

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2556  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

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

STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF INSTRUCTIONAL LEADERSHIP FOR  
SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS



Mrs. Yaowarate Jitrong

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

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 2013

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
โดย	นางเยาวเรศ จิตต์ตรง
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อูสาโท

---

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิตา รักษ์พลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อูสาโท)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ)

เยาวเรศ จิตต์ตรง : กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. (STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF INSTRUCTIONAL LEADERSHIP FOR SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ศ. ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ผศ. ดร.ชญานิษฐ์ อูสาโท, 410 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยผสมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อ(1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน (2) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน และ (3) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวิธีดำเนินการวิจัย 7 ขั้นตอน กลุ่มตัวอย่างคือโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 342 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู และบุคลากรที่ไม่ได้สอน จำนวน 663 คน เครื่องมือคือ แบบสอบถาม แบบประเมินและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฯ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า PNImodified และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $= 3.94$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษา และแก้ปัญหาของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $= 4.00$ ) และด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวก และความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $= 3.87$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $= 4.75$ ) เมื่อพิจารณารายด้านภาวะผู้นำด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษา และแก้ปัญหาของนักเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $= 4.80$ ) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $= 4.72$ ) ค่าเฉลี่ยร้อยละของความต้อการจำเป็น (PNImodified) โดยรวม = 20.58กลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้นมี 6 ประเด็นกลยุทธ์ 20 กลยุทธ์ คือ 1) ประเด็นกลยุทธ์ส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ด้านการเรียนการสอน 2) ประเด็นกลยุทธ์ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) ประเด็นกลยุทธ์กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน 4) ประเด็นกลยุทธ์ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน 5) ประเด็นกลยุทธ์พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน 6) ประเด็นกลยุทธ์การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม

ลายมือชื่อนิสิต .....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก .....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม .....

# # 5184492427 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
KEYWORDS: LEADERSHIP

YAOWARATE JITTRONG: STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF INSTRUCTIONAL LEADERSHIP FOR SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS. ADVISOR: PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., CO-ADVISOR: ASST. PROF. DR. CHAYAPHIM USAHO, 410 pp.

This research combines the methods of qualitative and quantitative research methodologies and aims to study the current state and desirable attributes of instructional leadership, 2) to study strength, weakness, opportunity, threats of instructional leadership and 3) to develop strategies for the development of instructional leadership for secondary school administrators. Through 8 research procedures, the population used for this research are Secondary Educational Service Office-affiliated schools out of which 342 schools are selected as sample groups. The informants are obtained from 663 people who are the school principals, academic administration vice-principals, subject co-ordinators, teaching and non-teaching staffs. The strategies draft, questionnaire and assessment form were verified by experts for congruity and feasibility. The collected information were then analyzed using statistical elements, i.e. frequency, percentage, mean, standard deviation, PNI modified value and content analysis.

The results revealed the high average value of the current state of instructional leadership shown by the secondary school managers ( = 3.94). Considering factor-wise, vision and attention to student's learning, consulting, and problems were the conditions with highest average ( = 4.00) whereas promotion of positive environment and expectation of academic success ranked the lowest in average ( = 3.87). The average value of the desirable attributes of leadership was the highest in average one among all others, ( = 4.75). Considering each factor individually, attention to student's learning, consulting, and problems ranked top in average ( = 4.80) while supportive communication from parents and community were the lowest attributes in average ( = 4.72). The cumulative average needs value was 20.58. The strategies for the development of instructional leadership should contain 6 strategic issues and 20 strategies, i.e. 1) Strategy of positive academic environment promotion, 2) Strategy of attention to the progress of teacher and other educational staffs, 3) Strategy of supportive communication from parents and community, 4). Strategy of attention to students' academic progress, consulting, and problems, 5) Strategy of curriculum and academic activities development and 6) Strategy of co-vision development.

Student's Signature .....

Advisor's Signature .....

Co-Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ได้รับความอนุเคราะห์และกรุณาอย่างสูงจากศาสตราจารย์ ดร.พฤทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาผู้จุดประกายความคิดในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้และให้คำปรึกษาแนะนำด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งตลอดระยะเวลาการทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ได้ให้คำปรึกษาและให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

กราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ และรองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ต้นติเมธ กรรมการภายนอกสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและช่วยเหลือให้การทำวิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่มีส่วนสำคัญในการให้คำแนะนำและให้ข้อมูลที่มีคุณค่าอย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ และขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูและบุคลากรที่ไม่ได้สอนทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้และให้คำแนะนำด้วยความรักเมตตาตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ในสาขาวิชาบริหารการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วรชัย เขาวภาณี ผู้ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา

ขอขอบคุณ นางศรัณรัตน์ บัวเกิด นายรัชตพล ผิวนิยม นางสาวประวัลย์รัตน์ ผิวนิยม นายธรรมรัฐ ผิวนิยม ซึ่งเป็นบุตร ธิดา และน้องภาคิชาบริหารการศึกษา บุคคลอื่น ที่มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุน และให้กำลังใจกับผู้วิจัยตลอดมา จนทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุดท้ายนี้ขอกราบระลึกถึงคุณพ่อจรัส จิตต์ตรง คุณแม่แพง จิตต์ตรงที่ได้ล่วงลับไปแล้ว เป็นผู้ให้การอบรมบ่มสอนจนทำให้ผู้วิจัยสำเร็จการศึกษาได้ด้วยความภาคภูมิใจ

คุณประโยชน์ที่พึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์สำหรับนิสิตจาก “บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย”

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	น
สารบัญแผนภูมิ.....	บ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์.....	5
1.4 นิยามศัพท์.....	5
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
1.6 ขอบเขตการวิจัย.....	7
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
1.8 วิธีดำเนินการวิจัย.....	9
1.9 การนำเสนอผลการวิจัย.....	9
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา.....	12
2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการพัฒนากลยุทธ์.....	26
2.2.1 ความหมายของยุทธศาสตร์.....	26
2.2.2 ความหมายของกลยุทธ์.....	27
2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	39
2.3.1 ความหมายของผู้นำ.....	39
2.3.2 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	50
2.3.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	60
2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน.....	70

2.4.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน .....	70
2.4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนการสอน .....	78
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	89
2.5.1 งานวิจัยภายในประเทศ .....	89
2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ .....	90
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	96
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย .....	96
3.2 ขั้นตอนการวิจัย .....	97
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	111
4.1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	112
4.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	113
4.3 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนและความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	183
4.4 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน และโอกาสภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	250
4.5 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาฉบับที่ 1 .....	277
4.6 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 1 โดยการประชุมกลุ่มของผู้ทรงวุฒิ (Focus Group) ได้ (ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2 .....	313
4.7 ร่างกลยุทธ์ตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ รายบุคคลและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ .....	315
4.8 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับสมบูรณ์ .....	330



บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	336
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	336
5.2 อภิปรายผลการวิจัย .....	342
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	354
รายการอ้างอิง .....	357
ภาคผนวก.....	366
ภาคผนวก ก. ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	367
ภาคผนวก ข เครื่องมือวิจัย.....	372
ภาคผนวก ค รายชื่อกลุ่มตัวอย่างประชากร.....	395
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	410

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	วิเคราะห์สังเคราะห์ เรื่อง ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	72
ตารางที่ 2	ผลการวิเคราะห์สังเคราะห์ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร.....	74
ตารางที่ 3	ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมทุกภาค.....	112
ตารางที่ 4	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม และรายด้าน.....	114
ตารางที่ 5	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์โดยภาพรวมและรายข้อ.....	115
ตารางที่ 6	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนโดยภาพรวมและรายข้อ.....	116
ตารางที่ 7	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนโดยภาพรวมและรายข้อ.....	116
ตารางที่ 8	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนโดยภาพรวมและรายข้อ.....	118
ตารางที่ 9	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน จ. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนโดยภาพรวมและรายข้อ.....	119
ตารางที่ 10	สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมและรายข้อ.....	120
ตารางที่ 11	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวม และรายด้านภาคเหนือ.....	121
ตารางที่ 12	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ โดยรวม และรายข้อ ภาคเหนือ.....	122
ตารางที่ 13	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยรวม และรายข้อ ภาคเหนือ.....	123









ตารางที่ 62	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสังคมภาคใต้ โดยรวม และรายข้อ.....	176
ตารางที่ 63	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเทคโนโลยีภาคใต้ โดยรวม และรายข้อ.....	177
ตารางที่ 64	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านโดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	184
ตารางที่ 65	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวม4 ภาคและด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์โดยใช้ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	185
ตารางที่ 66	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	186
ตารางที่ 67	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและด้านค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนโดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	187
ตารางที่ 68	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม และด้าน ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนโดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	188
ตารางที่ 69	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน โดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	189
ตารางที่ 70	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและด้าน ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	190
ตารางที่ 71	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวม และรายด้านโดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	191
ตารางที่ 72	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์และ รายข้อ โดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	192
ตารางที่ 73	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนและ รายข้อโดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	193

ตารางที่ 74	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมด้านค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนและ รายชื่อโดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	194
ตารางที่ 75	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมด้านง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนและ รายชื่อโดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	195
ตารางที่ 76	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมด้านจ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนและ รายชื่อโดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	196
ตารางที่ 77	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมด้าน ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาและ รายชื่อโดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	197
ตารางที่ 78	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคกลาง และรายด้านโดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	198
ตารางที่ 79	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคกลาง ด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ โดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> ....	199
ตารางที่ 80	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคกลาง ด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียน การสอนโดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	200
ตารางที่ 81	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคกลางด้านค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนโดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	201
ตารางที่ 82	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคกลาง ด้านง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน โดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	202
ตารางที่ 83	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคกลาง ด้านจ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน โดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	203
ตารางที่ 84	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคกลาง ด้านฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	204
ตารางที่ 85	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคตะวันออกเฉียงเหนือและรายด้านโดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	205
ตารางที่ 86	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ โดยใช้ ค่า PNI <sub>modified</sub> .....	206



ตารางที่ 87	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนโดยใช้ ค่า $PNI_{modified}$ .....	207
ตารางที่ 88	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนโดยใช้ ค่า $PNI_{modified}$ .....	208
ตารางที่ 89	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนโดยใช้ ค่า $PNI_{modified}$ .....	209
ตารางที่ 90	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน โดยใช้ ค่า $PNI_{modified}$ .....	210
ตารางที่ 91	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้าน ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้ ค่า $PNI_{modified}$ .....	211
ตารางที่ 92	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคใต้และรายด้านโดยใช้ ค่า $PNI_{modified}$ .....	212
ตารางที่ 93	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ โดยใช้ ค่า $PNI_{modified}$ .....	213
ตารางที่ 94	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนโดยใช้ค่า $PNI_{modified}$ .....	214
ตารางที่ 95	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ด้านค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนโดยใช้ ค่า $PNI_{modified}$ .....	215
ตารางที่ 96	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ด้านง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนโดยใช้ ค่า $PNI_{modified}$ .....	216
ตารางที่ 97	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน โดยใช้ ค่า $PNI_{modified}$ .....	217
ตารางที่ 98	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ด้าน ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้ ค่า $PNI_{modified}$ .....	218
ตารางที่ 99	ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านโดยใช้ ค่า $PNI_{modified}$ .....	223

- ตารางที่ 100 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์โดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub>..... **Error! Bookmark not defined.**
- ตารางที่ 101 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนโดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub>**Error! Bookmark not defined.**
- ตารางที่ 102 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและด้านค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนโดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub>....**226Error! Bookmark not defined.**
- ตารางที่ 103 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและด้าน ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนโดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub> .....**227**
- ตารางที่ 104 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและ ด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียน การสอน โดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub>.....**228**
- ตารางที่ 105 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและด้าน ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub> .....**229**
- ตารางที่ 106 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคเหนือและรายด้านโดยใช้ค่า PNI<sub>modified</sub>..... **230**
- ตารางที่ 107 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคเหนือ ด้าน ก.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ โดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub> ..... **Error! Bookmark not defined.**
- ตารางที่ 108 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคเหนือ ด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนโดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub>**Error! Bookmark not defined.**
- ตารางที่ 109 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคเหนือด้าน ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน โดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub>..... **233**
- ตารางที่ 110 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคเหนือ ด้าน ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนโดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub> ..... **234**

- ตารางที่ 111 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน  
 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคเหนือด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวก  
 และความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนโดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub> .....235
- ตารางที่ 112 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน  
 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคเหนือด้าน ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและ  
 บุคลากรทางการศึกษา โดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub> ..... **Error! Bookmark not defined.**
- ตารางที่ 113 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ  
 ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคกลางและรายด้าน  
 โดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub> ..... **Error! Bookmark not defined.**
- ตารางที่ 114 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ  
 ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคกลางด้าน ก. มี  
 ภาพอนาคตและวิสัยทัศน์โดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub> ..... **Error! Bookmark not defined.**
- ตารางที่ 115 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อของภาวะผู้นำด้านการเรียน  
 การสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคกลางด้านข. ใส่ใจในการบริหาร  
 หลักสูตรและการเรียนการสอนโดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub>.....239
- ตารางที่ 116 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน  
 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคกลางด้าน ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน  
 การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนโดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub>.....240
- ตารางที่ 117 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการ  
 สอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคกลางด้านง.การสื่อสารเพื่อการ  
 สนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน โดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub> ..... 241
- ตารางที่ 118 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ  
 ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคกลางด้าน จ.  
 เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน  
 โดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub>..... **Error! Bookmark not defined.**
- ตารางที่ 119 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ  
 ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคกลางด้าน ฉ. ใส่ใจ  
 ความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยรวมและรายข้อ โดยใช้ ค่า  
 PNI<sub>modified</sub>..... 243
- ตารางที่ 120 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ  
 ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาค  
 ตะวันออกเฉียงเหนือและรายด้านโดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub>..... 244
- ตารางที่ 121 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ  
 ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาค  
 ตะวันออกเฉียงเหนือด้านก.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์โดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub> ..... 245

ตารางที่ 122 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อของภาวะผู้นำด้านการเรียน การสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนโดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub>..... 246

ตารางที่ 123 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้าน ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน โดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub> ..... 247

ตารางที่ 124 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้าน ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน โดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub>..... 280

ตารางที่ 125 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านจ. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน โดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub>..... 283

ตารางที่ 126 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียน การสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยรวมและรายข้อ โดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub>..... 288

ตารางที่ 127 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคใต้และรายด้านโดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub>..... 293

ตารางที่ 128 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคใต้ด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์โดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub>..... 298

ตารางที่ 129 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อของภาวะผู้นำด้านการเรียน การสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคใต้ด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนโดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub>..... 317

ตารางที่ 130 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคใต้ด้าน ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน โดยใช้ค่าPNI<sub>modified</sub> ..... 318

ตารางที่ 131 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียน การสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคใต้ด้าน ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน โดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub> ..... 319

ตารางที่ 132 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคใต้ด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนโดยใช้ ค่า PNI<sub>modified</sub> ... 321

ตารางที่ 133 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคใต้ด้าน จ.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยรวมและรายข้อ โดยใช้ ค่า $PNI_{modified}$ .....	326
ตารางที่ 134 วิเคราะห์ SWOT Matrix ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ.....	328
ตารางที่ 135 วิเคราะห์ SWOT Matrix ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง.....	388



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	7
ภาพที่ 2 แผนภาพการบริหารการศึกษา.....	12
ภาพที่ 3 วงจรการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	31
ภาพที่ 4 ความเชื่อมโยงระหว่างจุดมุ่งหมายกับแนวทางเชิงยุทธศาสตร์.....	33
ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์(Making Choice).....	34
ภาพที่ 6 กระบวนการจัดกลยุทธ์ของเซอร์โตและปีเตอร์.....	35
ภาพที่ 7 สถานการณ์ 4 รูปแบบในการวิเคราะห์ SWOT.....	36
ภาพที่ 8 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก .....	38
ภาพที่ 9 วงกลมศูนย์กลางสามชั้น.....	69
ภาพที่ 10 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	99

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1 แสดงภาวะผู้นำตามรูปแบบ 3P3M.....	59
แผนภูมิที่ 2 กระบวนการภาวะผู้นำ (The leadership process).....	62
แผนภูมิที่ 3 รูปแบบพลวัตรของทักษะภาวะผู้นำ .....	64
แผนภูมิที่ 4 แผนภูมิแสดงวิสัยทัศน์ผู้นำการสอน .....	81
แผนภูมิที่ 5 แสดงวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศในการสอน.....	87
แผนภูมิที่ 6 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำโรงเรียนเพื่อปรับปรุงกระบวนการสอน.....	88



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

ในวงการศึกษาระดับโลกในปัจจุบัน ได้มีการปรับเปลี่ยนไปจากเดิมค่อนข้างมากประเทศไทยย่อมได้รับผลกระทบตามไปด้วย โดยเฉพาะหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ตลอดจนสังคมมีความคาดหวังสูงที่ต้องการให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น และรัฐบาลไทยลงทุนการศึกษา ลดลงทุกปี เปิดผลสอบ O-NET/A-NET4 ครั้งทุกวิชาต่ำกว่า 50% (และรัฐบาลไทยลงทุนการศึกษา ลดลงทุกปี : 2554) สภาพการณ์การจัดการศึกษาในปัจจุบัน โดยเฉพาะกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ จะพบปัญหาดังซึ่งผลการวัดคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2547 ระดับช่วงชั้นที่ 2, 3 และ 4 ที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยไม่ถึงร้อยละ 50 พรนิภา ลิ้มปะยอม กล่าวไว้ว่า “...วิชาคณิตศาสตร์มีอัตราส่วนที่ควรปรับปรุงกว่าวิชาอื่น” (พรนิภา ลิ้มปะยอม. 2547: 24) หลายฝ่ายให้ความเห็นตรงกันเรื่องการเร่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น ดังนั้น โรงเรียนต่างๆ จึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงกลยุทธ์ในการพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น

การจัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาได้รับผลกระทบต่างๆ มากขึ้น ซึ่งสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีและปัจจุบันสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 เป็นสังคมที่มีการแข่งขันสูงมากและเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จะเป็นวัฒนธรรมใหม่ของสังคมในศตวรรษที่ 21 ในระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา จะเห็นความสำคัญของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ของประชาคมโลกที่ชัดเจนประการหนึ่งคือการรณรงค์ ส่งเสริมด้านการศึกษาที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและในประเทศไทยได้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการศึกษาอย่างต่อเนื่องรัฐบาลได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 หมวด 4 มาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ อีกทั้งนโยบายเรื่องการปฏิรูปการศึกษาไทยรอบ 2 ได้ให้ความสำคัญเรื่องครูต้องมีการพัฒนาให้เป็นระบบอย่างจริงจัง ตลอดจนถึงการคัดเลือกผู้บริหาร ในประเทศเกาหลีใต้ ฟินแลนด์ สิงคโปร์ซึ่งได้ทุ่มเทเรื่องครูจนประสบความสำเร็จทั้งด้านการสอบ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ซึ่งการพัฒนาครู คือ ให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงขึ้น และปัจจุบันยังมีโครงการ พัฒนายกระดับคุณภาพโรงเรียนไทยสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลที่จะเกิดขึ้นตามเป้าหมายในปี 2555 จำนวน 500 แห่งทั่วประเทศและพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาค เป้าหมายของการพัฒนาไม่มุ่งเน้นให้ทุกโรงเรียนมีความโดดเด่นในลักษณะเดียวกันหมด แต่ละโรงเรียนต้องมีมาตรฐานสากลตามเกณฑ์ในรูปแบบของตนหรือโรงเรียนนานาชาติที่ต้องมีความเป็นไทย ภายในปี 2555 โรงเรียนมีเป้าหมายต้องมีการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ครูและนักเรียนต้องมีการเรียนการสอนได้ตอบเป็นภาษาอังกฤษ ในเรื่องนี้ผู้บริหารต้องสร้างเงื่อนไขกระตุ้นให้ครูนำศักยภาพออกมาใช้ จึงไม่จำเป็นต้องจ้างครูต่างชาติมาสอน แต่อาจต้องจัดให้ครูในโรงเรียนไปดูงานต่างประเทศบ้าง รวมถึงการนำนักเรียนแลกเปลี่ยนกับโรงเรียนในประเทศเพื่อนบ้าน เช่น สิงคโปร์ เป็นต้น สำหรับโรงเรียน



มาตรฐานสากลที่จะเกิดขึ้น ยึดแนวคิด “ยอดเยี่ยมวิชาการ สื่อสารได้อย่างน้อยสองภาษา มีความคิดที่ล้ำหน้า ผลิตผลงานที่สร้างสรรค์ และต้องร่วมรับผิดชอบสังคมโลก” อันประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ คือ 1) มีหลักสูตรการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล 2) กลุ่มการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ต้องพัฒนาการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษ รวมถึงต้องมีการพัฒนาครูผู้สอนในวิชาภาษาที่ 2 ร่วมกับศูนย์ภาษาต่างประเทศด้วย 3) ครูผู้สอนต้องมีการสอนทั้ง 2 ภาษา คือภาษาไทยและภาษาอังกฤษ 4) ระบบการบริหารจัดการและผู้บริหารที่มีคุณภาพ ต้องจัดทำแผนกลยุทธ์การเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล และพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนละ 5 คน เพื่อสร้างผู้บริหารสถานศึกษาที่มีมาตรฐานสากล 2,500 คน ที่มีความสามารถทั้งภาษาอังกฤษและไอที 5) ผู้เรียนจะต้องมีความเป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสาร 2 ภาษาได้ดี มีกระบวนการความคิดและสามารถผลิตผลงานการศึกษาที่สร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมได้ ปัจจุบันมี 14 โรงเรียนนำร่องที่เป็นตัวอย่างการจัดการเรียนการสอน มีมาตรฐานสากลและพร้อมในการเป็นศูนย์กลางการศึกษาภูมิภาค แนวคิดและนโยบายการศึกษาของชาติ ทิศทางการขับเคลื่อนการศึกษา มีการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 สามเรื่องหลัก คือ การสร้างคุณภาพทางการศึกษา การขยายโอกาสทางการศึกษาและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การปฏิรูปการศึกษา ต้องการสร้างคนไทยยุคใหม่ให้มีคุณภาพโดยมีความเก่งและความดีอยู่ในตัว ส่วนคุณภาพครูยุคใหม่ต้องมีการพัฒนาควบคู่กันไป ครูเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างเสริมคุณภาพทางการศึกษา จากผลการประเมินที่ผ่านมา ทั้งจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือ สมศ. โครงการประเมินผลนักเรียนนานาชาติ (Program for International Student Assessment) หรือ PISA และหน่วยงานอื่นๆ พบว่าวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ เป็นสาขาที่นักเรียนไทยทำคะแนนได้ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน รวมทั้งภาษาไทยด้วย ทำให้กระทรวงศึกษาธิการมุ่งเน้นพื้นฐานภาษาไทยต้องดีและมีการเรียนการสอนอย่างมีระบบ ขณะที่วิทยาศาสตร์คณิตศาสตร์ที่ขาดแคลนครูจำนวนมาก ขาดแคลนอุปกรณ์หลักสูตรการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ สำหรับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในยุคนี้จะต้องเปิดกว้างให้ทุกฝ่ายในสังคมเข้ามามีส่วนร่วมและดูแลการศึกษาของประเทศ ในปี 2553–2555 จะมีการอบรมครั้งใหญ่ เป็นการอบรมครูและผู้บริหารการศึกษา พัฒนาครูทั้งระบบและครบทุกคน โดยเฉพาะครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งมีประมาณ 4.5 แสนคนทั่วประเทศ เน้นอบรมผู้บริหารสถานศึกษาและครูประจำวิชาควบคู่กัน ซึ่งเป้าหมาย คือเพื่อต้องการเพิ่ม ยกระดับคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ โดยเริ่มต้นที่ยกระดับคุณภาพครู และยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน เนื้อหาสาระหลักสูตร ในที่สุดผลสัมฤทธิ์จะตกกับเด็กในทิศทางที่ดีขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น และเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้สูงขึ้น

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมและบริบทในสังคมโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ติดต่อกันได้สะดวก ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศมีมากมาย เปรียบเสมือนโลกไร้พรมแดน ดังนั้น หน่วยงานองค์กรต่างๆ จึงมีการแข่งขันกันสูงเพื่อแย่งชิงความเป็นเลิศ ทำให้มีผลถึงการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับโรงเรียนจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับสถานการณ์ของโลกในอนาคตและมีการพัฒนาการศึกษาในเชิงรุกเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตอันใกล้ ซึ่งจุดมุ่งหมายของระบบโรงเรียน คือ การพัฒนา คุณภาพผู้เรียน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชน เนื่องจากผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษา และครูยังต้องมีบทบาท

สำคัญด้านการจัดการเรียนการสอน ในขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องเร่งสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนด้วยเช่นกัน หากทุกฝ่ายร่วมมือกันก็ไม่ใช่ว่าเรื่องยากในการบรรลุเป้าประสงค์ของโรงเรียนและยังเกิดประโยชน์ในระดับชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการเตรียมพร้อมในการเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและเกิดความยั่งยืน ในหลักสูตรแกนกลาง พุทธศักราช 2551 ให้โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ มุ่งเน้นการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อเข้าสู่ “โรงเรียนมาตรฐานสากล”(World Class Standard School)(2553) ในระยะแรกให้มีโรงเรียนนำร่องในการนำหลักสูตรแกนกลางนี้ไปใช้อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการประชุมนำเสนอกลยุทธ์และจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล เมื่อวันที่ 25-26 มีนาคม 2553 โรงเรียนมาตรฐานสากล มีปณิธานว่า “โรงเรียนมาตรฐานสากล สร้างคนไทยรุ่นใหม่ให้เป็นคนดีของสังคมโลก” มีความมุ่งมั่น คือ “สร้างผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลกด้วยการพัฒนาหลักสูตรและการสอน การบริหารคุณภาพระดับมาตรฐานสากล” มีความมุ่งหวังคือ “1) พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก 2) ยกระดับการจัดการเรียนการสอนที่เทียบเคียงมาตรฐานสากล 3) ยกระดับการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ” นอกจากนี้ยังมีทักษะที่จำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อการบ่มเพาะพลโลกในทศวรรษที่ 21(Curriculum Development for Future Global Citizen) คือ 1) ทักษะพื้นฐาน(Core Skill) ได้แก่ การสื่อสาร การคำนวณ การใช้ ICT การแก้ปัญหาการทำงานกับผู้อื่น 2) ทักษะการเรียนรู้และพัฒนาตน(Personal learning & Development Skill) ได้แก่ เห็นคุณค่าและเชื่อมั่นในตนเอง ตระหนักรู้ในตนและรู้จักตนเอง ทศนะเชิงบวกต่อการเรียนรู้ จัดการและควบคุมตนเองได้ คิดและวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล 3) ทักษะพลเมืองและความรับผิดชอบต่อสังคม(Citizenship Skill) ได้แก่ มีกิจกรรมร่วมกับชุมชนและสังคม เคารพความหลากหลาย มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการสร้างให้เกิดความเท่าเทียม – ความยุติธรรมในสังคม ศึกษาเห็นปัญหาสังคมและลงมือทำเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเข้าใจว่าสิทธิมาพร้อมกับความรับผิดชอบและปฏิบัติตามนั้น มีขันติต่อความหลากหลายและไม่เลือกปฏิบัติ 4) ทักษะการทำงาน(Employability Skill) ได้แก่ วางแผนการและกิจกรรมได้มีทักษะการจัดการตนเองและผู้อื่น ตรงต่อเวลา มีวินัยทำงานด้วยตนเองได้ จัดลำดับความสำคัญของงานและทำงานได้ตามเวลา สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ตั้งใจ เติบโตการล่วงหน้าและยืดหยุ่น มีจริยธรรมในการทำงาน (เอกสาร สนับสนุนการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล : 2553) สำหรับในปัจจุบันกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องเตรียมพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอีกด้วย ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์กับลูกน้อง สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องเชื่อว่า ตนเองเป็นคนมีเกียรติ มีความสำคัญ (ชูชาติ พวงสมจิตร. 2544 :16) นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องสร้างศรัทธา สร้างความไว้วางใจ ทำตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือ เอาใจใส่ต่องานที่มอบหมาย มีความเป็นกันเองและเสียสละต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การปฏิบัติงานต่างๆ บรรลุผลได้อย่างราบรื่น ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร คือ สิ่งเร้าและตัวเร่งอันสำคัญที่จะทำให้การทำงานของหน่วยงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ซึ่งผู้นำแต่ละคนจะมีแบบความเป็นผู้นำของตนเอง แบบความเป็นผู้นำในกลุ่มคนแต่ละกลุ่มย่อมแตกต่างกันไป และแตกต่างกันตามลักษณะของคนที่จะเป็นผู้นำด้วยเช่นเดียวกัน

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้การประเมินคุณภาพโรงเรียนประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ให้ความสนับสนุนบุคลากรในการทำงาน ให้กำลังใจ ติดตามถามข่าวคราว ทำให้บุคลากรรู้สึกภูมิใจและมีกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ผู้บริหารควรเข้าใจกระบวนการการกระจายงานให้บุคลากรทำงานอย่างทั่วถึง และเป็นที่ปรึกษา สามารถให้คำแนะนำได้เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543:61)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นสิ่งที่บอกรับได้ว่า การบริหารงานต่างๆของโรงเรียนมีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์ประสานความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงาน สร้างกลยุทธ์ในการทำงาน ซึ่งอาจมีปัจจัยต่างๆหลายด้านประกอบกันแต่วิธีการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนก็เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้และทำให้เกิดปัญหาการบริหารจัดการ ซึ่งสาเหตุที่ทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพต่ำ ดังที่ดิเรก พรสีมา (2542 :13-14)กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้และความสามารถในการบริหารต่ำ ผู้บริหารโรงเรียนไม่สนใจในการพัฒนาตนเอง ขาดระบบการตรวจสอบและประเมินผลผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ผู้ปกครอง ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนต่ำ ขาดทรัพยากรเพื่อการบริหารโรงเรียน หลักสูตรการพัฒนาฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความเข้มข้นเพียงพอที่จะทำให้ผู้บริหารกลายเป็นผู้บริหารมืออาชีพ นอกจากนี้ยังพบปัญหาด้านงบประมาณไม่เพียงพอ ปัญหาด้านพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และผู้บริหารขาดคุณภาพ

ดังนั้นสภาพดังกล่าว จึงมีความจำเป็นในการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งจัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมประเทศในอนาคต สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการนำกลยุทธ์มาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้ได้ข้อความจริงอันเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษาและนำไปประกอบการพัฒนาโรงเรียนตลอดจนการพัฒนาตนเอง การปรับเปลี่ยนไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผลิตนักเรียน เพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถไปพัฒนาได้อย่างดีในอนาคต

## 1.2 คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบันและที่พึงประสงค์เป็นอย่างไร
2. จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นอย่างไร
3. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรจะเป็นอย่างไร

### 1.3 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบัน และภาวะผู้นำที่พึงประสงค์
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

### 1.4 นิยามศัพท์

1. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง แนวทางเชิงรุกที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในอนาคต ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Patterson, Greenfield, Jackson Logdson Taylor, Daresh and Liu, Lindle, Camburn et al. ประกอบด้วย 6 ประการ คือ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ 2) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน 3) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน 4) มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน 5) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในโรงเรียน 6) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูและบุคลากร
3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
4. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพม.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กระทรวงศึกษาธิการ
5. ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน หมายถึง ภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ Patterson, Greenfield, Jackson Logdson Taylor, Daresh and Liu, Lindle, Camburn et al., Hallinger et al. ประกอบด้วย 6 ประการ คือ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ 2) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน 3) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน 4) มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน 5) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในโรงเรียน 6) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

5.1 มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ หมายถึง ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ต้องมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่ายึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ และมีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน

5.2 ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน หมายถึง ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ต้องมีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่อง

เกี่ยวกับหลักสูตร มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน

5.3 ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนหมายถึง ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ต้องมีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียนมีการตัดสินใจ และอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอนและมีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้อของนักเรียน

5.4 มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน หมายถึงภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ต้องมีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอนและมีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

5.5 เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในโรงเรียน หมายถึงภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ต้องมีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จ ด้านการเรียนรู้และมีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

5.6 ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึงภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ต้องใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน และมีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู

## 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนใช้แนวคิดของ Patterson.(1977), Greenfield (1990), Jackson, Logdson, Taylor.(1983) Daresh and Liu.(1985), Lindle, Camburn et al. (2003), Hallinger et al. (1983)ประกอบด้วย 6 ประการ คือ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ 2) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน 3) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน 4) มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน 5) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในโรงเรียน 6) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา

2. การพัฒนากลยุทธ์ใช้แนวคิด เรื่อง ความเชื่อมโยงระหว่างจุดมุ่งหมายกับแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ ของFidler, B. (2002 ; อ้างถึงในพลฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. 2554 : 10) และ การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์(Making Choice)(พลฤทธิ์ศิริบรรณพิทักษ์. 2554 : 10) ดังต่อไปนี้

2.1. การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม

2.2. การกำหนดกลยุทธ์

โดยสรุปแล้วกรอบแนวคิดในการวิจัย มีดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.6 ขอบเขตการวิจัย

### ประชากร

ประชากร คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2,361โรงเรียน

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 342 โรงเรียนที่ได้มาโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น(Stratified Sampling)ตามภูมิภาคได้ 4 กลุ่ม คือ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคใต้ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ยามาเน่ (Yamane : 1967) กำหนดให้ความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ .05 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร ของ Yamane (1973)

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

n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

นั่นคือควรเลือกตัวอย่างจำนวน 342 โรงเรียนและเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนของประชากรที่ดี

ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูและบุคลากรที่ไม่ได้สอนกลุ่มละ 342 คน

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. หน่วยงานนโยบาย คือ สพฐ. และ สพม. สามารถนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัย ไปใช้ในการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

2. หน่วยงานปฏิบัติ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัย ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

3. หน่วยงานวิชาการ คือ มหาวิทยาลัยสามารถนำรายงานการวิจัยเรื่องนี้ไปใช้ในการศึกษาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาระเบียบวิธีวิจัย และการวิจัยต่อยอดเพื่อสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารการศึกษาในอนาคต

4. ผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาตนเอง

## 1.8 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีการออกแบบวิจัย ดังนี้ 1) ประชากรคือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2,361 โรงเรียน ปีการศึกษา 2555 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ 3) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติคำนวณ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 7 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนและความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน โอกาส และภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 1 โดยการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) และปรับปรุงร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 1 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิรายกลุ่ม ได้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล ได้ร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2

- นำร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2 ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2

ขั้นตอนที่ 7 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 2 ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้ “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” ฉบับสมบูรณ์

## 1.9 การนำเสนอผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัย แบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 บทดังนี้

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วยความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย คำถามการวิจัย วัตถุประสงค์ นิยามศัพท์ กรอบแนวคิดในการวิจัย ขอบเขตการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ วิธีดำเนินการวิจัย และการนำเสนอผลการวิจัย



บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการพัฒนากลยุทธ์ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ขั้นตอนในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน และสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน และความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน และโอกาสภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยประกอบด้วยสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

## บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าจากแหล่งความรู้ที่หลากหลายได้แก่ เอกสาร ตำรา บทความแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ในการสำรวจ ศึกษา ค้นคว้าดังกล่าวสามารถจำแนกได้ดังนี้

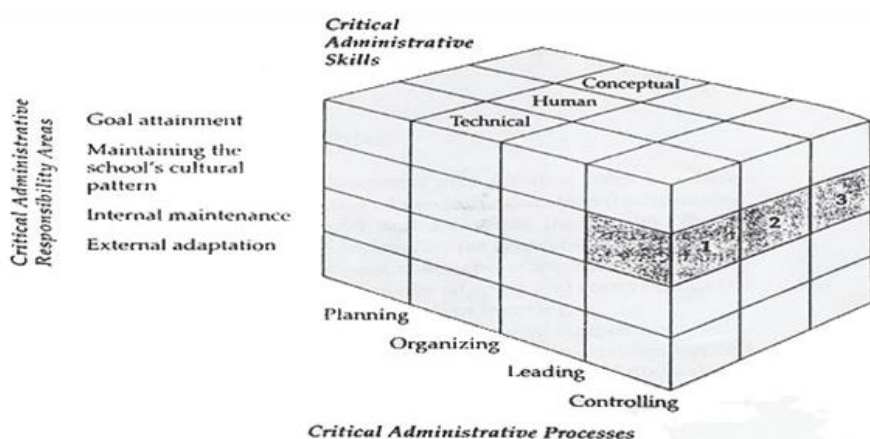
- 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการพัฒนากลยุทธ์
- 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบผู้นำ
- 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

ภารกิจด้านการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาเหมือนกับภาวะผู้นำทางการศึกษา ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แผนภาพการบริหารการศึกษา

ที่มา : Sergiovanni, T.J, Kelleher, P, Me Carthy, M.M.and Wirt, M. Educational governance and Administration. 5<sup>th</sup> ed. Pearson Education.,Inc, 2004.

จากภาพที่ 2 การวิเคราะห์ทักษะทางการบริหารการศึกษา ในการวางแผนการจัดองค์การ การนำ การควบคุม จะต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและจะต้องมีกรอบแนวคิดในการดำเนินการเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ยังต้องรักษาไว้ เป็นการอนุรักษ์จากภายในและเป็นการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

### วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การหมายถึงสิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540)

หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์.2551)

มนุษย์ร่วมกันบริหารเพื่อความอยู่รอดและทันต่อความเจริญก้าวหน้าของสังคมการบริหารมีลักษณะเป็นศาสตร์ในส่วนตัวที่เป็นทฤษฎี หลักวิชา หลักการกระบวนการและปัจจัยในการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างมีระบบระเบียบตามความประสงค์ การบริหารเกี่ยวข้องกับหลัก 6 ประการ คือ มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่มีกำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนสัมพันธ์กันอย่างมีระบบระเบียบ กฎเกณฑ์ ใช้ทรัพยากรและเทคนิคต่างๆ ที่เหมาะสมร่วมกัน กำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารมีหน้าที่หลัก คือ การประสานงานให้บุคคลปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยดี

บำรุงรักษาหน่วยงานให้มั่นคงและเจริญก้าวหน้าจึงเป็นกิจกรรมที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกด้าน ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ พฤติกรรมคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยใช้กระบวนการต่างๆ ในการควบคุมสิ่งแวดล้อม ใช้เทคนิคอย่างเหมาะสมโดยอาศัยทรัพยากรมีผลให้สังคมพัฒนาไปตามเป้าหมายของสังคมที่ตนอยู่ การบริหารมีลักษณะเป็นศิลป์ (Art) คือ มักใช้ศิลป์ในการควบคุมกรรมวิธีต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตน เชื่อว่าบุคลิกภาพ รูปร่าง ลักษณะ จะบ่งบอกลักษณะผู้นำเอาไว้ซึ่งมีมาตั้งแต่กำเนิด (leader by birth) ส่วนการบริหารที่มีลักษณะเป็นศาสตร์ (Science) เชื่อว่า การบริหารเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ฝึกฝนเพื่อใช้กรรมวิธีให้ถูกต้อง ใช้หลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์เป็นแนวทาง ผู้ที่จะเป็นนักบริหารควรจะต้องศึกษาวิชาด้านสังคมศาสตร์ซึ่งเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ เชื่อว่าจะจะเป็นนักบริหารได้ต้องมีการฝึกหัด (leader by training) กระบวนการทางการบริหาร 7 ประการของ Luther H. Gulick (ค.ศ.1892 ; อ้างถึงในนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์.2551) ได้ศึกษาทางรัฐศาสตร์ ชาวอเมริกา ได้แก่ POSDCoRB ประกอบด้วย 1) Planning เป็นการวางแผนปฏิบัติงานระบุวัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติ 2) Organizing เป็นการจัดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่กำหนดวิธีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันในหน่วยงาน 3) Staffing เป็นการบริหารงานบุคคลเพื่อให้มีสภาพการทำงานที่ดี 4) Directing เป็นการวินิจฉัยสั่งการและติดตามการปฏิบัติงาน ในฐานะที่เป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา 5) Co-ordinating เป็นการประสานงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 6) Reporting เป็นการรายงานผลประเมินผลเพื่อการตรวจสอบ ปรับปรุงหรือพัฒนาต่อไป 7) Budgeting เป็นการจัดทำงบประมาณการเงิน วางแผนการใช้เงิน ตลอดจนควบคุม ตรวจสอบอย่างรอบคอบและรัดกุม ผู้บริหารสูงสุดมีหน้าที่ใช้กระบวนการทางการบริหารในการปฏิบัติงาน

การบริหารในยุคของการใช้ทฤษฎีองค์การมุ่งศึกษาการจัดองค์การแบบเป็นทางการเป็นการบริหารโดยยึดแนวทางมนุษยสัมพันธ์ให้ความสำคัญในตัวบุคคล และมุ่งในด้านระบบขององค์การและเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ ผู้ที่ให้ความสำคัญและสนใจในด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นอย่างมากได้แก่ (Chester I. Barnard (ค.ศ.1886-1961) Horbert A. Simon (ค.ศ.1916) ; อ้างถึงในนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2551) พฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) มีพื้นฐานทางวิชาการที่เก่าแก่ที่สุดตั้งแต่เริ่มมีมนุษย์เกิดขึ้นในโลก มีความพยายามศึกษาทำความเข้าใจการเกี่ยวพันกัน ปัจจุบันมีการศึกษาโดยอาศัยวิธีทางวิทยาศาสตร์ศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งการศึกษาวิธีนี้ กลายเป็นสิ่งใหม่ เริ่มต้นตอนปลายคริสต์ศตวรรษที่ 18 และต้นศตวรรษที่ 19 แต่มาชัดเจนขึ้นเมื่อศตวรรษที่ 20 มีการศึกษาพฤติกรรมศาสตร์อย่างจริงจังเมื่อหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยมีการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์เป็นรายบุคคล และดูที่ความสัมพันธ์ของมนุษย์เป็นกลุ่ม พฤติกรรมศาสตร์ก็คือ การศึกษาถึงพฤติกรรมมนุษย์โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (The scientific study of human behavior) เป็นการรวมศาสตร์ต่างๆ ตามลำดับการพัฒนา คือ 1) ศิลปะศาสตร์และวิทยาศาสตร์ (ARTS AND SCIENCES) ได้แก่ มนุษย์ศาสตร์ (Humanities) วิทยาศาสตร์กายภาพ (Physical Sciences) วิทยาศาสตร์ชีวภาพ (Biological Sciences) 2) สังคมศาสตร์ (Social Sciences) ได้แก่ เศรษฐศาสตร์ (Economics) ประวัติศาสตร์ (History) รัฐศาสตร์ (Political Sciences) 3) พฤติกรรมศาสตร์ (BEHAVIORAL SCIENCES) ได้แก่ มานุษยวิทยา (Anthropology) สังคมวิทยา (Sociology) จิตวิทยา (Psychology) พฤติกรรมศาสตร์จึงเกิดจากหลักวิชาทางมานุษยวิทยา สังคมวิทยาและจิตวิทยาซึ่งเป็นศาสตร์ที่แยกย่อยมาจากสังคมศาสตร์ และ

สังคมศาสตร์ก็เป็นส่วนย่อยของศาสตร์ใหญ่ คือ ศิลปะศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ใช้วิธีการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์อย่างเคร่งครัดในการรวบรวมข้อมูลหลักฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ส่วนทางสังคมศาสตร์ใช้วิธีการสะสมเนื้อหาความรู้โดยการหาหลักฐานส่วนรวมทางอ้อมแบบง่าย ๆ

นักพฤติกรรมศาสตร์เชื่อว่าความรู้ได้จากการพิสูจน์ที่เผยแพร่ได้ คำจำกัดความแน่นอนชัดเจน การรวบรวมข้อมูลแม่นยำไม่ลำเอียง ข้อค้นพบเป็นการตอบปัญหา มีระบบระเบียบและสะสมไว้ จุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายให้เข้าใจและทำนายเหตุการณ์ได้ ได้แก่ 1) มานุษยวิทยา ให้ความรู้ด้านวัฒนธรรม การสืบทอดเชื้อสาย ประเพณี ภาษา โบราณคดี 2) สังคมวิทยา เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาสังคมพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในสังคม สถาบันและกลุ่มคน การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสังคมอาจกล่าวถึงปรัชญาทางการเมือง สังคมเมือง สังคมชนบท ความสัมพันธ์ของเชื้อชาติ ชนกลุ่มน้อย ประชากรศึกษา ทักษะและประชามติของคน อาชีพและพฤติกรรมของมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม 3) จิตวิทยา มุ่งศึกษาเพื่อให้เข้าใจ ทำนาย และควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ จิตวิทยาสังคม (Social Psychology) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับกลุ่ม การที่บุคคลขอเข้าร่วมอยู่ในกลุ่มเพื่อต้องการเป็นสมาชิกของกลุ่มสนใจโครงสร้างและหน้าที่ของกลุ่มมากกว่าสนใจผลกระทบทางพฤติกรรมต่อบุคคลและยังสนใจเรื่องต่อไปนี้เป็น 1) เจตคติ (Attitudes) การเกิดและการเปลี่ยนแปลงเจตคติ 2) การวิจัยสื่อสาร (Communication research) ผลของเครือข่ายความพึงพอใจของบุคคลและกลุ่มคนและความมีประสิทธิภาพ 3) การแก้ปัญหา (Problem Solving) การวิเคราะห์ปัญหา ความร่วมมือและการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นกัน 4) อิทธิพลของสังคม (Social Influences) การศึกษาถึงผลกระทบขององค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพของผู้นำ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมขององค์การเป็นส่วนใหญ่เป็นจิตวิทยาสังคม ที่ศึกษาเชิงวิชาการ

