังข้อเสนอแนะดังนี้

1. ปรับชื่อกลยุทธ์หลักเป็นลักษณะที่นำไปสู่การสร้างฐานของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ เพื่อให้เห็นถึงทักษะและวิธีการ
2. เพิ่มกลยุทธ์ในการพัฒนาตัวผู้บริหารโดยเฉพาะ เป็นลักษณะของการพัฒนาแบบ Pre-service Training

6.3 จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไข

6.4 ปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับสมบูรณ์) และเผยแพร่กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดแต่ละตอนนำเสนอ ดังต่อไปนี้

ผลการวิจัยที่ได้สามารถสรุปกลยุทธ์หลักได้ 2 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์เสริมสร้าง ทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Enhancing Thai-leader Skill in the 21st Century) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาตัวผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา
2. กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network Development Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างเครือข่ายและมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น

จากกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานข้างต้น มีรายละเอียดในการนำเสนอตามตารางที่ 59 ดังนี้

ตารางที่ 59 กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
(ฉบับสมบูรณ์)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
<p>1. กลยุทธ์เสริมสร้างทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Enhancing Thai-leader Skills in the 21st Century)</p>	<p>1.1 เตรียมความพร้อมผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Pre-service Training Thai-leader Skills in the 21st Century)</p>	<p>1.1.1 พัฒนาผู้บริหารก่อนเข้ารับตำแหน่ง</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งโดยหน่วยงานที่ชำนาญการ <p>1.1.2 พัฒนาผู้บริหารระหว่างปฏิบัติหน้าที่</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดฝึกอบรมและฝึกงานด้วยวิธีการศึกษาจากต้นแบบ (Best Practice) ▪ จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้เชื่อมโยงกับแนวทางการบริหาร คุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่กำหนดไว้ เพื่อมุ่งผลไปสู่การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแบบไทย
	<p>1.2 พัฒนาทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Developing Thai-leader Skills in the 21st Century)</p>	<p>1.2.1 การดำเนินตนเป็นแบบอย่างที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การปฏิบัติตามกฎหมาย ▪ ดำรงตนอยู่ในความถูกต้อง ▪ ให้ความยุติธรรมกับทุกคน เมื่อเกิดความขัดแย้ง <p>1.2.2 ยึดมั่นในขนบธรรมเนียมประเพณีของชาติและท้องถิ่น</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ให้การสนับสนุนวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นของตนเองตามความเหมาะสม ▪ ให้ความรู้และจัดอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ตนสังกัด ▪ จัดกิจกรรมร่วมกันกับท้องถิ่น เพื่อให้เข้าใจในวัฒนธรรม และประเพณีของท้องถิ่น

ตารางที่ 59 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
	<p>1.3 เสริมสร้างทักษะการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง (Enhancing Continuous-Learning Management Skills)</p>	<p>1.3.1 สร้างนิสัยรักการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ จัดสรรทรัพยากร เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจให้ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียนพัฒนาความรู้และทักษะ เช่น การสร้างห้องสมุดของครู โดยเฉพาะ ■ พัฒนาศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพของท้องถิ่น นอกเหนือจากห้องสมุดของโรงเรียน เพื่อเพิ่มโอกาสการพัฒนาความรู้และทักษะ ■ ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบของการเรียนรู้ <p>1.3.2 กำหนดนโยบายสำหรับพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประวัติศาสตร์ของชาติไทย โดยผ่านองค์กรต้นสังกัด ■ เชิญบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน มาให้ความรู้ เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านภาษา ฯลฯ

ตารางที่ 59 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
<p>2. กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network Development Strategy)</p>	<p>2.1 เสริมสร้างความพร้อมในการพัฒนาเครือข่าย (Building The Readiness in Network Development)</p>	<p>2.1.1 พัฒนาให้ผู้บริหารมีความรู้เรื่องการสร้างความร่วมมือ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ จัดหลักสูตรและองค์ความรู้ด้านเครือข่ายความร่วมมือ และมีการดำเนินการพัฒนาทั้งหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านบุคลากร ทรัพยากร และวัสดุอุปกรณ์ ■ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความเข้าใจในการประสานความร่วมมือ กลวิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น เทคนิคการสื่อสารกับบุคคลรอบด้าน
	<p>2.2 เสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายภายใน (Strengthening Internal Network)</p>	<p>2.2.1 สร้างความร่วมมือภายในระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ กำหนดโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทุกฝ่ายในการระดมความคิด ร่วมกันวางแผน ร่วมกันตัดสินใจเพื่อดำเนินงาน แก้ไขปัญหา ติดตาม และประเมินผล ร่วมรับผิดชอบ ร่วมรับชอบกับผลงานที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับทราบข้อมูลอย่างครบถ้วนรอบด้าน รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย ■ เข้าร่วมงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เช่น งานแต่งงาน ซึ่งจะส่งผลดีกับการบริหารบุคลากรในโรงเรียน ■ จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายใน เช่น การจัดสัมมนาตามต่างจังหวัด

ตารางที่ 59 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
	2.2 เสริมสร้าง ความเข้มแข็งของ เครือข่ายภายใน (Strengthening Internal Network) (ต่อ)	2.2.2 สนับสนุนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม <ul style="list-style-type: none"> ▪ ผู้บริหารสถานศึกษากระจายความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ให้กับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ สามารถดำเนินการบริหารงานและตัดสินใจได้เองในระดับที่เหมาะสม
	2.3 เสริมสร้าง ความร่วมมือกับ เครือข่ายภายนอก (External Network Collaboration)	2.3.1 สร้างความร่วมมือภายนอกระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์จากแหล่งเรียนรู้ 2.3.2 เชิญผู้เชี่ยวชาญจากเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชน ดำเนินการบรรยายอบรม ให้กับผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และชุมชน

ตารางที่ 59 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ/กิจกรรม
	2.3 เสริมสร้าง ความร่วมมือกับ เครือข่ายภายนอก (External Network Collaboration) (ต่อ)	2.3.3 สร้างความร่วมมือแบบเครือข่ายจากผู้นำ ชุมชน และสถาบันการศึกษาต่างๆ <ul style="list-style-type: none"> ■ สร้างความสัมพันธ์กับท้องถิ่นและ สถาบันการศึกษาต่างๆ โดยเข้าร่วมกิจกรรม ต่างๆ สม่่าเสมอ เพื่อพัฒนาความรู้และ วิสัยทัศน์ของตนเอง ■ ร่วมมือกันทำงาน ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร รวมถึงวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในชุมชน เช่น การเชิญเป็นวิทยากร ประชาชนชาวบ้าน เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึก สร้างความภูมิใจ ในท้องถิ่น และเป็นการส่งเสริมให้เป็น ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูล และปัญหาของชุมชน

ดังนั้นสรุปได้ว่า กลยุทธ์ การ พัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทั้งหมด 2 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง
และ 12 วิธีดำเนินการ

กลยุทธ์หลัก 2 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 คือ กลยุทธ์เสริมสร้างทักษะผู้นำ
แบบไทยในศตวรรษที่ 21 มี 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่ (1.1) เตรียมความพร้อมผู้นำแบบไทยใน
ศตวรรษที่ 21 (1.2) พัฒนาทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (1.3) เสริมสร้างทักษะการ
บริหารการจัดการความรู้

กลยุทธ์ที่ 2 คือ กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ มี 3 กลยุทธ์รอง (2.1)
เสริมสร้างความพร้อมในการพัฒนาเครือข่าย (2.2) เสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่าย
ภายใน (2.3) เสริมสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ใช้ระเบียบวิธีการวิจัย แบบผสมผสานระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- (1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (2) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบัน
- (3) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคาดหวังของ ผู้บริหารสถานศึกษาและ ผู้เกี่ยวข้อง (4) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาวิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ได้แก่

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทย เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย การพัฒนาและการคัดเลือกคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบการจัดลำดับการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อทำการพัฒนากลยุทธ์โดยการวิเคราะห์ SWOT ในรูปแบบ SWOT Matrix และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ โดยใช้แบบประเมินกลยุทธ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอวิธีการดังนี้

1. ผลการศึกษา องค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำแบบไทย มี 5 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านบุคลิกภาพ 5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยองค์ประกอบแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

1) ด้านความรู้ ประกอบด้วย (1.1) มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง (1.2) มีความเข้าใจในวิชาชีพครู (1.3) มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก (1.4) รู้จักตนเองเพื่อพัฒนาตนเอง (1.5) มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ (1.6) มีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา (1.7) สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน (1.8) เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก (1.9) มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ (1.10) มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชน ปัญหาของชุมชน (1.11) มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆ มีความเข้าใจรากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย (1.12) มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย

2) ด้านทักษะ ประกอบด้วย (2.1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (2.2) มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา (2.3) มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ (2.4) มีการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอก เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา (2.5) มีทักษะทางการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (สุ จี ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง (2.6) มีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ (2.7) มีทักษะด้านเทคนิควิธีในการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ (2.8) มีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ (2.9) เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม

(2.10) มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม (2.11) มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

3) ด้านทัศนคติ ประกอบด้วย (3.1) เสียสละกำลังกาย กำลังใจและอุทิศเวลาในการทำงาน เพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่ (3.2) มีความพอใจและภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา (3.3) มองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆ ที่มากระทบ (3.4) มีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำ ความดี ไม่ย่อท้อต่อการทำความดี (3.5) ใจกว้าง รั้งฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง (3.6) มีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเอง เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น (3.7) มีความอดทน ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (3.8) ยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดี (3.9) ศรัทธาในงานว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อสังคม (3.10) ยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะไม่ใช้หน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง (3.11) รู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง (3.12) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล (3.13) มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ (3.14) มีความเห็นอกเห็นใจ ปรารถนาดีต่อผู้อื่น (3.15) ยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล (3.16) ให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน

4) ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย (4.1) มีระเบียบวินัยในตนเอง (4.2) ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง (4.3) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (4.4) มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น (4.5) รู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว (4.6) มีความยืดหยุ่น (4.7) สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี (4.8) มีกิจกรรมรยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ (4.9) มีความอ่อนน้อมถ่อมตน (4.10) เป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย (4.11) มีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส

5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ประกอบด้วย (5.1) ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ (5.2) รู้กาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล (5.3) มีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก (5.4) รู้จักยกย่องผู้อื่น (5.5) ประหยัด และรู้คุณค่าของทรัพยากร (5.6) มีความเสียสละ (5.7) มีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา (5.8) ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล (5.9) ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา

(5.10) มีความซื่อสัตย์ และโปร่งใส (5.11) ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มืออยู่ ใช้ชีวิตเรียบง่าย (5.12) มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น

นอกจากนี้ในขั้นตอนที่ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างกลยุทธ์ที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ซึ่งผู้วิจัยพบว่ามีความโดดเด่น มีรายละเอียด ดังนี้ (1) มีอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ทางด้านการศึกษา มองกว้างมองไกลไปสู่อนาคต (2) เจนจัด วางแผน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ (3) หนักแน่น กล้าตัดสินใจ โดยเฉพาะที่เป็นประโยชน์กับส่วนรวม (4) เป็นตัวของตัวเอง จับใจ แก้ปัญหา แต่รอบคอบ (5) ต้องพัฒนาคนที่มาทำงานกับเราและพัฒนางานให้ดีขึ้น โดยระลึกอยู่เสมอ “ฉันทำงานกับคนเพื่อผลของงาน” (6) บริหารเชิงรุก คิดอะไรใหม่ ทำในสิ่งที่คิดว่าในอนาคตต้องทำและเกิดผลดี (7) ประยุกต์ภาวะผู้นำ สามารถนำคนอื่นได้ สามารถสร้างเครือข่าย ต้องมีผู้ตามและพันธมิตร ต้องได้รับการยอมรับจากคนอื่น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องเป็นครูของครู เป็นครูของเด็ก และเป็นครูของผู้ปกครอง โดยคุณลักษณะทั้ง 7 ประการนี้พิสูจน์ด้วยกาลเวลา

จากข้อมูลที่ได้จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 ข้อนี้ส่วนใหญ่สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผู้วิจัยค้นพบ แต่มีข้อที่โดดเด่นและแตกต่างจากข้อค้นพบคือ “ต้องพัฒนาคนที่มาทำงานกับเราและพัฒนางานให้ดีขึ้น โดยระลึกอยู่เสมอ ฉันทำงานกับคนเพื่อผลของงาน

2. ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 36.3 รองลงมาได้แก่ ผู้อำนวยการ/รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 26.7 เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 56.2 และ 43.8 ตามลำดับ มีอายุ 50 – 60 ปีหรือมากกว่า คิดเป็นร้อยละ 55.4 วุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า คิดเป็นร้อยละ 62.7 มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 43.9 และเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 499 คน) มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.5

ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นที่สูงที่สุด คือ ด้านความรู้ และด้านทักษะ ($PNI_{Modified} =$

0.33) รองลงมาได้แก่ ด้านทัศนคติ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ($PNI_{Modified} = 0.09$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านความรู้ที่มีค่าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน และการเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก ($PNI_{Modified} = 0.37$) รองลงมาคือ การ มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน และ การ มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆ มีความเข้าใจรากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย ($PNI_{Modified} = 0.35$) โดยที่การ มีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.27$)

ด้านทักษะที่มีค่าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($PNI_{Modified} = 0.38$) รองลงมาคือ การ มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.37$) โดยที่การ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.29$)

ด้านทัศนคติที่มีค่าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ มองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ กับการใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.12$) รองลงมาคือ การ มีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ($PNI_{Modified} = 0.11$) โดยที่การ มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.05$)

ด้านบุคลิกภาพที่มีค่าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ($PNI_{Modified} = 0.13$) รองลงมาคือ การมีความทันสมัย เป็นสากล ($PNI_{Modified} = 0.11$) โดยที่การ มีระเบียบวินัยในตนเอง การรู้จักกาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว การ มีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ การมีความอ่อนน้อมถ่อมตน และการมีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส มีค่าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.08$)

ด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่มีค่าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การรู้จักยกย่องผู้อื่น การมีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และการ

ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล ($PNI_{Modified} = 0.10$) รองลงมาคือ การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ การมีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก การประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร และการมีความเสียสละ ($PNI_{Modified} = 0.09$) โดยที่การยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา การมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส และการมีความเมตตาเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.07$)

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลแยกตามภาค และระดับการศึกษา พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันของค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้นำแบบไทยมีจุดแข็งใน ด้านทัศนคติ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ในขณะที่มีจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ และด้านทักษะ

3. ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 ผลการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามที่ใช้ในการร่างกลยุทธ์พัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการศึกษาข้อมูลจากแบบสอบถาม พบว่า ข้อมูลที่วิเคราะห์ได้สามารถจัดเป็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ได้ผลดังต่อไปนี้

จุดแข็งและโอกาส มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับน้อยและปานกลาง ประกอบด้วย