**สรุป** เป็นการศึกษาพฤติกรรมกลุ่มในองค์การ พฤติกรรมขององค์การในการบริหารงานโดยใช้แนวทางด้านพฤติกรรมศาสตร์หรือจิตวิทยาสังคมเป็นหลักในการพิจารณาระบบสังคม (A Social system)

**ทักษะ การกิจของผู้บริหารและกระบวนการทางการบริหาร (Skills, Administrative Tasks of Administrators and Educational Processes)**

ทักษะ การกิจของผู้บริหารและกระบวนการทางการบริหาร ประกอบด้วยทฤษฎี 3 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) เป็นความสามารถทำงานเฉพาะอย่างของผู้ชำนาญการ เรียนรู้ ด้วยการปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร โดยศึกษาเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์และรู้จักใช้เครื่องมือการปฏิบัติงาน เช่น การพูด การอ่าน แผนผัง การสร้างอาคาร จัดตารางทำงาน การเขียนคำสั่ง เทคนิคการใช้อุปกรณ์ เป็นต้น เป็นสิ่งที่ผู้ชำนาญการจำเป็นต้องรู้เพื่อการตรวจสอบงาน ถึงแม้จะไม่ต้องทำหรือปฏิบัติเอง เพื่อสร้างศรัทธาให้ผู้บังคับบัญชา ทักษะทางเทคนิคสามารถสอนและศึกษาได้ง่าย เป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งของผู้บริหาร 2) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหลายประเภท ในการจัดการศึกษาในโรงเรียน ผู้ชำนาญการจำเป็นต้องมีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี เพื่อศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม สังคม สิ่งแวดล้อม เจตคติ ค่านิยม มีทั้งผู้บังคับบัญชาเหนือผู้บังคับบัญชา

หัวหน้ากลุ่มสาระ ครูน้อย พนักงานเจ้าหน้าที่ คนงาน ภารโรง นักเรียน ผู้ปกครอง บางครั้งไม่สามารถร่วมกันทำงานได้ ทำให้งานล้มเหลว ผู้อำนวยการศึกษาทักษะนี้จากประสบการณ์ในการทำงาน และจากวิชาทางสังคมศาสตร์ จิตวิทยาและสังคม 3) ทักษะทางคณิตนิยม(Conceptual Skill) ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นผู้บริหารสูงสุด จะต้องมียุทธศาสตร์มากที่สุด สามารถเข้าใจลักษณะหน่วยงานของตนและความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยๆ ในโรงเรียน หากมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยต่างๆ จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ด้วย ผู้อำนวยการจึงต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางในวิชาสังคมศาสตร์อันประกอบด้วย สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์การเมือง มานุษยวิทยา จิตวิทยาและจิตวิทยาสังคม ผู้อำนวยการจึงต้องศึกษาวิชาสามัญ (general education) ให้มากขึ้น เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากการที่ผู้บริหารรู้จักวิเคราะห์ วินิจฉัย ตัดสินใจ วางแผนมีความเข้าใจและประสานงานได้ดี ผู้อำนวยการโรงเรียนอาจมีทักษะทั้ง 3 อย่างนี้ มากน้อยต่างกันตามสภาพและขนาดของโรงเรียน การวัดสมรรถภาพในการทำงานของผู้บริหารจึงต้องดูที่สภาพความเป็นไปในโรงเรียนและสภาพแวดล้อมเป็นหลัก โรงเรียนขนาดใหญ่มีหน่วยงานมาก สัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกมาก ผู้อำนวยการจำเป็นต้องมีทักษะทางคณิตนิยมและทางมนุษยสัมพันธ์มาก โรงเรียนขนาดเล็กบางครั้งผู้อำนวยการต้องมีทักษะทางเทคนิคมากกว่าผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดใหญ่ เพราะอาจต้องทำงานธุรการต่างๆ ด้วยตนเอง

การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน จำเป็นต้องมีการทำงานเป็นทีม(Team) ผู้อำนวยการไม่สามารถทำงานตามลำพังให้สำเร็จได้ คนที่จะมาร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญมาก มีคำกล่าวที่ว่า “ชัยชนะของสงครามไม่ได้ขึ้นอยู่กับองค์วิธีและองค์วัตถุเท่านั้น แต่ยังอาศัยบุคคลเป็นสำคัญ ถ้ากองทัพใดมีบุคคลไร้ความรู้ ความสามารถ กองทัพนั้นย่อมหมดสมรรถภาพ” ผู้อำนวยการจึงต้องดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นรองผู้อำนวยการ ครูน้อย ครูแนะแนว เจ้าหน้าที่ห้องสมุด เจ้าหน้าที่ธุรการ คนงาน ภารโรง ส่วนบุคคลภายนอกโรงเรียนนั้นอยู่นอกเหนืออำนาจของผู้อำนวยการ

ความหมายของการบริหารบุคคล ตามที่ ดร.ภิญโญ สาธร ได้ให้ความหมายว่าการบริหารงานบุคคล คือ การใช้คนทำงานให้ได้ผลดีที่สุด สิ้นเปลืองเงินและวัสดุน้อยที่สุด คนที่ทำงานก็มีความสุข ความพอใจในการทำงาน ขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบการบริหารงานโดยตรงได้แก่ 1) มีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน 2) ปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เรื่อง สิ่งแวดล้อม ระเบียบ ข้อบังคับ สิทธิ และสิทธิพิเศษ 3) การฝึกงาน 4) การสร้างภาวะผู้นำแบบตัวต่อตัว 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) ให้คำแนะนำ (Coach) และแก้ไขข้อบกพร่อง 7) ให้คำปรึกษาหารือ(Counsel) 8) ให้การสนับสนุนในการขึ้นเงินเดือน เลื่อนขั้นและตำแหน่ง สับเปลี่ยนโยกย้ายพนักงาน(Lay off) ปลดออก ให้ออกไล่ออก 9) การใช้และรักษาระเบียบข้อบังคับและวินัยในการปฏิบัติงาน 10) จัดการเรื่องร้องทุกข์และความขัดแย้งให้สงบ 11) สื่อสารความหมายของนโยบายคำสั่งให้บุคลากรทราบ 12) ศึกษาความหมาย คำรายงาน คำวิพากษ์ วิจาร์ณ ให้ผู้บริหารเบื้องบนทราบ 13) การให้รางวัลเพื่อกระตุ้นและจูงใจให้มีการปฏิบัติตนและมีความประพฤติดี 14) กำจัดสิ่งที่เป็นอันตรายเพื่อประกันความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้อำนวยการมีหน้าที่กระตุ้นส่งเสริมโดยเป็นผู้จัดหรือให้ผู้อื่นช่วยจัดพัฒนาขึ้น มีวิธีคือ 1) จัดปฐมนิเทศครูใหม่ 2) จัดให้มีบริการ

ทางด้าน การสอน 3) จัดให้ครูใหม่สังเกตการณ์สอนของครูอาวุโส 4) สังเกตการณ์สอนในชั้นเพื่อช่วยเหลือครู 5) ให้ครูได้เยี่ยมเยียนดูการสอนและการดำเนินงานของโรงเรียนอื่น 6) ให้ครูได้เยี่ยมเยียนดูการสอนของครูในชั้นอื่น 7) เปิดโอกาสให้ครูได้ดูการสาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ 8) กลุ่มโรงเรียนใช้ประโยชน์จากการมีกลุ่มโรงเรียนร่วมมือและช่วยเหลือกันทางด้านวิชาการ 9) จัดให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ 10) จัดให้มีกลุ่มอภิปรายย่อยๆ ตามความสนใจของครู 11) จัดให้มีการประชุมอบรมในระหว่างฤดูร้อน 12) ส่งครูไปร่วมในการอบรมต่างๆ เมื่อมีกำลังและโอกาส 13) รับวารสารทางวิชาการต่างๆ ให้ครูได้ศึกษา 14) แนะนำครูให้เป็นสมาชิกสมาคมต่างๆ 15) ให้คำปรึกษาหารือในเรื่องส่วนตัว 16) ถ้ามีโอกาสก็สนับสนุนให้ครูไปศึกษาต่อ 17) สร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่ครู 18) ส่งเสริมให้ครูมีการเขียนบทความทางวิชาการไปลงหนังสือวารสารต่างๆ 19) นำครูไปทัศนศึกษาสถานที่ที่จะให้ความรู้ทางวิชาการเพิ่มเติม 20) จัดรายการเล่าสู่กันฟังหรือเขียนสู่กันอ่านนอกจากนี้ยังมีวิธีการอื่นๆ อีกมากมายที่ผู้บริหารหรือผู้อำนวยการอาจจัดให้มีขึ้น เพื่อส่งเสริมวิชาการแก่ครูในโรงเรียน แต่อาจมีอุปสรรค เช่น งบประมาณ เวลา ความสนใจ สถานที่ บุคลากรและปัญหาเศรษฐกิจส่วนตัวครูหรือผู้บริหารแต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นและความเสียสละของคณะครูและผู้บริหารที่จะปฏิบัติ

เทคนิคของความเป็นผู้นำและการสร้างสมรรถภาพในการบริหาร(Uris Auren.2522) วิธีการนำผู้อื่น มีหลักพื้นฐานในการนำคือ 1) การอยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้อื่นเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง 2) การออกคำสั่งโดยไม่ให้คำอธิบายเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง 3) การที่ต้องให้ผู้อื่นอยู่ใต้บังคับบัญชาเคารพเชื่อฟังเป็นสิ่งไม่ถูกต้อง เพราะเป็นการทำลายแนวความคิดใหม่ๆ ของผู้อื่นไม่ให้นำมาใช้ได้

### ทฤษฎีฐานอำนาจของผู้บริหาร (ทฤษฎีของเฟรนช์และราเวน)

French, John R.P., and Raven, Bertram H. (1959) ได้จำแนกฐานอำนาจของผู้บริหารไว้ 5 ฐานอำนาจ คือ

1. ฐานอำนาจจากการให้รางวัล(Reward Power) เกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนผู้อื่นที่ยอมปฏิบัติตาม รางวัลตอบแทนดังกล่าว ได้แก่ การให้รางวัลเป็นวัตถุ การช่วยเหลือการสงเคราะห์ให้ได้เข้าสู่ตำแหน่ง การมอบหมายความรับผิดชอบ การให้คำชมเชย การให้อภัย การไปเยี่ยมเยียนให้กำลังใจ การไปร่วมงาน การโอภาปราศรัยและสนทนาด้วย การให้เกียรติข้าราชการบำนาญ

2. ฐานอำนาจจากการบังคับหรือการลงโทษ (Coercive Power) เกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษโดยอำนาจที่เขามีอยู่ ความเข้มของอำนาจการบังคับหรือการลงโทษนี้จะมากขึ้น เมื่อบุคคลรู้ว่าผู้ใช้อำนาจมีอำนาจที่จะบังคับหรือลงโทษเขาได้จริงและโดยตรง วิธีที่ผู้บริหารจะใช้ฐานอำนาจประเภทนี้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารก็คือ การดำเนินด้วยวาจาซึ่งแบ่งออกเป็น การดำเนินเฉพาะตัวและการดำเนินโดยเปิดเผย การดำเนินโดยลายลักษณ์อักษร และการเจียบหรือการลงโทษด้วยการแสดงท่าทีไม่พอใจ

3. ฐานอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เกิดจากค่านิยมภายในของบุคคลที่สั่งสมมาจนยอมรับว่า ผู้มีอำนาจมีสิทธิหรืออำนาจอันชอบทำที่มีอำนาจเหนือตน โดยทั่วไปอำนาจตามกฎหมายหรือความชอบธรรมนี้เกิดขึ้นจากตำแหน่งที่ผู้ใช้อำนาจครองอยู่ที่เรียกว่าอำนาจหน้าที่

(Authority) แต่ในบางกรณี อำนาจจากฐานอำนาจนี้อาจไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งก็ได้ หากแต่เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยมและการยอมรับที่บุคคลนั้นมีต่อผู้ใช้อำนาจโดยตรง จุดสำคัญที่ผู้บริหารจะใช้ฐานอำนาจประเภทนี้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารก็คือ การจัดโครงสร้างขององค์กร การจัดวางตัวบุคคล การพยายามกระจายอำนาจ การเร่งปฏิบัติโดยไม่ชักช้า การเชื่อถือและให้เกียรติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การประนีประนอมประสานประโยชน์ เป็นต้น

4. ฐานอำนาจจากการอ้างอิง (Reference Power) เกิดจากคุณลักษณะของผู้ใช้อำนาจที่เป็นที่ชื่นชมของบุคคล จนประสงค์ที่จะมีลักษณะเช่นนั้นบ้าง ความเข้มของอำนาจอ้างอิงจะมากยิ่งขึ้นตามความชื่นชมหรือความอยากเป็นเหมือนผู้ใช้อำนาจของบุคคลคนนั้นที่เพิ่มมากขึ้น คุณลักษณะของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชื่นชมและยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนอันเป็นผลทำให้ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจนี้เพื่อการบริหารงานได้อย่างราบรื่น ประกอบด้วย การมีวุฒิภาวะ การมีสติปัญญาสูงซึ่งประกอบด้วยการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้นในการทำงาน การมีบุคลิกภาพดี การมีอุปนิสัยและอัธยาศัยที่ดี การมีชาติตระกูลที่เป็นคนดี การมีเศรษฐกิจส่วนตัวดี การเป็นผู้มีความจงรักภักดีและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น

5. ฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เกิดจากผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญมีทักษะและความรู้จนเป็นที่ยอมรับนับถือกันโดยทั่วไป ฐานอำนาจเช่นนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมทำตาม เพราะเชื่อว่าผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเหนือตน ผู้บริหารจะใช้ฐานอำนาจข้อนี้ในลักษณะต่างๆ ดังนี้ การสร้างการยอมรับในชุมชน การทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย การศึกษากรณีทางวิชาการต่างๆ ก่อนมีส่วนร่วมการประชุมอย่างไม่เป็นทางการ การเกษียณหนังสือราชการ

### วินัยห้าประการหรือศีลห้าประการของผู้บริหาร

ศาสตราจารย์ดร.พจน์ สะเพียรชัย (2546) ได้ให้ความคิดว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีวิสัยทัศน์หรือศีล 5 ประการด้วยกัน ดังนี้

1. ความเป็นเลิศของบุคคล (Personal Mastery) คือ “การเป็นนายตนเอง” หมายถึง มีความกระตือรือร้น เพื่อจะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความเป็นเลิศในการใฝ่รู้ อยากจะเปลี่ยนแปลงเสาะแสวงหาความรู้อยู่เสมอ

2. รูปแบบวิธีคิด (Mental Models) คือต้องมีรูปแบบวิธีคิด เช่น คิดตามบันไดของการคิด เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจและการกระทำใดๆ ในการบริหารจัดการ โดยเริ่มจากบันทึกข้อมูลจากประสบการณ์ จัดระบบข้อมูล ตีความข้อมูล ตั้งข้อสันนิษฐาน เกิดความเชื่อ ปฏิบัติตามความเชื่อ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) วิสัยทัศน์หมายถึง การมองภาพไปข้างหน้าว่า สิ่งที่เราพึงปรารถนาคืออะไร อยากจะเห็นโรงเรียนเป็นอย่างไร ดังนั้นการสร้างวิสัยทัศน์จะต้องมีส่วนร่วมของทุกคนในโรงเรียน หรือทุกคน “ร่วมคิด ร่วมทำ (Co-creating)”

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มีการแลกเปลี่ยนความรู้เช่น การประชุม การพูดจาเสวนา การคิดร่วมกันเป็นกลุ่ม

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คือการคิดอย่างเป็นระบบซึ่งเป็น “วิธีการวิจัย” หรือ “วิธีการเรียนรู้” หรือ “วิธีแก้ปัญหา”



### ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย (2546) ได้ให้ความคิดว่า ผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ 6 ลักษณะด้วยกัน ดังนี้

1. เป็นผู้ออกแบบ (Designer) คือออกแบบวิธีคิด ออกแบบองค์กร ออกแบบวัฒนธรรมขององค์กร ฯลฯ
2. เป็นผู้ให้บริการ (Steward) คืออำนวยความสะดวก ให้ความสะดวก ให้บริการช่วยเหลือลงไปคลุกช่วยเหลือทุกอย่าง
3. เป็นครู (Teacher) คือเป็นครูของลูกน้อง สอนความรู้ให้ลูกน้อง
4. เป็นผู้สอน (Instructor) คือสอนการทำงานแก่ลูกน้อง
5. เป็นผู้ฝึก (Coach) หรือเป็นโค้ช เช่น ผู้ฝึกหรือโค้ชคอยประกบผู้เล่นแบบตัวต่อตัว คอยชี้จุดอ่อนจุดแข็งให้ แนะนำเทคนิคให้ ผู้บริหารจึงควรมีบทบาทหน้าที่นี้แก่ลูกน้องด้วย
6. เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) คือให้คำปรึกษาหารือ คอยดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

### มาตรฐานการศึกษาที่เกี่ยวกับผู้บริหารระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพภายนอก

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.2547)ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้เป็นกรอบในการประเมินคุณภาพภายนอก และเป็นแนวทางให้หน่วยงานและสถานศึกษา มุ่งพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานต่างๆเพิ่มขึ้น โดยได้กำหนดไว้ 14 มาตรฐาน 54 ตัวบ่งชี้ ดังต่อไปนี้

1. มาตรฐานด้านผู้เรียน มี 7 มาตรฐาน เกี่ยวกับผู้เรียนมีความรู้มีทักษะ มีความสามารถพึ่งตนเองได้ เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชนและสังคม
2. มาตรฐานด้านกระบวนการ มี 3 มาตรฐาน เกี่ยวกับสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมและพัฒนาครู จัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับหลักสูตร ความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น
3. มาตรฐานด้านปัจจัย มี 8 มาตรฐาน เป็นการกำหนดคุณลักษณะ หรือสภาพความพร้อมของผู้บริหาร ครู หลักสูตร อาคารสถานที่ และชุมชน

### มาตรฐานการศึกษาที่เกี่ยวกับผู้บริหารมี 5 มาตรฐานด้วยกัน คือ

**มาตรฐานที่ 13** สถานศึกษามีการจัดองค์กร/โครงสร้าง และการบริหารอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา และมี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

1. สถานศึกษามีการจัดองค์กร/โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบเช่น มีแผนภูมิการจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารเป็นลายลักษณ์อักษร มีการวางระบบระเบียบรองรับการบริหารอย่างเหมาะสม มีคณะกรรมการบริหารหลักสูตร มีระบบการบริหารงานบุคคล มีระบบการบริหารงบประมาณและทรัพย์สินและรายได้ที่มีคุณภาพ มีระบบการบริหารงานทั่วไปที่มีคุณภาพ
2. สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์ เช่นมีแผนกลยุทธ์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ มีการปฏิบัติตามแผน มีระบบข้อมูล สารสนเทศ มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล มีการนำข้อมูลและผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงงาน

3.สถานศึกษามีการบริหารโดยหลักการมีส่วนร่วม เช่น ผู้บริหาร ครู ชุมชน นักเรียน กรรมการสถานศึกษาร่วมกันทำงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตัวอย่างคือ การทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นร่วมกัน มีคณะกรรมการสถานศึกษาโดยมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ และนำผลการประชุมไปปฏิบัติ รวมทั้งมีบทบาทในการกำหนดทิศทางและการบริหารโรงเรียน

4.สถานศึกษามีการตรวจสอบและถ่วงดุลย์ เช่น มีระบบและกลไกตรวจสอบ การปฏิบัติตามแผนและการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน มีระบบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจนและโปร่งใส มีการจัดทำรายงานการประเมินตนเองที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาสถานศึกษา

**มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา และมี 2 ตัวบ่งชี้ คือ**

1. สถานศึกษามีระบบและกลไกในการส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชน ในการพัฒนาการศึกษา เช่น สถานศึกษามีผู้รับผิดชอบหรือจัดหน่วยงานรับผิดชอบ ในการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจน มีการจัดแผนงานเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

2. สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา เช่น มีกิจกรรมประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจ ให้บุคลากรในสถานศึกษาและชุมชน เห็นความสำคัญในการจัดการศึกษาร่วมกัน มีกิจกรรมให้บริการชุมชนอย่างเหมาะสม มีการร่วมกิจกรรมของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน มีการสร้างเครือข่ายในความสัมพันธ์กับชุมชน

**มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมี 8 ตัวบ่งชี้ คือ**

1. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการบริหาร กิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างหลากหลายเหมาะสมกับธรรมชาติและสนองต่อความต้องการของผู้เรียน

2. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการบริหาร กิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมเสริมหลักสูตร ที่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง

3. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการบริหาร กิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมเสริมหลักสูตร ที่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหาและตัดสินใจ

4. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการบริหาร กิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่บูรณาการเชื่อมโยงสาระความรู้และทักษะด้านต่างๆและแนวคิดของสิ่งที่เรียนรู้ในห้องเรียน กับความจริงของชีวิต รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมที่ต้องปฏิบัติในสังคมร่วมกับผู้อื่น

5. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการบริหาร กิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมเสริมหลักสูตร ที่ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย การทำงานร่วมกับผู้อื่น และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

6. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการบริหาร กิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนทั้งด้านดนตรี ศิลปะและกีฬา

7. สถานศึกษามีการประเมินพัฒนาการของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง

8. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการบริหารกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียน และรักสถานศึกษา

**มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ และมี 6 ตัวบ่งชี้ คือ**

1. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ เช่นสามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่ควรจะเป็นในอนาคต 3-5 ปีข้างหน้าอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น ริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทำทาบกับการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มวิธีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร เช่น มีความสามารถในการติดตามประเมินผลงานที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและนำผลมาปรับปรุงงานมีความสามารถในการปรับปรุงงานที่รวดเร็ว คุ่มค่า มีความสามารถในการแก้ปัญหาสำคัญ

3. ผู้บริหารมีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ เช่น มีความรอบรู้หลักสูตรและการเรียนการสอน มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของสถานศึกษา มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง

4. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นอุทิศตนในการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดีเช่น อุทิศเวลาให้กับการทำงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร

5. ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย เช่น รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

6. สถานศึกษามีการบริหารที่มีประสิทธิผล และผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการบริหาร เช่น การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย/มาตรฐานที่กำหนดไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของแผน ผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 พึงพอใจในผลงานของสถานศึกษา

**มาตรฐานที่ 25 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และมี 2 ตัวบ่งชี้ คือ**

1. สถานศึกษามีหลักสูตรและเนื้อหาสาระของหลักสูตรที่เหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นสถานศึกษามีการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม รวมทั้งมีการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัย

2. สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น มีสื่อธรรมชาติ (พืช สัตว์ สิ่งของ และอื่นๆ) ที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้ มีสื่อภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้

#### **เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา**

คุรุสภาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาไว้ เพื่อเป็นตัวชี้วัดให้ผู้บริหารพัฒนางานและพัฒนาตนเองไปในทิศทางที่พึงประสงค์ โดยได้จัดเกณฑ์มาตรฐานไว้ 12 มาตรฐาน ดังนี้

- มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร
- มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน
- มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
- มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
- มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
- มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร
- มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
- มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
- มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
- มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
- มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

### คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ ตามแนวความคิดของ รศ.ดร.อุทัย บุญประเสริฐ (2546)

จากเอกสารประกอบการศึกษาวิเคราะห์ทางวิชาการบริหารการศึกษา เรื่อง “ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ” ของ รศ.ดร.อุทัย บุญประเสริฐ ได้เสนอลักษณะที่สำคัญๆที่ควรจะมีปรากฏให้เห็นในตัวบุคคลที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา คือ

- 1.ความสามารถในเชิงวิชาการที่เป็นที่ยอมรับของคนในวงการบริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไปกับงานการศึกษาของสถานศึกษา
- 2.ความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรม
- 3.การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เห็นการณ์ไกลมองอนาคตขององค์กรและวางแผนสำหรับวันข้างหน้าเป็นหลัก
- 4.ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา
- 5.ความสามารถในการบริหารจัดการ
- 6.ความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร ศาสตร์การสอน รูปแบบการเรียนการสอน
- 7.ความรู้และความสามารถทางด้านเทคโนโลยีในระดับที่เพียงพอ
- 8.ความสามารถในการแสวงหาทุน แหล่งทุนและการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
- 9.การเป็นผู้มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมไทย

### นักบริหารมืออาชีพตามแนวความคิดของ ดร.รุ่ง แก้วแดง (2546)

ศาสตร์การบริหารโดยเฉพาะด้านการบริหารการศึกษา หาตัววัดมืออาชีพยาก และคำว่า "มืออาชีพ" (Professional) เป็นคำที่ไปยืมมาจากวงการกีฬา ในวงการกีฬา มีอยู่ 2 คำคือ มืออาชีพ และมือสมัครเล่น

วิสัยทัศน์(Vision)ของนักบริหารคือ การเป็นนักบริหารมืออาชีพ คำทุกคำมีที่มา มีศาสตร์กำกับ

1. ความเป็นมืออาชีพต้องมีศาสตร์กำกับ หรือมีการศึกษา มีการเรียน
2. การฝึกฝนเป็นเรื่องจำเป็น ต้องทำตลอดเวลา สิ่งสำคัญคือต้องบูรณาการการบริหารเข้ากับกระบวนการให้ได้
3. ใช้กระบวนการ PDCA ทุกปัญหาต้องมีการวางแผนการทำงานโดยใช้ กระบวนการ PDCA ซึ่งแยกได้ดังนี้

P = Planning (วางแผน)

D = Doing (ปฏิบัติ)

C = Checking (ตรวจสอบ)

A = Acting (ปรับปรุง แก้ไข)

4. ใช้เทคนิคและกระบวนการวิจัย เพื่อเป็นเครื่องมือในการหาความรู้ รวมถึงการบริหาร แต่คนไทยส่วนใหญ่มีเจตคติที่ไม่ดีกับการวิจัย การวิจัยคือการทำอย่างเป็นระบบ (Systematic) หรือเป็นวิทยาศาสตร์ที่พิสูจน์ได้การบริหารแบบมืออาชีพต้องบูรณาการ 3 ส่วนคือ งาน กระบวนการบริหาร PDCA และกระบวนการวิจัย

#### นักบริหารมืออาชีพตามแนวความคิดของ เรวัตติ ชาตรีวิศิษฐ์

เรวัตติ ชาตรีวิศิษฐ์ (2539)มีความคิดเกี่ยวกับ “นักบริหารมืออาชีพ” ในหนังสือ “การบริหารองค์การยุคใหม่” ว่าจะต้องมีคุณสมบัติและทัศนคติพิเศษที่จำเป็นต่อการสนองประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมดังนี้

- 1.เป็นนักบุกเบิก (Pioneer) คือควรมีจิตใจชอบค้นหาสิ่งใหม่ๆ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ เพื่อให้องค์การก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง
- 2.มีวิสัยทัศน์ (Vision) คือจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินงานขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยน
- 3.มีความทันสมัย(Modern) คือเป็นผู้ก้าวทันโลก ทันเหตุการณ์ จะต้องพร้อมเสมอที่จะนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์
- 4.เป็นนักพัฒนา (Developer)คือควรคำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาวขององค์การ ให้ความสำคัญแก่การวิจัยและพัฒนา (Research & Development) เพื่อปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 5.เป็นนักต่อสู้ (Determined Fighter) คือมีความพร้อมที่จะแข่งขันในระดับโลกกับนานาประเทศในทุกรูปแบบ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใดๆ แม้จะมีความเปลี่ยนแปลงใดๆเกิดขึ้น
- 6.เป็นนักประสานงาน (Coordinator)
- 7.มีจรรยาบรรณและจริยธรรม (Ethics)

#### คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร จากประสบการณ์ของศาสตราจารย์ ดร.วิรุณ ตั้งเจริญ

ศาสตราจารย์ ดร.วิรุณ ตั้งเจริญ(2547)ได้เขียนบทความเรื่อง “ภาวะผู้นำในสถานศึกษา” คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารควรจะต้องประกอบด้วย

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) คือเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ใหม่ เป็นผู้สร้างสรรค์วิชาการมากกว่าเป็นผู้บริโภควิชาการ มีความสำนึกในวิชาการ เน้นการค้นคว้าวิจัยเพื่อสร้างความรู้ แล้วนำความรู้ที่เกิดขึ้นไปสอน ไปบริการวิชาการแก่สังคม ต้องเป็นผู้นำและต้องปกครองดูแลนักวิชาการ

2. วิสัยทัศน์และศักยภาพ (Vision and Potentiality) คือจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทั้งต่อเป้าหมายขององค์กร วิชาการ การบริหารวิชาการ และการบริหารองค์กร พร้อมกันนั้นก็ต้องมีศักยภาพสูงในการบริหารที่จะพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดได้

3. จิตสำนึกสาธารณะ (Public Mind) คือการเสียสละเพื่อคนอื่น มีสัมพันธภาพกับบุคลากรในองค์กรและบุคคลในชุมชนด้วย

4. จิตสำนึกจริยธรรม (Ethic Mind) คือการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เปิดเผย โปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรม กล้าตัดสินใจเพื่อรักษาความดีงาม ความถูกต้อง ความยุติธรรมขององค์กรและบุคคล บริหารด้วยเหตุผลและความชอบธรรม

5. การมีแนวคิดในการบริหาร (Administration Concept) คือมีแนวคิดในการบริหารที่เด่นชัดในการพัฒนาองค์กร ต้องมีความคมชัดในการพัฒนาระบบ พัฒนาวิชาการ พัฒนาวิชาชีพ พัฒนาบุคคล พัฒนาระบบการเรียนรู้ และพัฒนาศักดิ์ศรีขององค์กร

6. การทำงานเป็นกลุ่ม (Team working) คือมีความสามารถในการเป็นผู้นำและการยอมรับนับถือ การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การร่วมกันปฏิบัติงานปฏิบัติกิจกรรมเป็นกลุ่ม เป็นต้น

### 16 กระแสหลักของการศึกษาไทยในอนาคต (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อยู่ตลอดเวลา มีลักษณะที่คาบเกี่ยวและมีความสัมพันธ์ต่อกัน กระแสการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต อาจมีกระแสหลักอยู่หลายประเด็นที่ได้เกิดมาในอดีต แล้วดำเนินสืบต่อมาในปัจจุบันและอาจต่อเนื่องต่อไปในอนาคตก็ได้ หรืออาจเป็นกระแสหลักที่คาดว่าจะเกิดขึ้นใหม่ในอนาคตได้ 16 กระแสหลักของการศึกษาไทยในอนาคต ได้แก่

1. สถานศึกษาในอนาคตนั้นจะต้องเพิ่มความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) อย่างแท้จริง โดยต้อง

1.1 สามารถรับรู้ เข้าใจ และตีความต่อสัญญาณบอกเหตุใดๆที่จะเข้ามาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างแม่นยำและถูกต้อง

1.2 มีความยืดหยุ่นและสามารถสนองตอบต่อสัญญาณบอกเหตุดังกล่าวด้วยวิธีการต่างๆ ได้ดี เช่น ปรับตัวด้านโครงสร้าง ปรับหลักสูตร ปรับกระบวนการเรียนการสอน ปรับกระบวนการบริหารจัดการใหม่ที่มีความสอดคล้องเหมาะสม

1.3 สามารถที่จะมีอิทธิพลทั้งเชิงรุก (proactive influence) และเชิงรับ (reactive influence) ต่อชุมชน/สังคม โดยเฉพาะต่อแนวคิดและค่านิยมที่ได้รับผลกระทบจากภาวะโลกาภิวัตน์

2. โครงสร้างองค์กรแบบเดิมของโรงเรียน ที่มุ่งเน้นการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นแบบ pyramidal structure นั้น จำเป็นต้องเปลี่ยนไปเป็นโครงสร้างที่ก่อให้เกิดความร่วมมือและมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้น ซึ่งน่าจะเป็นโครงสร้างแบบแนวนอนหรือแบบ web structure มากกว่าการ

ปรับตัวเพื่อความอยู่รอดได้ดีในอนาคต จะต้องสลายพรมแดนระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆภายในให้เหลือน้อยที่สุด(boundary - driven) ต้องลดการควบคุม(control) แต่เพิ่มการประสานสัมพันธ์(co-ordinated) ให้มากขึ้น ยืดความยืดหยุ่นคล่องตัวเพื่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเป้าหมายของงานมากกว่าเพื่อการบริหารระเบียบกฎเกณฑ์แบบราชการซึ่งเป็นระบบที่ตึงตัว(rigid system) ที่ไม่เหมาะสมอย่างยิ่งกับการบริหารจัดการสถาบันทางวิชาการเช่นโรงเรียน

3. ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่ดีต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมงาน(controller) หรือ ผู้คุมกฎ (gatekeeper) ไปสู่บทบาทใหม่ในฐานะ ผู้สนับสนุนหรือผู้อำนวยความสะดวก (facilitator of information) มากขึ้น เป็นผู้นำการพัฒนาศักยภาพของครูและเป็นผู้ใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ร่วมงาน (enabling and empowering leader) เป็นการกระจายภาวะผู้นำ หรือ Distributed leaders ให้แก่ผู้ร่วมงานในระดับต่างๆได้มีโอกาสเป็นผู้นำที่ได้รับการมอบอำนาจ ความรับผิดชอบการตัดสินใจ(empowered) ในขอบเขตงานของตนได้ด้วยตนเองมากขึ้น

4. โรงเรียนต้องปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการโดยยึดหลักการให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างกัน (interconnectedness) เช่นความเชื่อมโยงการทำงานของครูแต่ละคนให้กลายเป็นทีม ความเชื่อมโยงระหว่างทีมงานกับทีมงาน ระหว่างแผนงานกับแผนงาน และระหว่างโรงเรียนกับชุมชนภายนอก

5. โรงเรียนต้องสร้างเครือข่ายพันธมิตร (strategic networks) กับสถานศึกษาอื่น ตลอดจนกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อประโยชน์ของความร่วมมือ การใช้ทรัพยากรร่วม และการเพิ่มความแข็งแกร่งทางวิชาการ การสร้างผลผลิตที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ รวมทั้งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโรงเรียนมากยิ่งขึ้น

6. หน่วยงานบริหารการศึกษาส่วนกลาง ยังมีแนวโน้มที่จะรวมศูนย์และเข้มงวดในการกำหนดเรื่องที่สำคัญต่างๆ อีกต่อไป เช่น การกำหนดเป้าหมาย(goals) นโยบาย (policies) จุดเน้น (priorities) หลักสูตร (curriculum) มาตรฐาน (standards) และเรื่องธรรมาภิบาล(accountability)

7. การบริหารในระดับโรงเรียนจะได้รับการกระจายอำนาจ(decentralize) ในเรื่องที่สำคัญเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ เช่น อำนาจเบ็ดเสร็จในการบริหารภายใน(authority) ความรับผิดชอบ (responsibility) การดำเนินงานภายในขอบเขตของโรงเรียน และเน้นการบริหารเพื่อให้เกิดธรรมาภิบาล (accountability) เป็นต้น

8. กระแสเรียกร้องของผู้มีส่วนได้เสียกับโรงเรียน (stakeholders) เช่น ผู้ปกครองและชุมชนที่ต้องการเข้าไปมีบทบาทต่อการดำเนินงานและการจัดการศึกษาจะทวีมากขึ้นในอนาคต

9. กระแสกดดันของสังคมต่อโรงเรียนจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพราะสังคมต้องการได้คุณภาพ ของการศึกษาและบริการต่างๆ ของโรงเรียนที่สามารถเป็นหลักประกันต่อผลสำเร็จในอนาคตของบุตรหลานของตนได้ ผู้ปกครองจะทวีความวิตกกังวลในการเลือกโรงเรียนที่มีคุณภาพให้กับลูกหลานตนเอง ส่งผลให้รัฐและชุมชนต้องหันมาร่วมมือกันเพื่อยกมาตรฐานด้านคุณภาพโรงเรียนต่างๆ ให้มีความใกล้เคียงทัดเทียมกันยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนในเมืองหรือในชนบทก็ตาม

10. โรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทการเป็นสถาบันที่สำคัญของสังคมแห่งความรู้(knowledge society) โดยต้องใช้เทคโนโลยีก้าวหน้าขั้นสูงเป็นเครื่องมือดำเนินการไปสู่ความสำเร็จดังกล่าว ตลอดจนใช้เพื่อการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้ได้ตามความคาดหวังของสังคม

11. เพราะผลจากโลกาภิวัตน์ ทำให้การเรียนรู้ของมนุษย์เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในรูปแบบที่เรียกว่า การเรียนรู้แบบไร้พรมแดน หรือ การเรียนรู้แบบเสมือน (virtual learning) โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ ซึ่งอาจเป็นที่บ้าน ที่ทำงาน ศูนย์การค้า รวมทั้งที่โรงเรียนเองก็ได้ ต่อไปนี้จะมีแหล่งความรู้ที่มีขนาดใหญ่มหึมา มีข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยให้เลือกได้ตามที่ต้องการอย่างหลากหลายมากมาย และมีความน่าสนใจ ตลอดจนทุกคนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้และสารสนเทศเหล่านั้นได้ดีกว่าการเรียนแบบเดิมในห้องเรียน ปรากฏการณ์ดังกล่าว จะบีบบังคับให้ครูต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

12. หลักสูตรหรือความรู้ที่สอนในโรงเรียนจะต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงในสถานประกอบการหรือที่ทำงาน ทั้งสองฝ่ายต้องร่วมมือกันจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน มิฉะนั้นสิ่งที่เรียน/ที่สอนอยู่ในโรงเรียนนับวันจะล้าสมัยห่างไกลจากความเป็นจริงยิ่งขึ้น จนไม่สามารถสร้างผลผลิตจากการศึกษาให้สอดคล้องตรงตามความต้องการของผู้ใช้ผลผลิตของโรงเรียนได้ ซึ่งเป็นความสูญเสียสำคัญทางการศึกษาอย่างหนึ่ง

13. หน้าที่สำคัญของการศึกษาขั้นพื้นฐานมีอาจจำกัดเพียงแค่การให้สาระความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้เรียนเท่านั้น แต่สิ่งที่จำเป็นและขาดไม่ได้ก็คือ การทำให้ผู้เรียนมีทักษะชีวิตที่สอดคล้องกับการดำรงชีวิตในโลกสมัยใหม่ได้อย่างชาญฉลาดและอย่างมีความสุข การรู้เท่าทันโลก การรู้จักทางเลือก การรู้จักแก้ปัญหา การได้รับการพัฒนาทักษะและนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างไม่ยอมจบสิ้น (life-long learner) รวมทั้งการมีทักษะที่เรียกว่า Re-learning ให้ตนเอง (คือความสามารถในการลบล้างความรู้/ความคิดที่ล้าสมัยออกไป แล้วเติมเต็มด้วยสิ่งใหม่ที่ทันสมัยกว่าทดแทนให้ตนเอง)

14. จะเกิดความคาดหวังต่อครูจากสังคมให้มีความเป็นมืออาชีพ (professionalism) มากยิ่งขึ้นโดยมุ่งเน้นให้ครูมีความเป็นนักจัดการการเรียนรู้ (learning managers) ฝีมือดี ที่มีเจตคติแห่งความเป็นครูสูง มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติวิชาชีพที่ทันสมัยอยู่ในระดับสูง

15. การปฏิบัติงานของครูในทุกเรื่องและในทุกบริบท จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องร่วมมือทำกันเป็นทีมเสมือนคณะแพทย์ที่ทำการผ่าตัดคนไข้ การทำงานแบบที่อาจเป็นแบบทีมงานจริง (actually teams) หรือแบบทีมงานเสมือน (virtually teams) ก็ได้ ด้วยเหตุนี้ครูจึงต้องได้รับการพัฒนาด้านการทำงานแบบทีม รวมทั้งพัฒนาความฉลาดรู้ทางอารมณ์ (EQ) อีกด้วย

16. โรงเรียนจะต้องสร้างและมีวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (collaborative) มากกว่าการเน้นเรื่องการแข่งขัน (competitive) ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทุกด้านของนักเรียน ครู และบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน ตลอดจนชุมชนภายนอก เพราะความร่วมมือร่วมใจกันจะก่อให้เกิดความมีพลังเพิ่มที่มากกว่าปกติ ที่เรียกว่า Synergy ขึ้น ซึ่งทำให้งานสำเร็จได้ง่าย รวดเร็วขึ้นและได้ปริมาณงานออกมามากขึ้นกว่าเดิมที่สำคัญคือ จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของการมีสามัคคีธรรม (esprit de corps) ให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน



## 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการพัฒนากลยุทธ์

### 2.2.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

คำว่าคำว่ายุทธศาสตร์ บางครั้งมีการใช้กลยุทธ์ (strategy) มีคำแปลมาจากภาษาอังกฤษคำเดียวกัน ยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีนักวิชาการและผู้รู้หลายท่านได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย โดยแนวคิดที่สำคัญๆ มีดังนี้

สมิทร สุวรรณ (2545)กล่าวว่า ยุทธศาสตร์เป็นคำศัพท์พื้นฐานในการพัฒนาองค์การ strategy มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก คือ strategos หมายถึง ศิลปะและความชำนาญของนายพล เป็นคำปรากฏในวงการทหารและแพร่เข้าไปในวงธุรกิจ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546)ได้ให้ความหมาย ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาที่ว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางการทหารตามความจำเป็น ทั้งในยามสงบและยามสงคราม

สุรชาติ บำรุงสุข (2537)กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ ในความหมายของการใช้ทรัพยากร หรือภารกิจการสงครามของนายทหารระดับสูง เป็นการเตรียมการเพื่อทำสงคราม โดยใช้แผนที่ หรือการใช้การรบเพื่อให้ได้ชัยชนะ

พจนานุกรมศัพท์ทหารของสำนักงานประธานคณะเสนาธิการร่วมของสหรัฐอเมริกา (อ้างถึงใน สมิทร สุวรรณ. 2545) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง ศาสตร์ศิลปะของการพัฒนาและการใช้กำลังทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยาและทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามปกติและสงคราม เพื่อจะก่อให้เกิดการสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อนโยบายของชาติ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนความเป็นไปได้ที่จะได้รับชัยชนะ และผลสืบเนื่องในทางที่เป็นประโยชน์จากชัยชนะ และเพื่อลดโอกาสของการพ่ายแพ้

การศึกษายุทธศาสตร์ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ควรเข้าใจการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (strategic planning) ที่ในวงการธุรกิจของไทยใช้คำว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งศรีวงศ์ สมิทร(2536) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกจุดหมายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย รวมทั้งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายต่างๆ ในองค์กร นอกจากนี้ยังครอบคลุมไปถึงนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดหา การใช้และการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ซึ่ง Cope ได้กล่าวถึง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ว่าเปรียบเสมือนการแก้ปัญหาเชิงรุกที่มุ่งพิจารณาเงื่อนไข สิ่งแวดล้อมขององค์กรเป็นหลัก และเป็นวิธีการต่อสู้เพื่อให้องค์กรคงอยู่ในสถานะที่ทรัพยากรมีจำกัด ส่วน Keller (อ้างถึงใน ทวีชัย บุญเติม. 2540) ผู้บุกเบิกนำการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา กล่าวถึง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้

1. ไม่ใช่พิมพ์เขียว ไม่ใช่การรวบรวมความคิดออกมาเป็นรายละเอียดให้ทุกคนปฏิบัติตาม หากแต่เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากความคิดของบุคคลสำคัญในองค์กรต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้องค์กรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงไป

2. ต้องเป็นการระบุข้อความเชิงปฏิบัติที่กะทัดรัด ชัดเจน สมบูรณ์ มีเป้าหมายชัดเจน

3. ไม่ใช่ทัศนะของผู้บริหาร ต้องเกิดจากการประมวลสภาพแวดล้อมทุกด้านที่เกี่ยวข้อง และสภาพแวดล้อมภายในสถาบันเอง รวมทั้งภารกิจของสถาบันด้วย

4. เป็นการวางแผนโดยรวมของสถาบัน เพื่อความสำเร็จและความเป็นเลิศของสถาบันในระยะยาว
  5. ไม่ได้ทำโดยนักวางแผน นักวางแผนจะทำหน้าที่เตรียมข้อมูลต่างๆ และเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหาร ซึ่งในการตัดสินใจต้องมีข้อมูลสนับสนุน
  6. ไม่ใช่การตัดสินใจที่ยอมตามความต้องการของสังคมเสมอไป สถาบันต้องมีจุดยืน โดยพิจารณาถึงจุดเด่นของตนเองและรักษาเอกลักษณ์นั้นไว้
  7. จะต้องคำนึงถึงอนาคตเสมอ การตัดสินใจวันนี้เพื่อวันพรุ่งนี้ที่ดีกว่า แต่ไม่ใช่การเพ้อฝันอย่างไร้เหตุผล
- สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทาง วิธีการและหรือเทคนิคที่ใช้ในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของภารกิจที่กำหนดหรือขององค์กร

### 2.2.2 ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ (ธงชัย สันติวงษ์. 2537)

#### ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบการคิดและวิเคราะห์ที่ดีและถูกต้อง คือ 1) ต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควร 2) ต้องมีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ 3) ต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

#### การวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) เกี่ยวข้องกับการบริหารได้แก่ การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การและการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารแต่แตกต่างกันที่การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะมีน้ำหนักเนื้อหาและความลึกมากกว่า เนื่องจากเป็นงานด้านการคิดวิเคราะห์เพื่อวางแผนก่อนลงมือทำ (ธงชัย สันติวงษ์. 2537) อาจกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารกลยุทธ์ หรือการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management)

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้

ธนิษฐา ฤ สุนทร (2545) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงาน ทิศทางขององค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้จัดทำขึ้น หรือนำมาใช้ประโยชน์ เพื่อต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ หรือเป็นไปตามสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นอนาคต โดยสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินการต่อไป และการระดมสรรพกำลัง ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางที่วางไว้ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่เป็นเพียงการวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียม

แผนรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆให้สอดคล้องกัน

2. การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์การโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ ตามช่วงระยะเวลาต่างๆ เพื่อให้บรรลุทิศทางที่ต้องการ

3. การมุ่งเน้นกระบวนการจะต้องมีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการทบทวนการจัดวางกลยุทธ์ใหม่

4. การมุ่งเน้นภาพรวมเน้นระดับการวิเคราะห์ทั้งองค์การมากกว่าจะพิจารณาส่วนใดส่วนหนึ่ง หรือเฉพาะแผนงานโครงการและกิจกรรมใดๆ ดังนั้นอิทธิพลผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงมีค่อนข้างสูงและครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ การเปลี่ยนแปลงใดๆที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อไปอีกเป็นเวลาหลายปี

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรและวนซ้ำ กลับไปกลับมา(Continous and Herative Process) เริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์(Strategic Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ(Strategic Implementation) จนถึงขั้นการควบคุมทบทวนกลยุทธ์(Strategic Control)

**Certo Samuel C., Peter, J. Paul.** (1991)ได้ให้นิยามคำว่า กลยุทธ์ ว่าหมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

**David**(1995;อ้างถึงใน ไพโรจน์ ดั่งวิเศษ. 2543)กล่าวว่ากลยุทธ์เป็นวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (Long – term Objectives)

**Fidler, B. Sheila Russell and Tim Simkins.**(1997)กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นแนวคิดที่ค่อนข้างเข้าใจยาก ซึ่งมีที่มาจากการใช้ในกองทัพก่อน โดยเป็นเรื่องที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างของแผนทั้งหมด ในเรื่องของการปฏิบัติจากกลวิธีที่แยกเป็นองค์ประกอบ

#### 1.กลยุทธ์ (Strategy)

ในการบริหารภาครัฐกิจและภาครัฐกิจได้นำ “กลยุทธ์” มาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการอย่างแพร่หลาย ปัจจุบันใช้ในความหมายคล้ายคลึงกันกับทางทหาร แต่แตกต่างกันบ้างในมิติศน์ เนื้อหาสาระและขั้นตอนการปฏิบัติ และมีความหมายโดยนัย การพัฒนาเพิ่มพูนคุณภาพผลการดำเนินงานขององค์การ กลยุทธ์ คือ แบบแผน (Pattern) เฉพาะของการตัดสินใจและการปฏิบัติที่ผู้บริหารนำมาใช้ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (Hill, C.W. และคณะ 1998) และกลยุทธ์ คือ แบบแผน (Pattern) หรือแผนงาน (Plan) ที่บรรณาการรวมหน่วยเป้าหมายหลัก นโยบาย และลำดับขั้นของการปฏิบัติขององค์การให้เป็นกลุ่มก้อนกลยุทธ์จะเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางการประสานงานและการกำหนดกรอบการตัดสินใจ รวมทั้งการดำเนินการจัดสรรทรัพยากร (Greer, C.H. 2001) กลยุทธ์ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์กว้าง ๆ และเป้าหมาย 2) ปรัชยานำทาง 3) นโยบายปฏิบัติสำคัญ 4) การออกแบบองค์การ และการวางแผนหลักเพื่อเป็นแนวทางสู่ผลสำเร็จตามภารกิจ (Mission) จุดมุ่งหมาย (Purposes) และวัตถุประสงค์ทั่วไป (General Objectives) หรือกลยุทธ์ประกอบด้วยทั้งจุดประสงค์ (Objectives) หรือเป้าหมาย (Goals) และมรรควิธีที่จะบรรลุผลสำเร็จ (Mauriel. 1989)

**สรุป** กลยุทธ์คือความพยายามวางแผนหลักกว้างๆ ที่กำหนดทิศทางเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติขององค์การว่าจะเคลื่อนที่หรือมุ่งไปในทิศทางใด

## 2. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) คือ ทักษะหรือจิตใจที่มองเห็นจุดประสงค์ระยะยาว อยู่เสมออย่างแน่วแน่และมั่นคง และพยายามพิจารณาไตร่ตรองดำเนินการตัดสินใจเกี่ยวกับจุดประสงค์ระยะสั้นที่อยู่ภายใต้กรอบมุมมองเชิงกว้างและลึกของระยะยาว (Long – team Perspectives) และการตัดสินใจเหล่านั้นสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายระยะยาว และสอดคล้องกับกลวิธีต่าง ๆ (Tactics) ในกลยุทธ์ ถือว่าเป็นการคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงกลยุทธ์กับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นส่วนประกอบซึ่งกันและกัน ทั้งคู่มีความสำคัญและความจำเป็น (Fidler Brian. 1989)

การคิดเชิงกลยุทธ์ (รังสรรค์ เฟิงชู. 2545) มีองค์ประกอบ 3 ประการคือ

- 1) ความมุ่งหมาย คือ จุดหมาย (เราต้องการจะไปที่ไหน ต้องทำอะไรให้สำเร็จ)
- 2) ความเข้าใจสภาพแวดล้อม (สถานการณ์แวดล้อมเป็นอย่างไร มีอะไรที่จะเอื้อหรือขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคและส่งผลกระทบต่อการทำงานของเราให้บรรลุจุดหมายอะไรที่ต้องฝ่าฟันให้บรรลุเป้าหมาย เราจะทำอย่างไรกันดี)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) คือ การที่ผู้นำ (Leader) สามารถแสดงออกในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 1) มีวิสัยทัศน์ชัดเจน มองเห็นภาพองค์การของตนว่าจะพัฒนาไปทิศทางใด อย่างไรและสามารถแลกเปลี่ยนและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์นั้นกับบุคคลอื่น (สร้างวิสัยทัศน์ร่วม) สามารถกระตุ้นความรู้สึกนึกคิดให้บุคคลอื่น ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกองค์การให้มีแรงบันดาลใจมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

- 2) มีความไวหรือไหวตัวตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม และมีทักษะในการฟัง สามารถเข้าใจความรู้สึก ความต้องการ ตลอดจนข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน และผู้รับบริการ สามารถคาดการณ์และประเมินแนวโน้มในอนาคต เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับเปลี่ยนหรือกำหนดทิศทางขององค์การ

- 3) สามารถวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การตลาด การเงิน มีความเข้าใจและเข้าถึงค่านิยม ความเชื่อ และผลกระทบของการให้บริการขององค์การทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการเมือง การตลาด สังคม มนุษย์ และการเงิน ที่สำคัญยิ่งคือ สามารถรู้และเข้าใจที่จะใช้ข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปรับเปลี่ยนภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ปรับใช้ทรัพยากรและขั้นตอนการปฏิบัติ

- 4) สามารถใช้ “ความคิดเชิงกลยุทธ์” ในการวิเคราะห์แนวโน้มและผลลัพธ์ สามารถนำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงหรือขยายหรือปรับเปลี่ยนหรือกำหนดทิศทางขององค์การ

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision)

การตัดสินใจทางการศึกษาในระบบโรงเรียนแบ่งได้ 3 ประเภทคือ 1) การตัดสินใจเชิงเทคนิคหรือเชิงปฏิบัติการ (Technical or Operational Decision) 2) การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) และ 3) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) การตัดสินใจในการจัดการศึกษาของโรงเรียนส่วนใหญ่อยู่ในกรอบของการตัดสินใจเชิงเทคนิคและเชิงบริหารมากกว่า

การตัดสินใจเชิงเทคนิคหรือเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การตัดสินใจในประเด็นทางเทคนิค เฉพาะหรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การซ่อมแซม อุปกรณ์ การติดตั้งอุปกรณ์เครื่องมือ การปรับปรุงงานอาคารสถานที่

การตัดสินใจเชิงบริหาร เป็นการตัดสินใจทางการศึกษาที่เกี่ยวกับการจัดการด้านต่างๆ เช่น การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานหลักสูตร การบริหารงานด้านการเงิน การบริหารงานบุคคล การจัดการ ศึกษารักเรียน การจัดโครงสร้างองค์การ (โรงเรียน) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากต่อความเจริญก้าวหน้าและคุณภาพการศึกษาใน ระบบโรงเรียน เพราะเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจและทิศทางของการจัด การศึกษา การพัฒนาเนื้อหาสาระ รวมทั้งคุณภาพของนักเรียนให้เข้าสู่เกณฑ์มาตรฐาน สอดคล้องกับ จุดหมาย หลักการ และโครงสร้างของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และสนองความ ต้องการของชุมชน สังคม ประเทศชาติ ทั้งสภาพปัจจุบันและระยะยาวในอนาคต เกี่ยวข้องกับการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเพื่อพิจารณาหา “โอกาส”(Opportunity) และ “อุปสรรค หรือปัญหา” (Threat) รวมทั้งวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน เพื่อหา “จุดแข็ง” (Strength) และ “จุดอ่อน” (Weakness)

### 3. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การวางแผนกลยุทธ์โรงเรียน เป็นการวางแผนระดับมหภาค (Macro Level)ภายใต้กรอบ วิสัยทัศน์ระดับองค์การ (Organizational Level) แต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน อาจต้องพิจารณาถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในระดับภูมิภาค (Mega Level) คือ สภาพแวดล้อมระดับภูมิภาค ระดับชาติและระดับโลก เป็นการพิจารณาบูรณาการทั้ง 3 ระดับเข้าด้วยกัน ทั้งนี้เพราะผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทุกระดับเชื่อมโยงถึงกัน

แผนกลยุทธ์โรงเรียนจะคำนึงถึงกลุ่มลูกค้า (Clientele) หรือผู้รับบริการ (Consumer) อยู่ 3 กลุ่ม คือ 1) ปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ได้แก่ ครู นักเรียน พ่อ แม่ ผู้ปกครอง 2) องค์การ (โรงเรียน) (ระบบการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และปรับปรุง พ.ศ. 2545)และ 3) ชุมชน สังคม ประเทศชาติ โดยเฉพาะชุมชนสังคมและประเทศชาติที่นักเรียนต้องใช้ ชีวิตอยู่เมื่อจบการศึกษา สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข ชยัน ซื่อสัตย์ และอดทน สามารถ พึ่งพาและช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือบุคคลอื่นได้ตามสภาพและฐานะ

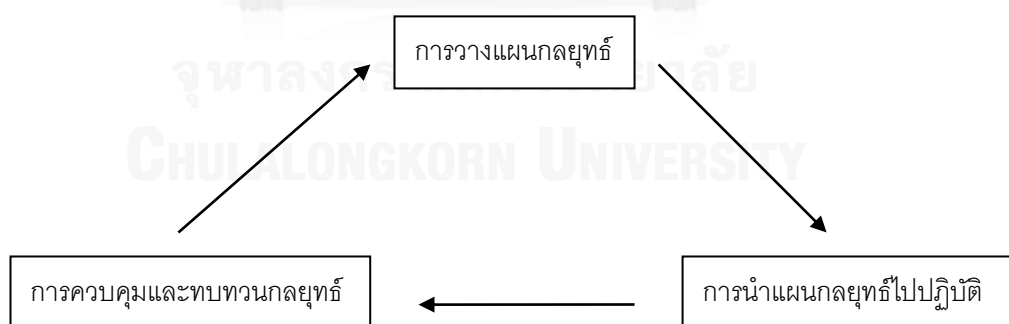
แผนกลยุทธ์โรงเรียนที่เป็นได้ทั้งแผนเชิงรับ (Reactive Plan) เป็นแผนเพื่อแก้ไข ป้องกัน และ ปร่าบปรามปัญหา/อุปสรรค สนใจสภาพปัจจุบัน ในการซ่อมเสริม ปรับปรุงแก้ไขปัญหา หรือวิกฤตที่ เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน เป็นแผนรองรับในขณะเดียวกันก็เป็นแผนเชิงรุก (Pro-active Plan) เป็นความ พยายามที่จะสร้างสรรค์ และปรับปรุงสภาพปัจจุบันให้มีคุณภาพสูงขึ้น เป็นแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้น กลาง และยาว (สมชาย ภาภาสน์วิวัฒน์. 2545)

แผนกลยุทธ์เป็นแผนอนาคตระยะยาว คือ เป็นความพยายามที่จะเรียนรู้ข้อเท็จจริง และการ คาดการณ์หรือตั้งสมมติฐานถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีต่อโรงเรียนหรือการ จัดการศึกษา เป็นแผนองค์รวมมองอนาคต และเป็นแผนเชิงรุก (Pro - Active plan) มีประโยชน์ และคุณค่าหลายประการ (Fidler. 1989)

**คอตเลอร์ และเมอร์ฟี** (Kotier Phillip and Murphy, Patrick E. 1981)ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในการศึกษาสรุปว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์การที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และได้แบ่งกระบวนการวางแผนออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก(Environment Analysis) 2)การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis) 3) การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation) 4)การทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 5) การออกแบบองค์การ (Organization Design) 6)การออกแบบแนวปฏิบัติ (System Design)

**เซอร์โต และปีเตอร์**(Certo and Peter. 1991) ให้ความหมายของการจัดการกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดหมายที่ให้องค์การสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เหมาะสมเสนอขั้นตอนในการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยการพิจารณา “จุดแข็ง - จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส - อุปสรรค” อันเป็นปัจจัยเงื่อนไขในการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมาและที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต
2. การจัดวางทิศทางขององค์การ(Establishing Organization Direction)โดยพิจารณาภารกิจขององค์การ (Organization Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร และเป้าประสงค์ขององค์กร (Organization Objectives) เน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ
4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์(Strategic Implementation)โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น และวัฒนธรรมองค์กร(Organizational Culture)
5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยการติดตามผลการปฏิบัติงานประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร



ภาพที่ 3 วงจรการบริหารเชิงกลยุทธ์

**พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์ (2542)**กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม เริ่มจากกระบวนการบริหารและวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. พิจารณา Corporate Analysis

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

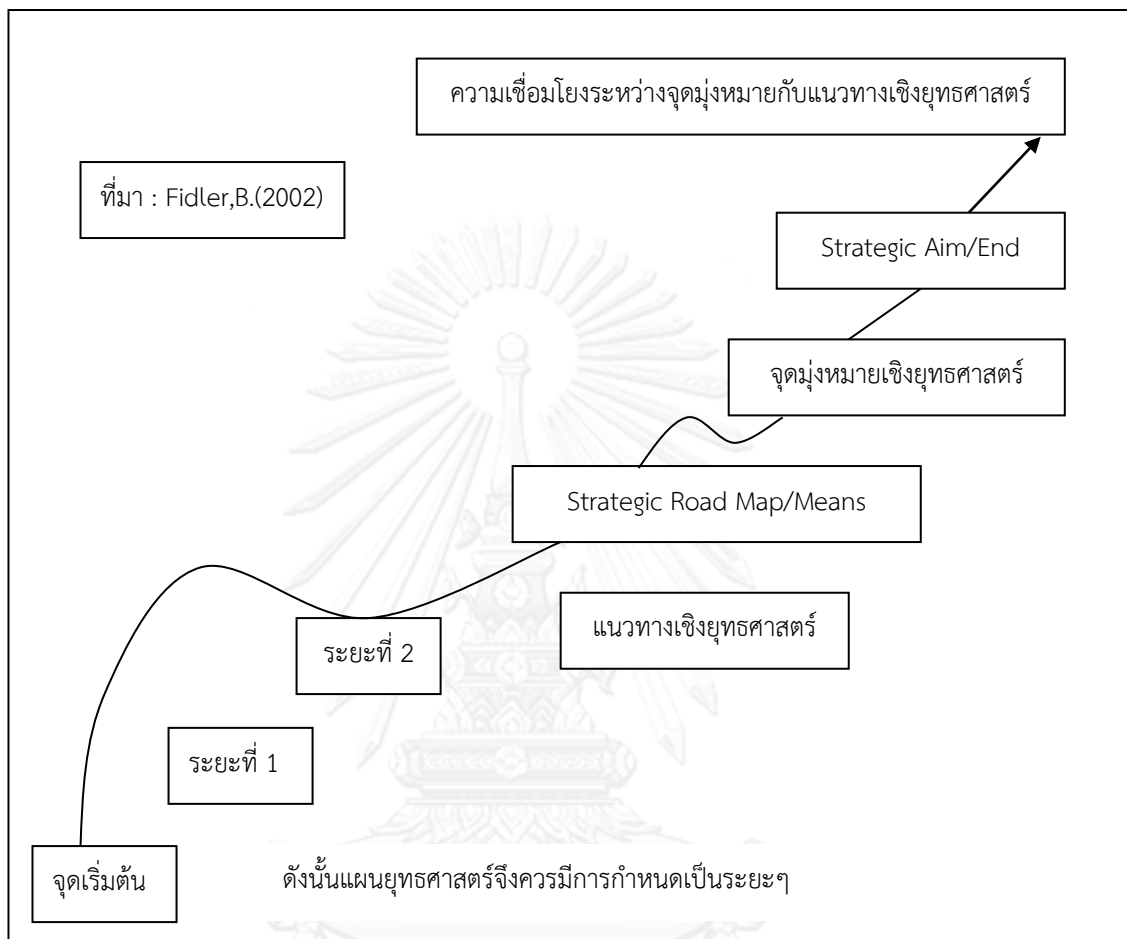
3. เลือกกลยุทธ์และจัดวางกลยุทธ์ (Generating Strategic Alternatives)
4. กำหนดนโยบายและแผนงานโครงการตามกลยุทธ์(Action Plan)
5. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์(Implementation)

**สรุป** การวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนที่มุ่งถึงการตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะยาว โดยการประเมินปัจจัยและอิทธิพลต่างๆ และเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานโดยการเชื่อมโยงทรัพยากรและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เพื่อการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน

#### การพัฒนากลยุทธ์

แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์เกี่ยวกับ กรอบแนวคิด เรื่อง ความเชื่อมโยงระหว่างจุดมุ่งหมายกับแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ ของ Fidler, B. (2002 ; อ้างถึงในพฤษี ศิริบรรณพิทักษ์. 2554 : 10)ตามแผนภาพที่ 4

กรอบแนวคิดความเชื่อมโยงระหว่างจุดมุ่งหมายกับแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ (Fidler, B. 2002; อ้างถึงในพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. 2554 : 10)

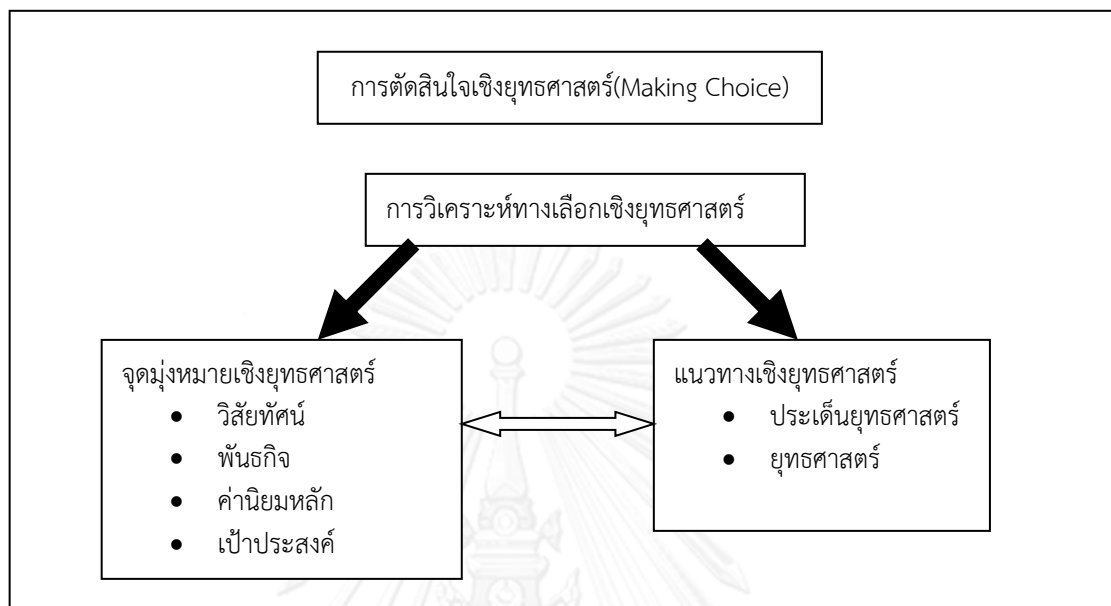


ภาพที่ 1 ความเชื่อมโยงระหว่างจุดมุ่งหมายกับแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ (Fidler, B. 2002)

ที่มา : การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา : พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. เอกสารประกอบการสอน. 2554. หน้า 10



กรอบแนวคิดการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์(Making Choice)(พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. 2554 : 27)



ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์(Making Choice)

ที่มา : การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา : พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. เอกสารประกอบการสอน. 2554. หน้า 27

### กระบวนการจัดการกลยุทธ์

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter. 1991) ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร โดยระบุภาวะคุกคามและโอกาสในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการไปสู่เป้าหมาย

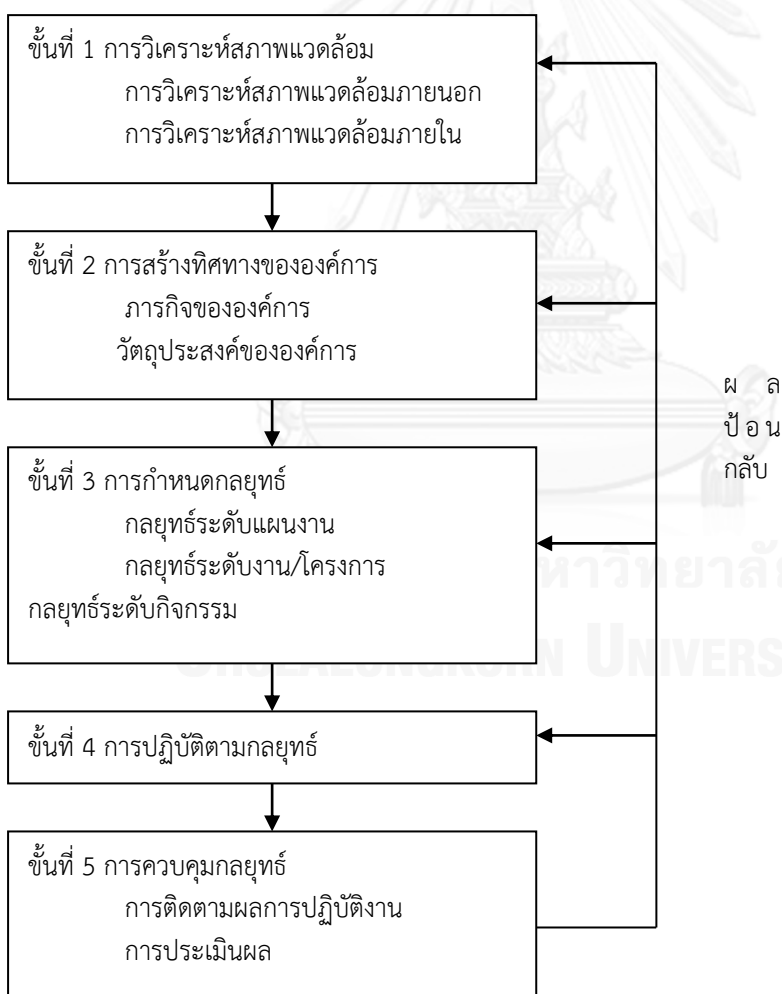
2. การสร้างทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) หรือกำหนดแนวรุก (Thrust) ขององค์กร “พันธกิจขององค์กร” คือ จุดมุ่งหมายหรือเหตุผลว่าทำไมองค์กรจึงคงอยู่ (Exiss) ส่วนวัตถุประสงค์ คือ เป้าหมาย (Target) ที่องค์กรได้เลือกแล้วกระบวนการสร้างทิศทางประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) การไตร่ตรองผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Reflecting on the results of an environmental analysis) 2) การสร้างพันธกิจขององค์กรที่เหมาะสม (Establishing an appropriate organizational mission) เป็นผลมาจากการไตร่ตรองเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และการกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมจะเพิ่มโอกาสของการอยู่รอดในระยะยาวให้แก่สถาบัน 3) การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เหมาะสม (Establishing appropriate organization objectives) โดยการวิเคราะห์แนวโน้มที่สำคัญของสภาพแวดล้อมการพัฒนาวัตถุประสงค์ในภาพรวมของสถาบัน และสร้างวัตถุประสงค์ย่อยตามลำดับ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หมายถึง กระบวนการออกแบบ และเลือกกลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน – โอกาส – ภาวะคุกคาม (SWOT วิถีเมตริกซ์ของ BCG (Goston consulting Group Growth-Share Matrix) และวิถีเมตริกซ์ ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ G.E. (General Electric’s Multifactor Portfolio Matrix)

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ในองค์การ(Implementing Organizational Strategy)เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารต้องมีความคิดที่ชัดเจนในหลายประเด็น เช่น องค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด

5. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)เน้นที่การควบคุมกลยุทธ์ และประเมินกลยุทธ์ การจัดการที่ใช้เพื่อพิสูจน์และรับรองคุณภาพของกลยุทธ์การจัดการนั้น

กระบวนการจัดกลยุทธ์ของเซอร์โตและปีเตอร์สามารถสรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 6 กระบวนการจัดกลยุทธ์ของเซอร์โตและปีเตอร์

### การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT ถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT อาจเสนอแนะให้องค์การเปลี่ยนภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์การ (สมยศ นาวิกาน. 2537) คำว่า SWOT ย่อมาจาก Strength, Weakness, Opportunity และ Threat การวิเคราะห์มีประโยชน์อย่างยิ่งเพราะประเมินว่าองค์การอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินองค์การในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ได้ โดยนำจุดแข็ง จุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับโอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อจะได้ทราบว่าองค์การกำลังเผชิญสถานการณ์อย่างไร และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์การควรทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปผู้บริหารองค์กรจะเผชิญสถานการณ์ 4 รูปแบบในการวิเคราะห์ SWOT (ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2539) ตามภาพที่ 7 ดังนี้

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

ภาพที่ 7 สถานการณ์ 4 รูปแบบในการวิเคราะห์ SWOT

ที่มา: ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2539

#### สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง – โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์ประกอบค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์การในหลายอย่าง ผู้บริหารขององค์การควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

### สถานการณ์ที่ 2 จุดอ่อน – อุปสรรค

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์การกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์การ คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว(defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์การเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาลักษณะภายในต่างๆ

### สถานการณ์ที่ 3 จุดอ่อน – โอกาส

สถานการณ์นี้มีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบการแข่งขันอยู่หลายประการแต่ติดขัดอยู่ที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่าง ทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์การ คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (turnaround - oriented strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

### สถานการณ์ที่ 4 จุดแข็ง – อุปสรรค

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงานแต่ตัวองค์การเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ แทนที่ผู้บริหารขององค์การจะรอนจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารขององค์การสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือกระจายกิจการ (diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่นๆ แทน

การวิเคราะห์ SWOT จะต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารขององค์การ ประเมินว่าองค์การของตนตกอยู่สถานการณ์แบบใด เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT มีลักษณะในเชิงสัมพันธ์ เพราะแต่ละองค์การนั้นมักจะมีจุดแข็ง – จุดอ่อนและโอกาส - ภัยคุกคามที่ผสมผสานกันไปไม่ชัดเจนหรือโดดเด่นออกมา ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะใช้การให้น้ำหนักเพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่าองค์การตกอยู่สถานการณ์ใดโดยวิธีการลงความเห็นของผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์การ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์(2542)ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

1. วิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์การ ประเมินสถานภาพขององค์การในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์เพียงใดจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การและการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การพร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 x 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน” ตามภาพที่ 8

		โอกาส			
จุดแข็ง	10 “เอื้อและแข็ง” 10010		“เอื้อแต่อ่อน”		จุดอ่อน
	“ไม่เอื้อแต่แข็ง” 10		“ไม่เอื้อและอ่อน”		
		ภัยอุปสรรค			

ภาพที่ 8 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

2. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับขององค์การ เช่น เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียวและจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือเลือกกลยุทธ์การสร้างเติบโต (Growth Strategies) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงาน/โครงการเดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้น หรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยการจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดยยกเลิกแผนงานที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นที่ทำได้ดีกว่า หรือตัดงาน/โครงการที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกงาน/โครงการประเภทที่มีหน่วยงานอื่นที่ทำได้ดีกว่าหรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนงานให้เอกชนไปทำในลักษณะ Privatization

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพของแผนงาน ประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์การที่เลือกจะจัดทำว่า อยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชี้แนะว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชี้แนะว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 x2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “ไม่เอื้อแต่อ่อน” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

4. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับแผนงาน เช่น เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ ปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน/โครงการส่งเสริมการประสานงาน/โครงการภายใต้แผนงานเดียวกันสลับสับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกองและระดับฝ่าย เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์การอย่างกว้างขวาง สร้างแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน/โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน/โครงการ ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับบริการค้นคว้าหาวิธีลดต้นทุนในการดำเนินงาน/โครงการและระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

5. วิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพของงาน / โครงการ ประเมินสถานภาพของงาน / โครงการ ขององค์การที่จะเลือกทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์ หรือไม่พึงประสงค์ เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรคแล้วซึ่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากรแล้วซึ่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 x2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

6. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน / โครงการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน / โครงการเดียวกัน ศึกษาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาศักยภาพทั้งในด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์ SWOT ด้วยเทคนิคต่างๆ จะปรากฏจากตารางวิเคราะห์ SWOT ซึ่งมีลักษณะเป็นแกนสองเส้นตัดกันระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์การกับแทนโอกาสและอุปสรรคภายนอกทำให้เกิดเป็นช่องว่างสี่ช่อง เพื่อการวิเคราะห์ ช่องที่หนึ่งเป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์การ ช่องที่สองเป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การ ช่องที่สามเป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การ ช่องที่สี่เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์การ

สถานการณ์ทั้งสี่ที่เกิดจากการวิเคราะห์ SWOT จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ 3 ประการ (สมยศ นาวิกาน. 2537) ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ SWOT จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผล 2) ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกขององค์การที่เหมาะสมกับสถานการณ์ 3) มีการวิเคราะห์เป็นระยะ จะช่วยให้ผู้บริหารรับรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์การตลอดเวลา

## 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

### 2.3.1 ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ ดังนี้ ผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวก (สมพงษ์เกษมสิน. 2519) เป็นการใช้อำนาจกับผู้อื่นให้เกิดการปฏิบัติเพื่อความริเริ่มของกลุ่ม เกิดผลงานตามเป้าหมาย (ฟาริดา อิบราฮิม. 2537) ผู้นำคือ 1) เป็นศิลป์ในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจเชื่อฟังภักดีและเกิดความร่วมมือ 2) เป็นการใช้อิทธิพลทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความร่วมมือไปสู่จุดมุ่งหมาย 3) เป็นรูปแบบของการชักจูงใจให้ยอมทำตามโดยสมัครใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ยอมรับ 4) เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์มีการกระตุ้นซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันด้วยความสมัครใจ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน (พินิตา ตามาพงษ์, 2535) หัวหน้ากลุ่ม ทีมหรือองค์กรที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นบุคคลที่มีบารมี และสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดีรวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ (O'Leary. 2000 ; อ่างถึงในชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2549) เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ (Hersey and Blanchard. 1993) เป็น

ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่มทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งแหล่งที่มาของอิทธิพลมาจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร(Greenberg and Baron. 1995)

เสนห์ จุ้ยโต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ให้ความหมายของผู้นำว่า อาจหมายถึงผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงานไปจนถึงลูกค้าและผู้รับบริการ ผู้บริหารมักจะมองที่ตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่ บางคนเป็นผู้บริหารแต่ไม่ได้เป็นผู้นำ บางคนเป็นผู้นำแต่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร หรือบางคนเป็นทั้งผู้บริหารและเป็นทั้งผู้นำ ผู้บริหารบางคนก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งทางด้านการบริหารโดยไม่มีการยอมรับลูกน้องมีปัญหาที่ไม่ได้ถาม เพราะคิดว่าผู้บริหารท่านนี้ไม่ค่อยรู้จักจริง และเมื่อไปถามเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เพื่อนร่วมงานก็กลายเป็นผู้นำ ความแตกต่างของผู้บริหารกับผู้นำ คือ ด้านของการยอมรับผู้บริหารอาจจะได้การยอมรับในเชิงของตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่ แต่ผู้นำมีเรื่องของกรยอมรับ มี Power หรืออำนาจบารมี

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบารมี และสามารถอย่างดี เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวกเพื่อความริเริ่มของกลุ่มเป็นกระบวนการที่สามารถกระตุ้นบุคคลอื่นตัดสินใจได้เป็นการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจเชื่อฟังภักดีและเกิดความร่วมมือเป็นศิลป์ในการใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด ทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ เกิดผลงานตามเป้าหมาย เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์มีการกระตุ้นซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่อุดมการณ์เดียวกันด้วยความสมัครใจ ซึ่งแหล่งที่มาของอิทธิพลมาจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร หัวหน้ากลุ่ม ทีม หรือองค์กรที่ได้รับการแต่งตั้ง

### ทักษะของผู้นำ

ผู้นำต้องมีทักษะ (Skill) เป็นความชำนาญของบุคคลในการทำกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ (ไชแสง โพรธิโกสม.2543)

1. ความสามารถพื้นฐานเกี่ยวกับความรู้ ทักษะคติ และทักษะเฉพาะพฤติกรรม ประกอบด้วย  
1) การรู้จักตนเองและการประเมินตนเอง (Self awareness and self evaluation skills) ได้แก่ ความกระตือรือร้น การไม่หยุดนิ่ง การมีทิศทางของตนเอง วิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น การคิดสร้างสรรค์ และ ความรับผิดชอบในงานของตนเอง 2) การพูดและการสื่อสาร (Communication) 3) พฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) 4) เทคนิคการบริหารเวลา (Time management)

2. ความสามารถในการประยุกต์ ความสามารถส่วนบุคคลในการเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ได้แก่ 1) การบริหารจัดการ ประกอบด้วย การจัดการ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การรายงานการจัดการการเงิน 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การจูงใจ การแก้ไขความขัดแย้ง การจัดการความเครียด การใช้อำนาจและการให้อำนาจ การให้อิสระและการสั่งงาน การพัฒนาการศึกษา การฝึกอบรมและการติชม 3) การประสานความร่วมมือ 4) การใช้กระบวนการวิจัย 5) การเผยแพร่ข้อมูล 6) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 7) การเปลี่ยนแปลง 8) การเป็นตัวแทน 9) การเป็นแบบอย่าง

**ศิลปะของการเป็นหัวหน้าคน(2503)**ผู้นำ สามารถทำให้หมู่คณะยึดมั่นในความเป็นเอกภาพของวัตถุประสงค์และความต้องการในกิจกรรมหลายอย่าง ผู้นำโดยกำเนิดแต่อย่างเดียวยังไม่พอการสร้างผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็น แนวความคิดในการเป็นผู้นำจึงต้อง ผู้นำในองค์กรหนึ่งมักจะเป็นผู้ตามในองค์กรอื่น บางคนเป็นผู้นำเฉพาะกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น แต่บางคนที่มีความสามารถมากกว่าก็สามารถเป็นผู้นำในกิจการหลายอย่างได้ในขณะเดียวกัน บางคนเป็นผู้นำชั่วคราว บางคนเป็นผู้นำที่มีลักษณะถาวรกว่าโดยผลของการแต่งตั้งหรือโดยความสามารถส่วนตัว และในบางครั้งบุคคลก็เป็นผู้นำโดยพฤตินัยแม้จะไม่มีตำแหน่งใดๆ และปฏิบัติงานอยู่หลังจาก ในโลกสมัยใหม่การประกอบภารกิจร่วมกัน ต้องใช้ความสามารถเฉพาะส่วนบุคคล องค์กรต่างๆนอกจากการจัดการตามปกติ องค์กรเหล่านี้ยังต้องการผู้นำทาง เพราะมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม จำเป็นต้องอาศัยการปฏิบัติต่อกันเป็นส่วนตัว แทนที่จะคอยอาศัยแต่คำสั่งจากหัวหน้า การนำต่างจาก การสั่ง คือ การเป็นผู้นำมักแสดงออกในรูปอำนาจ ในการสั่งหรือความสามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่น ส่วนการสั่งนั้นมุ่งต่อการให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันตามที่โดยลำพังตัวของมันเองไม่เพียงพอที่จะได้มาซึ่งผลอันเกิดจากการที่บุคคลปฏิบัติงานร่วมกัน การมีอารมณ์และความปรารถนาอันเป็นลักษณะของความ เป็นผู้นำแท้จริง ได้แก่ การมีความพยายามยิ่งขึ้นทุกทีที่จะให้คนงาน ถือเอาการทำงานเป็นอาชีพชั่วชีวิต ในการจ้างคนงานจะพยายามสร้างความสัมพันธ์อันถูกต้องและผาสุกทั้งสำหรับคนงาน และหัวหน้าผู้ปกครองสนใจอย่างยิ่งที่จะให้หัวหน้าคนงานและหัวหน้าแผนกต่างๆ ถ่ายทอดเจตนาดีของบริษัทไปยังคนงานและชักนำให้คนงานเหล่านั้นเกิดความรู้สึกว่าตนอยู่ในบริษัทและเป็นของบริษัท การเป็นผู้นำหรือความเป็นหัวหน้าคน สนใจว่าจะทำอะไรจึงจะให้บุคคลเข้ามาร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและผาสุก เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นการใช้และการสร้างอำนาจให้เกิดขึ้นโดยความยินยอมพร้อมใจของประชาชน การสั่งการสนใจเฉพาะผลที่จะเกิดขึ้นเท่านั้นส่วนการเป็นผู้นำ



สนใจวิธีการที่จะนำไปสู่ผลดังกล่าว องค์การต่างๆ จะต้องคำนึงว่าบุคคลมีสำนึกในควมมีคุณค่าของเขาและเพิ่มค่าตัวของตนเอง ซึ่งได้พยายามต่อสู้ให้ได้มาเป็นของตนอยู่ตลอดเวลา ผู้นำจะพยายามดำเนินการให้สวัสดิภาพขององค์การและสมาชิกเป็นสิ่งเดียวกันให้จงได้ เพราะผู้นำเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์องค์การนั้นเป็นแต่เพียงวิถีทางที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์บั้นปลายขององค์การ ผู้นำจึงนำทางและพัฒนาตัวบุคคลอันอาจทำให้เขาเหล่านั้นได้มีความเข้าใจและมีส่วนร่วมดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ผลคือความพอใจของผู้นำอาจรู้สึกว่าได้ทำงานดีพอแล้วเขาอาจประสบความสำเร็จในด้านเกียรติยศชื่อเสียงหรือได้ชื่อว่าเป็นนักบุญในความทรงจำของประเทศชาติแต่ที่เขาเป็นผู้นำเพราะเขาให้บางสิ่งที่ประชาชนต้องการ ในกิจกรรมของมนุษย์นั้นส่วนรวมย่อมยิ่งใหญ่กว่าส่วนย่อย ความมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์จะก่อให้เกิดขึ้นและรักษาให้คงอยู่โดยผู้นำที่ดี หากปราศจากผู้นำเสียแล้วก็ยากที่จะมีขึ้นได้

การบริหารงานและความเป็นหัวหน้าคนหรือผู้นำ จะเห็นชัดว่างานของผู้นำรวมเอากิจการหลายอย่างของสิ่งที่เรียกว่างานบริหารเข้าไว้ด้วย แต่งานบริหารปกติรวมกิจการต่อไปนี้คือ 1) การวางโครงการ กำหนดนโยบายและวิธีการ(planning and defining policies and procedures) 2) การจัดรูปดำเนินงานของบุคคลอื่น(organizing the activities of others) 3) การมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบ(delegating authority and responsibility) 4) การควบคุมสิ่งดังกล่าวมาแล้วในแง่ที่เกี่ยวข้องกับผลที่ต้องการ(controlling these in terms of the result desired) 5) การตรวจตราควบคุมความก้าวหน้าโดยทั่วไปของผลงาน(supervising the general progress of results) 6) การออกคำสั่งหรือคำแนะนำทั่วไป(giving general orders or instructions) 7) การตีความและถ่ายทอดนโยบาย(interpreting and transmitting policies) 8) การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ชั้นรองตำแหน่งสำคัญๆ เพื่อแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร(training key subordinates to carry the executive load) 9) ประสานการปฏิบัติงานและส่วนประกอบต่างๆ ทั้งปวงเข้าด้วยกัน(coordinating all the various efforts and elements) ในประการสุดท้ายยังมีหน้าที่สำคัญอีก คือการเร้า และทำให้เกิดความมีชีวิตชีวาแก่บุคคลซึ่งมีส่วนร่วมดำเนินการ

ผู้นำจึงเป็นผู้ระบายพลังงานของผู้ตามออกมาเป็นผู้เร้าให้ทำงานจนบรรลุถึงระดับอุดมคติ องค์การต่างๆ ต้องการคำสั่งและการอำนวยความสะดวกของผู้บริหารผนวกกับความเป็นผู้นำ

**ความเป็นผู้นำ** ได้แก่ กิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจประชาชนให้ร่วมมือปฏิบัติเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งคนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนา(Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which they come to find desirable) ประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการคือ 1) มีประโยชน์ในการพิจารณาวิถีทางซึ่งบุคคลได้ขึ้นไปสู่ความเป็นผู้นำ 2) จะต้องศึกษาวิธีการในการใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่น 3) จะต้องวิเคราะห์ลักษณะของวัตถุประสงค์ ซึ่งจะทำให้ประชาชนรู้สึกว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนา 4) จะต้องพิจารณาบรรดาคุณลักษณะของบรรดาผู้นำที่แสดงออกในขณะที่ปฏิบัติงานได้

**การใช้อิทธิพลจูงใจบุคคลอื่นของผู้นำ** ศิลปะของผู้นำ ผู้นำ คือ ศิลปินผู้ปฏิบัติงานด้วยวิธีสลับซับซ้อน อุปกรณ์ คือ ประชาชน งานศิลปินที่รวบรวมความคิดหรือวัสดุต่างๆ ประกอบเข้าเป็นรูปร่างเพื่อให้งานศิลปะนั้นสำเร็จลง งานของผู้นำคือ การนำเอาความปรารถนาและพลังงานของมนุษย์เข้ามาสัมพันธ์กันอย่างมีระบบ ซึ่งเป็นงานอันเป็นศิลปะชั้นสูง เพราะความเชี่ยวชาญทางเทคนิค การหยั่ง