- 1) การควบคุมตนเองในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้แก่ (1) การควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง (2) การมองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ (3) การมีระเบียบวินัยในตนเอง
- 2) ความซื่อสัตย์สุจริต และการรู้คุณค่าของทรัพยากร ได้แก่ (1) การใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล (2) การ ประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร (3) การมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส

- 3) **ทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และวิชาชีพ** ได้แก่ (1) การมีความเข้าใจในวิชาชีพครู (2) การศรัทธาในงานว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อสังคม (3) การมีความพอใจและภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา (4) การยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา (5) การมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์
- 4) **การรู้จักทันโลก** ได้แก่ (1) การมีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง (2) การมีความทันสมัย เป็นสากล
- 5) **การยึดหลักความถูกต้อง อดทน และเสียสละ** ได้แก่ (1) การยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะไม่ใช่งานที่ของผู้บริหารโดยตรง (2) การมีความอดทน ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (3) การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ (4) การมีความเสียสละ
- 6) **ความเชื่อมั่น ยึดมั่น และความพอใจในตนเอง** ได้แก่ (1) การยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล (2) การมีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล (3) การมีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก (4) การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (5) การดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย (6) การมีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำ ความดี ไม่ย่อท้อต่อการทำความดี
- 7) **การรู้จักกาลเทศะ และอ่อนน้อมถ่อมตน** ได้แก่ (1) การรู้จักกาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล (2) การมีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ (3) การรู้จักกาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว (4) การมีความอ่อนน้อมถ่อมตน
- 8) **การปฏิบัติตนเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น** ได้แก่ (1) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (2) การใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง (3) การมีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลกระททำของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น (4) การมีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา (5) การรู้จักยกย่องผู้อื่น (6) สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี

(7) การมีความยืดหยุ่น (8)การยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดี (9) การเป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย (10) การมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น (11) การรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง (12)การมีความเห็นอกเห็นใจ ปรารถนาดีต่อผู้อื่น (13) การให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน (14) การมีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส (15) การมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น

จุดอ่อนและภาวะคุกคาม มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย

- 1) **ความรู้ด้านการบริหาร** ได้แก่ (1) การมีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ (2) การ มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม (3) การมีความรู้ทางการบริหารวิชาการ
- 2) **ภาวะผู้นำ และการพัฒนาตนเอง** ได้แก่ (1) การมีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ (2) การมีทักษะทางการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (สุ จี ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง (3) การมีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม (4) การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง
- 3) **ความรู้เกี่ยวกับชุมชนและการเป็นศูนย์กลางเพื่อสร้างความร่วมมือ** ได้แก่ (1) การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก (2) การมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย (3) การ มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน มีค่าดัชนี (4) การมีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจจากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย (5) การ เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม
- 4) **การเข้าใจผู้เรียนและนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการศึกษา** ได้แก่ (1) การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา (2) การมีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก (3) การมีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้

- 5) การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อแก้ไขปัญหา ได้แก่ (1) การมีการคิด วิเคราะห์และ คาดการณ์เหตุการณ์ข้างหน้าเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา (2) การมีทักษะ การแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
- 6) ความรู้ด้านวัฒนธรรมและทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ได้แก่ (1) การมีทักษะ ในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ (2) การสามารถผสมผสานความเป็นโลก ตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน (3) การมีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา

3.2 ผลการประเมินความเป็นไปได้ การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า กลยุทธ์การบริหารความร่วมมือรอบด้านมีผลการประเมินสูงกว่ากลยุทธ์การประสานองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาในทุกด้าน

ผลการประเมินกลยุทธ์การประสานองค์ความรู้เพื่อการพัฒนา กลยุทธ์รอง เสริมสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีผลการประเมินสูงกว่ากลยุทธ์รอง เสริมสร้าง คุณลักษณะผู้นำแบบไทยเกือบทุกด้าน

ผลการประเมิน กลยุทธ์ การบริหารความร่วมมือรอบด้านนั้น กลยุทธ์รองการ เชื่อมโยงและเป็นศูนย์กลางการพัฒนาชุมชนมีผลการประเมินสูงกว่ากลยุทธ์รอง เสริมสร้าง วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมในทุกด้าน

ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ คือ

1. กลยุทธ์หลักครอบคลุมกับการพัฒนาและเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำแบบไทยทั้ง 5 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ (2) ด้านทักษะ (3) ด้านทัศนคติ (4) ด้านบุคลิกภาพ และ (5) ด้าน วัฒนธรรมและจริยธรรม แต่ความเหมาะสมสำหรับการตั้งชื่อกลยุทธ์หลักควรเขียนเชิงปลุกเร้า

สร้างภาพตระหนัก และก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในฐานะผู้นำที่มีส่วนในการนำภารกิจแก่ผู้ตามให้ได้

2. กลยุทธ์รองควรปรับปรุงในประเด็นสำคัญ ดังนี้

- 2.1 ควรจัดทำกลยุทธ์รองและกิจกรรมให้ชัดเจน เพื่อทำให้เกิดแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยมากขึ้น
- 2.2 กิจกรรมหรือวิธีการควรเขียนแยกประเด็นเป็นลำดับข้อ ไม่ควรนำมาเขียนแบบพรรณนา
- 2.3 การเขียนกิจกรรมของกลยุทธ์รองยังไม่สะท้อนเชิงกลยุทธ์เท่าที่ควร เช่น การอบรม ไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงใดๆ ได้ ควรหาคำและวิธีการที่เหมาะสมกับกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง โดยปรับเป็นการพัฒนาตนเองด้วยการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้กับผู้รู้
- 2.4 ควรระบุค่าสำคัญของแนวคิดผู้นำเข้าไปในกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาหรือกิจกรรมสำหรับการพัฒนา เช่น การสร้างตระหนัก การส่งเสริม สนับสนุน เป็นต้นแบบ ฯลฯ
- 2.5 เน้นกลยุทธ์ที่เสริมสร้างการเรียนรู้แบบไทยให้มากขึ้น โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาหรือคัดเลือกคนมาเป็นผู้บริหาร

3.3 กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 2 กลยุทธ์หลัก 2 กลยุทธ์รอง และ 10 วิธีดำเนินการ มีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์หลัก 1 คือ กลยุทธ์ เสริมสร้าง ทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Enhancing Thai-leader Skill in the 21st Century) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาตัวผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง และกิจกรรมสำคัญ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 เตรียมความพร้อม ผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Pre-service Training Thai-leader Skill in the 21st Century) กิจกรรมที่สำคัญ คือ

1.3.1 พัฒนาผู้บริหารก่อนเข้ารับตำแหน่ง

- พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้ง โดยหน่วยงานที่ชำนาญการ

1.3.2 พัฒนาผู้บริหารระหว่างปฏิบัติหน้าที่

- จัดฝึกอบรมและฝึกงานด้วยวิธีการศึกษาจากต้นแบบ (Best Practice)
- จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้เชื่อมโยงกับแนวทางการบริหาร คุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่กำหนดไว้ เพื่อมุ่งผลไปสู่การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแบบไทย

1.2 พัฒนาทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Developing Thai-leader Skill in the 21st Century) กิจกรรมที่สำคัญ คือ

1.2.1 การดำเนินตนเป็นแบบอย่างที่ดี

- การปฏิบัติตามกฎหมาย
- ดำรงตนอยู่ในความถูกต้อง
- ให้ความยุติธรรมกับทุกคน เมื่อเกิดความขัดแย้ง

1.2.2 ยึดมั่นในขนบธรรมเนียมประเพณีของชาติ และท้องถิ่น

- ให้การสนับสนุนวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นของตนเองตามความเหมาะสม
- ให้ความรู้และจัดอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ตนสังกัด
- จัดกิจกรรมร่วมกันกับท้องถิ่น เพื่อให้เข้าใจในวัฒนธรรมและประเพณีของท้องถิ่นมากขึ้น

1.2.3 น้อมนำพระบรมราโชวาท และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ไปปฏิบัติและเผยแพร่

- จัดอบรมความรู้เกี่ยวกับพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช น้อมนำไปปฏิบัติ เพื่อเป็นหลักในการดำเนินชีวิต

1.3 เสริมสร้างทักษะการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง (Enhancing Continuous-Learning Management Skill) กิจกรรมที่สำคัญ คือ

1.3.1 สร้างนิสัยรักการเรียนรู้

- จัดสรรทรัพยากร เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจให้ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียนพัฒนาความรู้และทักษะ
- จัดตั้งศูนย์ข่าวสาร ศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพของท้องถิ่น นอกเหนือจากห้องสมุดของโรงเรียน เพื่อเพิ่มโอกาสการพัฒนาความรู้และทักษะ
- ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบของการเรียนรู้

1.3.2 กำหนดนโยบายสำหรับพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่าย

- เชิญบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน แลกเปลี่ยนความรู้ เช่น ด้านเทคโนโลยี

กลยุทธ์หลัก 2 คือ กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network Development Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างเครือข่ายและมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 เสริมสร้างความพร้อมในการพัฒนาเครือข่าย (Building The Readiness in Network Development) กิจกรรมที่สำคัญ คือ

2.1.1 พัฒนาให้ผู้บริหารมีความรู้เรื่องการสร้างความร่วมมือ

- จัดหลักสูตรและองค์ความรู้ด้านเครือข่ายความร่วมมือ และมีการดำเนินการพัฒนาทั้งหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านบุคลากร ทรัพยากร และวัสดุอุปกรณ์
- พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความเข้าใจในการประสานความร่วมมือ กลวิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น เทคนิคการสื่อสารกับบุคคลรอบด้าน

2.2 เสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายภายใน (Strengthening Internal Network) กิจกรรมที่สำคัญ คือ

- ### 2.2.1 สร้างความร่วมมือภายในระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู
- กำหนดโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทุกฝ่ายในการระดมความคิด ร่วมกันวางแผน ร่วมกันตัดสินใจเพื่อดำเนินงาน แก้ไขปัญหา ติดตาม และประเมินผล ร่วมรับผิดชอบร่วมรับผิดชอบกับผลงานที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับทราบข้อมูลอย่างครบถ้วนรอบด้าน รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย
 - เข้าร่วมงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เช่น งานแต่งงาน ซึ่งจะส่งผลดีกับการบริหารบุคลากรในโรงเรียน
 - จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายใน เช่น การจัดสัมมนาตามต่างจังหวัด

2.2.2 สนับสนุนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

- ผู้บริหารสถานศึกษากระจายความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ให้กับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ สามารถดำเนินการบริหารงานและตัดสินใจได้เองในระดับที่เหมาะสม

2.3 เสริมสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก (External Network Collaboration) กิจกรรมที่สำคัญ คือ

2.3.1 สร้างความร่วมมือภายนอกระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงาน

- จัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาความรู้ทักษะ และเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์จากแหล่งเรียนรู้

2.3.2 สร้างความร่วมมือแบบเครือข่ายจากผู้นำชุมชน และสถาบันการศึกษาต่างๆ

- สร้างความสัมพันธ์กับท้องถิ่นและสถาบันการศึกษาต่างๆ โดยเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ สม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาความรู้และวิสัยทัศน์ของตนเอง
- ร่วมมือกันทำงาน ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร รวมถึงวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในชุมชน เช่น การเชิญเป็นวิทยากร ประชาสัมพันธ์ชาวบ้าน เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึก สร้างความภูมิใจในท้องถิ่น และเป็นการส่งเสริมให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูลและปัญหาของชุมชน

2.3.3 เชิญผู้เชี่ยวชาญจากเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชน ดำเนินการบรรยาย อบรมให้กับผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และชุมชน

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากข้อค้นพบ ค่าความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาทางด้านความรู้ สอดคล้องกับไพฑูริย์ สีนลาร์ตน์ (2549: 24-25) ที่กล่าวว่า การศึกษาของไทยมีลักษณะตามอย่างต่างประเทศมาตลอด ทำให้การจัดการศึกษาของไทย และการผลิตบุคลากรทางการศึกษาของไทย ไม่สอดคล้องกับพื้นเพธรรมชาติ และวัฒนธรรมของไทยเท่าที่ควร การอบรมคนบนพื้นฐานวัฒนธรรมไทย ไม่ได้ได้รับการวิจัยเท่าที่ควร ปัญหาการจัดการศึกษาจึงไม่สอดคล้องกับชุมชนไทยมากพอ จากข้อมูลในตอนต้นสอดคล้องกับค่าความต้องการจำเป็นของงานวิจัยชิ้นนี้ ที่จำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน การเรียนรู้และเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก ความเกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชน และปัญหาของชุมชน การมีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆ มีความเข้าใจรากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย

การพัฒนาทางด้านความรู้และด้านทักษะที่เป็นจุดอ่อนของผลวิจัย ทั้ง 2 ด้านนี้มีความสอดคล้องกับการผสมผสานความเป็นตะวันออกและความเป็นตะวันตก ได้แก่ การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก การมีทักษะในการใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา จากข้อค้นพบที่ได้สะท้อนให้เห็นว่า คุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่ต้องการในปัจจุบันนี้ต้องเป็นผู้นำที่เข้าใจถึงรากเหง้าความเป็นไทย และต้องเป็นผู้ที่รู้จักวางทันโลกควบคู่ด้วย

จากผลการวิจัยระดับปฏิบัติจริงและระดับที่คาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน . ด้านความรู้ พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีความเข้าใจในวิชาชีพครู รองลงมา คือ การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง จากข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับการกำหนดมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา (ธีระ รุณเจริญ, 2550 : 104-130) ซึ่งเกี่ยวข้องกับด้านการบริหารวิชาการ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีความรู้และเป็นผู้นำวิชาการ สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ใฝ่เรียนมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แสวงหาข้อมูลข่าวสาร ดังนั้นคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา สิ่งสำคัญนอกจากการเป็นผู้ที่มีความรู้แล้ว ต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในวิชาชีพครูอย่างแท้จริง เพราะการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูง ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการไปพร้อมๆ กันอย่างกลมกลืนสอดคล้องตามสถานการณ์และความจำเป็น แต่ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย พบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในรากเหง้าของความเป็นไทย และประวัติศาสตร์ชาติไทย มีหลักทางศาสนาเป็นหลักพื้นฐานในการดำรงชีวิต และต้องเคารพในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

ข้อค้นพบจากผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในภาพรวมของระดับที่คาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยสอดคล้องกับแนวคิดของท่าน ว.วชิรเมธี (2552) ที่กล่าวว่าผู้บริหารมี 4 แบบ โดยคุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่ค้นพบสอดคล้องกับผู้บริหารแบบนายแพทย์และผู้บริหารแบบชาวประมง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทยต้องเป็นนักแก้ไขปัญหา เวลามีปัญหาเกิดขึ้น จะหาสมมติฐาน หาสาเหตุ หาวิธีการ และหาทางแก้ไข รวมทั้งต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ และกล้ารับผิดชอบ

นอกจากนี้จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีความต้องการจำเป็นที่ตรงกัน 2 ประเด็น คือ 1) การมีทักษะในการใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ 2) การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก ซึ่งผลการวิจัยที่ได้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ด้วยการส่งเสริมการใช้และการอนุรักษ์การใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง ควบคู่กับการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ เป็นภาษาต่างประเทศหลัก รวมถึงการบูรณาการการเรียนรู้ให้หลากหลายทั้งทางด้านวิชาการ ทักษะชีวิต ศิลปะ กีฬา ดนตรี วัฒนธรรม ศาสนา ประชาธิปไตย ความเป็นไทย และเรื่องอาเซียนศึกษา

ผลการศึกษาข้อมูลพบว่า การปฏิบัติตนเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นของผู้บริหารสถานศึกษา คือ (1)การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (2)ใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความเห็นของตนเอง (3) สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี (4) การยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดี มีค่าความต้องการจำเป็นน้อย ผลการวิจัยสะท้อนว่า การปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการจำเป็นสำหรับการพัฒนาอยู่ในระดับน้อย เพราะเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะเหล่านี้อยู่แล้ว ผลที่ได้สอดคล้องกับแนวคิดของรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 12-13) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ที่มีบทบาท แสดงการติดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบโลกตะวันออกของประเทศจีนตามแนวคิดขงจื้อ (ฮวงกวางกั๋ว, 2539) ได้กล่าวถึงหลักการของการเป็นผู้นำ คือ ผู้ที่ยิ่งใหญ่ที่สุด คือ ผู้ที่ทำให้เล็กที่สุด ผู้ที่เล็กที่สุด จะกลายเป็นผู้ที่ยิ่งใหญ่ที่สุด หมายความว่า ต้องเป็นผู้ที่ยอมรับฟังผู้อื่น เข้าใจสิ่งที่คนอื่นคิด ไม่เอาความเก่งของตนเองมาข่มลูกน้อง

คุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่ได้จากการวิจัยเมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำแบบญี่ปุ่น จีนและอินเดีย พบว่า มีประเด็นที่ไม่สอดคล้องกัน คือ ผู้นำแบบญี่ปุ่น จีน และอินเดียจะเป็นผู้มีความรู้ และทักษะซึ่งถือเป็นจุดแข็ง ในขณะที่ผู้นำแบบไทยจะมีด้านดังกล่าวเป็นจุดอ่อนที่ต้องได้รับการแก้ไข ซึ่งต้องอาศัยกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะด้านความรู้และด้านทักษะเพิ่มเติม อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบกับคุณลักษณะผู้นำของอินเดีย พบว่า มีประเด็นที่สอดคล้องกัน

คือมีจุดแข็งในคุณลักษณะด้านทัศนคติ โดยผู้นำแบบอินเตียจะมีความ กล้าหาญ ยึดมั่นในความคิดความเชื่อที่ตนเองเห็นว่าถูกต้องและเป็นธรรม

นอกจากนี้ เมื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยกับสมศักดิ์ ภูวิภาดาวรรณและคณะ (2551) พบว่า มีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ คุณลักษณะด้านทักษะเป็นคุณลักษณะพึงประสงค์ที่มีความจำเป็นต้องพัฒนา ถึงแม้ว่ากลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยจะมีความแตกต่างกัน โดยงานวิจัยของสมศักดิ์ ภูวิภาดาวรรณและคณะ (2551) จะเก็บข้อมูลจาก นักเรียนในเขตภาคเหนือตอนบน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารโรงเรียนหรือตัวผู้เรียน คุณลักษณะด้านทักษะเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของผู้เรียนซึ่งหากได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องก็จะทำให้ได้ผู้นำแบบไทยที่มีความสามารถมากขึ้น

เมื่อพิจารณางานวิจัยของ สิริพันธ์ ศรีวีระสกุล (2553) พบว่า มีส่วนที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เป็นคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งของคนไทย และคุณลักษณะที่เป็นจุดอ่อนคือคุณลักษณะด้านความรู้ ถึงแม้ว่ากลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยจะมีความแตกต่างกัน โดยงานวิจัยสิริพันธ์ ศรีวีระสกุล (2553) จะเก็บข้อมูลจากนักเรียนในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ก็ตาม ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยไม่สามารถสร้างบุคลากรที่มีความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การอภิปรายผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์เกิดจากการ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ในรูปแบบ SWOT Matrix จากบทที่ 4 (รายละเอียดหน้า 186) ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดหัวข้อเพื่อกำหนดร่างกลยุทธ์

นอกจากนี้ในขั้นตอนที่ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างกลยุทธ์ที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ซึ่งผู้วิจัยพบว่ามีความโดดเด่น มีรายละเอียด ดังนี้ (1) มีอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ทางการศึกษา มองกว้างมองไกลไปสู่อนาคต (2) เจนจัด วางแผน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ (3) หนักแน่น กล้าตัดสินใจ โดยเฉพาะที่เป็นประโยชน์กับ

ส่วนรวม (4) เป็นตัวของตัวเอง ฉับไว แก้ปัญหา แต่รอบคอบ (5) ต้องพัฒนาคนที่มาทำงานกับเราและพัฒนางานให้ดีขึ้น โดยระลึกอยู่เสมอ “ฉันทำงานกับคนเพื่อผลของงาน” (6) บริหารเชิงรุก คิดอะไรใหม่ ทำในสิ่งที่คิดว่าในอนาคตต้องทำและเกิดผลดี (7) ประยุกต์ภาวะผู้นำ สามารถนำคนอื่นได้ สามารถสร้างเครือข่าย ต้องมีผู้ตามและพันธมิตร ต้องได้รับการยอมรับจากคนอื่น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องเป็นครูของครู เป็นครูของเด็ก และเป็นครูของผู้ปกครอง โดยคุณลักษณะทั้ง 7 ประการนี้พิสูจน์ด้วยกาลเวลา

จากข้อมูลที่ได้จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 ข้อนี้ส่วนใหญ่สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผู้วิจัยค้นพบ แต่มีข้อที่โดดเด่นและแตกต่างจากข้อค้นพบคือ “ต้องพัฒนาคนที่มาทำงานกับเราและพัฒนางานให้ดีขึ้น โดยระลึกอยู่เสมอ ฉันทำงานกับคนเพื่อผลของงาน” ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ เป็นผู้ที่เสียสละ ให้ความสนใจเรื่องส่วนรวมและเรื่องงานมากกว่าเรื่องส่วนตัว โดยคุณลักษณะในภาพรวมของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นลักษณะผสมผสานระหว่างคุณลักษณะแบบไทยกับคุณลักษณะแบบต่างประเทศ กล่าวคือ มีรูปแบบของความเป็นไทย และไปกันได้กับสังคมโลก เป็นลักษณะลูกผสมระหว่างของไทยที่เหมาะสมกับประเทศไทยที่มีการเปลี่ยนแปลง

จากการวิเคราะห์ SWOT Matrix สามารถอภิปรายที่มาของกลยุทธ์ (1) กลยุทธ์เสริมสร้างทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Enhancing Thai-leader Skill in the 21st Century) (2) กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network Development Strategy) ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์เสริมสร้างทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Enhancing Thai-leader Skill in the 21st Century) มาจากกลยุทธ์ฉบับร่าง 1 คือ (2) พัฒนาศักยภาพการทำงาน (4) เชื่อมโยงและเป็นศูนย์กลางการพัฒนาชุมชน (5) เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และ (7) เสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาตนเองด้านความรู้ ด้านทักษะ ศรัทธาในวิชาชีพ และสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์
2. กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network Development Strategy) มาจากกลยุทธ์ฉบับร่าง 1 คือ (1) เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (3) สร้างความตระหนักและกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

และ (6) สนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำงานร่วมกับผู้อื่น และปรับตัวให้เข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ หลัก 1 คือ กลยุทธ์ เสริมสร้าง ทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Enhancing Thai-leader Skill in the 21st Century) การอภิปรายผลมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์เสริมสร้าง ทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Enhancing Thai-leader Skill in the 21 Century) สอดคล้องกับผลการวิจัยของเบญจพร แก้วมีศรี (2546) ที่ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหาร ซึ่งด้านที่มีความจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด 2 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านความรู้และด้านทักษะเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ยังมีส่วนที่ไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ด้านทัศนคติเป็นจุดแข็งของผู้นำแบบไทย ในขณะที่ผลการวิจัยของเบญจพร แก้วมีศรี (2546) นั้น ได้ระบุให้ด้านทัศนคติเป็นส่วนหนึ่งของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยมีความแตกต่างกัน โดย เบญจพร แก้วมีศรี (2546) ได้ทำการเก็บข้อมูล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งคุณลักษณะด้านทัศนคติมีความจำเป็นอย่างมากต่อการทำงานในสายอาชีพนี้

กลยุทธ์รอง “พัฒนาทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21” สอดคล้องกับแนวคิดขงจื้อของฮวงกวางกั๋ว (2539) กล่าวคือ การพิจารณาเรื่องความยุติธรรม โดยใช้หลักการคิด คือ เมื่อเราไม่ชอบอะไร รังเกียจอะไร อย่าทำกับคนอื่นแบบนั้น วิธีการคิดดังกล่าวนำไปสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบในการเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พล.อ. เปรม ติณสูลานนท์ เรื่องหลักการของภาวะผู้นำแบบไทย กล่าวว่า ผู้นำแบบไทยต้องสำนึกอยู่เสมอว่าเป็นคนไทยมีหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญกำหนด และที่รัฐธรรมนูญไม่ได้กำหนด ต้องเป็นผู้ที่มีธรรมะอยู่ในใจ มีความยุติธรรม มีคุณธรรมและจริยธรรม น้อมนำพระบรมราโชวาทเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวในการดำรงชีวิต โดยผู้นำต้องมีธรรมะอยู่ในใจนั้นสอดคล้องกับแนวคิดของท่าน ว.วชิรเมธี และงานวิจัยของเบญจพร แก้วมีศรี (2546) และสมบุญณ์ ศิริสรรหิรัญ (2547)

กลยุทธ์รอง “เสริมสร้างทักษะการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง” สอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบจีน (ยอดผู้นำเหมาเจ๋อตุง, 2552) กล่าวคือ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองตลอดเวลา พิจารณาอยู่เสมอว่า ทำอย่างไรเราจึงจะมองอะไรแล้วสามารถเห็นและเข้าใจ

สิ่งนั้นได้ทะลุปรุโปร่ง ตั้งใจดู ตั้งใจฟัง ป้องกันการตีความผิด ตีความเข้าใจตัวเอง ต้องหัดคิด การณ์ไกล และต้องศึกษาหาข้อมูลไปพร้อมๆ กัน

จากข้อค้นพบของงานวิจัยชิ้นนี้ เมื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์ ทักษะผู้นำแบบไทยใน ศตวรรษที่ 21 (Thai-leader Skill in the 21 Century) เป็นการยืนยันที่ชัดเจนว่า ผู้นำแบบไทย ต้องเป็นผู้ที่มีชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ เป็นหลักสำคัญสำหรับการดำเนินชีวิตและ ดำเนินงาน สอดคล้องกับค่านิยมไทยที่มีแต่เดิม ซึ่งเป็นค่านิยมที่ควรรักษาไว้ แต่สิ่งที่ผู้นำแบบ ไทยในศตวรรษที่ 21 ต้องมีเพิ่มเติม คือ การเป็นผู้ที่มีความรู้ รู้จักพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เข้าใจ ถึงความแตกต่างของผู้อื่น ต้องรู้และเข้าใจถึงความเป็นไทยและต้องรู้ทันโลกที่มีการ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

กลยุทธ์หลัก 2 คือ กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network Development Strategy) การอภิปรายผลมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์พัฒนา เครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network Development Strategy) สอดคล้องกับงานวิจัยของสมศักดิ์ ภูวิภาดาวรรณ (2551) กล่าวคือ การพัฒนาคุณ ลักษณ์ของบุคคล ต้องมีทักษะส่วนบุคคลและสังคม แต่ส่วนที่แตกต่างกับงานวิจัยชิ้นนี้ คือ ผู้นำจะเกิดการพัฒนาที่ดีได้นั้นต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมและการร่วมมือในการทำงานกับ บุคคลอื่นเพื่อเป็นแรงจูงใจที่ทำให้ผู้นำเกิดแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง

สรุปภาพรวมของกลยุทธ์ (1) กลยุทธ์เสริมสร้าง ทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Enhancing Thai-leader Skill in the 21st Century) (2) กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความ ร่วมมือ (Collaborative Network Development Strategy) พบว่า แนวทางหรือกิจกรรม สำหรับการพัฒนาตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษามีคุณสมบัติไม่ แตกต่างจากมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาตามที่คุรุสภา (2548) กำหนดไว้ จากข้อค้นพบและกลยุทธ์ที่ได้แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารและกระแส การเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมไทยเริ่มเปลี่ยนไป คือ การเป็นผู้นำแบบไทยจะต้องมี คุณลักษณะที่มีความเป็นสากลมากขึ้น แต่จุดสำคัญที่แตกต่างจากมาตรฐานวิชาชีพ คือ ความ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาตามคุณลักษณะผู้นำไทยที่พบ คือ ต้องรู้จักวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ ของชาติ และภูมิปัญญาท้องถิ่นควบคู่กับความทันสมัย ความเป็นสากล และวัฒนธรรมของ

ต่างประเทศด้วย กล่าวคือ นอกจากการพัฒนาตนเองตามสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงแล้ว ยังต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสภาพและลักษณะของคนไทย เพื่อรักษาคุณค่าทางวัฒนธรรม และค่านิยมอันดีที่เป็นเอกลักษณ์แบบไทยให้ดำรงอยู่ โดยกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ไม่ได้เน้นเรื่องการพัฒนาตนเองเท่านั้น แต่ยังเน้นการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น เพราะการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทยจะต้องเป็นคนที่เข้มแข็งเมื่อต้องแข่งขัน และต้องรู้จักประนีประนอมเมื่อต้องร่วมมือ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยมี 2 สาระสำคัญ คือ ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ

1. การจัดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า ทั้งระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษามีความต้องการจำเป็น ใน 4 ประเด็นที่เหมือนกัน คือ 1) การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ 2) การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก 3) การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา และ 4) มีการคิดวิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา ดังนั้นทางหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ได้รับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ทางการใช้ภาษา การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ภายในประเทศและต่างประเทศ ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี และการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ สามารถเป็นผู้นำที่เป็นต้นแบบและสามารถลงมือปฏิบัติ และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติให้มากขึ้น

2. การพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่สำคัญสำหรับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสนับสนุนเงินในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะผู้นำแบบไทย และควรกระจายให้ให้เกิดความเหมาะสมกับขนาดและจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในโรงเรียน

เพราะโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก มีบุคลากรไม่เพียงพอ ไม่สามารถพัฒนาได้เท่ากับโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่

3. การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนา

จากผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะที่เป็นจุดอ่อนของผู้บริหารแบบไทยคือด้านทักษะ และด้านความรู้ ซึ่งสามารถแก้ไขพัฒนาได้โดยนำกลยุทธ์ที่ได้จากผลการวิจัยข้างต้นมาประยุกต์ใช้ อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรพิจารณาแนวทางที่จะกระตุ้นให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความตื่นตัวในการพัฒนาตนเองควบคู่ไปด้วย เพราะโดยปกติแล้วผู้บริหารโรงเรียนจะได้รับการแต่งตั้งจากหน่วยงานของรัฐ และดำรงตำแหน่งจนกว่าจะมีการปรับโอนย้าย ลาออก หรือเกษียณก่อนกำหนด ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ดังนั้น จึงควรพิจารณากำหนดหรือแก้ไขกฎเกณฑ์เกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนโดยมีกำหนดระยะเวลา เช่น 4 ปี เป็นต้น หลังจากนั้นให้ทางคณะอาจารย์ และนักเรียนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินผู้บริหารโรงเรียนว่ามีความรู้ความสามารถที่จะบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนได้หรือไม่ แนวทางนี้จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความตื่นตัวในการที่จะพัฒนาตนเองและนำความรู้มาพัฒนาโรงเรียนของตนและชุมชนมากยิ่งขึ้น

4. การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและน้อมรับคำติชม

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีจุดแข็งทาง ด้านทัศนคติ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ดังนั้น จึงควรนำจุดแข็งเหล่านี้มาใช้โดยเปิดโอกาสให้คณะอาจารย์ นักเรียน ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหาร พร้อมทั้งน้อมรับคำติชมที่เกิดขึ้น และนำไปปรับปรุงแก้ไขตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น การบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพย่อมมีวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ ดังนั้น สิ่งที่สามารถสะท้อนจุดอ่อนและข้อบกพร่องของผู้บริหารได้ดีที่สุด คือ การรับฟังข้อมูลจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อให้ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะประชากรโรงเรียนระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาในเชิงภาพรวม ไม่ได้ศึกษาแยกตามขนาดของโรงเรียน แม้ว่าในงานวิจัยจะเก็บข้อมูลตามขนาดของโรงเรียน แต่ไม่ได้ทำการวิเคราะห์ ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมหรือสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน จึงควรมีการศึกษาวิจัยในกลุ่มโรงเรียนที่มีความครอบคลุมมากขึ้น เช่น ทำการศึกษาตามขนาดของสถานศึกษาโดยเฉพาะ เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาศึกษาเปรียบเทียบ เพื่อให้ได้กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา
2. งานวิจัยครั้งนี้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย แต่ไม่ได้ศึกษาลึกลงไปถึงคุณลักษณะที่กำหนดไว้ตรงกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัล ดังนั้นควรมีการศึกษาเชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลดีเด่นด้านความเป็นไทยโดยเฉพาะเจาะจง เพื่อเปรียบเทียบกับผลการวิจัยที่ได้ หากพบข้อแตกต่างสามารถพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่พัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยได้อย่างเหมาะสม แต่ถ้าไม่มีความแตกต่างกันจะเป็นการยืนยันข้อค้นพบ ให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ใช้ระเบียบวิธีการวิจัย แบบผสมผสานระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- (1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (2) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบัน
- (3) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคาดหวังของ ผู้บริหารสถานศึกษาและ ผู้เกี่ยวข้อง (4) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาวิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ได้แก่

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทย เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย การพัฒนาและการคัดเลือกคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์ สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบการจัดลำดับการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อทำการพัฒนากลยุทธ์โดยการวิเคราะห์ SWOT ในรูปแบบ SWOT Matrix และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ โดยใช้แบบประเมินกลยุทธ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอวิธีการดังนี้

1. ผลการศึกษา องค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำแบบไทย มี 5 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3)ด้านทัศนคติ 4)ด้านบุคลิกภาพ 5)ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยองค์ประกอบแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

1) ด้านความรู้ ประกอบด้วย (1.1) มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง (1.2) มีความเข้าใจในวิชาชีพครู (1.3) มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก (1.4) รู้จักตนเองเพื่อพัฒนาตนเอง (1.5) มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ (1.6) มีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา (1.7) สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน (1.8) เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก (1.9)มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ (1.10) มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชน ปัญหาของชุมชน (1.11) มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆ มีความเข้าใจรากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย (1.12) มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย

2) ด้านทักษะ ประกอบด้วย (2.1) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (2.2) มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา (2.3) มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ (2.4)มีการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอก เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา (2.5) มีทักษะทางการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (สุ จี ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง (2.6) มีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ (2.7) มีทักษะด้านเทคนิควิธีในการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ (2.8) มีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ (2.9) เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม

(2.10) มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม (2.11) มีเทคนิคในการยกย่องชมเชย ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

3) ด้านทัศนคติ ประกอบด้วย (3.1) เสียสละกำลังกาย กำลังใจและอุทิศเวลาในการทำงาน เพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่ (3.2) มีความพอใจและภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา (3.3) มองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆ ที่มากระทบ (3.4) มีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำ ความดี ไม่ย่อท้อต่อการทำความดี (3.5) ใจกว้าง รั้งฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง (3.6) มีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเอง เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น (3.7) มีความอดทน ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (3.8) ยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดี (3.9) ศรัทธาในงานว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อสังคม (3.10) ยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะไม่ใช้หน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง (3.11) รู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง (3.12) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล (3.13) มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ (3.14) มีความเห็นอกเห็นใจ ปรารถนาดีต่อผู้อื่น (3.15) ยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล (3.16) ให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน

4) ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย (4.1) มีระเบียบวินัยในตนเอง (4.2) ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง (4.3) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (4.4) มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น (4.5) รู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว (4.6) มีความยืดหยุ่น (4.7) สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี (4.8) มีกริยามารยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ (4.9) มีความอ่อนน้อมถ่อมตน (4.10) เป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย (4.11) มีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส

5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ประกอบด้วย (5.1) ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ (5.2) รู้กาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล (5.3) มีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก (5.4) รู้จักยกย่องผู้อื่น (5.5) ประหยัด และรู้คุณค่าของทรัพยากร (5.6) มีความเสียสละ (5.7) มีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา (5.8) ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล (5.9) ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา

(5.10) มีความซื่อสัตย์ และโปร่งใส (5.11) ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ ใช้ชีวิตเรียบง่าย (5.12) มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น

นอกจากนี้ในขั้นตอนที่ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างกลยุทธ์ที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ซึ่งผู้วิจัยพบว่ามีความโดดเด่น มีรายละเอียด ดังนี้ (1) มีอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ทางการศึกษา มองกว้างมองไกลไปสู่อนาคต (2) เจนจัด วางแผน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ (3) หนักแน่น กล้าตัดสินใจ โดยเฉพาะที่เป็นประโยชน์กับส่วนรวม (4) เป็นตัวของตัวเอง ฉับไว แก้ปัญหา แต่รอบคอบ (5) ต้องพัฒนาคนที่มาทำงานกับเราและพัฒนางานให้ดีขึ้น โดยระลึกอยู่เสมอ “ฉันทำงานกับคนเพื่อผลของงาน” (6) บริหารเชิงรุก คิดอะไรใหม่ ทำในสิ่งที่คิดว่าในอนาคตต้องทำและเกิดผลดี (7) ประยุกต์ภาวะผู้นำ สามารถนำคนอื่นได้ สามารถสร้างเครือข่าย ต้องมีผู้ตามและพันธมิตร ต้องได้รับการยอมรับจากคนอื่น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องเป็นครูของครู เป็นครูของเด็ก และเป็นครูของผู้ปกครอง โดยคุณลักษณะทั้ง 7 ประการนี้พิสูจน์ด้วยกาลเวลา

จากข้อมูลที่ได้จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 ข้อนี้ส่วนใหญ่สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผู้วิจัยค้นพบ แต่มีข้อที่โดดเด่นและแตกต่างจากข้อค้นพบคือ “ต้องพัฒนาคนที่มาทำงานกับเราและพัฒนางานให้ดีขึ้น โดยระลึกอยู่เสมอ ฉันทำงานกับคนเพื่อผลของงาน

2. ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 36.3 รองลงมาได้แก่ ผู้อำนวยการ/รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 26.7 เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 56.2 และ 43.8 ตามลำดับ มีอายุ 50 – 60 ปีหรือมากกว่า คิดเป็นร้อยละ 55.4 วุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า คิดเป็นร้อยละ 62.7 มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 43.9 และเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 499 คน) มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.5

ผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นที่สูงที่สุด คือ ด้านความรู้ และด้านทักษะ ($PNI_{Modified} =$

0.33) รองลงมาได้แก่ ด้านทัศนคติ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ($PNI_{Modified} = 0.09$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านความรู้ที่มีค่าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน และการเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก ($PNI_{Modified} = 0.37$) รองลงมาคือ การ มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน และ การ มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆ มีความเข้าใจรากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย ($PNI_{Modified} = 0.35$) โดยที่การ มีความเข้าใจในวิชาชีพครู มีค่าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.27$)

ด้านทักษะที่มีค่าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ($PNI_{Modified} = 0.38$) รองลงมาคือ การ มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.37$) โดยที่การ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.29$)

ด้านทัศนคติที่มีค่าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ มองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากกระทบ กับการใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง ($PNI_{Modified} = 0.12$) รองลงมาคือ การ มีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ($PNI_{Modified} = 0.11$) โดยที่การ มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ มีค่าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.05$)

ด้านบุคลิกภาพที่มีค่าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การ ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ($PNI_{Modified} = 0.13$) รองลงมาคือ การมีความทันสมัย เป็นสากล ($PNI_{Modified} = 0.11$) โดยที่การ มีระเบียบวินัยในตนเอง การรู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว การ มีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ การมีความอ่อนน้อมถ่อมตน และการมีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส มีค่าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.08$)

ด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่มีค่าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การรู้จักยกย่องผู้อื่น การมีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และการ

ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล ($PNI_{Modified} = 0.10$) รองลงมาคือ การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ การมีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก การประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร และการมีความเสียสละ ($PNI_{Modified} = 0.09$) โดยที่การยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา การมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส และการมีความเมตตาเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.07$)

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลแยกตามภาค และระดับการศึกษา พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันของค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้นำแบบไทยมีจุดแข็งใน ด้านทัศนคติ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ในขณะที่มีจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ และด้านทักษะ

3. ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 ผลการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามที่ใช้ในการร่างกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการศึกษาข้อมูลจากแบบสอบถาม พบว่า ข้อมูลที่วิเคราะห์ได้สามารถจัดเป็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ได้ผลดังต่อไปนี้

จุดแข็งและโอกาส มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับน้อยและปานกลาง ประกอบด้วย

- 1) การควบคุมตนเองในสถานการณ์ต่างๆ ได้แก่ (1) การควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง (2) การมองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆที่มากระทบ (3) การมีระเบียบวินัยในตนเอง
- 2) ความซื่อสัตย์สุจริต และการรู้คุณค่าของทรัพยากร ได้แก่ (1) การใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล (2) การ ประหยัดและรู้คุณค่าของทรัพยากร (3) การมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส

- 3) **ทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และวิชาชีพ** ได้แก่ (1) การมีความเข้าใจในวิชาชีพครู (2) การศรัทธาในงานว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อสังคม (3) การมีความพอใจและภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา (4) การยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา (5) การมีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์
- 4) **การรู้จักัวทันโลก** ได้แก่ (1) การมีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง (2) การมีความทันสมัย เป็นสากล
- 5) **การยึดหลักความถูกต้อง อดทน และเสียสละ** ได้แก่ (1) การยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะไม่ใชหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง (2) การมีความอดทน ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (3) การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ (4) การมีความเสียสละ
- 6) **ความเชื่อมั่น ยึดมั่น และความพอใจในตนเอง** ได้แก่ (1) การยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล (2) การมีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล (3) การมีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก (4) การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (5) การดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ใช้ชีวิตเรียบง่าย (6) การมีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำ ความดี ไม่ย่อท้อต่อการทำความดี
- 7) **การรู้จักกาลเทศะ และอ่อนน้อมถ่อมตน** ได้แก่ (1) การรู้จักกาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล (2) การมีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ (3) การรู้จักกาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว (4) การมีความอ่อนน้อมถ่อมตน
- 8) **การปฏิบัติตนเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น** ได้แก่ (1) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (2) การใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง (3) การมีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการทำงานของตนเองเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น (4) การมีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา (5) การรู้จักยกย่องผู้อื่น (6) สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี

(7) การมีความยืดหยุ่น (8) การยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดี (9) การเป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย (10) การมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น (11) การรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง (12) การมีความเห็นอกเห็นใจ ประารถนาดีต่อผู้อื่น (13) การให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน (14) การมีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส (15) การมีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น

จุดอ่อนและภาวะคุกคาม มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย

- 1) **ความรู้ด้านการบริหาร** ได้แก่ (1) การมีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ (2) การ มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม (3) การมีความรู้ทางการบริหารวิชาการ
- 2) **ภาวะผู้นำ และการพัฒนาตนเอง** ได้แก่ (1) การมีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ (2) การมีทักษะทางการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (สุ จี ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง (3) การมีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม (4) การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง
- 3) **ความรู้เกี่ยวกับชุมชนและการเป็นศูนย์กลางเพื่อสร้างความร่วมมือ** ได้แก่ (1) การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก (2) การมีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย (3) การ มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชนปัญหาของชุมชน มีค่าดัชนี (4) การมีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆที่มีความเข้าใจรากเหง้า ประวัติศาสตร์ของไทย (5) การ เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม
- 4) **การเข้าใจผู้เรียนและนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการศึกษา** ได้แก่ (1) การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา (2) การมีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก (3) การมีทักษะด้านเทคนิควิธีการในการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้

- 5) การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อแก้ไขปัญหา ได้แก่ (1) การมีการคิด วิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา (2) การมีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
- 6) ความรู้ด้านวัฒนธรรมและทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ได้แก่ (1) การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ (2) การสามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน (3) การมีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา

3.2 ผลการประเมินความเป็นไปได้ การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า กลยุทธ์การบริหารความร่วมมือรอบด้านมีผลการประเมินสูงกว่ากลยุทธ์การประสานองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาในทุกด้าน

ผลการประเมินกลยุทธ์การประสานองค์ความรู้เพื่อการพัฒนา กลยุทธ์รองเสริมสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีผลการประเมินสูงกว่ากลยุทธ์รอง เสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำแบบไทยเกือบทุกด้าน

ผลการประเมิน กลยุทธ์ การบริหารความร่วมมือรอบด้านนั้น กลยุทธ์รองการเชื่อมโยงและเป็นศูนย์กลางการพัฒนาชุมชนมีผลการประเมินสูงกว่ากลยุทธ์รอง เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมในทุกด้าน

ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ คือ

1. กลยุทธ์หลักควรครอบคลุมกับการพัฒนาและเสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำแบบไทยทั้ง 5 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ (2) ด้านทักษะ (3) ด้านทัศนคติ (4) ด้านบุคลิกภาพ และ (5) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม แต่ความเหมาะสมสำหรับการตั้งชื่อกลยุทธ์หลักควรเขียนเชิงปลุกเร้า

สร้างภาพตระหนัก และก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในฐานะผู้นำที่มีส่วนในการนำภารกิจแก่ผู้ตามให้ได้

2. กลยุทธ์รองควรปรับปรุงในประเด็นสำคัญ ดังนี้
 - 2.1 ควรจัดทำกลยุทธ์รองและกิจกรรมให้ชัดเจน เพื่อทำให้เกิดแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยมากขึ้น
 - 2.2 กิจกรรมหรือวิธีการควรเขียนแยกประเด็นเป็นลำดับข้อ ไม่ควรนำมาเขียนแบบพรรณนา
 - 2.3 การเขียนกิจกรรมของกลยุทธ์รองยังไม่สะท้อนเชิงกลยุทธ์เท่าที่ควร เช่น การอบรม ไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงใดๆ ได้ ควรหาคำและวิธีการที่เหมาะสมกับกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง โดยปรับเป็นการพัฒนาตนเองด้วยการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้กับผู้รู้
 - 2.4 ควรระบุคำสำคัญของแนวคิดผู้นำเข้าไปในกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาหรือกิจกรรมสำหรับการพัฒนา เช่น การสร้างตระหนัก การส่งเสริมสนับสนุน เป็นต้นแบบ ฯลฯ
 - 2.5 เน้นกลยุทธ์ที่เสริมสร้างการเรียนรู้แบบไทยให้มากขึ้น โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาหรือคัดเลือกคนมาเป็นผู้บริหาร

3.3 กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 2 กลยุทธ์หลัก 2 กลยุทธ์รอง และ 10 วิธีดำเนินการ มีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์หลัก 1 คือ กลยุทธ์ เสริมสร้าง ทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Enhancing Thai-leader Skill in the 21st Century) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาตัวผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง และกิจกรรมสำคัญ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 เตรียมความพร้อม ผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Pre-service Training Thai-leader Skill in the 21st Century) กิจกรรมที่สำคัญ คือ

1.1.1 พัฒนาผู้บริหารก่อนเข้ารับตำแหน่ง

- พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้ง โดยหน่วยงานที่ชำนาญการ

1.1.2 พัฒนาผู้บริหารระหว่างปฏิบัติหน้าที่

- จัดฝึกอบรมและฝึกงานด้วยวิธีการศึกษาจากต้นแบบ (Best Practice)
- จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้เชื่อมโยงกับแนวทางการบริหาร คุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่กำหนดไว้ เพื่อมุ่งผลไปสู่การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแบบไทย

1.2 พัฒนาทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Developing Thai-leader Skill in the 21st Century) กิจกรรมที่สำคัญ คือ

1.2.1 การดำเนินตนเป็นแบบอย่างที่ดี

- การปฏิบัติตามกฎหมาย
- ดำรงตนอยู่ในความถูกต้อง
- ให้ความยุติธรรมกับทุกคน เมื่อเกิดความขัดแย้ง

1.2.2 ยึดมั่นในขนบธรรมเนียมประเพณีของชาติ และท้องถิ่น

- ให้การสนับสนุนวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นของตนเองตามความเหมาะสม
- ให้ความรู้และจัดอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ตนสังกัด
- จัดกิจกรรมร่วมกันกับท้องถิ่น เพื่อให้เข้าใจในวัฒนธรรมและประเพณีของท้องถิ่นมากขึ้น

1.2.3 น้อมนำพระบรมราโชวาท และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ไปปฏิบัติและเผยแพร่

- จัดอบรมความรู้เกี่ยวกับพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช น้อมนำไปปฏิบัติ เพื่อเป็นหลักในการดำเนินชีวิต

1.3 เสริมสร้างทักษะการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง (Enhancing Continuous-Learning Management Skill) กิจกรรมที่สำคัญ คือ

1.3.1 สร้างนิสัยรักการเรียนรู้

- จัดสรรทรัพยากร เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจให้ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียนพัฒนาความรู้และทักษะ
- จัดตั้งศูนย์ข่าวสาร ศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพของท้องถิ่น นอกเหนือจากห้องสมุดของโรงเรียน เพื่อเพิ่มโอกาสการพัฒนาความรู้และทักษะ
- ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบของการเรียนรู้

1.3.2 กำหนดนโยบายสำหรับพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่าย

- เชิญบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน แลกเปลี่ยนความรู้ เช่น ด้านเทคโนโลยี

กลยุทธ์หลัก 2 คือ กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network Development Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างเครือข่ายและมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 เสริมสร้างความพร้อมในการพัฒนาเครือข่าย (Building The Readiness in Network Development) กิจกรรมที่สำคัญ คือ

2.1.1 พัฒนาให้ผู้บริหารมีความรู้เรื่องการสร้างความร่วมมือ

- จัดหลักสูตรและองค์ความรู้ด้านเครือข่ายความร่วมมือ และมีการดำเนินการพัฒนาทั้งหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านบุคลากร ทรัพยากร และวัสดุอุปกรณ์
- พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความเข้าใจในการประสานความร่วมมือ กลวิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น เทคนิคการสื่อสารกับบุคคลรอบด้าน

2.2 เสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายภายใน (Strengthening Internal Network) กิจกรรมที่สำคัญ คือ

- ### 2.2.1 สร้างความร่วมมือภายในระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครู
- กำหนดโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทุกฝ่ายในการระดมความคิด ร่วมกันวางแผน ร่วมกันตัดสินใจเพื่อดำเนินงาน แก้ไขปัญหา ติดตาม และประเมินผล ร่วมรับผิดชอบร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับทราบข้อมูลอย่างครบถ้วนรอบด้าน รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย
 - เข้าร่วมงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เช่น งานแต่งงาน ซึ่งจะส่งผลดีกับการบริหารบุคลากรในโรงเรียน
 - จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายใน เช่น การจัดสัมมนาตามต่างจังหวัด

2.2.2 สนับสนุนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

- ผู้บริหารสถานศึกษากระจายความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ให้กับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ สามารถดำเนินการบริหารงานและตัดสินใจได้เองในระดับที่เหมาะสม

2.3 เสริมสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก (External Network Collaboration) กิจกรรมที่สำคัญ คือ

- ### 2.3.1 สร้างความร่วมมือภายนอกระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครูกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงาน
- จัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาความรู้ทักษะ และเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์จากแหล่งเรียนรู้

- ### 2.3.2 สร้างความร่วมมือแบบเครือข่ายจากผู้นำชุมชน และสถาบันการศึกษาต่างๆ

- สร้างความสัมพันธ์กับท้องถิ่นและสถาบันการศึกษาต่างๆ โดยเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ สม่่าเสมอ เพื่อพัฒนาความรู้และวิสัยทัศน์ของตนเอง
- ร่วมมือกันทำงาน ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร รวมถึงวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในชุมชน เช่น การเชิญเป็นวิทยากร ประชาชนชาวบ้าน เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึก สร้างความภูมิใจในท้องถิ่น และเป็นการส่งเสริมให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูลและปัญหาของชุมชน

2.3.3 เชิญผู้เชี่ยวชาญจากเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชน ดำเนินการบรรยาย อบรมให้กับผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และชุมชน

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากข้อค้นพบ ค่าความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนาทางด้านความรู้ สอดคล้องกับไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2549: 24-25) ที่กล่าวว่า การศึกษาของไทยมีลักษณะตามอย่างต่างประเทศมาตลอด ทำให้การจัดการศึกษาของไทย และการผลิตบุคลากรทางการศึกษาของไทย ไม่สอดคล้องกับพื้นเพธรรมชาติ และวัฒนธรรมของไทยเท่าที่ควร การอบรมคนบนพื้นฐานวัฒนธรรมไทย ไม่ได้รับการวิจัยเท่าที่ควร ปัญหาการจัดการศึกษาจึงไม่สอดคล้องกับชุมชนไทยมากพอ จากข้อมูลในตอนต้นสอดคล้องกับค่าความต้องการจำเป็นของงานวิจัยชิ้นนี้ ที่จำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน การเรียนรู้และเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก ความเกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชน และปัญหาของชุมชน การมีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆ มีความเข้าใจจากแง่มุมประวัติศาสตร์ของไทย

การพัฒนาทางด้านความรู้และด้านทักษะที่เป็นจุดอ่อนของผลวิจัย ทั้ง 2 ด้านนี้มีความสอดคล้องกับการผสมผสานความเป็นตะวันออกและความเป็นตะวันตก ได้แก่ การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก การมีทักษะในการใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา จากข้อค้นพบที่ได้สะท้อนให้เห็นว่า คุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่ต้องการในปัจจุบันนี้ต้องเป็นผู้นำที่เข้าใจถึงรากเหง้าความเป็นไทย และต้องเป็นผู้ที่รู้จักว่าทันโลกควบคู่ด้วย

จากผลการวิจัยระดับปฏิบัติจริงและระดับที่คาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน . ด้านความรู้ พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การมีความเข้าใจในวิชาชีพครู รองลงมา คือ การรู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง จากข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับการกำหนดมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา (ธีระ รุณเจริญ, 2550 : 104-130) ซึ่งเกี่ยวข้องกับด้านการบริหารวิชาการ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีความรู้และเป็นผู้นำวิชาการ สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ใฝ่เรียนมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แสวงหาข้อมูลข่าวสาร ดังนั้นคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา สิ่งสำคัญนอกจากการเป็นผู้ที่มีความรู้แล้ว ต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในวิชาชีพครูอย่างแท้จริง เพราะการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูง ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการไปพร้อมๆ กันอย่างกลมกลืนสอดคล้องตามสถานการณ์และความจำเป็น แต่ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย พบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในรากเหง้าของความเป็นไทย และประวัติศาสตร์ชาติไทย มีหลักทางศาสนาเป็นหลักพื้นฐานในการดำรงชีวิต และต้องเคารพในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

ข้อค้นพบจากผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในภาพรวมของระดับที่คาดหวังของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยสอดคล้องกับแนวคิดของท่าน ว.วชิรเมธี (2552) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารมี 4 แบบ โดยคุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่ค้นพบสอดคล้องกับผู้บริหารแบบนายแพทย์ และผู้บริหารแบบชาวประมง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทยต้องเป็นนักแก้ไขปัญหา เวลามีปัญหาเกิดขึ้น จะหาสมมติฐาน หาสาเหตุ หาวิธีการ และหาทางแก้ไข รวมทั้งต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ และกล้ารับผิดชอบ

นอกจากนี้จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีความต้องการจำเป็นที่ตรงกัน 2 ประเด็น คือ 1) การมีทักษะในการใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ 2) การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก ซึ่งผลการวิจัยที่ได้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ด้วยการส่งเสริมการใช้และการอนุรักษ์การใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง ควบคู่กับการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ เป็นภาษาต่างประเทศหลัก รวมถึงการบูรณาการการเรียนรู้ให้หลากหลายทั้งทางด้านวิชาการ ทักษะชีวิต ศิลปะ กีฬา ดนตรี วัฒนธรรม ศาสนา ประชาธิปไตย ความเป็นไทย และเรื่อง อาเซียนศึกษา

ผลการศึกษาข้อมูลพบว่า การปฏิบัติตนเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นของผู้บริหาร สถานศึกษา คือ (1) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (2) ใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง (3) สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี (4) การยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดี มีค่าความต้องการจำเป็นน้อย ผลการวิจัยสะท้อนว่า การปฏิบัติตนของผู้บริหาร สถานศึกษามีความต้องการจำเป็นสำหรับการพัฒนาอยู่ในระดับน้อย เพราะเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร สถานศึกษามีคุณลักษณะเหล่านี้อยู่แล้ว ผลที่ได้สอดคล้องกับแนวคิดของรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 12-13) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ที่มีบทบาท แสดงการติดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบโลก ตะวันออกของประเทศจีนตามแนวคิดขงจื้อ (ฮวงกวางกั๋ว, 2539) ได้กล่าวถึงหลักการของการเป็นผู้นำ คือ ผู้ที่ยิ่งใหญ่ที่สุด คือ ผู้ที่ทำตนให้เล็กที่สุด ผู้ที่เล็กที่สุด จะกลายเป็นผู้ที่ยิ่งใหญ่ที่สุด หมายความว่า ต้องเป็นผู้ที่ยอมรับฟังผู้อื่น เข้าใจสิ่งที่คนอื่นคิด ไม่เอาความเก่งของตนเองมา ช่มลูกน้อง

คุณลักษณะผู้นำแบบไทยที่ได้จากการวิจัยเมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำแบบญี่ปุ่น จีนและอินเดีย พบว่า มีประเด็นที่ไม่สอดคล้องกัน คือ ผู้นำแบบญี่ปุ่น จีน และอินเดียจะเป็นผู้มีความรู้ และทักษะซึ่งถือเป็นจุดแข็ง ในขณะที่ผู้นำแบบไทยจะมีด้านดังกล่าวเป็นจุดอ่อนที่ต้องได้รับการแก้ไข ซึ่งต้องอาศัยกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะด้านความรู้และด้านทักษะเพิ่มเติม อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบกับคุณลักษณะผู้นำของอินเดีย พบว่า มีประเด็นที่สอดคล้องกัน

คือมีจุดแข็งในคุณลักษณะด้านทัศนคติ โดยผู้นำแบบอินเดียจะมีความ กล้าหาญ ยึดมั่นในความคิดความเชื่อที่ตนเองเห็นว่าถูกต้องและเป็นธรรม

นอกจากนี้ เมื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยกับสมศักดิ์ ภูวิภาดาวรรณและคณะ (2551) พบว่า มีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ คุณลักษณะด้านทักษะเป็นคุณลักษณะพึงประสงค์ที่มีความจำเป็นต้องพัฒนา ถึงแม้ว่ากลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยจะมีความแตกต่างกัน โดยงานวิจัยของสมศักดิ์ ภูวิภาดาวรรณและคณะ (2551) จะเก็บข้อมูลจาก นักเรียนในเขตภาคเหนือตอนบน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารโรงเรียนหรือตัวผู้เรียน คุณลักษณะด้านทักษะเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของผู้เรียนซึ่งหากได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องก็จะทำให้ได้ผู้นำแบบไทยที่มีความสามารถมากขึ้น