รู้ในสิ่งใหม่ๆ การคาดคะเน การติดต่อสื่อสาร เหล่านี้ล้วนแต่เป็นคุณลักษณะของศิลปิน ซึ่งผู้นำควรมีภารกิจของผู้นำในการใช้อิทธิพลจูงใจบุคคลอื่น การพิจารณาปัญหาต่างๆ ตามทรรศนะของเขาเป็นอันดับแรก ควรได้รับการปฏิบัติอย่างมีศิลปะ แนนอนและด้วยความชำนาญ ความรู้ใหม่ๆเกี่ยวกับวิธีการในการใช้อิทธิพลจูงใจบุคคลอื่นนั้นได้เพิ่มขึ้นมากมาย วิธีการที่จะนำมาใช้ประโยชน์ ได้แก่ 1) การให้คำแนะนำ(suggestion) 2) การเลียนแบบ(imitation) 3) การจูงใจ(exhortation) 4) การถกเถียงอย่างจูงใจ(persuasive argument) 5) การโฆษณา(publicity) 6) การปฏิบัติตามความเหมาะสมของเหตุการณ์ (reliance upon the logic of events) 7) การแสดงให้เห็นถึงการอุทิศตนเพราะความเอ็นดูรักใคร่(a show of affectionate devotion) 8) การสร้างสถานการณ์อันเป็นปัญหา ซึ่งน่าจะมีอยู่ปกติ ได้แก่ การสร้างความกดดันในการประชุมซึ่งนับเป็นการให้บทเรียนอยู่ในตัว(the creating of a typical problem situation, the pressure of meeting which teaches its own lessons) มีอยู่บ่อยๆที่มีอิทธิพลภายนอกทำหน้าที่อยู่ในขณะเดียวกันการกำหนดวิธีการเป็นกลางๆไว้ล่วงหน้าซึ่งอาจทำได้ แต่ความรู้แจ้งว่าอิทธิพลแต่ละอย่างมีผลอย่างไร ย่อมเป็นอาวุธสำคัญสำหรับผู้นำ

**วัตถุประสงค์ของผู้นำ** เพื่อดึงดูดความสนใจ สนองความพึงพอใจแก่ธรรมชาติบางอย่างของมนุษย์ จุดหมายจะดึงดูดความสนใจก็ต่อเมื่อการดำเนินงานตามจุดหมายนั้นทำให้บุคคลได้รับบางสิ่งที่เขามีความปรารถนาอย่างแรงกล้าจะเป็นวัตถุประสงค์ที่ดีในทรรศนะของบุคคล เมื่อวัตถุประสงค์นั้นเชิดชูความรู้สึกของความเป็นตัวของตัวเองและความสำคัญของเขา ไม่ว่าผู้ตามจะมีท่าทีเต็มใจที่จะยอมอุทิศตัวของเขาเพื่อผู้นำและเพื่อกิจการของผู้นำเพียงไรก็ตาม ความจริงอันลึกกว่ามีอยู่ว่าเขาผู้อุทิศทุกอย่างให้แก่ผู้นำย่อมจะเป็นตัวของตัวเองในที่สุด คือ อยู่ที่ความเห็นแก่ตัวของมนุษย์ไม่ควรมองข้ามในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยใช้วิถีทางเปิดโอกาสให้แสดงความเป็นตัวของตัวเองของผู้ตามแสดงออกทั้งเป็นส่วนตัวและเป็นกลุ่มก้อน ผู้นำต้องรู้จักคุณลักษณะของบุคคล รู้ถึงลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ ความเป็นหัวหน้าคนขึ้นอยู่กับความรู้จักพฤติกรรมของมนุษย์ รู้จักรบเร้าความปรารถนาขั้นมูลฐานของคน สิ่งบันดาลใจลักษณะของความพึงพอใจ ผู้นำควรจะเป็นผู้เชี่ยวชาญในทางธรรมชาติของมนุษย์ไม่ว่าความรอบรู้ของเขาจะเกิดขึ้นเอง หรือได้มาด้วยการศึกษา ความรู้สึกมีคุณค่าของบุคคล เป็นตัวของตัวเอง แน่ใจว่าเขาก็เป็นหนึ่งเหมือนกัน ต้องการแสดงความเด่นเป็นอันดับแรก อันเป็นมูลเหตุของพฤติกรรม บุคคลทุกคนย่อมเป็นศูนย์กลางของผลประโยชน์แต่ละอย่างขององค์การ พยายามดำเนินตามแนวทางของเขา เพื่อให้สำเร็จประโยชน์ร่วมกับคนอื่น องค์การต้องมีการควบคุมเป็นประการแรก ทุกคนต้องกิน ต้องมีที่อยู่อาศัย มีความปรารถนาที่จะแสวงหาความรักและความมีเกียรติ แต่องค์ประกอบที่เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลต่างกัน ได้แก่ ทัศนคติ ปฏิภาณ ความสามารถ อารมณ์และอำนาจในการสร้างสรรค์ มนุษย์รู้จักตัวเองว่าเป็นอย่างไร ค้นพบได้เอง เลือกลงมือได้ด้วยตนเอง ตัดสินตกลงใจเอง แสดงความรู้สึกให้ปรากฏแก่คนอื่น ถ้าผู้นำมองข้ามความจริงนี้ไปก็ย่อมจะเกิดอันตราย ไม่ว่าจะนำ จะทำตามกรอบของระเบียบวินัย หรือได้รับความเห็นชอบจากคนจำนวนมากในบั้นปลาย บุคคลจะเป็นผู้ตามเพียงเท่าที่เขามีความเชื่อว่าท่านอันเป็นตัวจักรในชีวิตของเขานั้นมีกำลังจะปล่อยให้เขาใช้กำลังนั้น ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีความสำคัญที่บุคคลมีสิทธิเลือกกลุ่มซึ่งเขาจะเข้ามามีส่วนอยู่ด้วยตนเอง เป็นมาตรฐานเพื่อวินิจฉัยว่า ผู้นำของกลุ่มมีจุดมุ่งหมายอันมีลักษณะเป็นประชาธิปไตยหรือไม่ ในกรณีที่ไม่มีโอกาสให้บุคคลเลือกกลุ่มที่จะเข้าร่วมด้วย ไม่มีทางเลือกผู้นำและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ความพยายามที่จะใช้การนำแทนการสั่งการ

ย่อมไร้ผลทุกกรณี วัตถุประสงค์ซึ่งคนในหมู่คณะจะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และผู้นำซึ่งเขายินดีจะปฏิบัติตามนั้น จะต้องมียุทธวิธีที่สร้างความสนใจของผู้ตาม เพื่อสร้างความเด่นของตนเอง และให้ความเด่นงอกเงย และกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม จึงเป็นหลักสำคัญที่จะต้องปฏิบัติตาม

**ข้อพิสูจน์ว่าวัตถุประสงค์เป็นผลสำเร็จ** เนื่องจากความเป็นผู้นำเป็นเรื่องของการดึงออกจากภายในตัวบุคคลซึ่งมุลเหตุจูงใจและความพยายามเป็นสิ่งที่ทำให้เห็นว่าการทำงานร่วมกันภายใต้การนำที่ดีจะเพิ่มพูนอิทธิพลซึ่งมีประจำตัวคนทั้บทวี รวมตลอดถึงความปรารถนาส่วนตัวและความมีเหตุผล ข้อพิสูจน์ในการนำอยู่ที่ความเจริญในทางคุณภาพของผู้ที่ถูกนำในฐานะเอกชนและในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่มการทดสอบความเป็นผู้นำ

**คุณสมบัติอันจำเป็นสำหรับผู้นำ** จำแนกเป็น 10 กลุ่มได้แก่ 1) กำลังกายและพลังประสาท 2) ความเข้าใจวัตถุประสงค์และเห็นแนวทาง 3) ความกระตือรือร้น 4) ความเป็นมิตร และความเอ็นดูรักใคร่ 5) ความจริงใจ 6) ความรอบรู้ในด้ายวิชาการ 7) ความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ 8) เข้าวร 9) ความชำนาญในการสอน 10) ความศรัทธา

**การใช้วิจารณ์อย่างมีเหตุผล** จะต้องเข้าใจกรรมวิธีในการใช้เหตุผล ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ คือ 1) จะต้องมีความรับผิดชอบในปัญหาที่ต้องเผชิญนั้นอย่างเพียงพอ 2) จะต้องมีการรวบรวมข้อเท็จจริงและข้อมูลทั้งปวงเท่าที่จะหาได้ และที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ต้องเผชิญนั้นอย่างพอเพียง ยิงได้ข้อเท็จจริงสมบูรณ์เพียงใดก็ยังมีทางที่จะได้คำตอบที่ชอบด้วยเหตุผลมากขึ้นเพียงนั้น 3) การจำแนกประเภทและการจัดระเบียบใหม่ ข้อเท็จจริงเหล่านั้นขึ้นเป็นหมวดหมู่ให้เกี่ยวเนื่องกัน ซึ่งควรจะให้ความกระจ่างบางประการแก่คำตอบขั้นต้น 4) การกำหนดสมมติฐานหรือคำไขปัญหาขั้นทดลอง คำตอบที่อ้างอิงข้อเท็จจริงน่าจะเป็นคำตอบที่ถูก 5) การพิสูจน์ยืนยันคำตอบของ ข้อสมมติฐานนั้นเพื่อดูว่าคำตอบนั้นสมเหตุสมผลหรือไม่ สนับสนุนตัวเองดีหรือไม่มีเหตุผลหรือไม่ ที่ดีที่สุดคือ พิสูจน์ให้เห็นได้ว่าจะนำไปปฏิบัติได้ผลหรือไม่ 6) การรับเอาไปใช้หรือยอมรับสมมติฐานหรือคำตอบทดลองนั้นว่าถูกต้องและมีประโยชน์ トラบใดที่ข้อเท็จจริงที่ได้จากสถานการณ์ยังคงเป็นไปตามเดิมในสาระสำคัญและการแก้ปัญหาานั้นยังคงได้รับผลเป็นที่พอใจ นี่เป็นกรรมวิธีที่เรียกว่า วิธีคิดแบบอุปมาน โดยพิจารณาจากปัญหาเฉพาะกรณีหรือวิธีคิดแบบวิทยาศาสตร์ การทำตามขั้นตอนดังกล่าว ย่อมชอบด้วยเหตุผลยิ่งกว่าการเดา ความลำบากอันยิ่งใหญ่คือ การยากที่จะทราบข้อเท็จจริงที่ถูกต้องทั้งหมด เรามักจะลืมนึกถึงคนอื่นที่คิดหรือรู้สึกเกี่ยวกับปัญหานั้น จึงอาจทำให้มีความเห็นที่ผิดพลาด ไม่ว่าจะสรุปความเห็นโดยวิธีใดก็ตามผู้นำควรเตรียมตัวไว้ว่า ตนไม่จำเป็นต้องเป็นฝ่ายถูกอยู่ได้ตลอดกาล

**Higg และ Dulewicz(1999)**นักวิจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)

“ความฉลาดทางอารมณ์” หมายถึง การบรรลุเป้าหมายของบุคคล โดยใช้ความสามารถบริหารจัดการกับความรู้สึกและอารมณ์ตนเอง มีความสามารถรับรู้ได้ไว และมีอิทธิพลต่อบุคคลสำคัญอื่น ๆ และสามารถในการสร้างสมดุลของภาวะจูงใจและแรงขับของตนด้วยพฤติกรรมอย่างผู้มีสติสัมปชัญญะและมีจริยธรรม”

**ผู้นำที่ฉลาดรู้ทางอารมณ์(Emotionally Intelligent Leadership)**

Daniel Goleman (1999) กล่าวว่าความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญเป็นสองเท่าของความฉลาดทางสติปัญญา (IQ) รวมกับทักษะทางเทคนิคในการช่วยให้ทำงานได้สำเร็จบุคคลยิ่งมีตำแหน่งสูงขึ้นในองค์กรความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ยิ่งทวีตามความสูงของตำแหน่งนั้นเพราะจะช่วยให้เป็นตัวขับเคลื่อนความคิดและการตัดสินใจตลอดจนการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นของผู้ผู้นำ

### ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้ผู้นำตามแนวคิดของ Daniel Goleman

Goleman (2002) และคณะได้เขียนหนังสือชื่อ The New Leaders : transforming the art of leadership into the science of results. ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อความมีประสิทธิภาพของผู้ผู้นำได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ 4 ด้านสมรรถนะที่ผู้ผู้นำพึงมี 18 สมรรถนะดังนี้

**สมรรถนะที่เกี่ยวกับตนเอง (Personal competence)** เป็นสมรรถนะที่ผู้ผู้นำใช้เพื่อบริหารจัดการกับตนเองประกอบด้วย 2 ด้าน 9 สมรรถนะดังนี้

1. **ด้านความสามารถตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Self-awareness)** มีสมรรถนะ 3 ประการ คือ 1) การตระหนักรู้ตนเอง (Emotional self - awareness) มักเป็นคนที่ตรงไปตรงมาและจริงใจกล้าพูดอย่างเปิดเผยถึงสภาพอารมณ์ของตนและยอมรับผิดถ้าตนแสดงออกไปไม่เหมาะสม 2) การประเมินตนเองได้ถูกต้อง (Accurate self - assessment) เข้าใจถึงจุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (limitation) ของตนได้ดีจึงมักมีอารมณ์ขันกับการกระทำของตน หมั่นเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงตนเองและมีความมีใจกว้างในการรับฟังข้อมูลย้อนกลับตลอดจนคำวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์จากผู้อื่นช่วยให้ผู้ผู้นำรู้ว่าเมื่อไรควรร้องขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นและที่ใดบ้างที่สามารถเสริมสร้างทักษะและความแข็งแกร่งใหม่ ๆ ต่อการเป็นผู้ผู้นำของตน 3) ความมั่นใจ (Self - confidence) รู้ถึงขีดความสามารถของตนได้อย่างถูกต้องช่วยให้ผู้ผู้นำรู้จักเลือกใช้จุดเด่นของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ชอบเอาชนะอุปสรรคด้วยความแน่วแน่

2. **ด้านความสามารถบริหารจัดการตนเอง (Self-management)** มีสมรรถนะ 6 ประการ คือ 1) การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Emotional self - control) มีความสงบนิ่งไม่หวั่นไหวและมีสติตลอดเวลาที่เผชิญกับภาวะวิกฤตที่มีความเครียดสูงไม่แสดงอารมณ์เสียง่าย ๆ เมื่อต้องประสบเหตุการณ์ต่าง ๆ 2) ความโปร่งใส (Transparency) เปิดเผยถึงความรู้สึกความเชื่อและการกระทำที่แท้จริงของตนเองให้ผู้อื่นเห็นมีความคงเส้นคงวาในการคิดการพูดและการกระทำที่สอดคล้องกันนำไปสู่ความเป็นผู้มีความสัตย์ซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการ (Integrity) กล้ายอมรับความผิดพลาดเมื่อทำผิดกล้ายืนหยัดต่อสู้กับการกระทำที่ไร้จริยธรรมของผู้อื่น ก่อให้เกิดความสง่างามและความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) 3) ความสามารถปรับตัว (Adaptability) มีความคล่องแคล่วในการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายโดยที่ตนเองไม่สูญเสียจุดยืน สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุขได้ท่ามกลางปัญหา รุมเร้า และสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนขององค์กรสามารถที่จะยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับภาวะท้าทายใหม่ๆ ปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วสามารถปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ได้ถ้ามีข้อมูลใหม่ที่ดีกว่าและสอดคล้องกับความเป็นจริงมากกว่า 4) มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) มีมาตรฐานส่วนตัวสูงที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งผลงานของผู้ผู้นำเองและของผู้ร่วมงานเป็นนักปฏิบัติ (pragmatic) โดยกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายแต่สามารถที่จะบรรลุได้สามารถคำนวณด้านความเสี่ยงได้ดีว่าผลงานที่บรรลุนั้นมีความ

คุ้มค่าหรือไม่เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและหมั่นสอนผู้ร่วมงานตลอดเวลาเพื่อให้คุณภาพงานสูงขึ้น

5) ด้านริเริ่ม(Initiative) มีจิตสำนึกเรื่องความมีประสิทธิภาพ(sense of efficacy) จะพยายามควบคุมกระบวนการต่างๆของการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดีเป็นคนเก่งในการริเริ่มสิ่งใหม่เมื่อโอกาสมาถึงก็รู้จักหยิบฉวยโอกาสนั้นรู้จักสร้างเงื่อนไขให้เกิดโอกาสขึ้นมีอุปนิสัยเชิงรุก (proactive) ที่ไม่ยอมนิ่งเฉยคอยรอให้โอกาสมาถึงก่อนแล้วจึงเริ่มลงมือทำไม่ลังเลต่อการขจัดขั้นตอนความล่าช้าของการทำงาน(red tape) ให้หมดไปพร้อมปรับเปลี่ยนกฎระเบียบต่างๆที่เป็นอุปสรรคและถ้าจำเป็นก็จะกำหนดแนวทางและเป้าหมายที่ดีกว่าในอนาคต6) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) มีความหวังมีแรงจูงใจและกำลังใจสูง (Self-motivating) มองเห็นช่องทางที่เป็นโอกาส(opportunity)มากกว่าจะมองว่าเป็นภัยคุกคาม(threat)เป็นผู้นำที่มองเห็นส่วนดีหรือจุดเด่นของผู้อื่นและเชื่อว่า สามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้เชื่อว่าทุกสิ่งทุกอย่างยังไม่มีอะไรที่สมบูรณ์ (glass half full) คาดว่าการเปลี่ยนแปลงในอนาคตย่อมนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

**สมรรถนะที่เกี่ยวกับสังคม (Social competence)** ใช้เพื่อบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่นให้เกิดผลดีมี 2 ด้าน 9 สมรรถนะดังนี้

**1. ด้านความตระหนักรู้ทางสังคม (Social awareness)** มี 3 ประการ คือ 1)การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) ทำให้ผู้นำสามารถเข้ากับบุคคลต่างๆได้ดี 2)ความตระหนักรู้ด้านองค์การ (Organizational awareness) เข้าใจสภาพปัจจุบันปัญหาของหน่วยงานรู้เครือข่ายการตัดสินใจและภาวะการเมืองในระดับองค์การได้ดี รู้เท่าทันเกมทางการเมืองรู้วิธีปฏิสัมพันธ์กับเครือข่ายทางสังคมที่สำคัญสามารถเข้าใจถึงพลังการเมืองของกลุ่มต่างๆภายในองค์การได้ดีตลอดจนสามารถเข้าใจถึงค่านิยมหลักและกฎเกณฑ์ที่มีได้ระบุเป็นลายลักษณ์อักษรแต่คนภายในองค์การยึดถือและปฏิบัติ 3) ด้านการบริการ (Service) การรับรู้และตอบสนองต่อความต้องการของฝ่ายผู้ร่วมงานลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย เข้าใจสร้างบรรยากาศด้านอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องสัมผัสโดยตรงกับลูกค้าสามารถสร้างสัมพันธภาพและความรู้สึกที่ดีต่อกันให้ความสำคัญในการติดตามดูแลตรวจสอบถึงความต้องการมากที่สุดจะอยู่คอยใส่ใจดูแลและเปิดประตูกว้างให้พบปะได้เสมอ

**2. ด้านความสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ (Relationship management)** มีสมรรถนะ 6 ประการ คือ 1) การสร้างแรงดลใจ (Inspiration) เป็นผู้ชี้แนะและจูงใจผู้ตามให้เกิดความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมขององค์การด้วยความเต็มใจมองการณ์ไกล ช่วยสร้างความน่าตื่นเต้นในการทำงานให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกคน 2) สมรรถนะด้านอำนาจอิทธิพล (Influence) ผู้นำใช้การพูดหวานล้อมจนผู้ฟังคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตามไปถึงการใช้อิทธิพลระดับที่มีความเป็นผู้นำจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการเป็นผู้หล่อหลอมและเป็นกาวเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้นกว่าแค่ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียวซับซ้อนเช่นดึงบุคคลสำคัญเข้ามาเป็นพวกและเข้ามาเป็นเครือข่ายของตนเพื่อให้ช่วยสนับสนุนความคิดใหม่หรือโครงการใหม่ที่ตนจะริเริ่มขึ้น ผู้นำที่เชี่ยวชาญในการใช้อิทธิพลจึงมักเป็นนักเจรจาหวานล้อมได้ดีมีศิลปะการพูดจูงใจต่อหน้าชุมชนสูง 3) การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ใส่ใจให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองระหว่างทำงานด้วยการให้คำแนะนำและให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลาเป็นผู้นำที่เข้าใจถึงเป้าหมายของผู้ร่วมงานตลอดจนจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละคน จะเข้าช่วยเหลือในฐานะเป็นพี่เลี้ยง(mentors) หรือผู้

ฝึกสอน (coaches) ของคนเหล่านั้น 4) การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change catalyst) กล้าท้าทายต่อสถานภาพเดิมเพื่อให้ได้ความเป็นเลิศขึ้นมาใหม่จะยืนหยัดต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเข้มแข็งแม้จะอยู่ท่ามกลางผู้คัดค้านก็ตามสามารถทำให้ข้อขัดแย้งดังกล่าวกลายเป็นเรื่องที่ทุกคนเห็นด้วยว่าจำเป็นต้องทำ รู้จักหาวิธีการที่เป็นไปได้เชิงปฏิบัติในการเอาชนะอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง 5) การบริหารความขัดแย้ง (Conflict management) สามารถดึงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมถอยออกมาจากความขัดแย้งเพื่อมารวมหามุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่ายที่มีต่อปัญหานั้นจากนั้นจึงหาข้อยุติที่ควรเป็นร่วมกันซึ่งทุกฝ่ายให้การยอมรับได้ ความเป็นกลางอยู่เหนือความขัดแย้งโดยให้การยอมรับต่อความรู้สึกและทัศนคติของทุกฝ่ายแล้วจึงพยายามระดมพลังเพื่อปรับทิศทางใหม่ของทุกฝ่ายให้ไปสู่ข้อยุติร่วมที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้นั้น 6) การสร้างทีมงานและความร่วมมือ (Teamwork and collaboration) ความสามารถในการทำงานแบบทีมของผู้นำกล่าวคือ ผู้นำที่ทำตนเป็นสมาชิกที่ดีของทีมย่อมช่วยสร้างเสริมบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตรที่พร้อมให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกันโดยพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการทำงานกลุ่มจะกลายเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นเห็นถึงการให้ความยอมรับนับถือการให้ความช่วยเหลือและการให้ความร่วมมือที่ดีที่สมาชิกพึงมีต่อกันส่งผลให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้นเต็มใจที่จะร่วมผูกพันและใช้ความพยายามร่วมกันเป็นกลุ่มก้อนเสริมสร้างน้ำใจและอัตลักษณ์ของทีม(team spirit and identity) ให้เกิดขึ้น

**บทบาทผู้นำตามสถานการณ์** (ปริญา ตันสกุล. 2543) บทบาทผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง การแสดงออกซึ่งการเป็นผู้นำบุคคลอื่นในด้านการคิด การตัดสินใจและการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งในแนวทางที่ถูกต้อง เหมาะสมและแยบยลกว่าบุคคลอื่นสามารถแสดงผลลัพธ์ทางความคิดและการตัดสินใจนั้นออกมาได้ก่อนบุคคลอื่นด้วยความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าหาญในการแสดงออกอย่างไม่โลเล โดยพร้อมที่จะทำความเข้าใจกับบุคคลอื่นให้เห็นคล้อยตามจนเกิดการคิดตาม ตัดสินใจตามได้อย่างไม่ลังเล เช่นเดียวกัน การเป็นผู้นำตามสถานการณ์จะเกิดได้ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญคือ 1) รู้ข้อมูลลึกและกว้างกว่า 2) มีความคิดที่แยบยลกว่า 3) มีประสบการณ์มากกว่า 4) มีความคิดสร้างสรรค์ดีกว่า 5) มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรอบคอบกว่า 6) มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนมากพอ 7) มีความกล้าที่จะนำผลการตัดสินใจของตนแสดงออกต่อผู้อื่นอย่างไม่ลังเล

**ศาสตร์และศิลป์แห่งการเป็นผู้นำ** แนวทางที่ถูกต้องของผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถแสดงบทบาทความเป็นผู้นำบุคคลอื่นได้โดยไม่ต้องบังคับหรือจูงใจใดๆ แต่สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและศรัทธา จนพร้อมที่จะเชื่อตาม ทำตามอย่างจริงใจและพอใจเสมอ หลักจิตวิทยาวิทยาศาสตร์พฤติกรรม จัดเป็น “ศาสตร์” ชั้นสูงแขนงหนึ่ง ที่จำเป็นต้องศึกษาและฝึกตนเองให้เกิดทักษะ เมื่อรู้หลักการอย่างดีเยี่ยมแล้ว วิธีการนำสิ่งเหล่านั้นออกมาแสดงเพื่อให้ลูกน้องหรือผู้อื่นยอมรับและศรัทธาก็คือ “ศิลปะ” ของการเป็นผู้นำตามหลักจิตวิทยาวิทยาศาสตร์พฤติกรรม เป็นวิชาที่มีไว้เพื่อประโยชน์ในการบริหารพฤติกรรมคนไม่ใช่มิใช่เพื่อจัดการคนตามแบบของตะวันตกแต่อย่างใด ศาสตร์ด้านนี้ยังเน้นที่การกระทำต่อตนเองมากกว่าการจัดการบุคคลอื่นด้วยอำนาจเหนือ

จิตวิทยาวิทยาศาสตร์พฤติกรรม เชื่อว่า การที่จะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ต้องเป็นผู้นำในดวงใจลูกน้องให้ได้เสียก่อน และการที่เป็นผู้นำเช่นนั้นได้จะต้องทำให้ลูกน้อง “รักและศรัทธา” อย่างจริงใจเสียก่อนจนพร้อมที่จะยอมตามและเชื่อตามเสียก่อนเท่านั้น “ศาสตร์” จึงหมายถึง การ

จัดการกับตนเองในทุกวิถีทางเพื่อสร้างคุณสมบัติสำคัญให้ตนเองที่สามารถก่อให้เกิดการสันสเทือนทางอารมณ์ รู้สึกด้านบวกต่อพวกเขาทั้งหลายที่สัมผัสใกล้ชิดให้รักและศรัทธาจนยอมรับความเป็นผู้นำให้จงได้ ส่วน “ศิลปะ” คือ จะต้องหาคำตอบให้ได้ว่า จะนำเอาคุณสมบัติสำคัญดังกล่าวนั้นออกมาแสดงให้พวกเขาประจักษ์หรือปฏิบัติต่อพวกเขาเหมือนเป็นธรรมชาติของตัวเองให้เกิดการสันสเทือนสูงสุดทางอารมณ์รู้สึกด้านบวกได้อย่างไร หากได้นำเอาทั้งศาสตร์และศิลป์มาผสมผสานกันให้เป็นหนึ่งเดียวได้ย่อมจะมีภาวะผู้นำในตนเอง หรือมีความเป็นผู้นำในตนเอง เพราะจะส่งประกายเจิดจ้าผ่านบทบาทใดๆ ที่แสดงมันออกมา มันคือ พลังอำนาจที่จะกระตุ้นความรักและศรัทธาในจิตใจของพวกเขาทุกคนให้เกิดการสันสเทือนไปพร้อมๆ กัน และค่อยๆ สั่งสมพอกพูนเพิ่มขึ้นได้เรื่อยๆ ไปโดยไม่มีความวิตกกังวลเลยแม้แต่น้อยนิด ธรรมชาติที่ตีงามของมนุษย์อย่างหนึ่งก็คือ หากมีความรักและศรัทธาต่อผู้ใดหรือสิ่งใด มนุษย์ก็จะพร้อมที่จะเชื่อตามยอมตาม และทุ่มเทใจทั้งหมดของตนที่มีอยู่ไปให้ทันทีโดยไม่ต้องมีการบีบบังคับหรือจูงใจทั้งสิ้นหากสามารถสร้างความเป็นผู้นำในตนเองได้ก็ย่อมเป็นผู้นำบุคคลอื่นให้ยอมรับตามด้วยความรักและศรัทธาได้เช่นเดียวกัน ผู้ที่เข้าถึงความเป็นผู้นำในตนเองได้ หมายถึงบุคคลที่สามารถเข้าถึงพลังอำนาจสูงสุดในตนเองได้แล้วและยังสามารถที่จะถ่ายทอดมันออกมาภายนอกเป็นพฤติกรรมต่างๆ ทั้งที่กระทำต่องาน ต่อตนเองและต่อผู้อื่นได้อย่างเป็นธรรมชาติ ยังมีพลังอำนาจในตัวเองสูงส่งมากเท่าใด ความเป็นผู้นำในตนเองจะยิ่งสูงมากขึ้นเพียงนั้น และแน่นอนว่าถ้ายังมีผู้นำในตนเองเหนือใครก็ย่อมเข้าถึงการเป็นผู้นำบุคคลอื่นๆ ได้มากกว่าใครแล้ว การแสดงบทบาทผู้นำไม่ได้จะไม่มีอุปสรรคหรือความเสี่ยงต่อความล้มเหลวใดๆ ที่จะเกิดขึ้นมาภายหลังเลย ตัวผู้นำเองก็ไม่เครียดกับการที่จะต้องคอยจ้องจัดการบุคคลอื่น และบุคคลอื่นก็ไม่เครียดกับการที่ตนต้องถูกบังคับบัญชาหรือจูงใจอีกต่างหากด้วย

สรุป ได้ว่า ฝ่ายหนึ่งไม่เครียดกับการสรรหาอำนาจเหนือมาทำลายอำนาจในตนเองของลูกน้อง และฝ่ายลูกน้องก็ไม่เครียดไปกับการที่ตนจะต้องถูกทำลายอำนาจในตนเองไปในเวลาเดียวกัน สิ่งนี้เป็นเคล็ดลับเบื้องต้นของการเป็นผู้นำตลอดกาล

### หน้าที่ของผู้นำแบ่งออกได้ดังนี้

1. ลักษณะของการควบคุมคนส่วนใหญ่ไม่ต้องการให้ใครมาควบคุม แต่ในทางปฏิบัติงานแล้ว การควบคุมอยู่ห่างๆจะได้ผลดีตามมาในลักษณะของการติดตามผลงานอาจจะใช้การควบคุมด้วยระบบเอกสารระบบของงานที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันหรือเป็นการควบคุมในระบบด้วยตัวของมันเองอย่างอัตโนมัติ
2. ลักษณะของการตรวจตราเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะต้องติดตามความเคลื่อนไหวหรือผลการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ เพื่อที่จะสามารถแก้ไขในเหตุการณ์นั้นๆ ได้ทันการ
3. ลักษณะของการประสานงานการประสานงานของหน่วยงานต่างๆรวมทั้งการประสานงานในเรื่องตำแหน่งหน้าที่การงานถือว่าเป็นความจำเป็นและสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน
4. ลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการการสั่งการของผู้นำถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างหนึ่งเพราะผู้นำที่ดีจะรู้จักการใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดการวินิจฉัยสั่งการที่ดีนั้นจะต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที

5. ลักษณะของการโน้มน้าวให้ทำงานผู้นำมีหน้าที่หลักอย่างหนึ่งคือการชักชวนให้สมาชิกมีความสนใจในการปฏิบัติงานหน้าที่การทำงานด้วยความตั้งใจมีความซื่อสัตย์สุจริต และเต็มใจที่จะทำงานนั้นๆให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุด

6. ลักษณะของการประเมินผลงานการพิจารณาความดีความชอบตลอดระยะเวลาการทำงานของพนักงานถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรกระทำเป็นระยะๆและสามารถแจ้งผลให้ผู้ที่ถูกประเมินได้ทราบเพื่อจะได้แก้ไขในโอกาสต่อไปหากสามารถประเมินผลงานได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมแล้วปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลย่อมลดน้อยลงไปด้วยเช่นกัน

#### คุณสมบัติที่ดีของผู้นำ

1. มีความรู้ ความสามารถ การใช้สติปัญญานั้นๆ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆให้สำเร็จลุล่วงไปได้เมื่อมีสติปัญญาดีก็เกิด

2. เป็นผู้ที่มีสัมมาคารวะ คำว่าสัมมาคือจะต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีอารมณ์มั่นคงมีวุฒิภาวะมีความเชื่อมั่นในตนเองมีความสนใจและใช้กิจกรรมต่างๆอย่างกว้างขวางเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

3. เป็นผู้ที่มีแรงกระตุ้นภายใน คือมีจิตสำนึกเกิดขึ้นในตัวของผู้เป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานมีความปรารถนาที่จะทำงานตรงนั้นให้เกิดความสำเร็จ

4. เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีผู้นำจะต้องตระหนักในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตัวเองของลูกน้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มองโลกในแง่ดีในการที่จะทำให้กิจการต่างๆประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

#### ลักษณะของผู้นำที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

1. ต้องเป็นนักเผด็จการหมายถึงผู้บริหารสามารถจะสั่งการได้อย่างเด็ดขาดผลผลิตที่ได้มาส่วนใหญ่จะมาจากด้วยปริมาณ ส่วนเรื่องคุณภาพที่จะดีในช่วงแรกๆหากผู้นำสามารถสอดส่องดูแลอยู่ตลอดเวลาผลผลิตก็อาจจะมีทั้งปริมาณและคุณภาพที่ดีตามไปด้วย

2. ต้องเป็นนักพัฒนาผู้นำประเภทนี้จะต้องมีผู้ร่วมงานที่รู้ใจ สามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆตลอดเวลา

3. ต้องเป็นนักบริหารผู้นำประเภทนี้จะใช้การทำงานด้วยวิธีใหม่ๆเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ร่วมแสดงความคิดเห็นแม้กระทั่งในการวางนโยบายต่างๆการทำงานโดยทั่วไปจึงเป็นไปในลักษณะประชาธิปไตยผู้ร่วมงานจะต้องเป็นผู้มีคุณภาพเพียงพอ สามารถตอบสนองการทำงานในระบบๆได้เป็นอย่างดี

4. ต้องเป็นนักเผด็จการอย่างมีศิลปะผู้นำประเภทนี้เป็นนักพูดที่เฉลียวฉลาดจะการใช้การพูดเป็นการชักชวนให้เกิดการทำงานด้วยความเต็มใจ มีการเสนอแนะและหวานล่อมให้เห็นคล้อยตามไป

การบริหารงานในปัจจุบันนี้ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำเข้ามาเกี่ยวข้องเพราะจะสามารถได้ใช้หรือพยายามใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานออกมาในการปฏิบัติงานให้มากที่สุดพึงระลึกไว้เสมอว่าพนักงานทุกคนมีความสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงานเป็นผู้ที่ผลักดัน



ให้งานทุกอย่างของกิจการนั้นสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นการบริหารงานที่ดีจะต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำและเก่งงาน เก่งคนเก่งคิด เก่งการดำเนินชีวิตไปพร้อมๆ กัน

### 2.3.2 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลายๆ หน้าที่ของผู้บริหาร ผู้นำกับผู้บริหารจึงแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์การ มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจและผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ (Leadership) ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจทางสายงานแต่มีอำนาจโดยวิธีอื่น มีบทบาทที่กว้างกว่าบทบาทผู้บริหารและบ่อยครั้งที่ไม่ได้มีส่วนในองค์การอย่างมีรูปแบบ ผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับและการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน งานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลป์ในการบริหารงานของผู้นำ ซึ่งทักษะและศิลป์ที่ใช้ในการบริหารงาน คือ ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Lussier.1996)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร(Dubrin.1998)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการตลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้ (ธวัช บุญยณณี. 2550)

ภาวะผู้นำ มีคำสำคัญอยู่ 2 คำ คือ คำว่า “leadership” ซึ่งมักเรียกว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “การเป็นผู้นำ” กับอีกคำหนึ่งคือ “Management” ซึ่งเรียกว่า “การบริหาร” หรือ “การบริหารจัดการ” ทั้งสองคำมีความหมายแตกต่างกันโดยมีนักวิชาการให้ทัศนะไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำ คือ ความริเริ่มและธำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม (Stogdill. 1974:411) ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรือ อำนวยการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ (McFarland.1979:303)ศิลป์ในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ (Mitchell and Larson, Jr., 1987:435) บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ(David Schwartz, 1980:491)เป็นเรื่องของศิลป์ของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม(Koontz and Wehrich.1988:437) เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ (Robbins. 1989:302)เป็นกระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม(Stoner and Freeman.1989:459) เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง(ผู้นำ)ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง(พยอม วงศ์สารศรี.2534:196)

คอตเตอร์(Kotter.1999)แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด กล่าวว่าไว้ว่าการบริหารจัดการ (Management) หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ที่สลับซับซ้อนได้ การบริหารจัดการที่ดีทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในแง่มีแผนงานที่เป็นทางการมีโครงสร้างขององค์การที่แน่นอนชัดเจน และมีการกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์ และสร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

เฮาส์ (House. 1996 ; อ้างถึงใน ธัญรัตน์ สินชัย : 2555) แห่งมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย มีความเห็นว่าผู้บริหาร (Manager) คือ ผู้ใช้อำนาจทางการ (Authority) ซึ่งมากับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเพื่อให้สมาชิกขององค์การยอมปฏิบัติตามการบริหารจัดการ ประกอบด้วยการนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้นำลงสู่การปฏิบัติการประสานงานและการจัดคนทำงานในองค์การ ตลอดจนการแก้ปัญหาประจำวันที่เกิดจากการปฏิบัติงานภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย แหล่งที่มาของการมีอิทธิพลอาจเป็นอย่างไรก็ตาม ทำให้บุคคลนั้นได้รับอำนาจและเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นตามมา ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่สามารถเป็นผู้บริหาร (Not all leaders are managers) และไม่ใช่ผู้บริหารทุกคนที่สามารถเป็นผู้นำ (Not all managers are leaders) เพราะอิทธิพลจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบมากกว่าอิทธิพลที่กำหนดตามโครงสร้างองค์การ ผู้นำสามารถเกิดขึ้นจากกลุ่มคนให้การยอมรับนับถือได้ในองค์การที่ดีจำเป็นต้องมีทั้งภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่เข้มแข็งจึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลได้สูงสุด มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ และสามารถในการคลี่คลายสมาชิกทั้งองค์การให้มุ่งต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

ยูก์ (Yukl. 1989 : 3)กล่าวว่า ชอบเขตเนื้อหาและความสนใจในภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยแต่ละคนแตกต่างกันเป็นสาเหตุที่ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลาย

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548)จากมหาวิทยาลัยขอนแก่น อธิบายถึง “ภาวะผู้นำ” ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ

New Webster’s dictionary of English language(1981: 851)ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าหมายถึงตำแหน่งของผู้นำ หน้าที่ของผู้นำหรือการขึ้นนำของผู้นำ และความสามารถในการนำของผู้นำ

ในพจนานุกรม Oxford advanced learner’s dictionary of current English โดย Hornby(1993: 708) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการนำ และกลุ่มของผู้นำ นอกจากนี้แล้วยังมีผู้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Hollander(1978: 1-4) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำ มิได้หมายถึงตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ถึงแม้ภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตามกฎหมายที่ผู้นำมี กระบวนการภาวะผู้นำมีผู้นำเป็นส่วนสำคัญและเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ แต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้วเป็นการใช้อิทธิพลในการนำ แต่ผู้ตามใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้เช่นกัน

Trewatha and Newport(1982: 384)ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางการบริหารไว้ว่าเป็นกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อ

นำพฤติกรรมองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดปัจจัยหนึ่งขององค์การ หากผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำ อาจมีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ

Koontz&Wehrich(1988:437-438)ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำหรืออิทธิพล(influence) หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ผู้อื่นใช้ความพยายามมากที่สุด โดยสมัครใจ กระตือรือร้น และมีความเชื่อมั่น ผู้นำจะคอยทำหน้าที่ให้ความสะดวกเพื่อให้งานก้าวหน้า สร้างอารมณ์ร่วมให้กลุ่มทำงานจนบรรลุเป้าหมาย มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น 3) ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วม 4) ความสามารถที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อแรงกระตุ้น

Daft(1994: 478)ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เป็นผู้นำในการใช้อิทธิพลโน้มน้าวบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ คือ ต้องประกอบด้วย 3 ประการ คือ 1) คน คือ ผู้นำและผู้ตาม 2) การโน้มน้าวหรืออิทธิพล 3) เป้าหมายขององค์การ

พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตฺโต). 2540: 18-19)มีความเห็นว่า ผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องและชอบธรรม ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ คือ 1) ตัวผู้นำ 2) ผู้ตาม 3) จุดหมาย 4) หลักการและวิธีการ 5) สิ่งที่จะทำ 6) สถานการณ์

ลีปพนนท์ เกตุทัต(2540:43-45)ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม ผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ประการ คือ 1) เป็นคนเก่ง 2) เป็นคนดี 3) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 4) มีความกล้าหาญทางจริยธรรม 5) อุดม 6) บริหารจัดการเป็น 7) ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ 8) มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม 9) เคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร

ความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader)พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม(Followers)ในกลุ่มหรือบุคคลอื่นๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรม และอื่นๆไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชักนำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย

### คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

คุณลักษณะของภาวะผู้นำ แยกตามตัวอักษร LEADERSHIP คือ L = Love ความรัก หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องเริ่มด้วยการมีความรักเสียก่อน คือ รักในหน้าที่การงาน รักผู้ร่วมงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความก้าวหน้า รักความยุติธรรม E = Education and Experience

หมายถึง คุณสมบัติทางการศึกษาและประสบการณ์ที่ดี เป็นแบบอย่างและสามารถสั่งสอนแนะนำ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง A=Adaptability หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม รู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า D= Decisiveness หมายถึง มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แน่นนอน กล้าได้กล้าเสีย E= Enthusiasm ความกระตือรือร้น มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานและสนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย R = Responsibility เป็นผู้มีความรับผิดชอบทั้งในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ทอดทิ้งหรือปัดความรับผิดชอบให้ผู้อื่น S = Sacrifice and sincere ต้องเป็นผู้เสียสละเพื่อส่วนรวม จริงใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือ H = Harmonize เป็นผู้มี ความนุ่มนวล ผ่อนปรน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความเข้าใจอันดีต่อกันในหมู่ผู้ร่วมงาน อาจ รวมถึงการถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะอันควร I = Intellectual capacity เป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคนทันต่อเหตุการณ์ เป็นผู้รอบรู้ และมีความคิดริเริ่ม P = Persuasiveness เป็นผู้มีศิลปะ ในการจูงใจคน ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้หลักจิตวิทยา (Psychology) และต้องมีอำนาจ (Power) ในตัวเอง

Ronald.A.Heifetz (1997) ให้หลักคิดและแนวทางเรื่องภาวะผู้นำ ไว้คือ 1) การคิดแบบ ผู้นำไม่ได้เป็นไปในรูปแบบเดิมๆ ที่ว่าผู้นำนั้นเกิดขึ้นมาพร้อมกับบุคคลนั้นๆ หรือเป็นพรสวรรค์ที่ติดตัว มาแต่การฝึกความเป็นผู้นำจะต้องเริ่มจากความคิดที่ว่าผู้นำนั้นเรียนรู้และฝึกฝนได้ 2) แท้จริงแล้ว องค์กรหรือสังคมต้องการผู้นำที่สามารถนำพาพวกเขาก้าวผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากมิใช่เพียงผู้นำ แบบบังคับบัญชาหรือสั่งการสิ่งต่างๆ 3) การปรับทัศนคติเกี่ยวกับการเรียนรู้ภาวะผู้นำ อาจใช้วิธีการ ง่ายๆด้วยการเปรียบเทียบ “ภาวะผู้นำ” เหมือนดั่ง “ศิลปะ” ซึ่งเมื่อได้รับการฝึกฝนอย่างมากเท่าใดก็จะ เกิดความชำนาญมากขึ้นเท่านั้น

ภาวะผู้นำมักเป็นคุณสมบัติข้อกำหนดเบื้องต้นที่หลายองค์การใช้ในการคัดเลือกคัดสรรคน เข้ามาทำงานและเป็นหัวข้อหลักหัวข้อหนึ่งที่ใช้ในการฝึกอบรมรวมไปถึงเป็นเกณฑ์หลักสำคัญของการ ปรับเลื่อนระดับพนักงานเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารในแทบจะทุกองค์การ

ปรากฏการณ์ใหม่ที่เริ่มพบเห็นได้ในหลายองค์การคือ การที่คนรุ่นใหม่เริ่มได้รับการแต่งตั้งขึ้น สู่ระดับชั้นหัวหน้างานหรือผู้บริหารหน่วยงานพร้อมกับเกิดปัญหาความยุ่งยากของการบริหารคนต่าง รุ่นต่างวัย เช่น คนไม่ทำงาน ไม่รักผูกพันกับองค์การการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ ต้องเน้นไปที่ การสร้างกระบวนการเรียนรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นที่พึงประสงค์ตามที่ต้องการซึ่ง ต้องอาศัยการวางแผน มีขั้นตอนกระบวนการฝึกอบรมและสร้างการเรียนรู้ที่ดีและทำอย่างต่อเนื่อง และมีผลย้อนกลับ ร่วมกันพัฒนาระหว่างวิทยากรหรือผู้ให้การฝึกอบรมกับผู้เข้ารับการอบรม