เมื่อพิจารณางานวิจัยของ สิรินันท์ ศรีวีระสกุล (2553) พบว่า มีส่วนที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เป็นคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งของคนไทย และคุณลักษณะที่เป็นจุดอ่อนคือคุณลักษณะด้านความรู้ ถึงแม้ว่ากลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยจะมีความแตกต่างกัน โดยงานวิจัยสิรินันท์ ศรีวีระสกุล (2553) จะเก็บข้อมูลจากนักเรียนในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ก็ตาม ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยไม่สามารถสร้างบุคลากรที่มีความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การอภิปรายผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนา คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์เกิดจากการ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ในรูปแบบ SWOT Matrix จากบทที่ 4 (รายละเอียดหน้า 186) ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดหัวข้อเพื่อกำหนดร่างกลยุทธ์

นอกจากนี้ในขั้นตอนที่ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างกลยุทธ์ที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ซึ่งผู้วิจัยพบว่ามีความโดดเด่น มีรายละเอียด ดังนี้ (1) มีอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ทางการศึกษา มองกว้างมองไกลไปสู่นาคต (2) เจนจัด วางแผน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ (3) หนักแน่น กล้าตัดสินใจ โดยเฉพาะที่เป็นประโยชน์กับ

ส่วนรวม (4) เป็นตัวของตัวเอง ฉับไว แก้ปัญหา แต่รอบคอบ (5) ต้องพัฒนาคนที่มาทำงานกับเราและพัฒนางานให้ดีขึ้น โดยระลึกอยู่เสมอ “ฉันทำงานกับคนเพื่อผลของงาน” (6) บริหารเชิงรุก คิดอะไรใหม่ ทำในสิ่งที่คิดว่าในอนาคตต้องทำและเกิดผลดี (7) ประยุกต์ภาวะผู้นำ สามารถนำคนอื่นได้ สามารถสร้างเครือข่าย ต้องมีผู้ตามและพันธมิตร ต้องได้รับการยอมรับจากคนอื่น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องเป็นครูของครู เป็นครูของเด็ก และเป็นครูของผู้ปกครอง โดยคุณลักษณะทั้ง 7 ประการนี้พิสูจน์ด้วยกาลเวลา

จากข้อมูลที่ได้จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 ข้อนี้ส่วนใหญ่สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผู้วิจัยค้นพบ แต่มีข้อที่โดดเด่นและแตกต่างจากข้อค้นพบคือ “ต้องพัฒนาคนที่มาทำงานกับเราและพัฒนางานให้ดีขึ้น โดยระลึกอยู่เสมอ ฉันทำงานกับคนเพื่อผลของงาน” ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ เป็นผู้ที่ไม่เสียสละ ให้ความสนใจเรื่องส่วนรวมและเรื่องงานมากกว่าเรื่องส่วนตัว โดยคุณลักษณะในภาพรวมของคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นลักษณะผสมผสานระหว่างคุณลักษณะแบบไทยกับคุณลักษณะแบบต่างประเทศ กล่าวคือ มีรูปแบบของความเป็นไทย และไปกันได้กับสังคมโลก เป็นลักษณะลูกผสมระหว่างของไทยที่เหมาะสมกับประเทศไทยที่มีการเปลี่ยนแปลง

จากการวิเคราะห์ SWOT Matrix สามารถอภิปรายที่มาของกลยุทธ์ (1) กลยุทธ์เสริมสร้างทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Enhancing Thai-leader Skill in the 21st Century) (2) กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network Development Strategy) ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์เสริมสร้างทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Enhancing Thai-leader Skill in the 21st Century) มาจากกลยุทธ์ฉบับร่าง 1 คือ (2) พัฒนาศักยภาพการทำงาน (4) เชื่อมโยงและเป็นศูนย์กลางการพัฒนาชุมชน (5) เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และ (7) เสริมสร้างคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาตนเองด้านความรู้ ด้านทักษะ ศรัทธาในวิชาชีพ และสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์
2. กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network Development Strategy) มาจากกลยุทธ์ฉบับร่าง 1 คือ (1) เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (3) สร้างความตระหนักและกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

และ (6) สนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำงานร่วมกับผู้อื่น และปรับตัวให้เข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ หลัก 1 คือ กลยุทธ์ เสริมสร้าง ทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Enhancing Thai-leader Skill in the 21st Century) การอภิปรายผลมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์เสริมสร้าง ทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Enhancing Thai-leader Skill in the 21 Century) สอดคล้องกับผลการวิจัยของเบญจพร แก้วมีศรี (2546) ที่ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหาร ซึ่งด้านที่มีความจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด 2 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านความรู้และด้านทักษะเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ยังมีส่วนที่ไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ด้านทัศนคติเป็นจุดแข็งของผู้นำแบบไทย ในขณะที่ผลการวิจัยของเบญจพร แก้วมีศรี (2546) นั้น ได้ระบุให้ด้านทัศนคติเป็นส่วนหนึ่งของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยมีความแตกต่างกัน โดย เบญจพร แก้วมีศรี (2546) ได้ทำการเก็บข้อมูล ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งคุณลักษณะด้านทัศนคติมีความจำเป็นอย่างมากต่อการทำงานในสายอาชีพนี้

กลยุทธ์รอง “พัฒนาทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21” สอดคล้องกับแนวคิดของจื่อของฮวงกวางกั๋ว (2539) กล่าวคือ การพิจารณาเรื่องความยุติธรรม โดยใช้หลักการคิด คือ เมื่อเราไม่ชอบอะไร รังเกียจอะไร อย่าทำกับคนอื่นแบบนั้น วิธีการคิดดังกล่าวนำไปสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบในการเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พล.อ. เปรม ติณสูลานนท์ เรื่องหลักการของภาวะผู้นำแบบไทย กล่าวว่า ผู้นำแบบไทยต้องสำนึกอยู่เสมอว่าเป็นคนไทยมีหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญกำหนด และที่รัฐธรรมนูญไม่ได้กำหนด ต้องเป็นผู้ที่มีธรรมะอยู่ในใจ มีความยุติธรรม มีคุณธรรมและจริยธรรม น้อมนำพระบรมราโชวาทเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวในการดำรงชีวิต โดยผู้นำต้องมีธรรมะอยู่ในใจนั้นสอดคล้องกับแนวคิดของท่าน ว.วชิรเมธี และงานวิจัยของเบญจพร แก้วมีศรี (2546) และสมบุญ ศรีสรรหิรัญ (2547)

กลยุทธ์รอง “เสริมสร้างทักษะการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง” สอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำแบบจีน (ยอดผู้นำเหมาเจ๋อตง, 2552) กล่าวคือ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองตลอดเวลา พิจารณาอยู่เสมอว่า ทำอย่างไรเราจึงจะมองอะไรแล้วสามารถเห็นและเข้าใจ

สิ่งนั้นได้ทะลุปรุโปร่ง ตั้งใจดู ตั้งใจฟัง ป้องกันการตีความผิด ตีความเข้าใจตัวเอง ต้องหัดคิด การณเวิล และต้องศึกษาหาข้อมูลไปพร้อมๆ กัน

จากข้อค้นพบของงานวิจัยชิ้นนี้ เมื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์ ทักษะผู้นำแบบไทยใน ศตวรรษที่ 21 (Thai-leader Skill in the 21 Century) เป็นการยืนยันที่ชัดเจนว่า ผู้นำแบบไทย ต้องเป็นผู้ที่มีชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ เป็นหลักสำคัญสำหรับการดำเนินชีวิตและ ดำเนินงาน สอดคล้องกับค่านิยมไทยที่มีแต่เดิม ซึ่งเป็นค่านิยมที่ควรรักษาไว้ แต่สิ่งที่ผู้นำแบบ ไทยในศตวรรษที่ 21 ต้องมีเพิ่มเติม คือ การเป็นผู้ที่มีความรู้ รู้จักพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เข้าใจ ถึงความแตกต่างของผู้อื่น ต้องรู้และเข้าใจถึงความเป็นไทยและต้องรู้ทันโลกที่มีการ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

กลยุทธ์หลัก 2 คือ กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network Development Strategy) การอภิปรายผลมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์พัฒนา เครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network Development Strategy) สอดคล้องกับงานวิจัยของสมศักดิ์ ภูวิภาดาภรณ์ (2551) กล่าวคือ การพัฒนาคุณ ลักษณ์ของบุคคล ต้องมีทักษะส่วนบุคคลและสังคม แต่ส่วนที่แตกต่างกับงานวิจัยชิ้นนี้ คือ ผู้นำจะเกิดการพัฒนาที่ดีได้นั้นต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมและการร่วมมือในการทำงานกับ บุคคลอื่นเพื่อเป็นแรงจูงใจที่ทำให้ผู้นำเกิดแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง

สรุปภาพรวมของกลยุทธ์ (1) กลยุทธ์เสริมสร้าง ทักษะผู้นำแบบไทยในศตวรรษที่ 21 (Enhancing Thai-leader Skill in the 21st Century) (2) กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความ ร่วมมือ (Collaborative Network Development Strategy) พบว่า แนวทางหรือกิจกรรม สำหรับการพัฒนาตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษามีคุณสมบัติไม่ แตกต่างจากมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาตามที่คุรุสภา (2548) กำหนดไว้ จากข้อค้นพบและกลยุทธ์ที่ได้แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารและกระแส การเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมไทยเริ่มเปลี่ยนไป คือ การเป็นผู้นำแบบไทยจะต้องมี คุณลักษณะที่มีความเป็นสากลมากขึ้น แต่จุดสำคัญที่แตกต่างจากมาตรฐานวิชาชีพ คือ ความ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาตามคุณลักษณะผู้นำไทยที่พบ คือ ต้องรู้จักวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ ของชาติ และภูมิปัญญาท้องถิ่นควบคู่กับความทันสมัย ความเป็นสากล และวัฒนธรรมของ ต่างประเทศด้วย กล่าวคือ นอกจากการพัฒนาตนเองตามสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมที่

เปลี่ยนแปลงแล้ว ยังต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสภาพและลักษณะของคนไทย เพื่อรักษาคุณค่าทางวัฒนธรรม และค่านิยมอันดีที่เป็นเอกลักษณ์แบบไทยให้ดำรงอยู่ โดยกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ไม่ได้เน้นเรื่องการพัฒนาตนเองเท่านั้น แต่ยังเน้นการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น เพราะการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทยจะต้องเป็นคนที่เข้มแข็งเมื่อต้องแข่งขัน และต้องรู้จักประนีประนอมเมื่อต้องร่วมมือ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยมี 2 สาระสำคัญ คือ ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ

1. การจัดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า ทั้งระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา มีความต้องการจำเป็น ใน 4 ประเด็นที่เหมือนกัน คือ 1) การมีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ 2) การเรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก 3) การมีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา และ 4) มีการคิดวิเคราะห์และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอกเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา ดังนั้นทางหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ได้รับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ทางการใช้ภาษา การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ภายในประเทศและต่างประเทศ ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี และการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ สามารถเป็นผู้นำที่เป็นต้นแบบและสามารถลงมือปฏิบัติ และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติให้มากขึ้น

2. การพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่สำคัญสำหรับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสนับสนุนเงินในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะผู้นำแบบไทย และควรกระจายให้ให้เกิดความเหมาะสมกับขนาดและจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในโรงเรียน

เพราะโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก มีบุคลากรไม่เพียงพอ ไม่สามารถพัฒนาได้เท่ากับโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่

3. การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนา

จากผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะที่เป็นจุดอ่อนของผู้บริหารไทยคือด้านทักษะ และด้านความรู้ ซึ่งสามารถแก้ไขพัฒนาได้โดยนำกลยุทธ์ที่ได้จากผลการวิจัยข้างต้นมาประยุกต์ใช้ อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรพิจารณาแนวทางที่จะกระตุ้นให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความตื่นตัวในการพัฒนาตนเองควบคู่ไปด้วย เพราะโดยปกติแล้วผู้บริหารโรงเรียนจะได้รับการแต่งตั้งจากหน่วยงานของรัฐ และดำรงตำแหน่งจนกว่าจะมีการปรับโอนย้าย ลาออก หรือเกษียณก่อนกำหนด ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ดังนั้น จึงควรพิจารณากำหนดหรือแก้ไขกฎเกณฑ์เกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนโดยมีกำหนดระยะเวลา เช่น 4 ปี เป็นต้น หลังจากนั้นให้ทางคณะอาจารย์ และนักเรียนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินผู้บริหารโรงเรียนว่ามีความรู้ความสามารถที่จะบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนได้หรือไม่ แนวทางนี้จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความตื่นตัวในการที่จะพัฒนาตนเองและนำความรู้มาพัฒนาโรงเรียนของตนและชุมชนมากยิ่งขึ้น

4. การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและน้อมรับคำติชม

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีจุดแข็งทางด้านทัศนคติ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ดังนั้น จึงควรนำจุดแข็งเหล่านี้มาใช้โดยเปิดโอกาสให้คณะอาจารย์ นักเรียน ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหาร พร้อมทั้งน้อมรับคำติชมที่เกิดขึ้น และนำไปปรับปรุงแก้ไขตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น การบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพย่อมมีวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ ดังนั้น สิ่งที่สามารถสะท้อนจุดอ่อนและข้อบกพร่องของผู้บริหารได้ดีที่สุด คือ การรับฟังข้อมูลจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อให้ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะประชากรโรงเรียนระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาในเชิงภาพรวม ไม่ได้ศึกษาแยกตามขนาดของโรงเรียน แม้ว่าในงานวิจัยจะเก็บข้อมูลตามขนาดของโรงเรียน แต่ไม่ได้ทำการวิเคราะห์ ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมหรือสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน จึงควรมีการศึกษาวิจัยในกลุ่มโรงเรียนที่มีความครอบคลุมมากขึ้น เช่น ทำการศึกษาตามขนาดของสถานศึกษาโดยเฉพาะ เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาศึกษาเปรียบเทียบ เพื่อให้ได้กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา
2. งานวิจัยครั้งนี้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย แต่ไม่ได้ศึกษาลึกลงไปถึงคุณลักษณะที่กำหนดไว้ตรงกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัล ดังนั้นควรมีการศึกษาเชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลดีเด่นด้านความเป็นไทยโดยเฉพาะเจาะจง เพื่อเปรียบเทียบกับผลการวิจัยที่ได้ หากพบข้อแตกต่างสามารถพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่พัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยได้อย่างเหมาะสม แต่ถ้าไม่มีความแตกต่างกันจะเป็นการยืนยันข้อค้นพบ ให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กมลัญ วรพิทยุต. ผู้นำในฝันของสังคมไทย. มติชนรายวัน 28, 10099 (3 พฤศจิกายน 2548):

15.

กล้า ทองขาว. วิกฤติภาวะผู้นำทางการศึกษา แนวทางการวิจัยและการพัฒนา.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2552.

กวี วงศ์พัฒน์. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, 2542.

จุมพล หนีมพานิช. ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2543.

ฉัตรทิพย์ นาถสุภา. วัฒนธรรมไทยกับขบวนการเปลี่ยนแปลงสังคม. พิมพ์ครั้งที่ 5.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์. ศิลปะการเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2538.

ณัฐนรี ศรีทอง. การเพิ่มศักยภาพภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พรีนติ้งเฮ้าส์, 2552.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตรภาพร เสมอใจ. การจัดการ: Management. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2547.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, 2539.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร . ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา
หน่วยที่ 1-4. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.

ธีระ รุญเจริญ. ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา.
กรุงเทพมหานคร : ข้าวฟ่าง, 2550.

ธีระ รุญเจริญ. “รายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย”. 2554. [Online] Available from: <http://www.onec.go.th/publication/tera/tera/pdf> . [2 ตุลาคม 2554]

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2533.

ธงชัย สันติวงษ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2537.

นิตยา เงินประเสริฐศรี . มิติใหม่ของการบริหารงานญี่ปุ่น. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส , 2546.

เบญจพร แก้วมีศรี. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ประสิทธิ์ เขียวศรี. การพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2555. [Online]. Available from:http://www.seameo.org/vl/articles/ed_admin.htm [29 กันยายน 2543]

ปองสิน วิเศษศิริ. ภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา. เอกสารประกอบ รายวิชา 2747865 ภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา, 2555.

ผ่องพันธุ์ มณีรัตน์. ทัศนคติและธรรมชาติของวัฒนธรรม. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2528.

พงษ์พัชรินทร์ พุทธิวัฒน์. กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา อุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2545.

- พรนพ พุกกะพันธุ์. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักต์, 2544.
- พวงผกา คุโรวาท. ศิลปะและวัฒนธรรมไทย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : อมรรการพิมพ์ 2539.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525, พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์ อจท., 2539.
- พิชากพ พันธุ์แพ. ผู้นำและการจัดการการเปลี่ยนแปลง. พิษณุโลก : D.K Copy, 2552.
- พันธุ์ศักดิ์ พลสารมย์. วารสารเศรษฐศาสตร์. เปิดประเด็น. 34. 2548, กรกฎาคม-กันยายน.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม. เอกสารประกอบการอบรมการวางแผนกลยุทธ์, 2542.
- มัลลิกา ต้นสอน. การจัดการยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: เอ็กชเปอร์เน็ต, 2545.
- เย็นใจ ศรีวรรณบุรณ์. ผู้บริหารควรมีลักษณะผู้นำอย่างไร. วารสารเพิ่มผลผลิต. หน้า 61-62. ปีที่พิมพ์ 2541, มิถุนายน-กรกฎาคม.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: Diamond in Business World, 2544.
- รัชนีกร เศรษฐ์. โครงสร้างสังคมและวัฒนธรรมไทย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2532.
- วิจารณ์ พานิช. การบริหารงานวิจัย : แนวคิดจากประสบการณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2540.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. สัมภาษณ์, 8 พฤษภาคม 2556.
- วิเชียร ชิวพิมาย. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร _____ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ _____ . วิทยานิพนธ์

ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2538.

วิทยากร เชียงกุล. ศาสตร์และศิลป์ในการเป็นผู้นำในโลกยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์สายธาร, 2553.

วิภาดา มูลไชยสุข. คุณลักษณะของผู้นำของโลกตามหลักปรัชญาตะวันออกและปรัชญา
ตะวันตก. 2554. [Online]. Available from:<http://www.deeleadersru.blogspot.com>
[29 มกราคม 2554]

วิรัช สงวนวงศ์วาน. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ซีเอ็ด
ยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), 2546.

วรรณี แกมเกตุ. วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรง
พิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : เอ็ดสันโปรดักส์, 2538.

สวัสดิ์ สุคนธ์รังสี. โมเดลการวิจัย : กรณีตัวอย่างทางการบริหาร. พัฒนบริหารศาสตร์, 2520.

สามัญศึกษา, กรม. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.

สิปปนนท์ เกตุทัต. ความฝันของแผ่นดิน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ตะวันออก,
2540.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น, 2537.

สุเมธ แสงนิมนวล. ทำอย่างไรจะเป็นนักบริหารชั้นยอด. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพมหานคร: นีค
แบงก์, 2540.

สุพิศรา สุภาพ. จับใจคน จับใจงาน เล่ม 1. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทย
วัฒนาพานิช, 2541.

สุพิศรา สุภาพ. สังคมและวัฒนธรรมไทย : ค่านิยม ครอบครั้ว ศาสนา ประเพณี.
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2534.

สุพล วังสินธ์. การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา. วารสารวิชาการ : 29-30;
มิถุนายน, 2543.

สุรัชย์ คุ่มสิน. วิกฤติภาวะผู้นำ : อุปสรรคในการปฏิรูปสังคมไทยในยุคโลกาภิวัตน์ . วารสาร
บริหารการศึกษา มคอ., 15. ปีที่พิมพ์ 2546, กันยายน-ธันวาคม.

สุวิทย์ ยิ่งวรพันธ์. ประมุขศิลป์และสัมพันธ์ภาพในการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร : สหประชา
พานิชย์, 2509.

สุวิมล ว่องวานิช. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร :
ธรรมดาเพลส, 2550.

สมยศ นาวิการ. การบริหารพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2537.

สำนักนายกรัฐมนตรี. สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด
พ.ศ.2555 – 2559. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ, 2554.

อานนท์ อภาภิรม. สังคมวัฒนธรรมและประเพณีไทย. กรุงเทพมหานคร : แพร์พิทยา, 2519.

อรวรรณ ปิรันธน์โอวาท. การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

ฮวงกวางกัว. กระบวนการผู้นำทางธุรกิจ แบบฉบับของคนจีน ตามปรัชญาจีน.
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โนเบิลมีเดีย, 2539.

ภาษาอังกฤษ

Certo, Samuel C. and Peter, J. Paul. Strategie Management : Concept and Applications. New York: McGraw-Hill, 1991.

Covey, S.R. Personnel/Human Resource Management. 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall, 1996.

Dave U. and Robert S. Asian Leadership: What Works. Singapore: The McGraw-Hill Companies, 2011.

David J. Campbell. Organizations and the business Environment. Oxford: Butterworth Heinemann, 1997.

Farren C. and Kaye B.L. The Leader of the Future : New Versions, Strategies and Practices For the Next Era. San Francisco: Jossey – Bass, 1996.

Kotler, Phillip and Murphy, Patrick E. Strategic Planning for Higher Education. Journal of Higher Education, 1981.

Luis R. Gomez-Mejia and David B. Balkin, Management. New York: McGraw-Hill Book Company, 2002

Maassen, P.A.M. and Van Vught. F.A. Strategie Planning in the Encyclopedia of High Education Volume 2 : Analytical Perspectives. Oxford : Pergamon Press, 1992.

Micheal W. Drafke and Stan Kossen, The Human Side of Organizations. 8th ed., New Jersey: Prentice Hall, 2002.

Normand L. Frigon, Sr. & Harry K. Jackson, Jr. The Leader: Developing the Skills & Personal Qualities You Need to Lead Effectively. New York: American Management Association, 1996.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์

การวิจัย เรื่อง “ กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....

จังหวัด.....

เรื่องที่สัมภาษณ์

1. คุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. สภาพปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทย

ผู้สัมภาษณ์ นางสาวพิมพ์รัฐดา วัจนวงศ์ปัญญา

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

สถานที่.....เริ่มสัมภาษณ์ เวลา.....น.

เกริ่นนำ

ในงานวิจัยเพื่อนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย และควรมีการดำเนินการใดบ้างเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการนำเสนอเป็นกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแสดงความคิดเห็นตามประเด็นคำถาม ดังนี้

ขั้นตอนการค้นหาคุณลักษณะผู้นำแบบไทย

1. คุณลักษณะผู้นำแบบไทยเป็นอย่างไรตามความคิดเห็นของท่าน

ต่อไปนี้เป็นขั้นตอนค้นหาองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำ

2. ท่านคิดว่าผู้บริหารควรมีคุณลักษณะผู้นำแบบไทยอย่างไรในองค์ประกอบต่อไปนี้

2.1. ด้านความรู้

2.2. ด้านทักษะ

2.3. ด้านทัศนคติ

2.4. ด้านบุคลิกภาพ

2.5. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

ต่อไปนี้เป็นคำถามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาตามคุณลักษณะผู้นำแบบไทย

3. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันเป็นอย่างไร

4. ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะแบบใดที่เหมาะสมกับสังคมไทย

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แบบสอบถาม ฉบับนี้มีจำนวน 5 หน้า แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ
 - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับที่ปฏิบัติจริงและระดับความคาดหวังเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้อำนวยการสถานศึกษา) จำนวน 63 ข้อ
3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น โดยทำการวิเคราะห์ในภาพรวมซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคลหรือโรงเรียน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี เพื่อผลการวิจัยนี้จะก่อประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวพิมพ์ธิดา วัฒนวงศ์ปัญญา

นิสิตปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พฤษภาคม 2555

สาขาบริหารการศึกษา

โทร 02-218-2587 ต่อ 840

ผู้วิจัย (086) 566 – 3454

E-Mail : hong_ichigo@hotmail.com

ตอนที่ 1

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. ตำแหน่งปัจจุบัน

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษา | <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระ |
| <input type="checkbox"/> ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา | <input type="checkbox"/> ผู้ปกครองจากสมาคมผู้ปกครอง |

2. เพศ

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ชาย | <input type="checkbox"/> หญิง |
|------------------------------|-------------------------------|

3. อายุ

- | | | |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 40 ปี | <input type="checkbox"/> 40-49 ปี | <input type="checkbox"/> 50-60 ปี |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|

4. การศึกษา

- | | | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> ปริญญาโท | <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก | <input type="checkbox"/> อื่นๆ..... (โปรดระบุ) |
|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|--|

5. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

- | | | | |
|--|----------------------------------|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี | <input type="checkbox"/> 5-10 ปี | <input type="checkbox"/> 11-15 ปี | <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป |
|--|----------------------------------|-----------------------------------|--|

6. ขนาดของสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานในปัจจุบัน

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ขนาดเล็ก (มีนักเรียนไม่เกิน 499 คน) | <input type="checkbox"/> ขนาดกลาง (มีนักเรียน 500 -1,499 คน) |
| <input type="checkbox"/> ขนาดใหญ่ (มีนักเรียน 1,500 คน - 2,499 คน) | <input type="checkbox"/> ขนาดใหญ่พิเศษ (มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป) |

ตอนที่ 2

สอบถามเกี่ยวกับระดับที่ปฏิบัติจริงและระดับที่คาดหวังเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทย ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามตอนนี้ เป็นการสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการฯ) ที่ปฏิบัติจริงและที่คาดหวัง เพื่อประเมินความจำเป็นในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาคูณลักษณะผู้นำแบบไทยของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. แบบสอบถามตอนนี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ซึ่งตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด และโปรดตอบทุกข้อ เกณฑ์ในการพิจารณา มีดังนี้

5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- การปฏิบัติจริงของผู้บริหารฯอยู่ในระดับมากที่สุดหรือเกือบทุกครั้งหรือประมาณ 81-100%
- ความคาดหวังให้ผู้บริหารฯควรปฏิบัติตนโดยแสดงพฤติกรรมนั้นๆในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- การปฏิบัติจริงของผู้บริหารฯอยู่ในระดับมาก หรือเป็นส่วนใหญ่มากหรือประมาณ 61-80%
- ความคาดหวังให้ผู้บริหารฯควรปฏิบัติตนโดยแสดงพฤติกรรมนั้นๆในระดับมาก

3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- การปฏิบัติจริงของผู้บริหารฯอยู่ในระดับปานกลาง หรือเป็นครั้งคราวหรือประมาณ 41-60 %
- ความคาดหวังให้ผู้บริหารฯควรปฏิบัติตนโดยแสดงพฤติกรรมนั้นๆในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- การปฏิบัติจริงของผู้บริหารฯอยู่ในระดับน้อย หรือเป็นส่วนน้อยหรือประมาณ 21-40%
- ความคาดหวังให้ผู้บริหารฯควรปฏิบัติตนโดยแสดงพฤติกรรมนั้นๆในระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- การปฏิบัติจริงของผู้บริหารฯอยู่ในระดับน้อยที่สุด หรือแทบจะไม่มีหรือน้อยกว่า 20%
- ความคาดหวังให้ผู้บริหารฯควรปฏิบัติตนโดยแสดงพฤติกรรมนั้นๆในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถามและการแปลความหมาย

คำถามองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำ	ระดับการปฏิบัติจริง					ระดับความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ด้านความรู้										
1. มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	✓	.	✓	.	.	.

หมายถึง

-ท่านมีความเห็นที่ว่า “ผู้บริหารฯ หมั่นเพิ่มความรู้ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง แม้จะไม่เกี่ยวข้องกับความรู้ในเรื่องงาน” นั้นมีการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด (คือมีระดับการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับ 1) และ

-ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษา ควรปฏิบัติตนโดย “ หมั่นเพิ่มความรู้ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง แม้จะไม่เกี่ยวข้องกับความรู้ในเรื่องงาน” ในระดับมาก (คือมีความระดับความคาดหวังอยู่ในระดับ 4)

คำถามองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำ	ระดับการปฏิบัติจริง					ระดับความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม										
52. ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ										
53. รู้กาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล										
54. มีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก										
55. รู้จักยกย่องผู้อื่น										
56. ประหยัด และรู้คุณค่าของทรัพยากร										
57. มีความเสียสละ										
58. มีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชา										
59. ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล										
60. ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา										
61. มีความซื่อสัตย์ และโปร่งใส										
62. ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ ใช้ชีวิตเรียบง่าย										
63. มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น										

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัย

ด้านบริหารการศึกษา

- | | |
|---------------------------|--|
| 1. รศ. ดร.กล้า ทองขาว | ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและฝึกอบรมทางการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ |
| 2. รศ. นพพงษ์ บุญจิตราดุล | อาจารย์พิเศษ สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3. ดร.พินสุดา สิริธวัชศรี | ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและฝึกอบรมทางการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ |

ด้านนโยบายการศึกษา

- | | |
|-----------------------|--|
| 4. ดร.ปัญญา แก้วกัญญา | ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ |
| 5. ดร.ชวลิต โพธิ์นคร | ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครู (สพค.)
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่เกี่ยวข้องในการสัมมนา

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญและ
ผู้ที่เกี่ยวข้องในการสัมภาษณ์
ตรวจร่างกลยุทธ์ฯ1

ด้านบริหารการศึกษา

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. รศ. นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ | อาจารย์พิเศษ สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. ดร.พิณสุดา สิริธวัชศรี | ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและฝึกอบรมทางการ
ศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ |

ด้านนโยบายการศึกษา

- | | |
|-------------------------|---|
| 3. ดร.ปัญญา แก้วกัญจรว | ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ |
| 4. ดร. ปรมะขันธ์ ไม้ลี | ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์
กรุงเทพมหานคร |
| 5. ผอ.สมศักดิ์ แสงวงการ | ผู้อำนวยการโรงเรียนพิบูลอุปถัมภ์
กรุงเทพมหานคร |