**ภาวะผู้นำ** (จอห์นซี. แม็กซ์เวลล์. 2547) คุณสมบัติของผู้นำสามารถพัฒนาและเรียนรู้ได้ คุณสมบัติผู้นำ 21 ประการ ได้แก่ 1) คุณธรรมให้แกร่งตั้งหินผา 2) เสน่ห์ความประทับใจแรกพบอาจ ประสบความสำเร็จ 3) พุ่มเทเป็นสิ่งที่แยกนักปฏิบัติออกจากนักฝัน 4) สื่อความเข้าใจ หากปราศจาก สิ่งนี้จะต้องเดินทางโดยลำพัง 5) ประสิทธิภาพ หากมีสิ่งนี้ใครๆก็จะมาหาคุณ 6) กล้าหาญ มีเพียงคน เดียวที่กล้าหาญก็เทียบเท่าเสียงข้างมาก 7) วิจารณ์ญาณ เป็นสิ่งที่ให้ความกระจ่างแก่ปัญหาอันมืดมน 8) โฟกัส ยังมีความคมชัดก็ยิ่งแม่นยำ 9) มีน้ำใจ เปรียบเหมือนเทียนที่จะไม่สูญเปล่าเพราะจุดไฟให้ เทียนอื่น 10) ริเริ่ม หากไม่มีสิ่งนี้ก็ไม่ต้องไปไหน 11) พึงอย่างตั้งใจ ให้ฟังเพื่อให้เข้าถึงจิตใจคน 12) มี ใจรัก ใช้ชีวิตด้วยใจรัก 13) ทัศนคติที่ดี หากเชื่อว่าทำได้ก็สามารถทำได้ 14) รู้จักแก้ปัญหา อย่าให้

ปัญหาเป็นปัญหา 15) มนุษย์สัมพันธ์ ถ้าเข้ากันได้ก็ไปกันได้ 16) รับผิดชอบ หากไม่แบกภาระก็ไม่ใช่ผู้นำ 17) มั่นคง ความเก่งกาจไม่อาจชดเชยความห้วนไหว 18) วินัยในตนเองต้องสำนึกตัวเองให้ได้ก่อน 19) เป็นผู้รับใช้ ถ้าอยากนำหน้าจงให้ผู้อื่นมาก่อน 20) ใฝ่รู้การคงไว้ซึ่งการนำจะต้องคงไว้ซึ่งการเรียนรู้ 21) วิสัยทัศน์ จะคว้าไว้ได้แต่เฉพาะสิ่งที่เห็นได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำมีความคิดริเริ่มและธำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม สามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยการ มีศิลปะในการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้เพื่อให้ลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ ภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

**ยุทธวิธี 19 ประการสำหรับภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ** (บทความที่น่าสนใจ กระจกวงศกษาศิการ) ได้แก่ 1) รักษาสัมพันธภาพที่ดีกับนาย 2) ทำตัวอย่างที่ดี เช่น มีความจริงใจ ซื่อสัตย์ ควบคุมอารมณ์ ใช้ปัญญา กล้าตัดสินใจ ยืดหยุ่นมีเหตุผล กำหนดวัตถุประสงค์ ริเริ่มกระตือรือร้น เป็นยุทธวิธีที่ดีมาก 3) บอกความคาดหวังท่านชัดเจนบอกเขาก่อนที่จะทำงาน และเตือนเขาบ่อยๆ 4) ประชุมเพื่อสร้างทีมให้เข้มแข็ง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความคิดให้กลุ่มมุ่งเน้นที่เป้าหมาย 5) ให้รางวัลผู้ให้ความร่วมมือและทำงานหนัก 6) ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และหาประโยชน์จากความแตกต่างเหล่านั้น 7) ให้คำชมบางคนที่ทำให้ความร่วมมือกับทีมดูวัตถุประสงค์ ความจริงใจและความถี่ 8) รับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานจะรู้สึกว่าคุณเป็นสิ่งที่มีความสำคัญจะได้ทราบความเป็นไปในเรื่องต่างๆ มากขึ้น 9) เลือกบุคคลที่สามารถทำงานกันเป็นทีม ไม่มีการฝึกรบชนิดใดที่จะเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่แปลกแยกจากทีมได้มากนักให้พิถีพิถันในการเลือกคน อย่าต้องมาจ่ายเงินเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งผิดๆ 10) ร่วมกันกำหนดเป้าหมายทัศนภาพ สร้างแรงจูงใจ และเหตุผลต่างๆ ไม่ต้องบอกว่าต้องทำอะไรในสถานการณ์ต่างๆ และให้ช่วยตัดสินใจในวิธีการที่ดีที่สุดในการที่จะทำให้บรรลุผลตามความต้องการ 11) ยอมรับความผิดพลาดการยอมรับความผิดพลาดแสดงถึงความเข้มแข็งมากกว่าการแสดงความอ่อนแอ 12) อย่าให้คำมั่นสัญญาง่ายๆ ถ้าไม่ปฏิบัติตามสัญญา มิตรภาพก็จะสลายไป 13) บริหารเวลาให้ดีกว่ามีเวลาให้เพื่อนร่วมงานบ้าง 14) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับคนสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร 15) ต้องยอมรับค่าของคนตามความแตกต่างของบุคลากรทุกคนมีความรู้สึกว่าคุณเองสำคัญ 16) แก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างชัดเจน และยุติธรรม เรียนรู้ที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 17) ให้ข้อมูลในการทำงานก่อนที่เขาจะทำเมื่อมอบหมายงานต้องให้ข้อมูล 18) ทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นจากแรงกดดันของแต่ละวันบ้าง ท่านต้องมีเวลาคิดว่าจะทำอย่างไรดีให้เป้าหมายบรรลุผล ควรจะวางแผนอย่างไร 19) อย่าเป็นคนที่เคร่งเครียดจนเกินไป ระวังและเป็นกันเองกับลูกน้องบ้าง

**9 วิธีการทำงานในการพัฒนาผู้ร่วมงาน** (บทความที่น่าสนใจ กระจกวงศกษาศิการ) ได้แก่ 1) มอบงานที่สำคัญและงานที่ท้าทายความสามารถ 2) มอบงานที่ท่านเคยทำให้รับผิดชอบทีละน้อยๆ 3) ยกย่องบุคคลเมื่อปฏิบัติงานดี 4) ให้เพื่อนร่วมงานมีโอกาสตัดสินใจหรือขอคำแนะนำบางอย่างจากเขา 5) ส่งเขาไปฝึกรบกรรมการบริหารหรือสัมมนาอย่างน้อยปีละครั้ง การส่งไปสัมมนาจะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญและสอนทักษะใหม่ในการทำงาน 6) ให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างมีวัตถุประสงค์ จริงใจและ

บ่อยๆ อาย่ากย่องหรือตำหนิจนกว่าจะทำการดังกล่าว7)อย่าแก้ปัญหาก็ ให้เขาได้แก้ปัญหาเขาด้วยตัวพวกเขาเอง8)ให้สิ่งอำนวยความสะดวกในการแก้ปัญหาหรือตอบคำถามต่างๆ ใช้นโยบายเปิดประตูและเปิดใจ9)ฝึกฝนให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานและสามารถรับช่วงงานต่อได้ควรได้รับการฝึกฝนตั้งแต่เดี๋ยวนี้

**หลักเกณฑ์ 10 ข้อในการมอบหมายงานได้แก่**(บทความที่น่าสนใจ กระทรวงศึกษาธิการ)1) ต้องแน่ใจผู้ใต้บังคับบัญชามีทักษะมีความสามารถ ความสามารถพิเศษและสามารถที่จะทำงานได้ 2) ให้ตรวจสอบกับเจ้านาย ก่อนว่า เจ้านายตกลงที่จะให้คุณเลิกความรับผิดชอบในเรื่องนั้น 3)อย่ามอบหมายงานที่ต่ำต้อยแต่ต้องเป็นงานที่สำคัญ 4)มั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจงานอย่างชัดเจน 5)ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ ถ้ามีกฎเกณฑ์หรือข้อจำกัดที่อาจจะต้องปฏิบัติตาม ต้องแน่ใจว่าได้มีการสื่อสารกันอย่างดี 6)จัดหาให้มีทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานถ้ามอบหมายงานจำเป็นต้องให้ความช่วยเหลือที่จำเป็นด้วย7)ให้สิ่งอำนวยความสะดวก จัดให้มีเครือข่ายช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่ามีการตรวจตราอย่างเข้มงวดเกินไป8)ถ้าผลงานดีก็ยกย่องเขา9)ถ้าผลงานไม่ดีบอกวิธีการที่จะปรับปรุงให้ด้วย10)มอบหมายงานให้บ่อยขึ้น ทุกคนก็จะชนะ

**ข้อแนะนำ 7 ประการในการสื่อสารสู่เบื้องบน**(บทความที่น่าสนใจ กระทรวงศึกษาธิการ)ได้แก่1)จัดการบริหารแบบ MBWA (Managing by Walking Around) การบริหารแบบเดินไปรอบๆ ค้นหาว่าอะไรเกิดขึ้นกับคนของท่านอย่าคุยให้ถามคำถามเขาและฟังเขาพูด2)ใช้นโยบาย เปิดประตูให้ผู้ร่วมงานทราบว่าถ้ามีปัญหาสามารถมาพบท่านได้ 3)บอกให้เพื่อนร่วมงานทราบว่าไม่ควรปกปิดข่าวร้ายให้หน่วยงานทราบ4)อย่าแสดงปฏิกิริยาที่ไม่ดีเมื่อได้ยินบางสิ่งที่ไม่ดีพลาดอย่าตำหนิคนที่นำข่าวมาบอก5)จัดให้มีช่วงระยะเวลาเพื่อรวบรวมข้อมูลกิจกรรมสังคม หรือมีกิจกรรมทางสังคมท่านอาจได้รับความสะดวกในการรับข้อมูล6)ในการประชุมผู้ร่วมงานสถานภาพปกติ อย่าประเมินค่าสูงเกินไปกับรายงานที่ได้ยิน7)แสดงให้เห็นว่า ท่านคือปลุชนธรรมดา หัวเราะเยาะตัวเองบ้าง ยอมรับว่าตัวเองก็ทำผิดได้ขอโทษผู้ร่วมงานเมื่อทำผิดหรือทำร้ายจิตใจผู้อื่น

**9วิธีในการสอนงาน**(บทความที่น่าสนใจ กระทรวงศึกษาธิการ)ได้แก่1)กำหนดเวลาและสถานที่ที่จะสอนต้องจัดการให้เป็นขั้นตอน 2)คาดการณ์ ความรู้สึก ความต้องการความสนใจของผู้ร่วมงาน3)ขอร้องให้ผู้ร่วมงานบอกว่าเขาจะรู้อะไรเกี่ยวกับงานมาบ้างแล้วเติมเต็มในช่องว่างในการสอนงานให้เข้าใจ 4)ให้ยกตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมใช้ภาษาให้ชัดเจน5)อย่าพูดมากเกินไปในสิ่งที่เห็นชัดแจ้ง พูดในสิ่งที่เขาไม่รู้ ไม่ใช่พูดในสิ่งที่เขาทำ6)ถ้าเป็นไปได้ให้สาธิตการทำงานหรือยกตัวอย่าง7)ให้ผู้ร่วมงานทดลองทำดู สอนงานและให้คำปรึกษาพร้อมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับถ้าการปฏิบัติมีการผิดพลาดต้องบอกได้ว่าทำไมผิดพลาด และทำตัวอย่างให้ดู8)ขอร้องให้เพื่อนร่วมงานซักถามถ้ามีปัญหา ตอบคำถามอย่างสุภาพ อย่าดูถูกว่าเขาถามคำถามโง่ๆ 9)บอกเพื่อนร่วมงานว่าจะให้สิ่งอำนวยความสะดวกเมื่อมีปัญหา ทำตัวให้เพื่อนร่วมงานแน่ใจว่า สามารถพบได้ง่ายถึงแม้เพื่อนร่วมงานคนนั้นจะเป็นคนที่มีความละเอียด หรือไม่เชื่อมั่นตนเองก็ตาม

**11ขั้นตอนกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ**(บทความที่น่าสนใจ กระทรวงศึกษาธิการ)ได้แก่ 1)เตรียมผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนประเมินผลการปฏิบัติงาน 1 สัปดาห์ บอกให้รับทราบล่วงหน้าเพื่อวิเคราะห์ตนเองอย่างถี่ถ้วนของผลการปฏิบัติงาน ในช่วงก่อนการประเมินผลงาน2)ใช้เวลาประเมินผลอย่างน้อย 45 นาที 3)ในระยะเริ่มต้นการประเมินให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกสบายๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานควรปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานอย่างดีที่สุด ลดปัญหาอุปสรรคหรือการ

ปกป้องตนเองให้ทบทวนการปฏิบัติงานที่ได้ทำมาด้วยคำพูดง่ายๆ4)มุ่งเน้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรม ตัดสินเฉพาะเรื่องบุคลิกภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดีหรือไม่คืออะไรต้องทราบชัดเจนอย่าลืมหักตัวอย่างให้ชัดเจน 5)อย่าเน้นระดับคะแนนตัวเลขในแบบฟอร์มมากนัก การให้คำปรึกษาและแผนเฉพาะในการพัฒนามีความสำคัญมากกว่าตัวเลขที่กรอกไว้ในแบบฟอร์มนั้นจงคุยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของตัวเลขมากกว่าตัวเลขล้วนๆ6)ขอร้องให้เพื่อนร่วมงานรับรู้การปฏิบัติงานของเขาถ้าการรับรู้ของท่านกับการประเมินผลแตกต่างกันปัญหาก็จะต้องวินิจฉัยว่าทำไมอีกขอร้องให้เพื่อนร่วมงานมีจุดมุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติงานและพฤติกรรม (ไม่ใช่ความตั้งใจหรือความพยายาม)7)เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับมาตรฐานและความคาดหวังถ้าไม่ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือความคาดหวัง ต้องแก้ไขทันทีต้องแน่ใจว่าการประเมินผลได้มาตรฐานสำหรับโอกาสต่อไป8)ต้องแน่ใจว่าเพื่อนร่วมงานใช้ภาษาเดียวกันกับท่านในการประเมินผล ขอร้องให้เพื่อนร่วมงานให้คำนิยามและตีความหมายในรูปแบบฟอร์มการประเมินถ้าท่านใช้แบบฟอร์มกับทุกคน9)มีการสอนแนะนำและให้คำปรึกษาในการใช้แบบประเมินผล จะทำอะไรที่จะช่วยให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในอนาคต10)สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อลดปัญหาของการปฏิบัติงานจะขจัดช่องว่างของพฤติกรรมที่เป็นอยู่กับพฤติกรรมที่คาดหวังได้อย่างไรอะไรที่เพื่อนร่วมงานมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนไปเมื่อไร11)สรุปการสัมภาษณ์ให้ชัดเจนทำความเข้าใจให้ตรงกัน เพื่อนร่วมงานได้บอกท่านว่าได้ทำอะไรนั้นคือผลการประเมินและทำไมต้องทำเมื่อเสร็จกระบวนการก็ให้เพื่อนร่วมงานลงนามในแบบฟอร์มการประเมิน

**เหตุผล 8 ประการ ที่หัวหน้างานไม่ให้คำยกย่องที่เขาควรจะให้**(บทความที่น่าสนใจ ใจ กระทรวงศึกษาธิการ)ได้แก่1)ผู้บริหารบางคนคาดหวังสูงสุดไม่จำเป็นที่จะต้องให้รางวัล2)ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จสูงอาจจะยากที่จะยอมรับความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งไม่ได้ศึกษามาตรฐานส่วนตัวของเพื่อนร่วมงานเลย3)ผู้บริหารบางคนมีความเชื่อว่าการลงโทษสร้างแรงจูงใจได้มากกว่าการให้รางวัล4)ผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูในแบบเด็ก ไม่มีโอกาสเป็นตัวของตัวเอง เมื่อโตขึ้นก็จะประสบความสำเร็จยากในการปรับตัว5)ผู้บริหารอาจไม่มีเวลาพอที่จะทำความเข้าใจกับความสำเร็จครั้งสำคัญของเพื่อนร่วมงาน6)วัฒนธรรมดั้งเดิมขององค์กรหรือบรรยากาศอาจไม่ส่งเสริมการยกย่องกัน7)บุคลากรบางคนสักแต่ทำงานไม่เคยทำงานให้ดีขึ้นเลยในสายตาของผู้บริหารที่จะให้การยกย่อง8)คำพูดแก้ตัวของผู้บริหารที่ให้การยกย่องลูกน้องน้อยก็คือ ผมมีงานมากไม่มีเวลา

**10 สถานการณ์ที่การยกย่องไม่สร้างแรงจูงใจ**(บทความที่น่าสนใจ กระทรวงศึกษาธิการ)ได้แก่ 1)ผู้รับคำยกย่องไม่นับถือคนให้คำชม2)ผู้รับคำยกย่องไม่ไว้น้ำใจเชื่อใจคำชมของผู้ให้ถ้าผู้ให้คำยกย่องไม่มีประวัติในการให้คำยกย่อง ผู้รับอาจสงสัยในพฤติกรรม3)การทำงานดี ไม่มีความสำคัญกับผู้รับ (หรือผู้ให้)4)ผู้ให้คำยกย่อง ยกย่องมากเกินไปถ้าชมมากเกินไป คำชมก็ไม่มีผล5)ผู้ให้คำยกย่องยกย่องบ่อยเกินไปคุณค่าก็น้อยลง6)ผู้ให้คำยกย่องไม่เต็มใจดังนั้นจึงเป็นลักษณะไม่จริงใจ7)การให้คำชมจะเกิดผลหรือเกิดผลลบก็ได้ถ้าชมบ่อยๆ ในลักษณะเดิม8)ยกย่องในสถานที่อันไม่พึงควรยกย่องไม่เหมาะสมกับสถานที่ บางคนรู้สึกอายที่จะได้รับคำยกย่องในที่สาธารณะคนอื่นอาจรู้สึกผิดหวังที่ได้รับคำชมในที่ลับบางครั้งเพื่อนร่วมงานอาจเผลอเมื่อคนอื่นได้รับการยกย่อง ต้องรู้วิธีการว่าคนไหนต้องการให้ยกย่องแบบไหน 9)พฤติกรรมที่ผิดได้รับการยกย่องอย่างยกย่องการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน10)ผู้รับไม่พึงพอใจกับเงื่อนไขต่างๆของการจ้างการยกย่องอาจไม่

สร้างความประทับใจกับบุคลากรเมื่อเขารู้สึกว่าเขาได้เงินเดือนน้อยทำงานหนักหรือได้รับการดูแลที่ไม่ดี การยกย่องชมเชยจะได้รับผลถ้าได้ปรับบรรยากาศในองค์กรการไม่มีสิ่งใดที่ทดแทนได้เท่ากับค่าจ้างที่เป็นธรรม และการปฏิบัติต่อกันด้วยความเอื้ออาทร

### คุณลักษณะสำคัญ

การเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ สร้างประสิทธิผลในงานมิได้หมายความว่าจะเป็นผู้ที่คุณลักษณะ ค่านิยมและพฤติกรรมเฉพาะที่ได้กล่าวมาแล้วเท่านั้นจะต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะสำคัญอย่างน้อย 4 ประการ คือ

**1. ภาวะผู้นำ** “ภาวะผู้นำ” ของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญเดียวที่มีพลังสูงสุดในการกำหนดประสิทธิผลของโรงเรียนและกำหนดประสิทธิภาพของผู้บริหาร1) ความมุ่งมั่นที่จะนำคณะบุคลากรและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น สุขุมรอบคอบกับปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อน2) มีความริเริ่มสูง3) มุ่งเป้าหมาย ความรู้ มีความกระจ่างชัดเกี่ยวกับกระบวนการสอน มีความเข้าใจเป้าหมายขององค์กร (โรงเรียน)4) เป็นตัวอย่างที่ดีด้วยการทำงานหนัก5) ตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะของครูแต่ละคน เช่น ท่าทาง เจตคติ ทักษะต่างๆ เพื่อให้การสนับสนุนให้สอดคล้องกับเอกลักษณ์เฉพาะเหล่านั้น คือสามารถมอบหมายงานการสอนให้ตรงกับความสามารถและความถนัดของ ครู – อาจารย์ 6) มีความสามารถสร้างความเป็นผู้นำให้กับครู 7) สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางการศึกษา ลดงานประจำลง8) สิ่งสำคัญยิ่ง คือ เป็นผู้บริหาร “เชิงรุก” (Proactive) มากกว่า “เชิงรับ”(Reactive) นั่นคือ เข้าหาปัญหา ควบคุมสถานการณ์ เตรียมพร้อม ป้องกัน สืบค้น ปรับประยุกต์เทคนิคและวิธีการต่างๆ ให้ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง แทนที่จะดำรงสถานการณ์ไปเรื่อยๆ ปล่อยให้ปัญหาและเหตุการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นแล้วจึงแก้ไขหรือจัดการ

**2. ความสามารถในการกระบวนการแก้ปัญหา** ภาวะกิจของผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละวันเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลักสำคัญอยู่สองประการ คือ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ผู้บริหารที่กล้าแกร่งที่ประสบผลสำเร็จ จะต้องเป็นผู้ที่มีความอดทนต่อความหลากหลาย คลุมเครือของปัญหาและสถานการณ์แต่ละวันซึ่งยากแก่การคาดเดาว่าอะไรจะเกิดขึ้น และในขณะเดียวกันก็สามารถจัดการกับสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะแก้ปัญหาด้วยแนวคิดและวิธีการเชิงวิเคราะห์ เสาะแสวงหาความสัมพันธ์ของสาเหตุและผล เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาผู้บริหารที่เก่งประสบความสำเร็จในงานนั้น ถือว่าผู้ร่วมงานมีความสำคัญยิ่งในการร่วมแก้ปัญหา เพราะไม่เพียงแต่จะช่วยวิเคราะห์ เจาะลึกในสาเหตุปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาเท่านั้น แต่เป็นการสร้างความรู้สึกของความเป็นเจ้าของและร่วมรับผิดชอบในการแก้ปัญหานั้นๆ ข้อได้เปรียบจากการเพิ่มอำนาจแก่ครูก็คือ การเพิ่มความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาและถือว่าเขามีส่วนเป็นเจ้าของปัญหานั้นๆ

**3. ทักษะทางสังคม**ผู้บริหารจะต้องมองเห็นความสำคัญของสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในโรงเรียน จะช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นและประสบผลสำเร็จต้องเป็นมิตรกับทุกคน แสดงออกถึงภาวะผู้นำตามบทบาทหน้าที่และสถานการณ์ สร้างความเชื่อถือศรัทธา และมุ่งมั่นเพื่อแสวงหาความร่วมมือ บำรุงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี พร้อมเสมอที่จะให้ความช่วยเหลือ ครู

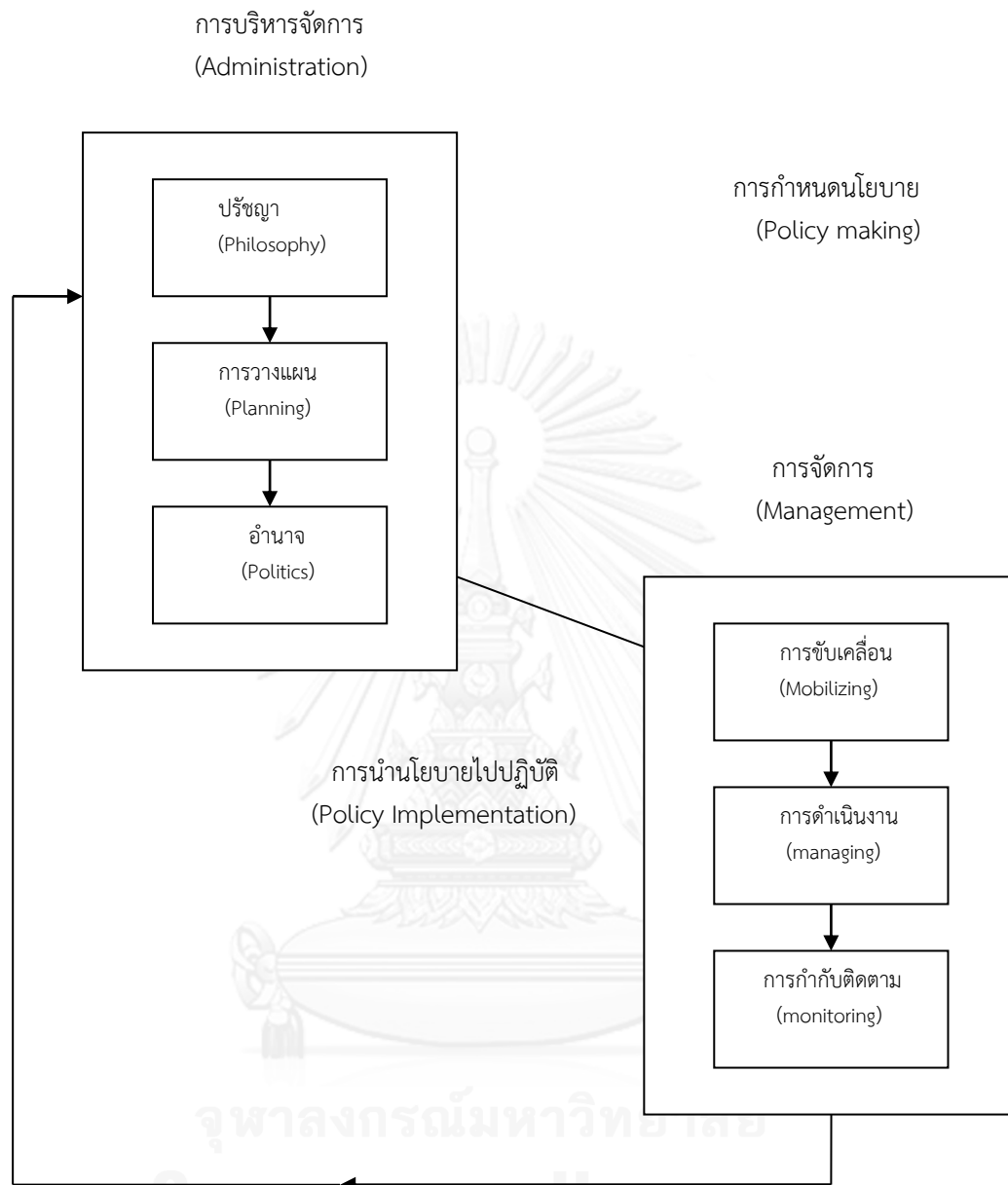


– อาจารย์ เป็นผู้ที่เอาใจใส่ต่อปัญหาความต้องการของบุคลากร และพยายามที่จะปรับเปลี่ยนเป้าหมายของแต่ละคนให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (โรงเรียน)

**4. ความรู้ความสามารถในวิชาชีพ**ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะมีความรู้ความสามารถในการวิจัยหรือประยุกต์งานวิจัยมาใช้ในการบริหาร ในการเรียนการสอน มีทักษะการสอน สามารถสาธิต นิเทศครูได้มีความระมัดระวังในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อการสอนและการเรียน เช่น เกี่ยวกับตารางสอน งบประมาณ เครื่องมือ/อุปกรณ์ ตลอดจนสื่อการเรียนการสอนทุกประเภท นอกจากนี้จะต้องคำนึงถึงความต้องการของชุมชนและนำมาบูรณาการในเป้าหมายของโรงเรียนและร้อยรัดสู่แผนปฏิบัติการ

#### ภาวะผู้นำตามรูปแบบ 3P3M

จากแผนภูมิที่ 1ภาวะผู้นำตามรูปแบบ 3P3M(ตามด้านล่าง)แสดงว่า“ภาวะผู้นำ” มีบทบาทสำคัญยิ่งในกระบวนการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จากรูปแบบ 3P3Mจะเห็นข้อแตกต่างระหว่างการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ปัจจุบันหลายประเทศได้เปลี่ยนระบบการศึกษาจากระบบโครงสร้างระดับบน (Superstructure) ไปสู่ระบบโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) คือ โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ แสดงออกถึงภาวะผู้นำสูงขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับหรือโครงสร้างองค์กร (restructuring) ปรับหรือวัฒนธรรมโรงเรียน (reculturing) และการปรับเปลี่ยนและเพิ่มพูนทักษะ (reskilling) ของบุคลากร และการปรับเปลี่ยน ค่านิยมในการร่วมแสดงวิสัยทัศน์และรับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง จะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถอย่างน้อยใน 3 มิติ คือ มิติด้านความคิด (Ideas) มิติด้านคน (People) และมิติด้านวัตถุ (Things)คือ1) มีสติปัญญา ความรู้ความเข้าใจ สามารถแสดงออกถึง “ปรัชญา” (Philosophy) ได้แก่วิสัยทัศน์และภารกิจ และสามารถนำมาสู่กระบวนการวางแผนสามารถสร้างสภาพอนาคตที่ดีกว่า 2) มีปฏิริยาสัมพันธ์ที่ดีและราบรื่นระหว่างบุคคลทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน โดยการใช้อำนาจ (Politics)คืออำนาจและอิทธิพล ชับเคลื่อน (mobilizing) จูงใจให้ทุกคนได้ปฏิบัติงาน3) ดำเนินการปฏิบัติและใช้ศักยภาพขององค์กรจัดการ (manage) ปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยอาศัยและหรือร่วมมือกับบุคคลอื่นเป็นผู้ปฏิบัติ และกำกับติดตาม (monitor) การปฏิบัติงานนั้นว่า สำเร็จลุล่วงด้วยดีหรือไม่เพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคหรือไม่ และจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร



แผนภูมิที่ 1 แสดงภาวะผู้นำตามรูปแบบ 3P3M

ที่มา : คัดแปลงจาก The nature of leadership the 3P3M Model ของ Hodgkinson. 1992

ความรู้ความสามารถทั้ง 6 ประการตามรูปแบบภาวะผู้นำ 3P3Mนี้เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดขอบข่ายงาน และการกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการศึกษา

#### ภาวะผู้นำทางการศึกษาในสังคมโลกาภิวัตน์

ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ต้องใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆโดยสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสภาพการณ์ได้และใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการ

บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ(Owen. 1981 : 45 และMcCorkle and Others. 1982 : 190 ; อ้างถึงใน ศักดิ์ไทยสุรกิจบวร. 2549)

จිරะ หงส์สดารมภ์ (2555)ได้วิเคราะห์บทบาทเรื่องภาวะผู้นำไว้ว่า 1)มีรูปแบบหลายๆ อย่าง ไม่จำเป็นต้องเป็นแบบเดียว2)สามารถศึกษาได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนไป3) ภาวะผู้นำ จำเป็นทุกๆ ระดับ ไม่ใช่เน้นเฉพาะหัวหน้าเท่านั้น ลูกน้องก็ต้องถูกสร้างให้มีภาวะผู้นำด้วย Professor McShane (2000)เขียนไว้ว่า การเป็นผู้นำทางธุรกิจที่ดี จะต้องเน้น 7 เรื่องได้แก่1) Drive มีเป้าหมายแล้วไปให้ถึง2) Leadership Motivation มีความอยากเป็นผู้นำ และเห็นว่าจำเป็นจะต้องมีเพื่อบรรลุเป้าหมายให้ได้3)Integrity มีความยุติธรรม ถูกคือถูก ผิดคือผิด ไม่โอ้อวด ตามอำนาจ โดยไม่ไปสูเป้าหมาย4) Self Confidence มั่นใจในตัวเองทุก ๆ ด้าน ทั้งบุคลิก การแต่งกาย การพูด ความกล้าหาญ5) Intelligence มีความเฉลียวฉลาด6) Knowledge of Business รู้ธุรกิจจริงๆ7) Emotional Intelligence มีการควบคุมอารมณ์ได้ดี

ความท้าทายของผู้นำในวันนี้ 1)ลักษณะงานเปลี่ยนไปหลาย ๆ คนขาดทักษะและความรู้ในการทำงานแบบใหม่ 2) การต่อต้านจากวัฒนธรรม วิธีปฏิบัติ แนวคิด แบบเดิม3) ความเครียดของลูกน้อง ที่เกรงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง4) ลูกน้องที่รับเข้ามาใหม่ๆ มีการศึกษาสูงขึ้น มีความมั่นใจในตัวเองสูง5) ลูกน้องต้องการงานที่มีความท้าทายมากขึ้น6) ลูกน้องต้องการมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น7) ทักษะคิดเชิงบวก (Positive Attitude)

จากผลการทำวิจัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เรื่อง “ปัจจัยที่คนประสบความสำเร็จในอาชีพงาน” พบว่า มีถึงร้อยละ 85 ที่มาจากทัศนคติ และร้อยละ 15 ที่เกิดจากความรู้และทักษะ จะเห็นว่าระดับการศึกษาสูงไม่ได้เป็นเครื่องมือรับประกันว่าจะประสบความสำเร็จ มีเพียง 25% ที่มี IQ สูงกว่าคนปกติ และมีถึง 75% มี IQ (Intelligence Quotient) เท่ากับคนทั่วไป

จากงานวิจัยต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว แสดงให้เห็นว่า ทัศนคติของบุคคลมีผลต่อความสำเร็จมากที่สุด ซึ่งปัจจุบันจะเห็นได้ว่าการพูดถึง EQ (Emotion Intelligence Quotient)หรือระดับความฉลาดทางอารมณ์กันมาก และถ้าจะให้คนๆ นั้นมี EQ ที่ดี จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาเรื่องของ EQ กันตั้งแต่ยังเด็ก

### 2.3.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำ ตามแนวคิด “หลักการของการพัฒนาภาวะผู้นำ(Leadership Development)” ของByrne, J.A.C and Rees, R.T. (2006)ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 10 ประการ คือ

- 1.สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์การ (Aligned with the organization’s Mission, Vision, Goals, and Strategic Initiatives)
2. มุ่งผลลัพธ์ และวัดผลได้(Outcome - Based and Measurable)
3. มุ่งผลสำเร็จระยะยาว(Long - Range Success)
4. มุ่งสมรรถนะ(Competency - Based)
5. มุ่งการจัดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่(Adult Learning)
- 6.มีการเรียนรู้ทุกระดับ(Multiple Learning Levels)
7. มีการวินิจฉัยและประเมินความจำเป็นในการเรียนรู้ (LearningDiagnostic Measures)
8. มีการจัดแผนการเรียนรู้รายบุคคล(Individual Learning Plans)

9. มีการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากองค์การทั้งองค์การจากวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Fully Supported by the Entire Organization Through a Learning Culture)
10. มุ่งความยั่งยืนระยะยาว (Long - Term Sustainability)

แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการพัฒนาภาวะผู้นำมีดังนี้

1. โรงเรียนที่มีประสิทธิผล ตามแนวคิดของ Edmons (1982)ประกอบด้วยลักษณะ 5 ประการคือ
  - 1)มีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน
  - 2)มีการเน้นการเรียนการสอนทั่วทั้งโรงเรียน
  - 3)มีการจัดสิ่งแวดล้อมที่เป็นระเบียบและปลอดภัย
  - 4)มีการคาดหวังผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในระดับสูง
  - 5)มีการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในการตัดสินใจและการวางแผน

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำจำแนกได้ 3 แนวทาง คือ 1) ศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำ(trait approach) 2) ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ(behavioral approach) 3) ศึกษาสถานการณ์ (situational/contingency approach) (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540)

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. ภาวะผู้นำตามบุคลิกลักษณะ (Traits Model)

แนวคิดนี้มุ่งศึกษาถึงลักษณะทางกายภาพบุคลิกอุปนิสัยส่วนบุคคลของผู้นำที่ดีได้มีการศึกษาถึงภาวะผู้นำของนายเนลสัน แมนเดลา ผู้นำแอฟริกาใต้จากการศึกษา พบว่า นายแมนเดลา มีบุคลิกลักษณะที่โดดเด่นแสดงถึงความมีภาวะผู้นำอยู่ 6 ประการ คือ 1)มีความทะเยอทะยานและมีพลัง 2)มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะเป็นผู้นำ 3)มีความซื่อสัตย์ 4)มีความมั่นใจในตนเอง 5)มีความเฉลียวฉลาด 6)มีความรู้ในงาน

แนวคิดกลุ่มนี้มีข้อจำกัดคือไม่สามารถบ่งบอกลักษณะผู้นำที่ดีที่แท้จริงได้แน่นอน

2. แนวคิดทางพฤติกรรม (Behavioral Theories)

มุ่งศึกษาพฤติกรรมที่โดดเด่นของผู้นำที่แตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำเช่นผู้นำที่เน้นความสำคัญของคนหรือเน้นที่ผลงาน หากเป็นบุคลิกลักษณะทางกายภาพแล้วจะไม่อาจเปลี่ยนแปลงหรือสร้างขึ้นได้

3. แนวคิดตามสถานการณ์ (Contingency /Situational Model)

มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์และพฤติกรรมของผู้นำกล่าวคือรูปแบบของผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ผู้นำคนหนึ่งอาจมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านตัวบุคคลเวลาและสภาพแวดล้อม

ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. หากปราศจากภาวะผู้นำองค์การก็จะสั่นคลอน โดยเฉพาะเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง
2. เมื่อองค์การให้ความสำคัญแก่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการองค์การจำต้องพึ่งพาความคิดริเริ่มและทักษะความเป็นผู้นำของพนักงานในทุกระดับชั้น
3. ตำแหน่งหรือยศไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ กับความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำผู้นำสามารถอยู่ได้ทุกระดับทุกตำแหน่งในองค์การ

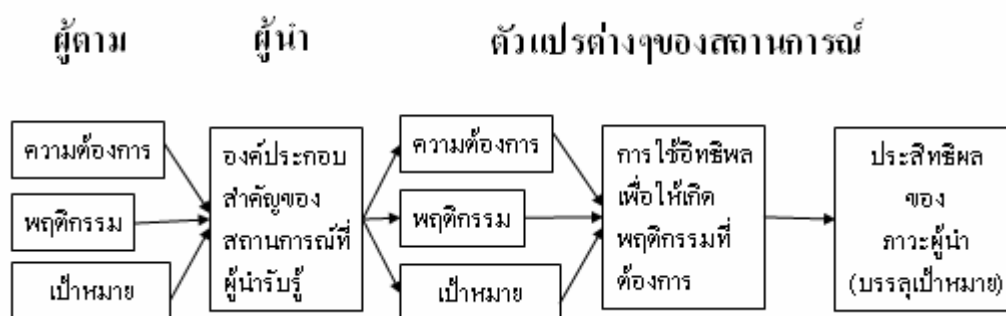
4. ภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานคนเดียวดังนั้นการสร้างสัมพันธ์ในระหว่างทีมงานหรือในทีมงานจึงมีความสำคัญกว่าเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จแต่หากทำโดยลำพังโดดเดี่ยว

5. ผู้นำต้องบันดาลใจหรือส่งเสริมให้ผู้อื่นพัฒนาสร้างภาวะผู้นำในบุคคลแต่ละบุคคลด้วย

### ทฤษฎีสถานการณ์

ทฤษฎีสถานการณ์นี้ พัฒนามาจากทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ และทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ Hersey, Blanchard, Fidler และ House มีความเห็นว่า ความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำ นอกจากจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในแบบต่างๆ แล้ว ยังขึ้นอยู่กับตัวแปรหรือสถานการณ์ต่างๆ อีกด้วย ดังนั้นผู้นำจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์เพื่อที่จะปรับแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ได้ คุณลักษณะของภาวะผู้นำบางอย่างมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ทางการบริหารที่กำหนด ซึ่งควรจะศึกษาจากผลผลิต(output)ขององค์การมากกว่าปัจจัยนำเข้า(input)สถานการณ์จะพิจารณาเองว่า คุณลักษณะใดที่จำเป็นต่อความสำเร็จของผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม ผู้ซึ่งมีลักษณะที่จำเป็นนั้นๆ จะได้รับเลือกให้เป็นผู้นำ สถานการณ์มีสถานะเป็นฐานทางทฤษฎีเพื่อชี้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำข้อใดมีความสำคัญต่อการบริหาร สิ่งที่ควรนำมาศึกษาด้วย คือ 1) ความคาดหวังของผู้ตาม และ 2) แรงจูงใจในการทำงานของผู้ตาม ในการทำหน้าที่ของปัจจัยหลายตัวที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในกระบวนการภาวะผู้นำ จะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ดังในแผนภูมิที่ 2

### แนวคิดของทฤษฎีสถานการณ์



แผนภูมิที่ 2 กระบวนการภาวะผู้นำ (The leadership process)

ที่มา : Tannenbaur and Massarick. Eited in Trewatha, R.L.and Newport, G.M. Management. 3<sup>rd</sup> ed. Texas, 1982.

จากแผนภูมิที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ความต้องการ พฤติกรรมและเป้าหมายของผู้ตาม ต้องมีความผสมผสานเข้ากับคุณลักษณะต่างๆ ของสถานการณ์ เพื่อเป็นกรอบตัวแปรให้ผู้นำจัดการทำต่อนั้นผู้นำซึ่งต้องการพฤติกรรมและเป้าหมายของงานอยู่แล้วก็จะพิจารณารูปแบบภาวะผู้นำ (leadership style) เพื่อที่จะใช้อิทธิพลและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้ตาม

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีดังนี้

สต็อกคิลล์ (Stogdill. 1974) สรุปผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากกว่าหนึ่งร้อยเรื่อง พบว่าทฤษฎีภาวะผู้นำมี 6 ทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎีผู้มีชื่อเสียง 2) ทฤษฎีสภาพแวดล้อม 3) ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ และ 4) ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง

ฮอดจ์ และจอห์นสัน(Hodge and Johnson. 1970)ได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 4 ทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ 2) ทฤษฎีสถานการณ์ 3) ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม และ 4) ทฤษฎีผลรวม

ชัยพร วิชชาวุธ (2530)ได้แบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำเป็น 3 ทฤษฎี โดยแบ่งตามช่วงเวลาการเกิดทฤษฎี และลักษณะทฤษฎีที่ศึกษา คือ 1) ทฤษฎีลักษณะของผู้นำ 2) ทฤษฎีลักษณะการนำ เน้นสไตล์การนำหรือรูปแบบการทำงานของผู้นำ 3) ทฤษฎีการนำตามสถานการณ์ เน้นที่การนำตามสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์(Situation Leadership Theory) เชื่อว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจสถานการณ์ทั้งในทัศนะของตนเองและทัศนะของสมาชิกกลุ่ม ตระหนักถึงผลกระทบที่จะมีต่อกลุ่มและตนเอง รวมทั้งต้องประเมินองค์ประกอบของสถานการณ์และความต้องการของกลุ่มได้ถูกต้อง

#### องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ

เทนเนนบวม และชมิท (Tannenbaum and Schmidt. 1973) กล่าวถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่เชื่อว่าจะมีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของผู้นำ โดยเสนอแนวความคิดว่า ผู้บริหารควรพิจารณาถึงแรงกดดันสามอย่าง ก่อนที่จะเลือกแบบของผู้นำ ได้แก่ 1) แรงกดดันของผู้บริหาร 2) แรงกดดันจากผู้ใต้บังคับบัญชา 3) แรงกดดันจากสถานการณ์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525)ได้อ้างถึงแนวคิดของ กรอสส์ (Gross)ที่กล่าวว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอย่างน้อยสามองค์ประกอบ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์

เดวิส(Davis. 1972)มีความเห็นว่า ผู้นำ เป็นบทบาทที่จะต้องทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และกระตุ้นผู้ตาม ให้ไปสู่จุดมุ่งหมายและสภาพแวดล้อมที่เฉพาะเจาะจง ดังนั้น จึงมีองค์ประกอบสี่ประการที่มีผลกระทบ และเป็นตัวกำหนดบทบาทของผู้นำที่เหมาะสม คือ ผู้นำ ผู้ตาม จุดมุ่งหมาย และสิ่งแวดล้อม แต่ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้เสนอแนวคิดการเลือกแบบของผู้นำว่า การจะเป็นผู้นำแบบใดนั้น ควรพิจารณา 5 ประการ ได้แก่ 1) ลักษณะของตัวผู้นำเอง 2) คุณลักษณะของผู้ตาม 3) ลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติ 4) ลักษณะขององค์การ 5) ลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายนอก

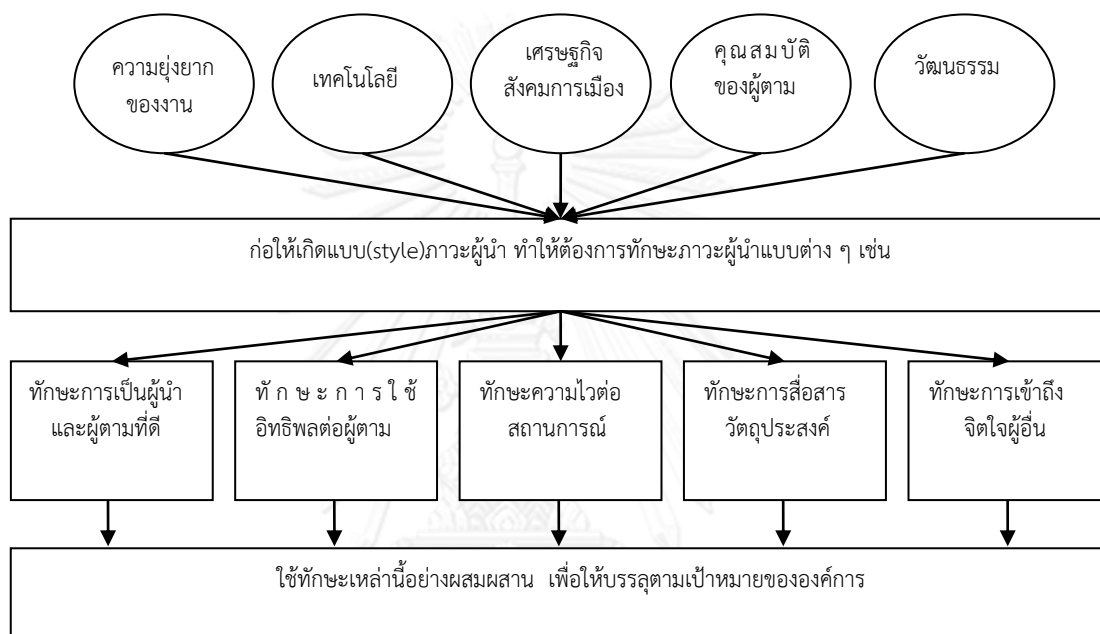
#### รูปแบบพลวัตของทักษะภาวะผู้นำ

จากแผนภูมิที่ 3 ข้างล่าง แสดงทักษะภาวะผู้นำทั้ง 5 ประการ คือ

1. ทักษะการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี การบริหารในแต่ละระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีความรักดีต่อทั้งผู้บังคับบัญชาของตนและต่อผู้ตาม ผู้นำจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชาเหนือตนมากน้อยเพียงใด และในทางกลับระดับการยอมรับในการบริหารของผู้นำขึ้นอยู่กับว่าผู้นำสามารถใช้อิทธิพลต่อผู้ตามและในขณะเดียวกันก็ต้องเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่มผู้นำหรือผู้บริหารด้วยกัน ในการทำงานของผู้บริหารนั้นต้องเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามด้วยกัน

เพราะในบางครั้งผู้บริหารอาจเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งของคณะกรรมการบริหาร และอาจประสบความยุ่งยากในการแสดงสองบทบาทในเวลาเดียวกันให้ราบรื่นแนบเนียนที่สุด

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่า พฤติกรรมที่มีประสิทธิผลของผู้นำในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่มีประสิทธิผลในสถานการณ์อื่นๆ มีทักษะภาวะผู้นำบางทักษะที่ไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ถ้าความต้องการขององค์การตรงกับความต้องการของสมาชิก ทักษะภาวะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ทักษะการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล ทักษะความไวต่อสถานการณ์ ทักษะการสื่อสารและการอำนวยความสะดวก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทักษะการเข้าถึงจิตใจผู้อื่น ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 รูปแบบพลวัตรของทักษะภาวะผู้นำ

ที่มา : Trewatha, R.L. and Newport. G.M. Management. 3<sup>rd</sup> ed. Texas, 1982.

2. ทักษะการใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้ตาม ในการกำกับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้ไปสู่เป้าหมายนั้น ต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในระดับหนึ่ง ความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ผู้นำจะต้องคำนึงถึง 1) ความต้องการของผู้ตาม 2) สถานการณ์ในการทำงาน และ 3) ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมต่างๆ การสื่อสารอย่างเปิดเผยจะช่วยในเรื่องนี้มาก หากผู้ตามมีทัศนคติทางลบ ความสามารถในการใช้อิทธิพลของผู้นำก็จะลดลงทันที ในเรื่องนี้พบว่า ภาวะผู้นำแต่ละแบบมีความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้ตามแตกต่างกัน

3. ทักษะความไวต่อสถานการณ์ ความเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมได้แก่ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี การออกแบบงาน ลักษณะของวัฒนธรรม ความกดดันทางเศรษฐกิจ การเมือง ความต้องการส่วนบุคคล แตกต่างกันไปในแต่ละสถานการณ์ และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว หากผู้นำมีความไวต่อสถานการณ์จะช่วยให้รับรู้ความเปลี่ยนแปลงของความกดดันต่างๆ ของสิ่งแวดล้อมได้เร็วและมีเวลาปรับพฤติกรรมได้ทัน แต่ผู้นำที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้วอาจจะ

ประสบความสำเร็จได้ หากต้องพบกับสถานการณ์ที่ต้องการบุคลิกภาพ หรือรูปแบบการทำปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างไปจากเดิม

4. ทักษะการสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในแต่ละหน่วยงาน อย่างน้อยที่สุดต้องมีเป้าหมาย 3 ประเภท ได้แก่ 1) เป้าหมายขององค์กร 2) เป้าหมายของผู้นำ 3) เป้าหมายของผู้ตาม ตามปกติแล้วจะมีกลุ่มผู้ตามที่พึงพอใจต่อผู้นำ และกลุ่มที่ไม่พึงพอใจ เพราะไม่สามารถบรรลุครบทุกเป้าหมาย ดังนั้นผู้นำต้องสามารถให้คำอธิบายต่อผู้ตามอย่างชัดเจนและต้องคิดในเชิงบูรณาการเป้าหมายทุกประเภทเข้าด้วยกัน ไม่นับประเภทใดประเภทหนึ่ง การคิดแบบนี้สามารถพบได้ในการทำงานที่มีลักษณะร่วมกันเป็นทีม เช่น กลุ่มงาน คณะทำงานตามโครงการ หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา เป็นต้น

5. ทักษะการเข้าถึงจิตใจผู้อื่น แม้ว่าทักษะนี้จะมีความสัมพันธ์กับทักษะความไวต่อสถานการณ์ มีความสำคัญเท่ากับทักษะอื่น การเข้าถึงจิตใจผู้อื่น หมายถึงความสามารถในการรู้สึกและเข้าใจถึงความจำเป็นความต้องการและอารมณ์ของผู้อื่น อยู่เหนือความสงสัย ผู้บริหารที่เข้าใจปฏิกิริยาโต้ตอบของผู้ตามที่แตกต่างกันออกไปตามองค์ประกอบของสถานการณ์ จะสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่อำนวยความสะดวกให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและส่งเสริมผู้ตามได้มาก ช่วยให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

**ทฤษฎีภาวะผู้นำ 5 มิติ ของ Cheng (1996)** จากลักษณะสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำโดยทั่วไปมี 2 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น 2) ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย และการบรรลุเป้าหมายซึ่งภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อประสิทธิผลและความก้าวหน้าของโรงเรียน

วิธีการใช้อิทธิพลแต่ละวิธีมีลักษณะแตกต่างกันไปตามมุมมอง ความคิด ความเชื่อที่แต่ละคนยึดถือ บางครั้งอาจเรียกว่าการนำ การจัดการ หรือการควบคุม แต่ผู้นำเป็นผู้กำหนดโครงสร้างที่เป็นทางการ เช่น นโยบาย กฎ ระเบียบ รางวัล การลงโทษหรือบทบาทต่างๆ เพื่อจัดการกับพฤติกรรมของผู้ตาม ส่วนทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำอาจต้องพยายามตอบสนองความต้องการทางสังคม เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้ตาม อาจมีองค์ประกอบเพียงหนึ่งหรือสองประการ นอกจากนี้ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการให้ความหมาย การควบคุมการทำงาน การขจัดความคลุมเครือต่างๆ (Bass and Avolio, 1994; Cheng 1994; Louis and Miles 1990 and Schien, 1992 cited in Cheng 1996: 103-104)

Cheng ได้เสนอตัวแบบภาวะผู้นำ 5 มิติ โดยบูรณาการจากแนวคิดของ Bolman and Deal (1999) และ Sergiovanni (1984) มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนว่า ควรประกอบด้วยมิติ 5 ด้านดังนี้ 1) ภาวะผู้นำเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human leadership) 2) ภาวะผู้นำเชิงโครงสร้าง (structural leadership) 3) ภาวะผู้นำเชิงการเมือง (political leadership) 4) ภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม (culture leadership) 5) ภาวะผู้นำทางการศึกษา (educational leadership)

การปฏิรูปการศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร นิวซีแลนด์ สาธารณรัฐเกาหลี สิงคโปร์ ฮองกง (รุ่งเรือง สุชาภิรมย์, 2544: 46-63) รวมทั้งประเทศออสเตรเลีย คุณลักษณะภาวะผู้นำในบริบทของการปฏิรูปการศึกษา ในส่วนที่เป็นภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ของประเทศต่าง ๆ มีดังนี้



1. ประเทศออสเตรเลีย มีการกำหนดภาวะผู้นำที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานในด้านคุณลักษณะมี 1) การสร้างวิสัยทัศน์ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกร่วมกันในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งมีพฤติกรรมบ่งชี้ คือ (1) ศึกษาเหตุการณ์ปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อจัดการศึกษา โดยเฉพาะกรณีที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อโรงเรียน (2) กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ และไม่ขัดแย้งกับความเชื่อทางศาสนาและวัฒนธรรม (3) มีหลักฐานที่แสดงว่า ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน 2) ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน เข้าใจแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนอย่างชัดเจน รวมทั้งการนำไปใช้ในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งมีพฤติกรรมบ่งชี้ คือ(1) ตั้งเป้าหมายที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอนในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีแผนการดำเนินงานที่ยืนยันได้(2) อธิบายแนวคิดในการจัดการศึกษาได้อย่างชัดเจน (3) ส่งเสริมให้ใช้วิธีการเรียนการสอนที่หลากหลาย (4) จัดโครงการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรทั้งสายผู้สอน สายสนับสนุนการสอนนักเรียนและกรรมการโรงเรียน (5) มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรและการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

2. ประเทศฮ่องกง ปฏิรูปการศึกษา ภายใต้ชื่อเรียกในช่วงต้นๆ ว่า School Management Initiative (SMI) ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้มอบให้รองศาสตราจารย์ ดร. สุรศักดิ์ หลาบมาลา แพลและเรียบเรียงโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง เป็นข้อมูลที่สืบค้นจากอินเทอร์เน็ต เอกสารดังกล่าวได้กำหนดสมรรถภาพภาวะผู้นำของครูใหญ่ไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำในการสอน 3) ภาวะผู้นำในองค์กร 4) ภาวะผู้นำทางจริยธรรม ดังนี้(คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543: 23-27) 1) สมรรถภาพ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ (1) สนับสนุนให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น (2) สร้าง และส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ขึ้นในโรงเรียน (3) สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียนให้ทุกฝ่ายเข้าใจ (4)ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน (5) ปรับระบบการบริหารโรงเรียนให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน (6) ร่วมมือกับทุกฝ่ายจัดทำวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียนและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (7) ติดตาม ประเมิน และตรวจสอบวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ(8) นำข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ 2) สมรรถภาพ ภาวะผู้นำในการสอน ได้แก่ (9) จัดสภาพแวดล้อมโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ (10) ร่วมวางแผนการสอนกับครู โดยคำนึงถึงความต้องการของนักเรียน แนวโน้มปัจจุบัน และนโยบายสาธารณะ (11) นำทฤษฎี ผลการวิจัย และแนวปฏิบัติไปประยุกต์ใช้ ในการส่งเสริมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ (12) วางแผนร่วมกับครูในการทำกิจกรรมและให้บริการนักเรียน เพื่อสนองความต้องการด้านสังคม วัฒนธรรมและพัฒนาการของนักเรียน (13) ประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และนำผลการประเมินมาปรับปรุงโปรแกรมการสอน (14) ส่งเสริมให้ครูยกระดับการเรียนรู้โดยบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการสอน (15) เป็นตัวแบบในการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง และปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง (16) หากความต้องการในการฝึกอบรมของครู และจัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพเพื่อความเชี่ยวชาญสำหรับครู

3. สหรัฐอเมริกา มีคุณลักษณะภาวะผู้นำตามมาตรฐานผู้นำในโรงเรียน ของสมาคมผู้นำโรงเรียนผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพระหว่างมลรัฐสหรัฐอเมริกา กำหนดขึ้นโดยยึดหลักการ 7 ประการ ดังนี้ 1) หลักความสำคัญของการเรียนรู้ของนักเรียน 2) หลักการมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 3) หลักการร่วมมือกันของผู้บริหารโรงเรียน 4) หลักความมีมาตรฐานสูง และช่วยยกระดับวิชาชีพ 5) หลักการตอบสนองระบบการวัดและประเมินผลการทำงานของผู้บริหารโดยยึดผลงาน 6) หลักบูรณาการ และความสอดคล้องกันของมาตรฐาน 7) หลักการสร้าง ความเข้มแข็งแก่มวลสมาชิก โดยมีทั้งหมด 6 มาตรฐาน แต่ละมาตรฐานจำแนกได้ดังนี้แสดงคุณลักษณะออกเป็น 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติหรือทักษะ

สำหรับรัฐเดลาแวร์ ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการศึกษาไว้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบองค์รวม 2) ภาวะผู้นำทางการสอน 3) ภาวะผู้นำในชุมชน 4) ภาวะผู้นำองค์กร 5) ภาวะผู้นำด้านจริยธรรมและมนุษยสัมพันธ์ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2543: 140)

### ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเองเบิร์นส์ 1978 (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำ และผู้ตามอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากรโดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตามความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

#### ประเภทของผู้นำ

**ผู้นำแบบเผด็จการ** เป็นผู้นำที่มีความเด็ดขาดในตัวเองถือเรื่องระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับเป็นหลักในการดำเนินงานการตัดสินใจต่างๆ ขึ้นอยู่กับผู้นำแต่เพียงผู้เดียวเท่านั้นในแง่การบริหารงานทางด้านวิชาการด้านธุรกิจจะเปรียบเสมือนกิจการที่เป็นเจ้าของบุคคลเดียวที่มีการดำเนินการและตัดสินใจเฉพาะผู้ที่ เป็นเจ้าของกิจการเท่านั้น

**ผู้นำแบบประชาธิปไตย** ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในโลกปัจจุบัน ให้สิทธิในการออกความคิดเห็นสิทธิในการเรียกร้องรวมถึงการเคารพสิทธิของผู้อื่นด้วยการเป็นประชาธิปไตยจึงเป็นลักษณะหนึ่งที่สังคมค่อนข้างจะยอมรับกันมากกว่าผู้นำประเภทอื่นๆ

**ผู้นำแบบตามสบาย** เป็นผู้นำที่ไปเรื่อยๆ มีความอ่อนไหวไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นผู้นำที่เป็นที่รักของผู้ร่วมงานอย่างมากผู้นำประเภทนี้จึงมีมากมายตามแต่กิจกรรมต่างๆ บางครั้งอาจมองว่าเป็นบุคคลที่ไม่มีจุดยืนเป็นของตัวเองหรือมองโลกในแง่ดีซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาขยันอาจจะไม่ชอบลักษณะผู้นำประเภทนี้ในทางปฏิบัติบางแห่งในตัวผู้นำอาจจะมีรูปแบบของการเป็นผู้นำทั้ง 2 ประเภทในคนเดียว อาจจะมีลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นออกมาแต่ละประเภทซึ่งสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำแตกต่างกันออกไป เพราะในตัวผู้นำแต่ละคนมีอำนาจมีอิทธิพลสามารถดำเนินการหรือสั่งการได้ตามความเหมาะสม

### การใช้อำนาจของผู้บริหารแบ่งได้ดังนี้

1. การใช้อำนาจเด็ดขาดอาจจะเป็นในวงการทหารหรือตำรวจจะเห็นได้อย่างเด่นชัดซึ่งจำเป็นจะต้องมีความเด็ดขาดในการสั่งการ เพราะทหาร ตำรวจจะต้องมีวินัยในการปกครองซึ่งกันและกัน บรรดาตำรวจที่มีอาวุธอยู่ในมือด้วยแล้วหากขาดวินัยก็จะเหมือนกับกองโจรที่สามารถกระทำผิดได้ตลอดเวลา
2. การใช้อำนาจอย่างมีศิลปะผู้นำโดยทั่วไปเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีความอดทนรวมไปถึงประสบการณ์ในการบังคับบัญชาคนหากการทำงานโดยเอาใจเขามาใส่ใจเราแล้วผลงานต่างๆที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นที่ยอมรับของคนโดยทั่วไป
3. การใช้อำนาจด้วยวิธีการปรึกษาหารือเป็นลักษณะของการใช้อำนาจวิธีการหนึ่งซึ่งใช้กันอย่างมากมายเพราะผู้บริหารที่เปิดใจกว้างย่อมได้รับการยอมรับของผู้ร่วมงานด้วยกันโดยเฉพาะในเรื่องของการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะการใช้อำนาจด้วยวิธีการปรึกษาหารือ
4. การใช้อำนาจแบบมีส่วนร่วมบางคนอาจจะบอกว่าการใช้อำนาจแบบมีส่วนร่วมถือเป็นประชาธิปไตยมากที่สุดเนื่องจากผู้บริหารเปิดใจกว้างผลผลิตที่ได้จะมีประสิทธิภาพสูงสุดแต่จะต้องขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของแต่ละคนในทางทฤษฎีแล้วการใช้อำนาจให้เป็นประโยชน์อาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมรวมถึงลักษณะของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมนั้น

### ภาวะผู้นำกับการเป็นผู้บริหารที่ดี

การบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคนและงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานดังนั้นจึงต้องใช้การปกครองอย่างมีศิลปะเพื่อให้สามารถครองใจคนและได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดคุณภาพถือว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้การดูแลการจูงใจจะต้องนำก่อนทำเป็นตัวอย่างตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่ชื่นชมยินดี

### การพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานสมัยใหม่

ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ต่างก็มีการปรับตัวกันอย่างขนานใหญ่ และแน่นอนว่าย่อมมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้างของสายงาน ปรับลดจำนวนพนักงาน ปรับหน้าที่ความรับผิดชอบงาน มีการตื่นตัวในเรื่องของการใช้เครื่องมือในการบริหารและวัดผลในหลายๆ แบบ มีการกำหนดแผนงานและเป้าหมายของการทำงานแต่ละฝ่ายงานไปจนถึงแต่ละบุคคล ไปจนถึงการใช้ระบบการจ่ายผลตอบแทนแบบ Pay for performance เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ มีผลกระทบต่อพนักงานในองค์กรทุกระดับ โดยเฉพาะในแง่ของความรู้สึกถึงความมั่นคงในอาชีพงานที่ทำอยู่ จนบางครั้งเกิดความไม่แน่ใจ เกิดความเครียด มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทั้งต่อหน้าและลับหลัง ขาดความร่วมมือ ฯลฯ สิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้ ย่อมส่งผลเสียหายต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ความจำเป็นของผู้บริหารหรือหัวหน้างานในทุกระดับ จึงมีบทบาทที่สำคัญที่จะนำทีมงานของตนเองไปสู่ความสำเร็จภายใต้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และนี่คือความท้าทายในอนาคตของผู้นำที่จะต้องเผชิญ

แต่การพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างานถ้าจะให้ได้ผลจริงๆ จะต้องมีการทำ Workshop เพื่อละลายพฤติกรรม มี Role Play เพื่อให้พบกับสถานการณ์จำลอง ปรับทัศนคติและแนวทางปฏิบัติ ซึ่งต้องใช้เวลาอย่างน้อย 2 ถึง 3 วัน ดังนั้น บทความนี้จึงเป็นได้แค่เพียงเล่าสู่กันฟัง เพื่อให้เกิดแนวคิด

และปัญหา กลับมามองตนเองหรือมองไปรอบๆ ตัว เพื่อที่จะได้เข้าใจถึงบทบาทที่ควรจะเป็น และปรับปรุงตนเองให้อยู่ในจุดที่สมดุล ไม่ยึดติดกับแนวคิดและวิธีการเก่าๆ เพราะความสำเร็จในอดีต มันอาจจะไม่ใช่เป็นสิ่งที่ถูกต้องสำหรับอนาคต แม้จะอ่านมามากแค่ไหน แต่ก็ไม่มีอะไรดีกว่าที่ได้ลองลงมือปฏิบัติจริง ดังนั้น การสัมมนาเชิงปฏิบัติจึงมีความจำเป็นสำหรับหลักสูตร Leadership Development ที่ได้ผล

### Three concentric circles



ภาพที่ 9 วงกลมศูนย์กลางสามชั้น

Dr. Robert K. Cooper Executive EQ (1996 : 13) อธิบายว่า บุคลากรในองค์กร มีรูปแบบของความสามารถในการทำงานที่แตกต่างกัน (Human capacity paradox) โดยอาจแบ่งลักษณะของคนในองค์กรได้ 3 แบบ ได้แก่

**Campers** จะมีลักษณะที่ลองพยายามแก้ปัญหา หรือลองทำดู แต่เมื่อเจอทางตัน หรือว่าลำบากมาก ก็จะหยุดไม่ทำต่อ เปรียบเหมือนกับนักเดินทางที่ชอบตั้งแคมป์เมื่อเหนื่อย ไม่ชอบฟันฝ่าอุปสรรคมากนัก

**Climbers** เปรียบเหมือนนักไต่เขา ที่มีความมุ่งมั่น แสวงหาเป้าหมายที่ท้าทายใหม่ ๆ เมื่อเจออุปสรรคก็จะหาทางฟันฝ่าไปให้ถึงที่สุด

**Quitters** คนกลุ่มนี้จะไม่ยอมเสี่ยงกับเรื่องทุกอย่าง มีความรับชอบมากกว่ารับผิดชอบ ปฏิเสธ แก้วตัว โยนงาน หรือโยนความผิดให้กับคนอื่นได้ตลอดเวลา

สถานการณ์ในการทำงานภายในองค์กร สามารถอธิบายด้วยภาพของวงกลมสามวงแบ่งพื้นที่เป็น 3 ส่วน ส่วนที่เป็นสีเขียวเรียกว่า Comfort Zone หรือเป็นพื้นที่ที่สบายๆ คนส่วนใหญ่พอใจที่จะอยู่ในโซนนี้ ถ้าเป็นที่ทำงานก็ถือเป็นการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้หรือพัฒนาอะไรใหม่ๆ มากนัก มีความมั่นคงไม่เสี่ยง แต่ก็มีคนอีกกลุ่มหนึ่งที่ต้องการจะย้ายตนเองไปสู่ Stretch Zone หรือพื้นที่ที่มีความท้า

ทหาย มีการแสวงหา การเรียนรู้ใหม่ การทำงานในรูปแบบใหม่ ไม่ชอบงานที่มีลักษณะจำเจ คนกลุ่มนี้เปรียบได้กับนักไต่เขา (Climbers) ที่มีความมุ่งมั่นพยายามไปให้ถึงที่สุด วิธีคิดของคนกลุ่ม Climbers เมื่อเจอปัญหา ก็จะพิจารณามองถึงปัญหาด้วยเหตุและผล รับว่าปัญหาที่มีอยู่นั้นตนเองต้องมีส่วนรับผิดชอบ ค้นหาสาเหตุของปัญหา และดำเนินการแก้ปัญหา สำหรับในโซนสีแดงคือ Panic Zone เป็นพื้นที่ที่ถ้ามีมากไปจะก่อให้เกิดความเสียหายได้ เป็นเหตุการณ์หรืองานที่เกินกำลังความสามารถของมนุษย์ และถ้ามีบ่อยๆ แม้แต่คนในกลุ่ม Climbers ก็อาจท้อถอยเพราะเห็นว่าไม่สามารถไปถึงเป้าหมายได้เช่นกัน หากในองค์กรใดมีบุคลากรที่ติดอยู่ใน Comfort Zone มากๆ ก็อาจเกิดปัญหาเรื่องการพัฒนาศักยภาพขององค์กรได้

## 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน

### 2.4.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน

1. ภาวะผู้นำด้านการศึกษา (Features of Leadership Unique to Education) ตามแนวคิดของ Jane Clark Lindle (2006) ประกอบด้วย 4 ประการ คือ

- 1) มีการให้ความสำคัญการเรียนรู้ของนักเรียน
- 2) มีการตัดสินใจเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน
- 3) มีการกำกับติดตามการเรียนการสอน
- 4) มีการยอมรับผู้นำด้านการเรียนการสอน

2. ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ตามแนวคิดของ Camburn และคณะ (2003) มีลักษณะ 4 ข้อ คือ

- 1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของการเรียนการสอน
- 2) มีการพัฒนาขีดความสามารถด้านการเรียนการสอน
- 3) มีการประสานงานหลักสูตร
- 4) มีการกำกับ ติดตาม ปรับปรุงการเรียนการสอน

3. ปัจจัยพื้นฐานด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ตามแนวคิดของ Greenfield (1990) มี 3 ข้อ คือ

- 1) มีภาพอนาคตหรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่ามากกว่าและพึงพอใจมากกว่า
- 2) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน
- 3) มุ่งเน้นกิจกรรมการสอนและให้ความสำคัญกับครู-อาจารย์ในการจัดการห้องเรียน

4. ทักษะของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนตามแนวคิดของ Hallinger et al. (1983) มี 3 ข้อ คือ

- 1) การกำหนดพันธกิจ การสร้างเป้าประสงค์และการสื่อสารเป้าประสงค์
- 2) การจัดการหลักสูตรและการสอน
- 3) การเสริมสร้างบรรยากาศในโรงเรียน

5. ทักษะของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ตามแนวคิดของ Jackson, Logdson, Taylor (1983)มี 4 ข้อ คือ

- 1)การกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน
- 2)การสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จ
- 3)การกำหนดหลักสูตรและการสอนที่เน้นทักษะพื้นฐาน
- 4)การสร้างจุดเชื่อมโยงประสานงานและการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน

6. ทักษะของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ตามแนวคิดของ Patterson (1977)มี 10 ข้อ คือ

- 1)การช่วยเหลือทีมงานเป็นรายบุคคล
- 2)การช่วยเหลือกลุ่มครู
- 3)ใส่ใจในความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู
- 4)การพัฒนาหลักสูตร
- 5)การปรับปรุงบุคลากรฝ่ายสนับสนุน
- 6)การจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร
- 7)การจัดประชุมที่มีจุดมุ่งหมายพิเศษ
- 8)การให้คำปรึกษากับนักเรียน
- 9) การช่วยบุคลากรให้มีความเข้าใจนักเรียนและสำนักงานกลาง
- 10)ใส่ใจในข้อเสนอแนะ ปัญหา และข้อเรียกร้องของครู

7. ทักษะของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ตามแนวคิดของ Daresh and Liu (1985)มี 5 ข้อ คือ

- 1)จัดการพัฒนาบุคลากร
- 2)จัดการนิเทศประเมินครู
- 3)การอำนวยความสะดวกด้านการเรียนการสอน
- 4)จัดทรัพยากรและบำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวก
- 5) แก้ปัญหาของนักเรียน

ตารางที่ 1 วิเคราะห์สังเคราะห์ เรื่อง ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

นักวิชาการ	วิสัยทัศน์	หลักสูตร	การเรียนรู้	การสื่อสาร	บรรยากาศ	ความก้าวหน้าครู
Patterson (1977)		- การพัฒนาหลักสูตร - การจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร	- การให้คำปรึกษาแก่นักเรียน	- การจัดประชุมที่มีจุดมุ่งหมายพิเศษ		- การช่วยเหลือทีมงานเป็นรายบุคคล - การช่วยเหลือกลุ่มครู - ใส่ใจในข้อเสนอแนะปัญหาและข้อเรียกร้องของครู - ใส่ใจในความก้าวหน้าในวิชาชีพครู - การปรับปรุงบุคลากรฝ่ายสนับสนุน - การช่วยบุคลากรให้มีความเข้าใจนักเรียนและสำนักงานกลาง
Greenfield (1990)	- มีภาพอนาคตหรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่ามากกว่าและพึงพอใจมากกว่า - ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน		- มุ่งเน้นกิจกรรมการสอนและให้ความสำคัญกับครู – อาจารย์ในการจัดการห้องเรียน			
Jackson, Logsdon, Taylor (1983)	- การกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน	- การกำหนดหลักสูตรและการสอนที่เน้นทักษะพื้นฐาน		- การสร้างจุดเชื่อมโยงประสานงานและการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	- การสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จ	

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

นักวิชาการ	วิสัยทัศน์	หลักสูตร	การเรียนรู้	การสื่อสาร	บรรยากาศ	ความก้าวหน้าครู
Daresh and Liu (1985)			-การอำนวยความสะดวกด้านการเรียนการสอน - จัดการนิเทศประเมินครู - จัดการพัฒนาบุคลากร - จัดทรัพยากรและบำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวก - แก้ปัญหาของนักเรียน			
Lindle (2006)		- มีการตัดสินใจเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน	- มีการให้ความสำคัญการเรียนรู้ของนักเรียน - มีการกำกับติดตามการเรียนการสอน - มีการยอมรับผู้นำด้านการเรียนการสอน			
Camburn และคณะ (2003)		- มีการกำหนดเป้าประสงค์ของการเรียนการสอน - มีการพัฒนาขีดความสามารถด้านการเรียนการสอน - มีการประสานงานหลักสูตร	- มีการกำกับติดตาม ปรับปรุงการเรียนการสอน			
Hallinger et al. (1983)	- การกำหนดพันธกิจ การสร้างเป้าประสงค์ และการสื่อสารเป้าประสงค์	การจัดการหลักสูตรและการสอน			การเสริมสร้างบรรยากาศในโรงเรียน	



ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สังเคราะห์ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร

กรอบแนวคิดในการวิจัย	องค์ประกอบหรือรายการที่นำไปใช้ในการวิจัยและเป็นเนื้อหาในกลยุทธ์
1. มีภาพวิสัยทัศน์	1.1 มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึง พอใจมากกว่า 1.2 ยึดเอาวิสัยทัศน์เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อ พัฒนาโรงเรียน 1.3 มีการกำหนดพันธกิจ สร้างเป้าประสงค์และสื่อสาร เป้าประสงค์ 1.4 มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน 1.5 มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร 1.6 มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร
2. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	2.1 มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการ สอนที่มุ่งเน้นกิจกรรมการเรียนการสอน 2.2 มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการ เรียนการสอน 2.3 มีการจัดการสอนและกำหนดการสอนที่เน้นทักษะ พื้นฐาน
3. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษา และแก้ปัญหาของนักเรียน	3.1 มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน 3.2 มีการให้คำปรึกษาแก่นักเรียนและแก้ปัญหาของ นักเรียน
4. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	4.1 มีการจัดประชุมที่มีจุดมุ่งหมายพิเศษ 4.2 มีการสร้างจุดเชื่อมโยงประสานงานการสนับสนุนจาก ผู้ปกครองและชุมชน
5. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในโรงเรียน	5.1 มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อ ความสำเร็จ 5.2 ให้ความสำคัญกับครู – อาจารย์ในการจัดการห้องเรียน
6. ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูและบุคลากร	6.1 ใส่ใจในความก้าวหน้าของครู 6.2 มีการช่วยเหลือกลุ่มครู และทีมงานเป็นรายบุคคล 6.3 ใส่ใจในข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องรายบุคคล 6.4 พัฒนาศักยภาพฝ่ายสนับสนุน 6.5 การช่วยเหลือบุคลากรให้เข้าใจนักเรียนและสำนักงาน กลาง

**ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน**(Instructional leadership) หมายถึง การกระทำของผู้นำที่ลงมือทำเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นทำ เพื่อมุ่งเพิ่มพูนความก้าวหน้าทางวิชาการแก่นักเรียน เช่นการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอนให้ครู การให้คำแนะนำด้านการสอน การอยู่ปรากฏตัวให้เป็นที่พบเห็นในโรงเรียนอยู่เสมอภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนมีความหมายคล้ายกับภาวะผู้นำทางการศึกษา แต่มีข้อแตกต่างกันบางประการ ซึ่งความหมายของภาวะผู้นำทางการศึกษา (educational leadership) หมายถึง การที่ผู้นำของโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการสอน การวิเคราะห์ปัญหาทางการศึกษา ให้ความคิดเห็นและการแนะนำเชิงวิชาชีพเกี่ยวกับการสอน(Andrew and Bascom. 1990; De Bevoise. 1984 cited in Chi. 1997)

มีนักการศึกษาหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดที่ได้จากผลการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับด้านการเรียนการสอนไว้ ดังนี้

**Brookover**(1978) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีขอบข่ายงานดังนี้ 1) มุ่งเน้นด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) มีความคาดหวังในตัวนักเรียนสูง 3) สังเกตการณ์สอนและให้คำปรึกษาแก่ครู 4) ให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาวิชาชีพครูและ 5) คำนึงถึงคุณภาพของโรงเรียน

**Ubben and Hughes**(1987 : 97 - 98) เสนอไว้ดังนี้ 1)การทำงานตามเวลาที่กำหนด 2)การจัดบรรยากาศที่ดีภายในโรงเรียน 3) การมุ่งเน้นด้านวิชาการ 4) มีความคาดหวังต่อคณะครูและต่อการปฏิบัติงานของครู 5) การทำงานด้านหลักสูตร 6)การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 7) การประเมินผลและการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

**Davis and Thomas**(1989 : 21)กล่าวว่า 1)การเพิ่มความตระหนักในการปรับปรุงโรงเรียนและมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง 2) มีความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงโรงเรียน 3) การให้แรงจูงใจและให้รางวัลกับบุคคลหรือกลุ่มที่ทำงานด้านวิชาการ 4) การตรวจสอบความก้าวหน้าด้านวิชาการ 5) การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ 6) การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่เป็นระเบียบและมีความปลอดภัย 7) การตรวจสอบการปฏิบัติงานของครู 8) การสังเกตการณ์สอนของครูและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

**Anderson and Pigford**(อ้างถึงใน มณฑา วิญญูโสภิต.2547 : 49)เป็นศาสตราจารย์ทางการบริหารการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัย เซาท์คาร์โรไลนา ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ เพื่อพัฒนาตนเองเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ คือ 1) จะต้องมุ่งมั่นและมีเจตนาอย่างแน่วแน่ที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการ เพื่อแสวงหาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในโรงเรียนอันจะก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ดีได้ 2) จะต้องมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในงานให้ตรงตามความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล 3) ควรเปิดโอกาสให้ครูมีการสังเกตการณ์สอนของเพื่อนครูด้วยกัน เพราะจะช่วยให้ทราบว่าครูที่ดีควรมีบทบาททางวิชาการหรือการสอนเป็นอย่างไร และช่วยให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือจากครูด้วยความรู้สึกประทับใจต่อการที่มีผู้มาสังเกตการณ์สอน วิธีนี้จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนได้เป็นอย่างดี 4) จะต้องสร้างความคาดหวังไว้ให้แก่ครูทุกคนว่า ผู้บริหารสามารถสอนหนังสือได้ มิใช่ถนัดแต่การบริหารงานเท่านั้น 5) ควรสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูในห้องเรียน 6) จะต้องสื่อสารให้ครูเข้าใจว่าเวลาของผู้บริหารนั้นมีค่ามาก จึงควรประชุมครูเท่าที่จำเป็น 7) จะต้องใช้เวลาว่างเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ หรือพบปะสังสรรค์กับคณะครู 8) ควรฝึกฝนทักษะการเป็นตัวของตัวเอง โดยไม่ยอม

อยู่ที่อิทธิพลของใคร การพบปะสังสรรค์ไม่ควรทำเพื่อใครคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ9) ควรอ่านหนังสือที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของการสอน เพื่อช่วยให้เข้าใจเนื้อหาและทักษะทางวิชาการได้ดีขึ้น และ10) ควรปฏิบัติงานด้านต่างๆ เพื่อเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำทางวิชาการที่จำเป็นและมีคุณค่าต่อวิชาชีพ เช่นการสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียน การนิเทศแบบคลินิก การรู้จักบริหารเวลาและเสริมสร้างทักษะระหว่างบุคคล

DeBevoise (อ้างถึงใน Gary A.Davis and Magaret A.Thomas. 1989 : 21)กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำทางวิชาการไว้ ดังนี้1) เป็นผู้มีความคิดหรือความตั้งใจอย่างแนแนในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ2) เป็นผู้บริหารและผู้นำของโรงเรียน3) มุ่งเน้นกิจกรรมด้านการเรียนการสอนและผลการปฏิบัติงานของครูในห้องเรียน

Hencly and others(อ้างถึงใน มณฑา วิญญูโสภิต. 2547 : 47) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ว่า ควรจะแสดงบทบาทของผู้นำทางวิชาการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้คือ 1) โปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอน 2) บุคลากรด้านนักเรียน ครู อาจารย์ คนงานภารโรง การเงินและธุรการต่างๆ3) จัดบรรยากาศของสิ่งแวดล้อม เพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเกิดผลดีที่สุด4) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 5) เป็นผู้นำการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาความรู้ และเพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน 6) พัฒนาเจตคติของบุคลากรในโรงเรียนให้มีเจตคติที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติ

Trusty (อ้างถึงใน มณฑา วิญญูโสภิต. 2547 : 48)ได้กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการไว้ ดังนี้ 1) ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียนได้ 2) ส่งเสริมให้ครูนำเอาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียนไปปฏิบัติ3) สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของโรงเรียน และห้องเรียนจะสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน 4) สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของโรงเรียนมาจากผลการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา 5) มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่างๆทางวิชาการเพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน6) ส่งเสริมให้ครูได้นำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ7) ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการของโรงเรียน 8) ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ9) ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน 10) ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเขาว์ปัญญาของนักเรียน 11) มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน12) ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านวินัยของนักเรียน 13) ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาในการแก้ไขปัญหาด้านวินัย 14) ร่วมมือกับคณะครูในการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้น มาใช้ในการแก้ไขปัญหาด้านวินัยนักเรียน15) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม16) ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าทั้งวิชาชีพ

Doll(1974 : 196-197, อ้างถึงใน มณฑา วิญญูโสภิต. 2547 : 48) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะผู้นำไว้ ได้แก่ ผู้นำทางการศึกษาที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะดังนี้ 1) เป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกในกลุ่ม ไม่มองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในฐานะเป็นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น จะต้องมองเขาในฐานะเป็นคนมีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความต้องการส่วนตัวด้วย 2) เป็นคนกระฉับกระเฉง ผู้นำจะต้องทำให้

สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว แจ่มใส ร่าเริง3) ได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม มิใช่แต่เพียงว่าเป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่มีความหมายรวมถึงพฤติกรรมผู้นำจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉพาะของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากสมาชิกของกลุ่มมากนัก4) เป็นที่พึ่งของครู นักเรียน คนงาน ภารโรง ซึ่งต่างก็ต้องการความช่วยเหลือ เมื่อเผชิญกับปัญหา ผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่งของคนเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม5) เป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนได้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจำเป็นที่จะต้องเผชิญกับความเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ของตนเอง 6)เป็นผู้มีสติปัญญาสามารถนำคณะครูซึ่งถือว่าเป็นผู้มีปัญญาได้ ผู้นำทางการศึกษาจึงควรมีความรอบรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี 7) มีความสนใจในบทบาทความเป็นผู้นำของตนเองต้องรู้บทบาทของตนเป็นอย่างดี และมีความรับผิดชอบ หากผู้นำมิได้แสดงบทบาทอย่างเหมาะสมแล้ว จะเกิดความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาได้ยาก

Heck and others(1990:95)ได้เสนอโครงสร้างการทำงานไว้ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน2) การสื่อสารให้ทุกคนทราบว่าโรงเรียนมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง 3) การจัดห้องเรียนให้เอื้อต่อการสอนของครู 4) การจัดแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นให้5) การนิเทศผลการปฏิบัติของครู 6) การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน7) การจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้และมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย

Mc Ewan(1998)ได้แนะนำถึงขั้นตอนการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพไว้ คือ1) การจัดทำนิยามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน(Establish and implement instructional goals)2) การอยู่กับลูกน้อง(Be there for your staff) 3) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน(Create a school culture and climate conducive to learning) 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน(Communicate the vision and mission for your school) 5) ตั้งความคาดหวังสูงให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา(Set high expectations for your staff)6) พัฒนาความเป็นผู้นำครูของผู้บริหารเพื่อช่วยเหลือครู(Develop teacher leader)7) ดำรงรักษาไว้ซึ่งทัศนคติที่ดีต่อทั้งนักเรียน ครู และผู้ปกครอง(Maintain positive attitudes toward students, teachers and parents)

Hallinger and Murphy(1985 : 217,221-224)ได้เสนอองค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ 4ประการ คือ1) การกำหนดภารกิจของโรงเรียน(Define school mission)ประกอบด้วย(1) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (Define school goals)(2) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (Communicate school goals)2)การบริหารจัดการด้านการเรียนการสอน(Manage instructional program) ประกอบด้วย (1) การนิเทศและการประเมินการสอนของครู (Supervise and evaluate instruction) (2)การประสานการใช้หลักสูตร (Coordinate curriculum) (3) การติดตามตรวจสอบด้านความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitor student progress) 3) การเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน(Promote school climate) ประกอบด้วย (1) การบริหารเวลาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน (Protect instructional time) (2) การอยู่พร้อมในโรงเรียนเพื่อเป็นหลักแก่ครูและนักเรียน (Maintain high visibility)(3) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพครู (Promote professional development) (4) การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู(Provide

incentives for teachers) (5) การพัฒนาเสริมสร้างมาตรฐานทางวิชาการ (Enforce academic standards) (6) การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมการเรียนรู้ (Provide incentives for learning)

การบริหารจัดการด้านการเรียนการสอน Hallinger and Murphy (1985 : 222)กล่าวถึงมิติการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอนผู้บริหารต้องทำงานกับครูเน้นเรื่องหลักสูตรและการสอน ซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 3 ด้าน คือ การนิเทศและการประเมินการสอนของครู การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร การติดตามตรวจสอบและดูแลความก้าวหน้าของนักเรียน นั่นคือ การนิเทศและการประเมินการสอน คือ การแปลงเป้าหมายสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตรและการสอน การดำเนินงานผู้บริหารจะต้องมั่นใจได้ว่าเป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอดและแปลงไปสู่การปฏิบัติในระดับห้องเรียน ซึ่งเป็นการประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์ของโรงเรียนในระดับห้องเรียน ให้การสนับสนุนด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์ ควบคุมการสอนในห้องเรียนโดยการเยี่ยมอย่างไม่เป็นทางการ การให้ผลย้อนกลับกับครูทั้งด้านการนิเทศ และการประเมินผล มีจุดประสงค์ทำให้เป็นรูปธรรม และให้ครูเป็นผู้นำวิธีสอนที่เฉพาะเจาะจงไปปฏิบัติ ซึ่งจะมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในที่สุด การนิเทศอาจทำได้หลายรูปแบบ อาจจัดให้มีการนิเทศโดยศึกษานิเทศก์ หรือโดยดำเนินการกันเองในโรงเรียน หรือโดยการที่ผู้บริหารนิเทศเอง ปัจจุบันผู้บริหารมีบทบาทการนิเทศภายในโรงเรียนของตนเอง

ลักษณะของผู้นำทางการศึกษามีความสัมพันธ์กับผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยตรงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญมากเพราะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งมุ่งเน้นไปที่การเรียนการสอนเป็นสำคัญ

#### 2.4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนการสอน

ทฤษฎีการเรียนการสอน (ปีเชเนอร์,ลินเน.พิคเก็ต,เอโนลา.2550) ทฤษฎีพหุปัญญา MT(MultipleIntelligences) โดยศาสตราจารย์โฮเวิร์ด การ์ดเนอร์(HowardGardner) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ผู้ก่อตั้ง Project Zero มีความเห็นว่าเด็กแต่ละคน มีความสามารถในเรื่องต่างๆในระดับที่แตกต่างกันออกไป และเด็กแต่ละคนจะมีพรสวรรค์ในเรื่องต่างๆมากน้อยเพียงใดตามทฤษฎีของการ์ดเนอร์กำหนด พหุปัญญา(Multiple Intelligences)ไว้ 8 รูปแบบคือ 1) การใช้ภาษา ภาษาศาสตร์ (Verbal/Linguistic)2) คณิตศาสตร์ ตรรกศาสตร์(Mathematical /Logical) 3) การมองเห็น มิติสัมพันธ์ (Visual/Spatial) 4) ดนตรี ท่วงทำนอง(Musical/Rhythmic) 5) การใช้กล้ามเนื้อ การเคลื่อนไหว (Bodily Kinesthetic) 6) การเข้าใจตนเอง (Intrapersonal) 7) การเข้ากับผู้อื่น (Interpersonal) 8) การเข้าใจธรรมชาติ (Naturalist) การใช้กลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างเชาวน์ปัญญาของนักเรียนครูควรเป็นผู้คอยสังเกตนักเรียนในการทำงานบางอย่าง เช่นเด็กที่มีความสามารถด้านดนตรี ได้แต่งเนื้อเพลงที่มีความหมายเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ เป็นต้น

การสอนเพื่อสร้างลักษณะนิสัยที่ดี(Life Habits) Daniel Goleman (1995) ได้ชี้ประเด็นไว้ในหนังสือ ของเขาว่า เชาวน์อารมณ์(Emotional Intelligence) มีความถูกต้องแม่นยำร้อยละ 80 เท่านั้น ที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จหรือไม่ และในงานเขียนเรื่อง Rachel Kessler (1946) คือหนังสือ The Soul of Education: Helping Students Find Connection Compassion and Characterate School(2000) งานเขียนของSusan Kovalik (1997) ที่เน้นถึงความสำคัญของ

“ทักษะชีวิต” (Life Skill) ในหนังสือ ITI the Model (1997) และหนังสือ Educational Leadership (พฤษภาคม 1997) ซึ่งทาง Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD) ได้อุทิศให้แก่การเรียนรู้ทางด้านสังคมและการพัฒนาอารมณ์ รายชื่อหนังสือดังกล่าวผู้เขียนมุ่งถึงความจำเป็นที่สถานศึกษาต่างๆ ต้องตระหนักถึงหลักสูตรของตนให้มากกว่าที่เป็นอยู่เด็กจะต้องเรียนรู้ในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีและมีความเข้าใจในระหว่างกลุ่มเพื่อน ครูจะต้องทำหน้าที่พัฒนาสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นในหมู่นักเรียน ทำให้เด็กมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมกับโรงเรียนส่งเสริมความสามารถทางวิชาการทั้ง “การอ่าน การเขียนและคำนวณ” โดยเชื่อมโยงเข้าสู่ “การสร้างสัมพันธภาพที่ดี” ด้วยกระบวนการของการเสริมสร้างลักษณะนิสัย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนการเรียนการสอน ที่สอนทักษะในการแก้ปัญหาและการแสดงออกเชิงบวกของเด็ก แล้วลักษณะนิสัยที่ดีทั้งหลายจะกลายเป็นสิ่งหนึ่งที่ทุกคนในโรงเรียนมีความเข้าใจร่วมกัน ครูจำเป็นต้องแยกแยะและศึกษารูปแบบของลักษณะนิสัยในเด็กแต่ละคนได้อย่างถ่องแท้ และครูจะต้องเป็นแบบอย่างลักษณะนิสัยที่ดี ในการปฏิสัมพันธ์ทั้งต่อเด็กนักเรียนละต่อผู้อื่นด้วยเช่นกัน

ลักษณะนิสัยสำคัญ 5 กลุ่ม คือ 1) การสร้างสัมพันธภาพ เกิดขึ้นจากสุขภาพจิตของตัวเองและจากการตอบสนองโดยสุขภาพจิตของเราเช่นกัน เป็นสิ่งที่สร้างผลกระทบต่อตัวเองและขยายผลไปยังผู้คนรอบข้างมากที่สุด 2) การมีสามัญสำนึก เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะประสบความสำเร็จได้ในทุกวันนี้ การให้เกียรติกับเพื่อนและครอบครัว และเพื่อนร่วมงาน จะช่วยหลีกเลี่ยงการนำไปสู่ความขัดแย้งเพราะเป็นที่มาของการกระทำและการตัดสินใจใดๆ 3) การสร้างผลผลิตภาพ การดำเนินงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้นั้นต้องประกอบด้วย ผลผลิตภาพทั้งสิ้น ผลผลิตภาพเกิดจากความต้องการภายในของบุคคลที่จะทำงานชิ้นใดๆ ให้ดีให้สำเร็จ และความต้องการที่จะมีความพึงพอใจ กับงานที่ตนได้ทำเสร็จไปแล้วบ่อยครั้งที่งานเหล่านั้นจะออกมาด้วยดี เป็นปัจจัยที่ช่วยแปลความต้องการของบุคคลไปสู่ ผลสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ 4) การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญที่จะร่วมมือกันในการทำงานใดๆ ยังเป็นสิ่งที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับสังคมหรือองค์กรได้ ลักษณะนิสัยในการทำงานเป็นทีมนี้จะนำทีมงานไปสู่เป้าหมายที่ทำได้ร่วมกัน ด้วยการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเท่าเทียมกัน และด้วยความสามารถในการทำงานร่วมกันกับสมาชิกทุกคนในทีมงานได้เป็นอย่างดี การตัดสินใจในสิ่งต่างๆ ทั้งเรื่องเล็กน้อยหรือเรื่องใหญ่โต ที่อาจทำให้วิถีชีวิตต้องเปลี่ยนแปลงไปไม่ว่าจะเป็นการแต่งกาย การประหยัดเงิน หรือการศึกษาต่ออาจมีการลี้เหลหรือเปลี่ยนรูปแบบความคิด การฝึกฝนวิธีที่จำไปใช้แก้ไขปัญหานั้นจะเกิดขึ้นตั้งแต่ช่วงแรกของชีวิต ทำให้สามารถเห็นทางเลือกต่างๆ ได้และจะทวีความยากมากขึ้น เมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ ลักษณะนิสัยนี้จะมีส่วนสัมพันธ์กับรูปแบบทางความคิดที่ทำให้เราพบกับทางเลือกใหม่ และวิธีแก้ปัญหานั้นๆ ไปจากเดิม

ลักษณะนิสัยสำคัญ 5 กลุ่ม จำแนกได้เป็น 23 หมวดได้คือ 1) การสร้างสัมพันธภาพ จำแนกเป็น 23 หมวดได้แก่ 1) การสร้างสัมพันธภาพ ประกอบด้วย (1)ตระหนัก รู้ เข้าใจในความรู้สึก นิสัย และความเชื่อของตน (2) การมีอารมณ์ขัน การมองเห็นอีกด้านหนึ่งของชีวิตที่เต็มไปด้วยความสนุกสนาน โดยไม่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกอึดอัดหรือเดือดร้อน (3) ความหวังใญ่ การพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้อื่นในเชิงบวก (4) ความเป็นเอกภาพสอดคล้อง ข้อสัจย์ต่อตนเอง นิสัยและความเชื่อต่างๆ (5) การยอมรับให้เกียรติในความมีคุณค่าของบุคคลอื่น 2) การมีสามัญสำนึก ประกอบด้วย (1) การตื่นตัวการ

ไหวทันต่อเหตุการณ์รอบๆตัว (2) การรู้หน้าที่ การทำหน้าที่ของตนในกิจกรรมต่างๆ (3) การจัดระเบียบ การปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนการจัดลำดับความสำคัญ(4) ความสุภาพการแสดงออกถึงการให้เกียรติด้วยกิริยาวาจา 3) การสร้างผลผลิตภาพ ประกอบด้วย (1) ความริเริ่ม การปฏิบัติที่เริ่มจากความต้องการส่วนตนไปสู่เป้าหมาย (2) ความเพียรพยายาม มีความเพียรพยายามมุ่งมั่นจะงานจะสำเร็จ (3) ความรับผิดชอบ การปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีและสมบูรณ์ที่สุด(4) ความกล้าหาญการทำงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ย่อท้อแม้จะพบอุปสรรค(5) การสร้างแรงจูงใจการหาเหตุผลในเชิงบวกที่จะนำพาตนเองไปสู่เป้าหมาย 4) การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย (1) การสื่อสาร การรับส่งข้อมูลหรือความรู้สื่ออย่างมีประสิทธิภาพ(2) การฟังอย่างกระตือรือร้น การรับข้อมูลหรือความรู้สื่ออย่างสนใจและกระตือรือร้น (3) การให้ความร่วมมือการทำงานร่วมกับกลุ่มอย่างแข็งขันเพื่อบรรลุเป้าหมาย(4) ความอดทน ความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายถึงแม้จะประสบปัญหาใดๆ5) ความยุติธรรม ประกอบด้วย (1) การปฏิบัติต่อผู้อื่นเฉกเช่นที่ตนต้องการจะได้รับการแก้ไขปัญหา ประกอบด้วย (1) ความคิดสร้างสรรค์ การมองปัญหาและหนทางแก้ไขปัญหาด้วยมุมมองใหม่ๆ (2) การปรับตัวยืดหยุ่น การทดลองใช้วิธีการอื่นๆ ทดแทน เมื่อวิธีการเดิมใช้ไม่ได้ผล(3) การใฝ่รู้ ความปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ(4) ความมั่นใจ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนที่มีต่อสิ่งที่ต้องการจะทำ

**การออกแบบการสอนแบบย้อนกลับ** (ซันท์ ธาตุทอง.2551)มีโน้ตส์ของการออกแบบการสอนแบบย้อนกลับ มุ่งเน้นที่“เป้าหมายในการจัดการสอน(Identify Desired Results)” ครูกำหนดให้ได้ว่าผู้เรียนควรเรียนรู้เรื่องใด(Content Standards) สามารถทำอะไรได้บ้าง(Performance Standards) และเมื่อเสร็จสิ้นการเรียนการสอนแล้วจะมีความรู้ความสามารถที่ติดไปกับผู้เรียนสิ่งนี้เรียกว่า “ความเข้าใจที่คงทน” (Enduring Understandings)”

**สร้างคน สร้างชาติ**(นิธิ วดีวุฒิพงศ์.2551)ครูสร้างคนเพื่อสร้างชาติได้ มีลักษณะ คือ 1)สร้างคนเพื่อสร้างชาติ เป็นการสร้างวันนี้เพื่ออนาคตเริ่มต้นที่ความคิด ข้อจำกัด คือความท้าทาย 2) สร้างบรรยากาศสู่การเรียนรู้ ความสนุกสู่สาระการเรียนรู้ ภูมิใจจึงใฝ่รู้ ส่งเสริมให้สร้างสรรค์ รื่นรมย์กับการเรียน คำครูคือแรงกระตุ้น 3) สร้างการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม สรรสร้างสื่อ สื่อสร้างสรรค์ สื่อการสอนออนไลน์ สื่อทางไกลเพิ่มเติมเสริม สร้างแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน สนุกกับโครงการการเรียนรู้สู่ชีวิต 4) สร้างเครือข่ายความร่วมมือ องค์กรความรู้จากชุมชน วิถีปฏิบัติ คือ โอกาส รับเพื่อให้ ให้เพื่อรับ 5) สร้างทิศทางที่ชัดเจน ผู้บริหารคือ แกนนำ สร้างการมีส่วนร่วม แน่วแน่ในเป้าหมาย 6) สร้างคนรุ่นใหม่ให้สังคม

การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนในโรงเรียน ผู้ที่มีบทบาทสำคัญได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนควรมีภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการเรียนการสอนให้ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามความต้องการเพื่อให้เกิดผลดีต่อผู้เรียน โดยอาศัยกลยุทธ์ต่างๆ ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาวะปัจจุบันซึ่งทั่วโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การปฏิรูปการศึกษามีเป้าหมายหลัก คือ “การเพิ่มคุณภาพของนักเรียน” ด้วยการปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และการจัดการเรียนการสอนจะมีคุณภาพได้ก็เนื่องด้วยผู้บริหารโรงเรียนมี “ภาวะผู้นำด้านการสอน” ซึ่งจะเป็นปัจจัยอิทธิพล ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู

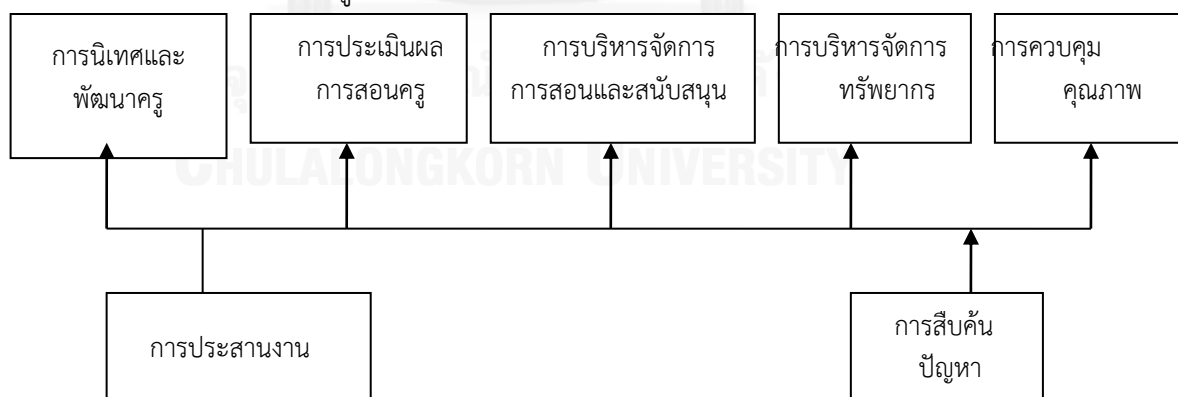
คำว่า “ภาวะผู้นำด้านการสอน” หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ดำเนินการใดๆ เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียน กล่าวคือ เป็นความตั้งใจที่จะพัฒนาผลผลิต (นักเรียน) และสร้างความพึงพอใจให้กับครู ในการจัดกิจกรรมการสอนและนักเรียนได้เรียนรู้ตามที่ต้องการ

ผู้บริหารโรงเรียนต้องหาโอกาสติดตามความก้าวหน้าการสอนของครูด้วยเทคนิคและหรือวิธีการต่างๆ ด้วยตนเองหรือบุคคลที่มอบหมาย เรามักจะได้ยินผู้บริหารโรงเรียนพูดอยู่บ่อยๆ ว่า ความจำเป็นที่ผู้บริหารจะได้สังเกตหรือแทรกแซงการสอนจึงยังมีความสำคัญ ทั้งนี้ก็เพื่อสนับสนุนให้กำลังใจ ช่วยแก้ปัญหา/อุปสรรคต่างๆ ร่วมกับครู

ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีผลงานดีเด่นแทบทุกคนจะเป็นผู้ที่มี “วิสัยทัศน์” เป็นคุณลักษณะอันดับแรกเพราะจะสามารถมองภาพของโรงเรียนในอนาคตควรจะเป็นอย่างไรและทราบว่าจะทำให้ภาพที่มองเห็นนั้นเป็นจริงได้อย่างไรสามารถมองเห็นข้อแตกต่าง (discrepancy) ระหว่างสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนปัจจุบันกับสภาพที่ควรจะเป็นและเป็นไปได้

#### วิสัยทัศน์ผู้นำการสอน (Vision of instructional Leaders)

ผู้นำการสอนที่มุ่งมั่นและหวังผลให้เกิดการพัฒนากระบวนการจัดการสอนในโรงเรียน ควรจะได้พิจารณาดำเนินการในเจ็ดสถานการณ์ต่อไปนี้ (Duke. 1987)1 การนิเทศและพัฒนาครู2) การประเมินผลการสอนของครู3) การบริหารจัดการสอนและให้การสนับสนุน4) การบริหารจัดการทรัพยากรการสอน5) การควบคุมคุณภาพ6) การประสานงาน7) การสืบค้นปัญหาเขียนเป็นสถานการณ์ทั้งเจ็ดได้ตามแผนภูมิที่ 4 ดังนี้



แผนภูมิที่ 4 แผนภูมิแสดงวิสัยทัศน์ผู้นำการสอน



Greenfield (1987) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ความโน้มเอียงของบุคคลที่มองเห็นว่าโรงเรียน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนที่เป็นอยู่ไม่น่าจะเป็นอยู่เช่นนี้ มีความเป็นไปได้ที่จะปรับเปลี่ยนเป็นอย่างอื่นและดีกว่าที่เป็นอยู่ เป็นความสามารถของบุคคลที่มองเห็นช่องว่างระหว่าง “สิ่งที่เป็นอยู่” กับ “สิ่งที่ควรจะเป็น” ซึ่งไม่ใช่อุดมการณ์ แต่อยู่ในลักษณะเป็นจริงและเป็นไปได้ในสภาพเป็นจริงของโรงเรียน

การดำเนินการตามสถานการณ์ทั้งเจ็ดประการนี้จำเป็นจะต้องอาศัยทักษะเฉพาะหรือความสามารถในหลายด้าน เพราะในแต่ละสถานการณ์ความซับซ้อนอยู่ในตัว ทั้งในด้านความตั้งใจ กิจกรรมผู้เกี่ยวข้อง และความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ ซึ่งต้องการทักษะด้านเทคนิคการตัดสินใจที่ถูกต้อง

**การนิเทศและพัฒนาครู** เป็นสิ่งสำคัญยิ่งอันดับแรกสำหรับผู้นำการสอนที่จะต้องดำเนินการ เพราะถือว่าเป็นหัวใจของการปรับปรุงกระบวนการสอนการนิเทศเป็นการกำกับติดตามการสอน และเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการนำมาพิจารณาปรับปรุงกิจกรรมการสอน เทคนิคและวิธีสอนซึ่งจำเป็นต้องประสาน ทำงานร่วมกันระหว่างครูและผู้นำการสอน วิธีการที่นิยมและได้ผลก็คือ การประชุมและการเยี่ยมสังเกตการณ์สอนชั้นเรียน ความหวังดีและตั้งใจของผู้นำการสอนในการที่จะช่วยเหลืออย่างจริงจัง จริงใจรับฟังอย่างสุ่มรอบคอบและไว้วางใจ เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อผลสำเร็จของกระบวนการนิเทศ

**การพัฒนาครู** คือ ความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติการสอนของครูแต่ละคนและรวมบุคลากรทั้งหมดของโรงเรียนการกำหนดเป้าหมายเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพและพัฒนาบุคลากร ผู้นำการสอนบางครั้งอาจจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้อบรม (Trainer) ครูด้วยตนเอง และในขณะเดียวกันผู้นำการสอนก็ต้องเปิดโอกาสให้ครู – อาจารย์ได้รับการฝึกอบรมจากแหล่งอื่นด้วยการพัฒนานับว่าเป็นเรื่องจำเป็นมากในปัจจุบันเหตุเพราะมีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการศึกษา ตลอดจนผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง

**การประเมินผลการสอนของครู** การปรับปรุงการสอนเป็นจุดประสงค์เบื้องต้นของการนิเทศและการพัฒนา และขณะเดียวกันความรับผิดชอบพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบ (Accountability) ก็เป็นจุดประสงค์เบื้องต้นของ โดยปกติผู้นำการสอนก็มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายอยู่แล้วที่จะประเมินผลงานของครูทั้งในด้านการพัฒนาและการส่งเสริมวิชาชีพ ส่วนการประเมินผลงานครู ผู้นำการสอนก็ต้องดำเนินการตามวิธีการและนิเทศน์ของการสอนที่ถูกต้องและเป็นที่ยอมรับ

**การบริหารจัดการการสอนและการสนับสนุน** ผู้นำการสอนจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและพัฒนานโยบายที่สัมพันธ์กับการสอนรวมทั้งการดำเนินนโยบายนั้นไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ตลอดจนการสร้างสรรคบรรยากาศที่ส่งเสริมการสอนการสร้างวินัยการสอน การลดสิ่งรบกวนการสอนในห้องเรียน เป็นต้น

**การบริหารจัดการทรัพยากร** การสอนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องการทรัพยากรที่เหมาะสมและพอเพียง เช่น เวลา บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ สื่อต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา การจัดการทรัพยากร หมายถึงรวมถึง การใช้ห้องเรียนและตารางการเรียนการสอน การจัดปฏิทินการปฏิบัติงานของโรงเรียน การสรรหาและบรรจุครูและการมอบหมายงาน การจัดหาตำราและการให้บริการ การ

จัดหาและจัดสรรสื่อการสอน ผู้นำการสอนจะต้องระมัดระวังเป็นพิเศษไม่ให้เกิดการใช้ทรัพยากรเพื่อ บริการเฉพาะบุคคล / กลุ่มบุคคล แต่ต้องใช้เพื่อประโยชน์กับนักเรียนทุกคน

**การควบคุมคุณภาพ** จะทราบได้ว่าใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด จำเป็น จะต้องมีการวัดประเมินคุณภาพ ผู้นำการสอนเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องประเมินผลการปฏิบัติการสอน ว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ เช่น การทบทวนผลการสอบ การประเมินผลโครงการ การปรับปรุง มาตรฐานการปฏิบัติงาน และติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนแต่ละคน การควบคุมคุณภาพรวมถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานของนักเรียนและคณะบุคลากร

หน้าที่สำคัญอีกสองประการของผู้นำการสอนก็คือ การประสานงานและการสืบค้นปัญหา ซึ่ง จะแยกออกมาจากห้าสถานการณ์ที่กล่าวแล้ว

**การประสานงาน** คือ กิจกรรมที่จะขจัดความซ้ำซ้อนของการบริหาร การทำความเข้าใจใน เป้าหมายและความคาดหวัง ทำให้หน่วยปฏิบัติย่อยในโรงเรียนปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ ไม่ ก้าวก้าวยหน้าทีกันและกัน การส่งเสริมการประสานงานนั้น ผู้นำการสอนจะต้องติดต่อใกล้ชิดกับผู้ปกครอง ผู้มีอุปการะคุณ บุคลากรในสำนักงานส่วนกลางและเขตพื้นที่ รวมทั้งบุคลากรของโรงเรียน ทุกคน การประสานงานอาจจะนำซึ่งการพัฒนาองค์การ การพัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติงานและการ ปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทักษะปฏิกริยาสัมพันธ์ของผู้นำการสอน นั่นคือ อธิบายถึง ว่า อะไรคือสิ่งที่ต้องทำตามให้เห็นชัดว่าได้ทำจริงและติดตามให้ตลอดเพื่อทำให้ถูกต้องไม่ได้ทำ ให้ถูกต้อง

**การสืบค้นปัญหา** หมายถึง การเผชิญกับปัญหาการสอนและจัดการกับปัญหานั้นๆ โดยเร็ว ก่อนที่จะลุกลามเป็นปัญหาโตมากขึ้น จะเป็นการปลอดภัยทีเดียวถ้าตั้งสมมติฐานเอาไว้ว่า “การ ดำเนินการใดๆ ในโรงเรียนจะต้องมีปัญหา” จากสมมติฐานเช่นนี้จะทำให้ผู้รับผิดชอบมีความตั้งใจอยู่ ตลอดที่จะป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นผู้นำการสอนต้องใช้เวลาและพลังที่จะแก้ปัญหานั้นๆ ด้วยการ มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับธรรมชาติของปัญหาและสภาพการณ์ของปัญหา รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ ที่จะ นำใช้ในการแก้ปัญหา การสืบค้นปัญหาสำหรับการปรับปรุงการสอนนั้นอาจจะได้จากการประชุม บุคลากร การประเมินหลักสูตร การประสานงานกับผู้ปกครอง การทบทวนหลักสูตร เป็นต้น

วิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการสอนทั้ง 7 ประการ เป็นกุญแจสำคัญสำหรับผู้นำการสอนจะต้อง ดำเนินการอย่างจริงจังและอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญ อย่างยิ่งคือความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การสอนกับความเป็นเลิศในการสอน จะต้องมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็ คือ ภาวะผู้นำการสอนมีอิทธิพลต่อการสอนและการสอนก็มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการสอน

### วิสัยทัศน์การสอน (Vision of Teaching)

ในการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนของเราจะแต่งตั้งให้มีผู้ที่มีประสบการณ์ในการสอนมาแล้ว หมายความว่า ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนมีพื้นฐานความรู้ ความคิด (Cognitive) มีอารมณ์ความรู้สึก (Affective) และพฤติกรรมเทคนิค (Behavioral/Techniques) ในการสอนมาพอสมควร จึง ไม่ใช่เรื่องยากและลำบากแต่ประการใดที่จะแสดงภาวะผู้นำการสอนให้ปรากฏและร่วมมือปฏิบัติงาน การสอนกับครู โดยมีเป้าหมายชัดเจนเพื่อการสร้างคุณภาพและพัฒนาให้นักเรียนแต่ละคนให้เต็ม ศักยภาพของเขา

“วิสัยทัศน์การสอน” มีความหมายมากกว่าคำว่า “ยุทธศาสตร์การสอน” หรือ “วิธีสอน” เป็นภาพที่ค่อนข้างจะซับซ้อนในสิ่งที่มองเห็นและความรู้สึกเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียนในห้องเรียน วิสัยทัศน์การสอนรวมถึงความสำคัญในการวางแผนก่อนที่จะทำการสอนและสำคัญถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการสอนครั้งนั้นๆ รวมเอาหลักการ (Rationale) ตลอดจนเหตุและผลหรือการตัดสินใจในการปฏิบัติการสอนของครู – อาจารย์ กล่าวโดยสรุป วิสัยทัศน์การสอน คือ การตระหนักถึงผลประโยชน์ที่นักเรียนจะได้รับและให้ข้อเสนออย่างสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มประโยชน์แก่นักเรียนให้มากยิ่งขึ้น ไม่มีวิสัยทัศน์การสอนใดที่เป็นสากลและดีที่สุดในขั้นอยู่กับเป้าหมายและสถานการณ์ ไม่มีแบบฟอร์มหรือรูปแบบเฉพาะในบางครั้งวิสัยทัศน์การสอนจะแสดงออกมาในคุณลักษณะเฉพาะของครู บางครั้งแสดงออกมาให้ปรากฏด้วยกระบวนการสอน “ครูมืออาชีพ” (Effective Professional Teachers) จะมีคุณลักษณะสำคัญอยู่ 10 ประการ (Duke. 1987) คือ

1. ชยัน ทนสมัย ทนเหตุการณ์ เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการสอน
2. มีความรับผิดชอบในความก้าวหน้าของตนเองด้วยกิจกรรมที่ผดุงปัญญา
3. มีความตระหนักในความคาดหวังของสังคม ตระหนักในเป้าหมายการศึกษาและความรับผิดชอบ

4. มีความสามารถรับความรู้และวิธีการสอนใหม่ๆ รวดเร็ว
5. มีความสามารถในการวางแผนและเตรียมการสอน
6. มีศิลปะในการจัดการและปฏิบัติการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
7. เอาใจใส่นักเรียนเป็นรายบุคคลบนพื้นฐานของการเคารพในสิทธิและหน้าที่ซึ่งกันและกัน
8. มีความเป็นตัวของตัวเองในการวางแผนและการตัดสินใจ
9. มีความพยายามที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพในวิชาชีพการสอนอย่างต่อเนื่อง
10. เอื้ออาทรและเผื่อแผ่ความรู้ ความสามารถเพื่อพัฒนาและปรับปรุงสวัสดิการของชุมชน

คุณลักษณะทั้ง 10 ประการนี้ เป็นสิ่งจำเป็นต่อการกำหนดวิสัยทัศน์การสอนผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสรรหาหรือพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะดังกล่าว ลำพังผู้บริหารเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์การสอนเพียงคนเดียวคงไม่เพียงพอที่จะบริหารจัดการสอนให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิผลได้ต้องอาศัยครู – อาจารย์ที่มีความสามารถ (Ability) มีสมรรถนะ (Capability) เป็นผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อพัฒนาการสอนในโรงเรียนไปสู่ “ความเป็นเลิศในการสอน” (Teaching Excellence) จะต้องเกิดจากการรวมพลังและการมีส่วนร่วมของบุคคลผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ผลักดันและดำเนินการอย่างมุ่งมั่นและจริงจัง “ความเป็นเลิศในการสอน” ต้องการผู้นำมืออาชีพและครู – อาจารย์มืออาชีพ มีความตระหนักและสำนึกอยู่เสมอว่า ทุกอย่างก้าว ทุกกิจกรรมในบริบทการสอนมุ่งผลเพื่อความก้าวหน้าและคุณภาพของนักเรียนตามมาตรฐานกำหนด

วิสัยทัศน์เพื่อความเป็นเลิศในการสอน ประกอบด้วย 6 สถานการณ์ คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การสอน (Instruction) 3) การจัดการห้องเรียน (Classroom management) 4) การติดตามความก้าวหน้า (Progress monitoring) 5) การช่วยเหลือรายบุคคล (Clinical Assistance) และ 6) เอาใจใส่ห่วงใยนักเรียน (Caring for Student)

**การวางแผน (Planning)** “การวางแผน” ในที่นี้หมายถึง การจัดทำแผนหลักและการจัดทำแผนการสอนเป็นรายคาบ / รายสัปดาห์ ในกระบวนการสอนถือว่าการจัดทำแผนเป็นจุดเริ่มต้นของการสอนถ้าการวางแผนไม่ดี ไม่รัดกุม เชื่อแน่ว่าการดำเนินการตามสถานการณ์ต่างๆ ที่ตามมาจะไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะครู มีเวลาจำกัดต่อคาบการสอน มีข้อจำกัดในด้านทรัพยากร ดังนั้น จึงจำเป็นต้องชัดเจนในเนื้อหาตามบทเรียนและจุดประสงค์ในการสอนแต่ละวัน แผนการสอนจำเป็นต้องเขียนขึ้นมาอย่างดี เหมาะกับเวลาและทรัพยากรที่จัดหาได้ แผนงานเป็นประโยชน์สำหรับนักเรียนในการประเมินผล โดยเฉพาะการกำหนดขอบข่ายเนื้อหาวิชาที่ต้องเรียนการกำหนดจุดประสงค์และขั้นตอนการประเมินความก้าวหน้า ครูจะต้องสอนให้ครอบคลุมเนื้อหาที่เป็นจุดเน้น การวางแผนจำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถและพื้นฐานของนักเรียนแต่ละคนในห้องเรียน

**กระบวนการสอน (Instruction)** กระบวนการสอน หรือ กระบวนการถ่ายทอดความรู้วิชาต่างๆ ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนเป็นสถานการณ์สำคัญในประเด็นถัดมา ซึ่งประกอบไปด้วยหลากหลายวิธีการในเวลาที่แตกต่างกัน ครูอาจจะเริ่มต้นเนื้อหาสาระใหม่ หรือทบทวนเนื้อหาเก่า อาจจะสาดทักษะและขั้นตอนการสอนหมายถึงรวมถึงการสื่อความหมายที่ชัดเจน ให้เหตุผลแก่นักเรียนถึงความจำเป็นต้องเรียนเรื่องนั้นๆ มีเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ซึ่งจะเป็นต้นแบบแก่นักเรียน การสอนที่ดีต้องการทักษะการใช้คำถามที่เป็นระบบ เป็นคำถามที่พัฒนาความรู้ ความคิด พัฒนาอารมณ์ความรู้สึกและเป็นคำถามนำไปสู่พฤติกรรมการปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้เกี่ยวกับชีวิตประจำวัน

**การจัดการห้องเรียน(Classroom management)** การจัดการห้องเรียน หมายถึง “การดำเนินการจัดหาสิ่งจำเป็นและการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างสรรค์และดำรงรักษาสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อกระบวนการสอนและการเรียนรู้”(Duke. 1979) นั่นคือ การรักษาระเบียบวินัยในห้องเรียน การกำหนดกฎเกณฑ์และการลงโทษสำหรับผู้ฝ่าฝืน การกำกับ ติดตามความประพฤติของนักเรียน กฎระเบียบที่กำหนดขึ้นมา ครูจะต้องสร้างความเข้าใจและการยอมรับจากนักเรียนและหวังผลในทางปฏิบัติ การที่นักเรียนฝ่าฝืนระเบียบก็มักเกิดจากขาดความเข้าใจและไม่กระจำจัดในแนวปฏิบัติที่ต้องการการจัดการห้องเรียนมีความหมายมากกว่าเพียงเพื่อการควบคุมพฤติกรรมนักเรียน แต่ครูจะต้องจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น ที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ต่อการสอน ทรัพยากรเหล่านั้นอาจจะเป็นอุปกรณ์การเรียน กระดาษ หนังสือ ฯลฯ ครูต้องบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้นักเรียนได้ประโยชน์สูงสุดจากการสอน รวมถึงให้มีการลดสิ่งรบกวน การสอนน้อยที่สุด หรือป้องกันไม่ให้มีเลย

**การติดตามความก้าวหน้า (Progress manitoring)** การที่ครูจะทราบว่าการสอนบรรลุจุดประสงค์หรือไม่เพียงใดนั้น สามารถทำได้ด้วยการติดตามความก้าวหน้าในการเรียนของนักเรียนอย่างใกล้ชิด แต่อย่าตรวจสอบบ่อยนักเพราะจะทำให้กระทบเวลาในการสอน จะมีนักเรียนจำนวนหนึ่งไม่เข้าใจความคิดรวบยอดในบางเรื่องหรือหัวข้อสำคัญๆ ถ้าหากผู้สอนไม่ตรวจสอบความเข้าใจของนักเรียนก็อาจจะนำเรื่อง / หัวข้ออื่นมาสอน ซึ่งจะทำให้นักเรียนไม่สามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่องได้ ฉะนั้น การติดตามผลความก้าวหน้าของนักเรียนจึงจำเป็นต้องมีข้อมูลย้อนกลับ (feedback) อย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการสอนซึ่งดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การใช้คำถาม การมอบหมายการบ้าน การทดสอบย่อย การสนทนา ซักถามเป็นรายบุคคล เป็นต้น ซึ่งครูสามารถตรวจสอบได้ว่านักเรียนมีความเข้าใจในบทเรียน

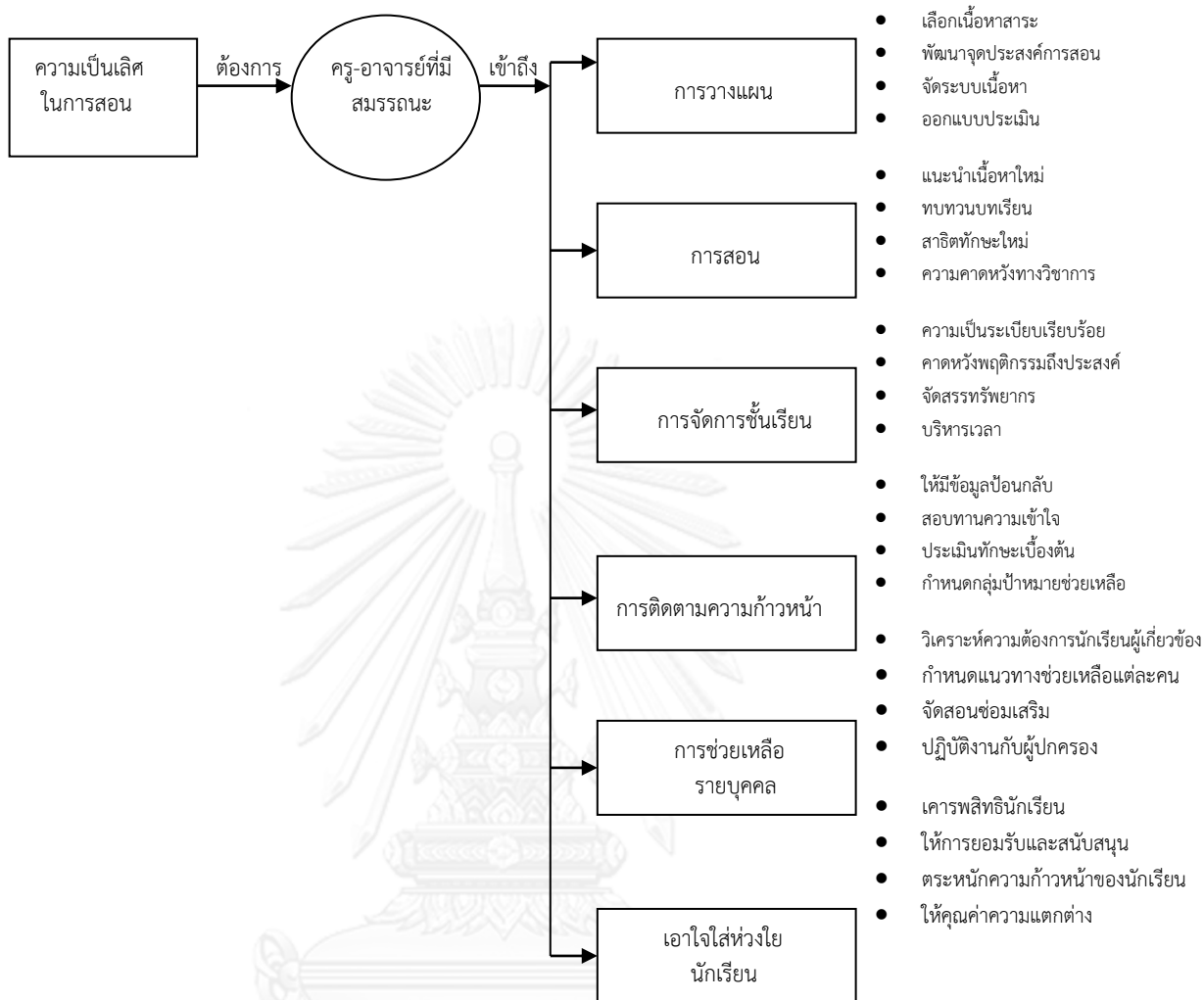
หรือเรียนรู้ตามจุดประสงค์สำคัญๆ หรือไม่เพียงใด เมื่อทราบว่านักเรียนไม่เข้าใจในเรื่องใด หัวข้อใด ครู – อาจารย์ก็ต้องจัดสอนซ่อมเสริมให้ทันที เพื่อที่ว่านักเรียนคนนั้นหรือกลุ่มนั้นจะได้เรียนทันเพื่อน

**การช่วยเหลือรายบุคคล (Clinical Assistance)** การที่จะช่วยเหลือนักเรียนนั้นอาจจะจำเป็นต้องจัดให้มีการตรวจสอบปัญหา / ความต้องการจำเป็นของนักเรียนเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ ก็เพื่อให้ครูจัดกิจกรรมการสอนให้เหมาะสมกับปัญหา / ความต้องการนั้นๆ นอกจากนั้นอาจจะต้องสำรวจประวัติการเรียนและภูมิหลังด้านอื่นๆ ของนักเรียนด้วย การประสานติดต่อกับผู้ปกครองจะทำให้เข้าถึงข้อมูล ข่าวสารและการสนับสนุนจากที่บ้านเพื่อการสอนซ่อมเสริมหรือกำหนดยุทธศาสตร์ การปรับปรุงแก้ไขต่อไป เทคนิคการช่วยเหลือเป็นรายบุคคลอาจจะใช้วิธีการฝึกสอน การแนะนำ การให้คำปรึกษาภายนอกชั้นเรียน หรือในชั้นเรียน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ค้นพบและดุลยพินิจของครู

**เอาใจใส่ห่วงใยนักเรียน (Caring for Student)** ความเอาใจใส่และห่วงใยนักเรียนเป็นสถานการณ์สุดท้ายของวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศในการสอน ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อมิติการสอนมากที่สุด การเอาใจใส่และห่วงใยนักเรียนจะแสดงออกมาในหลายวิธีแตกต่างกันไป 1) ครูเคารพในสิทธิของนักเรียนมากน้อยเพียงใด 2) ยังมีการทำโทษด้วยอารมณ์ตามอำเภอใจหรือไม่ 3) มีการประจานให้ได้รับความอับอายหรือไม่ 4) ครูสื่อความหมายเข้าใจตรงกันหรือไม่ ในบางครั้งการสื่อความหมายด้วยคำพูดอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จการจัดเวลาเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากนักเรียนเป็นวิธีหนึ่งที่จะได้รับการยอมรับ

การยอมรับในผลงาน การเสริมแรงด้วยเทคนิคและวิธีการต่างๆ เมื่อนักเรียนแสดงพฤติกรรมปฏิบัติดีหรือขยันหมั่นเพียร ก็เป็นวิธีหนึ่งที่แสดงความเอาใจใส่ห่วงใยนักเรียน การให้ความสนใจต่อสภาพแวดล้อมการเรียนการสอน การเห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลก็เป็นปัจจัยสำคัญที่แสดงความเอาใจใส่ห่วงใยนักเรียนโดยข้อเท็จจริงในห้องเรียนหนึ่งๆ จะประกอบด้วยนักเรียนที่แตกต่างกันในหลายประการ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา ค่านิยม ความเชื่อ สภาพครอบครัว สภาพสังคม มีจำนวนที่มี

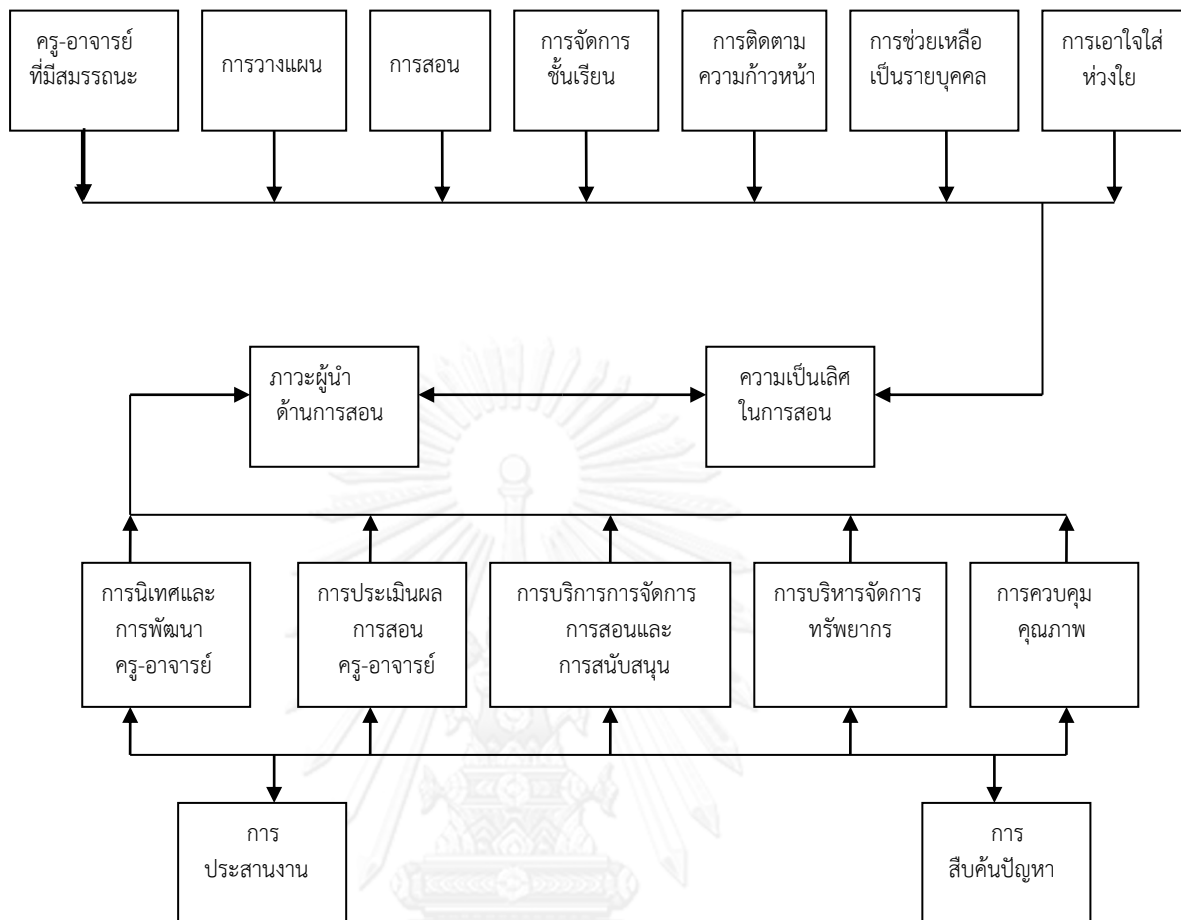
ความบกพร่องทางร่างกาย ทางจิตใจ รวมถึงภาษาและวัฒนธรรม ดังนั้น ครู – อาจารย์ จึงเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตที่แตกต่างกันเหล่านี้ กระบวนการสอนจึงมีความยุ่งยาก ซับซ้อนเป็นอย่างยิ่งถ้าคำนึงถึงข้อแตกต่างเหล่านี้เราไม่อาจจะใช้วิธีสอนวิธีเดียวที่จะให้นักเรียนที่มีความแตกต่างดังกล่าว ประสบผลสำเร็จเหมือนกันหรือเท่ากันได้ทุกคน ซึ่งก็เป็นเหตุผลสำคัญที่จำเป็นจะต้องใช้วิธีการสอนหลากหลายและเหมาะสมกับศักยภาพของนักเรียนแต่ละคนที่แตกต่างกันตามแผนภูมิที่ 5



### แผนภูมิที่ 5 แสดงวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศในการสอน

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ผลผลิตของโรงเรียน คือ นักเรียน ตัวชี้วัดถึงประสิทธิผลของโรงเรียนที่สำคัญอันหนึ่งก็คือ คุณภาพนักเรียน และคุณภาพของนักเรียนจะมาก - น้อย เป็นที่พึงพอใจหรือไม่เพียงใดก็อาศัย กระบวนการบริหารจัดการกับกระบวนการสอนร่วมกัน ผู้บริหารโรงเรียนก็ต้องเป็นผู้ที่มี “ภาวะผู้นำด้านการสอน” แสดงออกถึงการมี “วิสัยทัศน์การสอน” ปฏิบัติงานร่วมกับครูที่มีความสามารถ “และมีสมรรถนะ” คือ แสดงออกถึงการมี “วิสัยทัศน์เป็นเลิศในการสอน” การพัฒนากำลังศักยภาพของ ทั้งสองกระบวนการจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับโรงเรียนให้สูงขึ้น และได้มาตรฐาน ตามที่กำหนดตามที่พึงประสงค์ เขียนเป็นรูปแบบการบูรณาการระหว่างวิสัยทัศน์การสอนของผู้บริหารกับวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศในการสอนของครู - อาจารย์ ดังแผนภูมิที่ 6