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญและ
ผู้ที่เกี่ยวข้องในการสนทนากลุ่ม
ตรวจร่างกลยุทธ์ฯ 2**

ด้านบริหารการศึกษา

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1. รศ. ดร.พิณสุดา สิริธวัชศรี | ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและฝึกอบรมทาง
การศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต |
| 2. รศ. นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ | อาจารย์พิเศษ สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3. รศ.เอกชัย กี่สุขพันธ์ | อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |

ด้านนโยบายการศึกษา

- | | |
|-----------------------|---|
| 4. ดร.ปัญญา แก้วกียูร | ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ |
| 5. ดร.พีระ รัตนวิจิตร | ผู้อำนวยการสำนักการศึกษาภาคบังคับ |
| 6. ดร.เกษม สดงาม | ผู้ช่วยเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน |

ด้านผู้บริหารสถานศึกษา

- | | |
|----------------------------|---|
| 7. ผอ.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน | ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อม
เกล้า กรุงเทพมหานคร |
| 8. ดร.เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ | ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร |
| 9. ดร.ปรเมษฐ์ โมลี | ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์
กรุงเทพมหานคร |
| 10. ผอ.ธงชาติ วงษ์สุวรรณ | ผู้อำนวยการโรงเรียนหอวัง กรุงเทพมหานคร |
| 11. ผอ.ราตรี ศรีไพรวรรณ | ผู้อำนวยการโรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทรา
ศรัย (กระจ่าง สิงหเสนี) กรุงเทพมหานคร |

ด้านผู้บริหารสถานศึกษา

- | | |
|------------------------------|---|
| 12. ผอ.สมบุญ สลาวคนธ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนไทยรัฐวิทยา 75 เฉลิม
พระเกียรติ กรุงเทพมหานคร |
| 13. ผอ.ศิริรัตน์ สุวรรณภาชน์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมทวิธาภิเศก
กรุงเทพมหานคร |
| 14. ผอ.สมศักดิ์ แสงวงการ | ผู้อำนวยการโรงเรียนพิบูลอุปถัมภ์
กรุงเทพมหานคร |
| 15. ดร.สำเริง กุจิรพันธ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครปฐม
จังหวัดนครปฐม |

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญและ
ผู้ที่เกี่ยวข้องในการสัมภาษณ์
ตรวจร่างกลยุทธ์ฯ13

ด้านผู้นำและด้านบริหารการศึกษา

1. ศ. ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน

นักบริหารวิชาการอิสระ นายกสภา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ภาคผนวก ง

ตารางสรุปการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ตารางสรุปการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

คุณลักษณะของผู้เ้า	ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	รวม
1. ด้านความรู้						
1.1 ความรู้ทั่วไป : เศรษฐกิจ สังคม การเมือง	✓	✓	✓	✓	✓	5
1.2 ความรู้ด้านวัฒนธรรม	✓	✓	✓		✓	4
1.3 วิชาชีพครู	✓	✓	✓	✓	✓	5
1.4 ชุมชน	✓	✓	✓		✓	4
1.5 รู้ตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	5
1.6 บริหารวิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓	5
1.7 ภาษา	✓	✓	✓	✓	✓	5
1.8 ผลผสมผสานระหว่างตะวันออกกับตะวันตก	✓	✓	✓	✓	✓	5
1.9 เรียนรู้การเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓		4
1.10 จัดการภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	5
1.11 จิตวิทยาและพัฒนาการเด็ก	✓	✓	✓		✓	4
1.12 วั้ประวัติศาสตร์ รากเหง้า	✓	✓	✓	✓	✓	5

ตารางสรุปการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

คุณลักษณะของผู้นำ	ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	รวม
2. ด้านทักษะ						
2.1 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี : ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา	✓	✓	✓	✓	✓	5
2.2 เทคโนโลยี นวัตกรรม		✓	✓	✓	✓	4
2.3 การใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ	✓	✓	✓	✓	✓	5
2.4 ตัดสินใจ การคิดวิเคราะห์	✓	✓	✓	✓	✓	5
2.5 ทักษะฟัง พูด อ่าน เขียน	✓	✓	✓		✓	4
2.6 ความรู้กระบวนการบริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	5
2.7 สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรกับ ชุมชน	✓	✓	✓	✓	✓	5
2.8 ทักษะการแก้ไขปัญหา	✓	✓	✓	✓	✓	5
2.9 เทคนิคการใช้สื่อการสอน	✓	✓		✓	✓	4
2.10 ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชา	✓	✓	✓	✓	✓	5

ตารางสรุปการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

คุณลักษณะของผู้นำ	ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	รวม
3. ด้านทัศนคติ						
3.1 เสียสละ อุทิศเวลาในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	5
3.2 รักความเป็นผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	5
3.3 มองโลกแง่ดี ทัศนคติเชิงบวก	✓	✓	✓	✓	✓	5
3.4 เชื้อมั่นในความดี	✓	✓	✓	✓	✓	5
3.5 ทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์	✓	✓	✓	✓	✓	5
3.6 เห็นอกเห็นใจ ปรารถนาดีต่อผู้อื่น	✓	✓	✓	✓	✓	5
3.7 ยอมรับ ให้ความสำคัญ ยกย่องผู้อื่น	✓	✓	✓	✓	✓	5
3.8 รักและศรัทธาในวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	5
3.9 ยินดีช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย	✓	✓		✓	✓	4
3.10 ยกย่องผู้อื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง	✓	✓		✓	✓	4
3.11 เชื้อมั่นในตนเอง ไม่โลเล	✓	✓	✓	✓	✓	5
3.12 ใจกว้าง รับฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	5
3.13 กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	5



ตารางสรุปการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

คุณลักษณะของผู้นำ	ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	รวม
4. ด้านบุคลิกภาพ						
4.1 รู้วัฒนธรรมไทย	✓	✓	✓	✓	✓	5
4.2 ควบคุมอารมณ์ได้	✓	✓	✓	✓		4
4.3 ทันท่วงที เป็นสากล	✓	✓	✓	✓		4
4.4 เชื้อมั่นในตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	5
4.5 อ่อนน้อม ถ่อมตน	✓	✓	✓	✓	✓	5
4.6 รู้กาลเทศะ : แต่งกาย คำพูด วางตัว	✓	✓	✓	✓	✓	5
4.7 มีความยืดหยุ่น	✓		✓	✓	✓	4
4.8 วาจาสุภาพ ไพเราะ	✓	✓	✓	✓	✓	5
4.9 กริยาเรียบร้อยเหมาะกับสถานการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	5
4.10 เป็นผู้นำและผู้ตามได้	✓	✓	✓	✓	✓	5
4.11 รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	5
4.12 มีระเบียบวินัย	✓	✓	✓	✓	✓	5
4.13 สงบเสถียร วางตัวเป็นกันเอง ไม่หยิ่งยโส	✓	✓	✓	✓	✓	5

ตารางสรุปการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

คุณลักษณะของผู้นำ	ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิ 5	รวม
5. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม						
5.1 ยึดมั่นและยึดหลักตามแนวทางศาสนา	√	√	√	√	√	5
5.2 รู้ชนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยมไทย	√	√	√	√	√	5
5.3 รู้กาลเทศะ ปรับตัวเข้ากับสังคมและร่างกาย เช่น เข่าเสีย ไม่คุกเข่า	√	√	√	√	√	5
5.4 รู้มารยาทสังคมไทยและสากล	√	√	√	√	√	5
5.5 มีความอดทนต่ออุปสรรค		√	√	√	√	4
5.6 มีความเมตตา	√	√	√	√	√	5
5.7 มีมนุษยธรรม เห็นอกเห็นใจผู้อื่น	√	√	√	√	√	5
5.8 ประหยัด รู้คุณค่าทรัพยากร	√	√	√	√	√	5
5.9 มีความเสียสละ	√	√	√	√	√	5
5.10 มีความยุติธรรม	√	√	√	√	√	5
5.11 ปฏิบัติงาน ยึดหลักความถูกต้อง ไม่มีอคติ	√	√	√	√	√	5
5.12 มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส		√	√	√	√	4
5.13 อยู่อย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่ตนเองมีอยู่	√	√	√	√	√	5
5.14 ส่งเสริมเมื่อผู้อื่นได้ดี	√	√	√	√	√	5

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือวิจัย

รายการประเมินคำถามองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC
	1	2	3	4	5	
1. ด้านความรู้						
1. มีความเข้าใจทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	1	1	1	1	1	1
2. มีความเข้าใจในวิชาชีพครู	1	1	1	1	1	1
3. มีความรู้ทางด้านจิตวิทยาและเข้าใจพัฒนาการเด็ก	1	1	0	1	1	0.8
4. รู้จักตนเอง เพื่อพัฒนาตนเอง	1	1	1	1	1	1
5. มีความรู้ทางการบริหารวิชาการ	1	1	1	1	1	1
6. มีความรู้ ทักษะทางด้านภาษา	1	1	1	1	1	1
7. สามารถผสมผสานความเป็นโลกตะวันออกและโลกตะวันตกเข้าด้วยกัน	1	1	1	1	1	1
8. เรียนรู้และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก	1	1	1	1	1	1
9. มีความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำ	1	1	1	1	1	1
10. มีความรู้เกี่ยวกับชุมชน สภาพแวดล้อมของชุมชน ทรัพยากรในชุมชน ปัญหาของชุมชน	1	1	1	1	1	1
11. มีความรู้ในประวัติศาสตร์ ความเป็นมา ความเป็นเหตุเป็นผลของบุคคล เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆ มีความเข้าใจรากเหง้าประวัติศาสตร์ของไทย	1	1	1	1	1	1
12. มีความรู้ทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของชุมชน และสังคมไทย	1	1	1	1	1	1
2. ด้านทักษะ						
13. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1
14. มีความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อนำมาพัฒนางานและการศึกษา	0	1	1	1	1	0.8
15. มีทักษะในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ	1	1	1	1	1	1
16. มีการคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์เหตุการณ์ภายนอก เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหา	1	1	1	1	1	1
17. มีทักษะทางการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน (ส จิ ปุ ลิ) เพื่อตีความและสื่อความคิดของตนเอง	1	1	1	1	1	1
18. มีความรู้ในกระบวนการบริหารและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานและคนที่ปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1
19. มีทักษะด้านเทคนิควิธีในการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดกระบวนการเรียนรู้	1	0	1	1	1	0.8
20. มีทักษะการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1
21. เป็นผู้ที่สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรขององค์กร ชุมชน และสังคม	1	1	1	1	1	1
22. มีทักษะการปรับตัวกับบุคคล และสภาพแวดล้อม	1	1	1	1	1	1
23. มีเทคนิคในการยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1

รายการประเมินคำถามองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC
	1	2	3	4	5	
3. ด้านทัศนคติ						
24. เสียสละกำลังกาย กำลังใจและอุทิศเวลาในการทำงาน เพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มที่	1	1	1	1	1	1
25. มีความพอใจและภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
26. มองโลกในแง่ดี ไม่หวั่นไหวต่ออารมณ์ต่างๆ ที่มากระทบ	1	1	1	1	1	1
27. มีความศรัทธาเชื่อมั่นในการทำความดี ไม่ย่อท้อต่อการทำความดี	1	1	1	1	1	1
28. ใจกว้าง รั้งฟังผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของตนเอง	1	1	1	1	1	1
29. มีความกล้า : กล้ายอมรับความผิด และผลการกระทำของตนเอง เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น	1	1	1	1	1	1
30. มีความอดทน ทำงานด้วยความบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค	1	1	1	1	1	1
31. ยอมรับ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น และรู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดี	1	1	1	1	1	1
32. ศรัทธาในงานว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อสังคม	1	1	1	1	1	1
33. ยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะไม่ใช้หน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง	1	1	1	1	1	1
34. รู้จักยกย่องผู้อื่น เมื่อทำความดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง	1	1	1	1	1	1
35. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล	1	1	1	1	1	1
36. มีทัศนคติที่ดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์	1	1	1	1	1	1
37. มีความเห็นอกเห็นใจ ปวารณาดีต่อผู้อื่น	1	1	1	1	1	1
38. ยึดมั่นอุดมการณ์มากกว่าบุคคล	1	1	1	1	1	1
39. ให้เกียรติเจ้านาย หรือ หัวหน้างาน	1	1	1	1	1	1
4. ด้านบุคลิกภาพ						
40. มีระเบียบวินัยในตนเอง	1	1	1	1	1	1
41. ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง	1	1	1	1	1	1
42. มีความทันสมัย เป็นสากล	1	1	1	1	0	0.8
43. มีความเชื่อมั่นในตนเอง	1	1	1	1	1	1
44. มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และต่อผลที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	1
45. รู้กาลเทศะ ทั้งด้านการแต่งกาย คำพูด การวางตัว	1	1	1	1	1	1
46. มีความยืดหยุ่น	1	1	1	1	1	1
47. สามารถเป็นได้ทั้งผู้นำที่ดี และผู้ตามที่ดี	1	1	1	1	1	1
48. มีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ	1	1	1	1	1	1
49. มีความอ่อนน้อมถ่อมตน	1	1	1	1	1	1
50. เป็นแม่แบบทางด้านวัฒนธรรมไทย	1	1	1	1	1	1
51. มีความสงบเสงี่ยม วางตนเป็นกันเองกับผู้อื่น ไม่หยิ่งยโส	1	1	1	1	1	1

รายการประเมินคำถามองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC
	1	2	3	4	5	
5. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม						
52. ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง โดยไม่มีอคติ	1	1	1	1	1	1
53. รู้กาลเทศะ มารยาทของสังคมไทย และสังคมสากล	1	1	1	1	1	1
54. มีความอดทนต่ออุปสรรค และความยากลำบาก	1	1	0	1	1	0.8
55. รู้จักยกย่องผู้อื่น	1	1	1	1	1	1
56. ประหยัด และรู้คุณค่าของทรัพยากร	1	1	1	1	1	1
57. มีความเสียสละ	1	1	1	1	1	1
58. มีความยุติธรรม และเที่ยงธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1
59. ใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินอย่างสมเหตุผล	1	1	1	1	1	1
60. ยึดมั่นและปฏิบัติตามแนวทางศาสนา	1	1	1	1	1	1
61. มีความซื่อสัตย์ และโปร่งใส	1	1	1	1	1	1
62. ดำรงตนอย่างพอเพียง พอใจในสิ่งที่มีอยู่ ใช้ชีวิตเรียบง่าย	1	1	1	1	1	1
63. มีความเมตตา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น	1	1	1	1	1	1

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวพิมพ์ฐิตา วัฒนวงศ์ปัญญา เกิดวันที่ 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2524 สำเร็จการศึกษา
หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยรามคำแหง เมื่อปีการศึกษา 2545
สำเร็จการศึกษา หลักสูตรการนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยุและสื่อสารการแสดง
จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2549 และเข้าศึกษาต่อหลักสูตร ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2552 ปัจจุบันทำงานที่บริษัทการบินไทย