### แผนภูมิที่ 6 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำโรงเรียนเพื่อปรับปรุงกระบวนการสอน

สรุปผู้บริหารโรงเรียนที่มี “ภาวะผู้นำด้านการสอน” และมี “วิสัยทัศน์” เป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จและประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นผู้ที่มีความคาดหวังสูง สามารถสังเกตและนิเทศการสอนของครูได้ สามารถกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของคณะครู ตลอดจนให้ความเอาใจใส่ต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

งานของผู้บริหารโรงเรียนนั้นมีหลากหลาย ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่แสดงออกถึง “ภาวะผู้นำ” ในทุกด้าน จึงจะสามารถบริหารจัดการการศึกษาในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริง

**ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ**มีลักษณะ ดังนี้ 1) จะต้องเป็นผู้ที่มีพลังมุ่งมั่น มีทฤษฎีหรือหลักการเป็นเข็มทิศ จุดเน้นสำคัญอยู่ที่มี “ภาวะผู้นำด้านการสอน” เป็นอาวุธสำหรับการพัฒนาผลผลิตและสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เป็นที่พึงพอใจและเป็นแรงจูงใจแก่คณะครู ในการสอนให้เต็มศักยภาพ ตลอดจนส่งเสริมความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้ของนักเรียน 2) จะต้องมีความ “วิสัยทัศน์” เป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์และสามารถประเมินได้ว่า โรงเรียนได้ทำหน้าที่ได้ผลมากน้อยเพียงใด และกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นนั้นมุ่งไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอน

หรือไม่เพียงใด3) จะทำหน้าที่สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนสร้างบรรยากาศทางวิชาการ มีความคาดหวังสูง ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเอื้ออาหารต่อเยาวชน และสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง

การสร้างบรรยากาศทางวิชาการ และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง ผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ในหลายแนวทาง คือ 1) ปลุกเร้าทุกคนให้เกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของผลสัมฤทธิ์สูงสุด ในการปฏิบัติงาน 2) มีความกระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลงและยุทธศาสตร์การพัฒนา 3) สร้างแรงจูงใจด้วยระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ทั้งในลักษณะที่เป็น “รูปรธรรม” และ “นามธรรม” 4) กำกับติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ 5) ใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุครุภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ เกิดประโยชน์สูงสุด 6) สร้างความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและบรรยากาศที่อบอุ่น 7) กำกับติดตามการปฏิบัติการสอน 8) สังเกตการสอน และให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์

คุณสมบัติที่จำเป็นและสำคัญยิ่งของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ เป็นผู้ที่มี “วิสัยทัศน์” อย่างชัดเจน เพราะวิสัยทัศน์จะเป็นหลักหรือเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนและสร้างความคาดหวังและมั่นใจให้แก่คณะครูนักเรียน และบุคคลอื่นๆ รวมถึงใช้เป็นกรอบในการกำกับติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 งานวิจัยภายในประเทศ

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย(2548)ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่จัดการสอนช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้นที่ 4 จำนวน 2,710 คน ผลการวิจัยพบว่า ภายหลังจากที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหาร สิ่งต่างๆ ที่มีการดำเนินการที่ดีได้ขาดหายไป ปัญหา อุปสรรคที่เด่นชัด และส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้แก่ ปัญหาการบริหารวิชาการ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดความเข้าใจในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ขาดการนิเทศการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาบุคลากรมีน้อยการบริหารวิชาการไม่มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะที่จะรับผิดชอบโดยเฉพาะของโรงเรียนมัธยมศึกษา ทำให้โครงการ/งาน/กิจกรรมทางวิชาการ ไม่ก้าวหน้าขึ้น

ปรีชา บุญคมรัตน์ (2532) ได้ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่” ผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานวิชาการทั้ง 7 ด้าน คือ การจัดการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผลการเรียน การนิเทศการศึกษา การบริหารวัสดุอุปกรณ์การศึกษา การบริหารห้องสมุด การบริหารงานแผนแนวการจัดกิจกรรมทางวิชาการ มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ด้านการจัดกิจกรรมทางวิชาการเท่านั้นที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน



ปราณี จำนงเจริญ(2533)ได้ศึกษา “ การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นในเขตการศึกษา 11 ที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์พหุระดับ”พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

อรพร อุณากรสวัสดิ์ (2536) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร” พบว่าระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบพฤติกรรมที่ปฏิบัติในระดับต่ำสุด คือ การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน ส่วนภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเพียงองค์ประกอบเดียว คือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้วิชาภาษาไทย และตอนที่ 1 คุณลักษณะเพื่อพัฒนาอาชีพ ส่วนภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยภาพรวม คือ ด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

พจนา วงศ์ตระกูล (1995 ; อ้างถึงใน มณฑา วิญญูโสภิต. 2547) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย” พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

วินัย สายหยุด (2538 ; อ้างถึงใน มณฑา วิญญูโสภิต. 2547)ได้ศึกษา“องค์ประกอบที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร” พบว่าพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน วิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ และการพัฒนาสุขภาพ

นวล เขาวนปรีชา (2539 ; อ้างถึงใน มณฑา วิญญูโสภิต. 2547) ได้ศึกษา “พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษาที่ 5” พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน และพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่องานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน และพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนในภาพรวม มี 3 ด้าน คือ การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ และการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

จากผลของการวิจัยของ พชณีย์ (2536 ; อ้างถึงใน มณฑา วิญญูโสภิต. 2547)พบว่า ครูให้คะแนนการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหาร ในระดับต่ำถึงปานกลางในทุกองค์ประกอบรายด้านครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในลำดับสูงสุด เรื่อง การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมการเรียนรู้ (Provides incentives for learning) และในลำดับต่ำสุด ได้แก่ การอยู่พร้อมในโรงเรียนเพื่อเป็นหลักแก่ครูและนักเรียน (Maintains high visibility) ส่วนในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารกลุ่มนี้ได้รับคะแนนต่ำกว่ากลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศมาเลเซีย

## 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

จากงานวิจัยของ Robert S. Fisk (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์.2551)สรุป หน้าที่ของผู้อำนวยการการศึกษาในโรงเรียน 4 ประการ ได้แก่ 1) การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียนหรือบริหารวิชาการ ต่อหาปรัชญา วิสัยทัศน์ จุดประสงค์การจัดการศึกษาให้ชัดเจน เพื่อเป็น

แนวทางในการปฏิบัติให้บุคลากร ต้องมีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรเป็นอย่างดี สามารถแนะนำครูให้ทำ ประมวลการสอน โครงการสอนหรือบันทึกการสอนรู้หลักในการจัดวิชาต่างๆ ลงในตารางสอนได้อย่าง เหมาะสม เป็นผู้นิเทศหรือหาผู้เชี่ยวชาญมานิเทศครู รู้จักแสวงหาเลือกอุปกรณ์ให้กับครู แนะนำการใช้ ตามกำลังความสามารถของโรงเรียน ให้ครูรู้จักเลือกและจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร จัดห้องสมุดให้ครูและ นักเรียนได้ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมส่งเสริมให้ครูรู้จักวิธีการประเมินผลการเรียนการสอน ให้รู้จักนำผล การสอบมาปรับปรุงในการสอน 2) บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน 3) บริหารงานเกี่ยวกับชุมชนและ ประชาสัมพันธ์โรงเรียน 4) การบริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการ การเงินและการให้บริการจะต้อง เป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน 1) เป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน(Instructional Leader) 2) เป็นผู้ ประสานงานและให้บริการที่ดี 3) เป็นผู้มื่ออิทธิพลเป็นที่ยอมรับเชื่อถือในหมู่ครูในการที่จะรักษาความ สามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกในโรงเรียน 4) เป็นผู้ควบคุมการบริหารงานตามนโยบาย ภารกิจทางด้าน บริหารงานวิชาการ จะต้องทำหน้าที่คอยกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนร่วมมือกันทุกคน ในการที่จะ ปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียนให้ดีขึ้น หน้าที่ในการประสานงาน สำรองความก้าวหน้าทางวิชาการว่า บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้หรือไม่ ต้องคอยติดตามรายงานความก้าวหน้าในด้านต่างๆ แล้วนำมาปรับปรุง แก้ไข หรือวางแผนงานในขั้นต่อไป

งานวิจัยด้านการใช้กลยุทธ์ ยุคล์และเทรซี (Yukl & Tracey, 1992 : 525 - 535) ได้ ศึกษาวิจัยเปรียบเทียบประสิทธิผลที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์ทั้ง 9 ประเภท(A study of relative effective of Influence tactics) พบว่า 1) กลยุทธ์ที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด มี 3 กล ยุทธ์ คือกลยุทธ์การชักจูงเกลี้ยกล่อมด้วยเหตุผล(Rational Persuasion) กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Appeais)และยุทธวิธีใช้การปรึกษาหารือ (Consultation) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิด พฤติกรรมที่ผูกพันต่องาน(Commitment) 2)กลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดอิทธิพลที่ส่งผลกระทบมีประสิทธิผล ปานกลาง(โดยเฉพาะเมื่อใช้กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน) มี 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การใช้วิธีเอาใจ (Ingratiation Tactics) และกลยุทธ์การเสนอข้อแลกเปลี่ยนตอบแทน (Exchange Tactics) แต่มีได้มีอิทธิพลต่อกลุ่มผู้บังคับบัญชา 3) กลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดอิทธิพลที่ส่งผล การมีประสิทธิผลระดับน้อยที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ใช้วิธีกดดัน (Pressure Tactics) กลยุทธ์การใช้วิธี รวมกลุ่ม (Coalition Tactics) และกลยุทธ์การอิงกฎหมาย (Legitimizing Tactics) นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ทิศทางการใช้กลยุทธ์ ตามโครงการสร้างองค์การที่เหมาะสม มีดังนี้ 1) กลยุทธ์ การสร้างแรงบันดาลใจนั้น มีกลยุทธ์การใช้วิธีเอาใจและกลยุทธ์ใช้วิธีกดดันเหมาะต่อการใช้ทิศทาง จากบนลงล่าง(downward direction) ขององค์การ 2) กลยุทธ์การขอร้องเป็นส่วนตัว กลยุทธ์การ เสนอข้อแลกเปลี่ยนตอบแทน และกลยุทธ์การอิงกฎหมาย พบว่าใช้มากในทิศทางแนวนอน (horizontal) และทิศทางจากล่างขึ้นบน(upward) ขององค์การ ยังพบว่าการเลือกใช้กลยุทธ์ใดก่อน หรือหลัง มีความสำคัญที่ส่งผลสำเร็จในระดับต่างกัน เสนอว่าแทบทุกกรณีควรเริ่มต้นด้วยกลยุทธ์ที่ เบาหรืออ่อนที่สุด คือ กลยุทธ์การชักจูงเกลี้ยกล่อมด้วยเหตุผลก่อนเสมอ เพราะง่าย ใช้ความพยายาม หรือลงทุนลงแรงน้อยที่สุดอาจใช้ควบคู่กับกลยุทธ์การปรึกษาหารือ และกลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจก็ได้ หากบุคคลเป้าหมายยังปฏิเสธหรือขัดแย้งหรือต่อต้านอยู่ ควรใช้ “เชิงไม่แข็ง” (hard tactics) มากยิ่งขึ้นได้แก่ กลยุทธ์การเสนอข้อแลกเปลี่ยนตอบแทน กลยุทธ์การใช้วิธีรวมกลุ่ม และกลยุทธ์ใช้วิธี กดดัน ซึ่งต้องใช้ความพยายามหรือลงทุนลงแรงมากขึ้นและเสี่ยงต่อผลทางลบมีผลงานวิจัยจำนวน

มากยืนยันว่า ความมีประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับอำนาจจากบุคคลยิ่งกว่าอำนาจจากตำแหน่ง อำนาจจากตำแหน่งมีอิทธิพลต่อกลุ่มผู้ร่วมงานระดับเดียวกันและผู้บังคับบัญชาค่อนข้างน้อย ผู้นำจึงต้องเน้นความสำคัญที่มาจากอำนาจบุคคลต่อบุคคลเป็นสำคัญ แต่อำนาจจากตำแหน่งนับว่ามีความสำคัญ เนื่องจากเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กับอำนาจจากบุคคลด้วยกระบวนการที่ซับซ้อน ทำให้เกิดอิทธิพลที่ผู้นำใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา จากการอธิบายของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม กล่าวว่าผู้นำได้อำนาจและเสื่อมอำนาจไปตามกาลเวลา อำนาจและสถานภาพ ตำแหน่งที่สูงมักอยู่กับบุคคลที่มีความรักดีต่อกลุ่มโดยส่วนรวม มีขีดความสามารถสูงในการแก้ปัญหาของงาน และมีความสามารถตัดสินใจได้ดี ส่วนความสามารถในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ จะช่วยเสริมอำนาจจากความเชี่ยวชาญ และฐานะของผู้นำให้สูงส่งยิ่งขึ้น ถ้าสิ่งริเริ่มใหม่ดังกล่าวประสบความสำเร็จ หากล้มเหลวจะบั่นทอนอำนาจจากความเชี่ยวชาญและสถานภาพของผู้นำให้ตกต่ำลงได้ อย่างไรก็ตาม อำนาจจากตำแหน่งเหมาะสมและจำเป็นต่อการมีประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ งานและผู้ใต้บังคับบัญชา หากใช้อำนาจให้คุณให้โทษมากเกินไป ทำให้ลดการใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจจากความเชี่ยวชาญลงไป อาจส่งผลให้เกิดความไม่พอใจและความขัดแย้งขึ้นในองค์การ และผู้นำที่ขาดอำนาจจากตำแหน่งในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลงานดี ขาดอำนาจที่จะลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่ก่อปัญหาอยู่เนืองนิตย์ ขาดอำนาจตัดสินใจเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลแล้ว ผู้นำคนนั้นจะสามารถบริหารกลุ่มให้มีผลงานที่ดี และองค์การประสบความสำเร็จได้ยาก ผู้บริหารที่รู้จักการเลือกใช้กลยุทธ์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ คุณลักษณะของผู้นำและอำนาจของผู้นำจะทำให้เกิดผลในทางที่ดี

จากงานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน มีหลายท่านให้แนวคิดไว้ ดังนี้

การพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวสู่โรงเรียนที่น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของชุมชน(Lauzon, N and Begin, S.,2007 : 161 - 177)เป็นการวางแผนกลยุทธ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกรอบในการพัฒนาโรงเรียน มีกรอบและตัวชี้วัดที่ทำให้โรงเรียนน่าเชื่อถือ และมีอิทธิพลให้ผู้อื่นยอมรับ เช่น ตัวชี้วัดว่า จะต้องมียอดสมุดจัดว่าเป็นเครดิตเป็นที่ยอมรับได้ถึงในอนาคต มีการวางแผนป้องกันไว้ได้นาน เป็นแบบใหม่และเป็นอนาคต และทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียง ต้องพาโรงเรียนไปแข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้ โดยมีกรอบโครงสร้างทั่วไป 4 กรอบที่จะให้โรงเรียนมีอะไรที่เด่นกว่าโรงเรียนอื่น เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปมีเครดิต การจะทำให้เกิดลักษณะดังกล่าวจะต้องหาได้ทั้งหมด คือ 1) อะไรที่มีความโดดเด่น 2) นำมาถ่ายทอดจากห้องเดียวไปหลายห้อง 3) กระจายไปยังทุกห้องในโรงเรียน4) ผลออกมาเป็นที่โดดเด่นทำอะไรก็ได้รับรางวัล ทำอะไรก็ดูดีในการสร้างลักษณะดังกล่าว จำเป็นต้องหาข้อมูลทั้งหมดในโรงเรียน โดยการปฏิบัติสิ่งต่อไปนี้ คือ 1) สร้างกลยุทธ์2) ฝึกทักษะทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ใช้ TQM 3) ภาพรวมทั้งหมดที่ออกมาเป็นที่ยอมรับของสังคม

การวิจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Peebles, L.D and Hopstone, T. 2007 : 316 - 327)กล่าวถึง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อสร้างองค์ความรู้ในชุมชนอย่างมืออาชีพ หลักการในการเปลี่ยนแปลงความหลากหลายในองค์ความรู้ การบริหารจัดการในโรงเรียน บริบทของโรงเรียนในเมือง จะมีองค์ความรู้ต่างๆ อย่างหลากหลาย ผู้นำของโรงเรียนจะเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้

ต่างๆ ในโรงเรียนให้มากขึ้น เพื่อให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง เช่น มีอินเทอร์เน็ตจะช่วยให้เป็นมืออาชีพ

การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการเรียนรู้ การสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Danzing, A.B, Chen, R. and Spencer, D.A. 2007: 24-33) คนที่จะสอนให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาเป็นผู้นำในการสอนแบบผู้เรียนเป็นสำคัญได้จะต้องออกแบบเชื่อมโยงองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานทุกงานในโรงเรียน

นักวิจัยได้พยายามเปรียบเทียบและหาค่าของแต่ละระบบว่าอันไหนจะมีผลสูงกว่าและได้ลงความเห็นตรงกันว่า ระบบหัวหน้าแบบประชาธิปไตยเป็นระบบที่มีเหตุผลที่ดีที่สุด แต่มีความจริงปรากฏออกมาว่าการใช้ระบบผู้นำแบบอัตนิยมในสถานการณ์บางอย่างจะสร้างความสำเร็จได้อย่างดี ยิ่ง ในขณะที่อีกสองระบบประสบความสำเร็จน้อยกว่า ส่วนระบบผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีผลดีกว่าระบบอื่นก็ต่อเมื่ออยู่ภายใต้สภาวะการณ์ที่ถูกต้องเท่านั้น และสำหรับผู้นำแบบเสรีนิยมก็เช่นเดียวกัน ในบางครั้งอาจสร้างความสำเร็จได้ดีกว่าระบบอื่น หากอยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสม ผู้นำควรใช้วิธีการทั้งสามระบบนี้ในการบริหารงาน ความชำนาญของการเป็นผู้นำอยู่ที่การเข้าใจว่า เมื่อใดควรจะนำเอาวิธีการไหนมาใช้จึงจะได้ผล ผู้นำจึงต้องศึกษาเรียนรู้ในแต่ละระบบเพื่อใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในวงงาน การนำเอาระบบทั้งสามไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานได้อย่างชำนาญจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเป็นผู้นำอย่างแท้จริง (Auren Uris. 2522)

จากการวิเคราะห์ทักษะทางการบริหาร การบริหารการศึกษาที่มีลักษณะเหมือนกับภาวะผู้นำทางการศึกษา (Sergiovanni, T.J, Kelleher, P, Mc Carthy, M.M. and Wirt, M. 2004) ในการวางแผนการจัดองค์กรในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การนำ การควบคุมจะต้องมีกลวิธี มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและจะต้องมีกรอบแนวคิดในการดำเนินการ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ยังต้องรักษาไว้เป็นการอนุรักษ์จากภายในและเป็นการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย

Hibbs (1998) ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำของครูใหญ่ โดยมุ่งสนใจที่ภาวะผู้นำทางการสอน (instructional leadership) ของครูใหญ่ ภายในบริบทการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับหลักสูตร และการสอน ผลการศึกษา พบว่า ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงการบริหารการศึกษาจากการรวมอำนาจมาสู่การกระจายอำนาจ ในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ครูใหญ่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางการสอน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ทั้งนี้ ครูใหญ่ต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้นำทางการสอนที่จะต้องนิเทศ และประเมินการสอน ประสานงานเกี่ยวกับหลักสูตร ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน รักษาเวลาในการสอน (protect instructional time) กำกับเป้าหมายโรงเรียน ส่งเสริมการทำงานของครูและการเรียนรู้ และสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของครู แต่พฤติกรรมการเป็นผู้นำเหล่านี้ยังไม่เพียงพอ ครูใหญ่ยังต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างความร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ เพื่อที่จะกำหนดเป้าหมายการจัดการเรียนการสอน และสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียน เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น นอกจากนี้ Hibbs ยังเสนอว่าแท้ที่จริงแล้ว ภาวะผู้นำทางการสอน กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเหลื่อม หรือทับซ้อน (overlap) กันอยู่ ซึ่งความทับซ้อนเช่นนี้ ชี้ให้เห็นว่าระบบโรงเรียนเป็นระบบที่มีความซับซ้อน

ข้อสรุป จากการวิจัยนี้ พบว่า การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามีเป้าหมายสุดท้าย คือ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาเชิงระบบที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงบางปัญหาจำเป็นต้องใช้เวลาในการแก้ไข

Buzzi.V.L.(1991) ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของโรงเรียนกับการเลือกมิตินำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาภาครัฐคอนเนคติกัต” พบว่า องค์ประกอบความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับควมมีประสิทธิภาพของโรงเรียนและเป็นตัวทำนายควมมีประสิทธิภาพของโรงเรียนด้วย

จากการวิจัยของ Brookover เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีผลสำเร็จสูงกับโรงเรียนที่มีผลสำเร็จต่ำ ยืนยันชัดเจนถึง “ภาวะผู้นำด้านการสอน” ของผู้บริหารว่า เป็นปัจจัยอิทธิพลต่อความสำเร็จของโรงเรียน มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรและสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษา (Davis, Thomas. 1989)

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ บริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จเป็นที่พึงพอใจนั้นมีลักษณะโดดเด่นเฉพาะ (Davis, Thomas. 1989)คือ

1. มีวิสัยทัศน์ มองทะลุปรุโปร่งว่าโรงเรียนจะพัฒนาได้อย่างไร และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงวิสัยทัศน์นั้น ๆ

2. เป็นผู้นำที่ได้รับความคาดหวังสูง ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. ส่งเสริมการสอนในห้องเรียนและหรือมอบหมายให้ครู อาจารย์ ดำเนินการแทนให้คำแนะนำเชิงบวก สะท้อนความคิดเพื่อปรับปรุงการสอน

4. กระตุ้นให้ครู – อาจารย์ ใช้เวลาในการสอนให้มีประโยชน์สูงสุด ช่วยจัดสิ่งรบกวนเวลาในการสอนให้หมด

5. เน้นการใช้สื่อ และบุคลากรอย่างสร้างสรรค์

6. กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของบุคลากร เอาใจใส่ในผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนการสอน

เป้าหมายหลักและสำคัญยิ่งของการปฏิรูปการศึกษาก็คือ “การเพิ่มคุณภาพของนักเรียน” ด้วยการปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และการจัดการเรียนการสอนจะมีคุณภาพได้ก็เนื่องด้วยผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ซึ่งจะเป็นปัจจัยอิทธิพลส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู – อาจารย์

ผลการวิจัยพบชัดเจนว่า ผู้บริหารที่ย่อหย่อนในประสิทธิผลของงานมักจะเน้นบทบาทของเป็นผู้จัดการอาคารสถานที่ จัดการเรื่องงบประมาณ เน้นระเบียบวินัย พบปะพูดคุยกับบุคคลภายนอก เอาตัวเองออกจากกระบวนการเรียนการสอน บ่อยให้ครู – อาจารย์ ปฏิบัติงานตามลำพัง ใช้เวลาเพียงเล็กน้อยกับหลักสูตรและเรื่องการเรียนการสอนในห้องเรียน เป็นลักษณะที่ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน (Goodlad. 1984)

บรรยากาศองค์การ หรือ วัฒนธรรมองค์การจะเกี่ยวข้องอยู่กับค่านิยม กฎระเบียบ เป้าหมาย อุดมการณ์และมโนทัศน์ต่อองค์การ (โรงเรียน) องค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นเสมือน “กาว” ผูกพันสภาพให้ยึดโยงเป็นหนึ่งเดียว บรรยากาศทางวิชาการ ก็หมายถึง การที่คณะครู – อาจารย์ – นักเรียนตระหนักถึงผลสัมฤทธิ์ในการสอนและผลสัมฤทธิ์ในการเรียนของนักเรียน จากรายงานผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จนั้นจะมีความเชื่อและเน้นให้ครู – อาจารย์ได้ตระหนักว่า การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับนักเรียน เชื่อว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ (Blum. 1984)

Hallinger (2004 ; อ้างถึงใน มณฑา วิญญูโสภิต. 2547) ได้มีการนำเสนอใน Keynote Presentation : ICSEL, Rotterdam เป็นงานวิจัยโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพได้แสดงให้เห็นว่า การใช้ภาวะผู้นำอย่างเข้มงวด แบบสั่งการที่เน้นในเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอนโดยผู้บริหารโรงเรียน เป็นคุณสมบัติของโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพในการสอนเด็กยากจนในชุมชนเมือง

McCier (2003) (อ้างถึงใน มณฑา วิญญูโสภิต. 2547) ได้ศึกษา เรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษาใกล้บ้านที่สอนระดับ Grade9-12 (Comprehensive high schools) และในโรงเรียนที่มีโปรแกรมเป็นพิเศษและสอน Grade 9-12 (Magnet high schools) พบว่า ครูในโรงเรียน Magnet high schools มีระดับการเรียนรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสูงกว่าครูในโรงเรียน Comprehensive high schools มีการเรียนการสอนในโรงเรียน Magnet high schools ยังเป็นตัวทำนายได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการและ ผลการวิจัย ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนรุ่นใหม่ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนต้องการการพัฒนาด้านวิชาชีพ

Yamada (2000 ; อ้างถึงใน มณฑา วิญญูโสภิต. 2547) ได้ศึกษา เรื่องการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบและความสามารถด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ผลจากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนให้คะแนนตัวเองในด้านความสามารถสูงกว่าด้านหน้าที่ที่ปฏิบัติมีบางด้านที่ผู้บริหารให้คะแนนตัวเองในด้านของหน้าที่ที่ปฏิบัติสูง และให้คะแนนว่าตนเองมีความสามารถต่ำ ในแบบสอบถามด้านหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงมาก ได้แก่ 1) ด้านการเตรียมตัวทางการศึกษา 2) ประสบการณ์เชิงการบริหาร 3) เพศ 4) จำนวนบุคลากรในโรงเรียน 5) ขนาดของโรงเรียน

Mallory (2002; อ้างถึงใน มณฑา วิญญูโสภิต. 2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการรับรู้ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนซึ่งวัดโดยรัฐบาลในโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 10 แห่งในรัฐนอร์ทคาโรไลนา วัดอุปสงค์ของการวิจัยเพื่อต้องการศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการว่า จะสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในการสอบชุด ABC ของมลรัฐนอร์ทคาโรไลนา ได้หรือไม่ ในการศึกษาความสัมพันธ์ถูกทดสอบโดยผ่านการวิเคราะห์เครื่องมือ ภาวะผู้นำทางวิชาการชุดครู ของ Dr. Phillip Hallinger [Principall Instructional Management Rating Scale (PIMRS) ให้ผู้บริหารให้คะแนนตนเองโดยมีตัวแปรต่างๆเกี่ยวกับสภาพภายในโรงเรียน มีคำถามวิจัยจำนวน 2 ข้อ คือ 1) การศึกษาที่ศึกษาระดับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในการทำข้อสอบ The ABCs performance composite และ ABCs school status ได้หรือไม่ 2) การศึกษาที่ศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ จะสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในการทำข้อสอบ EOCs หรือไม่ดำเนินการวิจัยโดยใช้การวิเคราะห์ การถดถอยแบบพหุคูณ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ สามารถทำนายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ใน 2 เรื่อง คือ ข้อสอบ The ABCs performance composite และ ABCs school status แต่ในทางตรงกันข้ามพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ไม่สามารถทำนาย EOC test score ได้ สำหรับตัวแปรรายด้านย่อยทั้ง 2 ด้าน คือ การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน และการบริหารเวลาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ถูกระบุชัดเจนว่าเป็นตัวทำนายที่สำคัญในการทดสอบ EOC score โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Dissertation Vol.63 No.10 April 2003)

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์ดังนี้ คือ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบันและภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ 2) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนโอกาสและภาวะคุกคามของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

#### 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การออกแบบการวิจัยประกอบด้วย

1. กำหนดประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลการวิจัย

ประชากร คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2,361 โรงเรียน ปีการศึกษา 2555

กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 342 โรงเรียน ที่ได้มาโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) ตามภูมิภาคได้ 4 กลุ่ม คือภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ยามาเน่ (Yamane : 1973) กำหนดให้ความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ .05 เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนของประชากรที่ดี

สูตรมีดังนี้

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

เมื่อ	$N$	แทน	จำนวนประชากร
	$e$	แทน	ความคลาดเคลื่อน
	$n$	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้

ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 73 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 74 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 152 คน ครู จำนวน 280 คนและบุคลากร(ที่ไม่ได้สอน) จำนวน 84 คน รวม 663 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่แบบสอบถามภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน (ตอนที่ 2)และแบบสอบถามสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ แบบประเมินความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์

3. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ (f) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD : Standard Deviation) ค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ )

### 3.2 ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการวิจัย 7 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

**ขั้นตอนที่ 2** วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนและความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

**ขั้นตอนที่ 3** วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนและโอกาสภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

**ขั้นตอนที่ 4** ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

**ขั้นตอนที่ 5** ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 1 โดยการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) และปรับปรุงร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 1 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิรายกลุ่ม ได้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาฉบับที่ 2

**ขั้นตอนที่ 6** ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล และปรับปรุงกลยุทธ์ฉบับที่ 2 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล ได้ร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2 นำร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2 ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาฉบับที่ 2

**ขั้นตอนที่ 7** ปรับปรุงร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 2 ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้ “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” ฉบับสมบูรณ์



ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
<p><b>ขั้นตอนที่ 1</b></p> <p>1. ศึกษาสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา</p>	<p>การออกแบบงานวิจัยในครั้งนี้ โดย</p> <p>1.1 ประชากร คือโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สพม.จำนวน 2,361 โรงเรียน</p> <p>1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา</p> <p>1.3 ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู และ บุคลากร(ที่ไม่ได้สอนหนังสือ) จำนวน กลุ่มละ 342 คน</p> <p>1.3 เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม</p> <p>1.4 วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย(<math>\bar{X}</math>)และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)</p>	<p>1.1 ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา</p> <p>1.2 สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา</p>
<p><b>ขั้นตอนที่ 2</b></p> <p>2. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนและความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา</p>	<p>2.1 วิเคราะห์ค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นโดยวิธี(ร้อยละของ) <math>PNI_{modified}</math> และจัดลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน</p> <p>2.2 วิเคราะห์ค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นโดยวิธี(ร้อยละของ) <math>PNI_{modified}</math> และจัดลำดับความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา</p>	<p>2.1 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา</p> <p>2.2 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา</p>
<p><b>ขั้นตอนที่ 3</b></p> <p>3. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนและโอกาสภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา</p>	<p>3.1 นำผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นมากำหนดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยการแปลค่าดังนี้</p> <p>ค่าเฉลี่ย(ร้อยละ)ของค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น <math>\bar{X}_{PNI_{modified}} = 20.58</math></p> <p>กำหนดการแปลค่าที่มีค่า <math>PNI_{modified}</math> ต่ำหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยเป็นจุดแข็งค่า <math>PNI_{modified}</math> สูงกว่าค่าเฉลี่ยเป็นจุดอ่อน</p> <p>3.2 นำผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นมากำหนดเป็นโอกาส ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยการแปลค่าดังนี้</p> <p>ค่าเฉลี่ย(ร้อยละ)ของค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น <math>\bar{X}_{PNI_{modified}} = 20.81</math></p> <p>กำหนดการแปลค่าที่มีค่า <math>PNI_{modified}</math> ต่ำหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยเป็นจุดแข็งค่า <math>PNI_{modified}</math> สูงกว่าค่าเฉลี่ยเป็นจุดอ่อน</p>	<p>3.1 จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา</p> <p>3.2 โอกาส ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา</p>

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
<b>ขั้นตอนที่ 4</b> 4. ร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	4.1 นำผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามมากำหนด SWOT Matrix 4.2 กำหนดประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ โดยนักวิจัย	4.1 SWOT Matrix โดยรวม 4.2 SWOT Matrix ภาคเหนือ 4.3 SWOT Matrix ภาคกลาง 4.4 SWOT Matrix ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4.5 SWOT Matrix ภาคใต้ 4.6 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
<b>ขั้นตอนที่ 5</b> ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำ	ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง)กลยุทธ์ ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ รายบุคคล จำนวน 15 คน ดังนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย นักวิชาการด้านบริหารการศึกษา จำนวน 4 คน อาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 3 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 2 คน เครือข่ายผู้ปกครอง จำนวน 2 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน	ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจากการประเมินรายบุคคล
<b>ขั้นตอนที่ 6</b> 6. ปรับปรุงร่างกลยุทธ์ตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิ รายบุคคล และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	6.1 ประเมินตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการประเมินร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2 ตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล 6.2 ประเมินร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2 ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	6.2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2 จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล 6.2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2 จากข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
<b>ขั้นตอนที่ 7</b> นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	ปรับปรุง (ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2 ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับสมบูรณ์

ภาพที่ 10 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเบื้องต้น เป็นการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ เอกสาร บทความทางวิชาการ ฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศและนำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนจากนักวิชาการมาวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหาเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ผู้วิจัยได้ศึกษาและเลือกแนวคิดของนักวิชาการดังต่อไปนี้ (Patterson (1977) Greenfield (1990) Hallinger et al. (1983) Jackson, Logdson, Taylor. (1983) Dareshand Liu (1985) Greenfield (1990)) Jane Clark Lindle (2006) ประกอบด้วยแนวคิดภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน 6 ด้าน คือ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ 2) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน 3) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน 4) มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน 5) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน 6) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ใช้แนวคิด เรื่อง ความเชื่อมโยงระหว่างจุดมุ่งหมายกับแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ ของ Fidler, B. (2002 ; อ้างถึงในพลฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. 2552) และการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์(Making Choice)(พลฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. 2552) ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม และ 2) การกำหนดกลยุทธ์

จากนั้นผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดในการวิจัย เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตามความเหมาะสม ให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงตามความคิดเห็น เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัยที่สมบูรณ์ เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่อไป

ในแต่ละขั้นตอนการวิจัย มีรายละเอียดในการวิจัยดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

#### ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลการวิจัย

1. ประชากร คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2,361 โรงเรียนปีการศึกษา 2555

2. กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 342 โรงเรียน ที่ได้มาโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น(Stratified Sampling)ตามภูมิภาคได้ 4 กลุ่ม คือภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ยามาเน่ (Yamane : 1973) กำหนดให้ความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ .05 เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนของประชากรที่ดี

สูตรมีดังนี้

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

เมื่อ	$N$	แทน	จำนวนประชากร
	$e$	แทน	ความคลาดเคลื่อน
	$n$	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้

3. ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 73 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 74 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 152 คน ครู จำนวน 280 คนและบุคลากรที่ไม่ได้สอน จำนวน 84 คน รวม 663 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยอาศัยเทคนิคของลิเคิท์ (Likert Scale) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 69 ข้อ ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ(Check List) เพื่อสำรวจข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านต่างๆ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ จำนวนปีของการดำรงตำแหน่ง

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 20 ข้อ และแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 1 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ จำนวน 24 ข้อ มีแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 24 ข้อ

### การสร้างเครื่องมือในการวิจัยและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

1) ศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์แนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนมาเป็นข้อคำถาม โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวิจัย

2) ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัย คือ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์พร้อมทั้งขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการตรวจสอบแก้ไขแบบสอบถาม

3) ปรับปรุงแก้ไขและนำเครื่องมือที่สร้างเสร็จแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน(ดั่งมีรายนามตามภาคผนวก) โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง(purposive sampling) ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ โดยกำหนดหลักเกณฑ์พิจารณา ดังนี้ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์และมีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ด้านบริหารการศึกษา ด้านการวิจัยทางการศึกษา และด้านการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยกำหนดหลักเกณฑ์พิจารณา ดังนี้ คือ มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ด้านการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ด้านการวิจัยและด้านการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหาทฤษฎีการบริหารการศึกษา สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา หรือ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 2 คน เป็นผู้บริหารโรงเรียน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 7 คน

เพื่อตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง(Construct Validity)และความชัดเจนของภาษาที่ใช้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจ คือ ค่าดัชนี IOC (Item Objective Congruence) โดยพิจารณาข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับหรือมากกว่า 0.08 ต่อจากนั้นผู้วิจัยนำข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญสรุปประเด็นไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามบางข้อ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาพบว่ามีค่า IOC= 1.00 จำนวนแบบสอบถามรวมคำถามปลายเปิดทั้งสิ้น 69 ข้อ

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย แบบสอบถามภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity)และความชัดเจนของภาษาที่ใช้มีเกณฑ์ที่ใช้ตัดสิน คือ ค่าดัชนี IOC (Item Objective Congruence : IOC) เป็นการตรวจสอบว่าข้อคำถามที่สร้างขึ้นสามารถวัดภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะวัดได้ครอบคลุมตามนิยามศัพท์และโครงสร้างเนื้อหาที่กำหนดไว้หรือไม่ เป็นการตรวจแบบสอบถามซึ่งใช้เป็นเครื่องมือวิจัย โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC : Item Objective Congruence)(วรณีย์ แกมเกตุ. 2551)

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/จุดประสงค์

$\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้ทรงคุณวุฒิ

N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

ในการให้คะแนน -1 , 0, 1 มีเกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา/จุดประสงค์ ดังนี้

คะแนน -1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์ที่ต้องการวัด

คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ที่ต้องการวัด

คะแนน 1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ที่ต้องการวัดปรับ

แบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ และคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ

4) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง

5) นำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try Out) กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนคงคาราม โรงเรียนวัดจันทราวาส(ศุขประสารราษฎร์) และโรงเรียนพรหมานุสรณ์จังหวัดเพชรบุรี โดยการเก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู และบุคลากร(ที่ไม่ได้สอน) จำนวน 20 คนนำข้อมูลมาประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS for Windows ได้ค่าความเชื่อมั่น(Reliability)ทั้ง 3 โรงเรียนโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 พบว่าค่าความเที่ยงของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีค่าความเที่ยงที่เหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไปได้

เมื่อได้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยฉบับสมบูรณ์แล้ว ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ที่มีมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เป็นเครื่องมือในการวิจัย เพื่อสอบถามความคิดเห็นจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 342 โรงเรียน โดยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนำส่งทางไปรษณีย์ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากบุคคล 5 กลุ่ม ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู และบุคลากร(ที่ไม่ได้สอน)และส่งกลับมาพร้อมกันในซองที่อยู่ที่แนบไปภายในวันที่ 31 สิงหาคม 2555 ได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 663 ฉบับ จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

- ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 73 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 11.01
- รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 74 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 11.16
- หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 152 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 22.93
- ครูจำนวน 280 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 42.23
- บุคลากร(ที่ไม่ได้สอน) จำนวน 84 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 12.67

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ใช้สถิติวิเคราะห์ คือ ค่าความถี่(f) ค่าร้อยละ(%)ค่าเฉลี่ย( $\bar{x}$ )และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับโดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด  
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด
- 4 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมาก  
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์มาก
- 3 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันปานกลาง  
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง
- 2 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันน้อย  
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์น้อย
- 1 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันน้อยที่สุด  
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์น้อยน้อยที่สุด

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับใช้เกณฑ์การประเมินโดยการนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ผลการประเมิน(บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 66-72)ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุด  
เป็นสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก  
เป็นสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง  
เป็นสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย  
เป็นสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับน้อยที่สุด  
เป็นสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยนำค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจากแบบสอบถามมาแปลความหมาย ตัวแปรที่เป็นมาตราวัดประมาณค่า แบบ (Likert) ชนิด 5 ระดับและมีค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1- 5 โดยกำหนดเกณฑ์แปลความหมาย เป็น 5 ระดับดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
1.00-1.49	ระดับน้อยที่สุด
1.50- 2.49	ระดับน้อย
2.50-3.49	ระดับปานกลาง
3.50-4.49	ระดับมาก
4.50-5.00	ระดับมากที่สุด

การวิเคราะห์ คือ ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 อยู่ในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 อยู่ในระดับมากที่สุด

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในขั้นนี้ แบ่งได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1.1 ได้ค่าร้อยละ (%) ค่าความถี่ (f) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นนี้ไปวิเคราะห์หาค่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนในขั้นต่อไป โดยแยกตามภูมิภาค ได้เป็น 4 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้

1.2 ได้ค่าร้อยละ (%) ค่าความถี่ (f) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นนี้ไปวิเคราะห์หาค่าความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนในขั้นต่อไปโดยแยกตามภูมิภาค ได้เป็น 4 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้

**ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนและความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา**

ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่เป็นข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากข้อมูลตอนที่ 2 ของแบบสอบถาม และข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้จากข้อมูลตอนที่ 3 ของแบบสอบถาม นำมาคำนวณค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นโดยวิธี Priority Need Index ( $PNI_{\text{modified}}$ ) แบบปรับปรุง (สุวิมล ว่องวานิช, 2552 : 275) เพื่อระบุความต้องการจำเป็นจาก

สูตร

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

I = สภาพที่พึงประสงค์

D = สภาพปัจจุบัน

วิธีวิเคราะห์ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  จากสูตรนี้ทำได้โดย นำค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์เป็นตัวตั้งลบด้วยค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันแล้วหารด้วยสภาพที่พึงประสงค์จะได้ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้นำ 100 มาคูณเพราะทำเป็นค่าร้อยละของ  $PNI_{\text{modified}}$

นำข้อมูลที่ได้มาจัดลำดับความสำคัญ (priority setting) โดยเรียงลำดับความสำคัญตั้งแต่มากไปหาน้อย เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ โอกาส และภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ เพื่อนำไปกำหนด



ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

แบ่งการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น(PNI<sub>modified</sub>) ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนจากแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยนำข้อมูลที่ได้จากค่า PNI<sub>modified</sub> มาจัดลำดับความสำคัญ(PrioritySetting) โดยเรียงลำดับความสำคัญตั้งแต่มากไปหาน้อยเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ เพื่อนำไปกำหนด จุดแข็ง จุดอ่อนในขั้นตอนต่อไป ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้คือได้ค่า PNI<sub>modified</sub> โดยรวมและรายด้าน (ค่าเฉลี่ย PNI<sub>modified</sub>= 20.58) โดยรวมภาคเหนือ (ค่าเฉลี่ย PNI<sub>modified</sub>= 20.75) โดยรวมภาคกลาง (ค่าเฉลี่ย PNI<sub>modified</sub>= 20.28) โดยรวมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ค่าเฉลี่ย PNI<sub>modified</sub>= 22.11) และโดยรวมภาคใต้ (ค่าเฉลี่ย PNI<sub>modified</sub>= 18.01)

2.2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนจากแบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยนำข้อมูลที่ได้จากค่า PNI<sub>modified</sub> มาจัดลำดับความสำคัญ(PrioritySetting) เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์จากแบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อนำผลที่ได้จากค่า PNI<sub>modified</sub> ไปกำหนดโอกาส ภาวะคุกคาม ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในขั้นตอนต่อไป ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้คือได้ค่า PNI<sub>modified</sub> โดยรวมและรายด้าน (ค่าเฉลี่ย PNI<sub>modified</sub>= 20.81) โดยรวมภาคเหนือ(ค่าเฉลี่ย PNI<sub>modified</sub>= 20.75) โดยรวมภาคกลาง(ค่าเฉลี่ย PNI<sub>modified</sub>= 20.37) โดยรวมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ค่าเฉลี่ย PNI<sub>modified</sub>= 20.11) และโดยรวมภาคใต้(ค่าเฉลี่ย PNI<sub>modified</sub>= 18.01)

**ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนและโอกาส ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา**

ในขั้นตอนนี้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

กำหนดให้ค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> ที่มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยของดัชนี PNI<sub>modified</sub> เป็นค่าที่แสดงถึงความต้องการจำเป็นที่ต้องกำหนดประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ) โดยนำผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มาเรียงลำดับใน 2 ส่วน คือ ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ส่วนที่เป็นสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง โดยรวม(N = 663) ได้ค่าเฉลี่ย PNI<sub>modified</sub>= 20.58 และส่วนที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ เป็นโอกาสและภาวะคุกคามโดยรวม(N = 663)ได้ค่าเฉลี่ย PNI<sub>modified</sub>= 20.81 และแบ่งตามภูมิภาค จำแนกเป็นแต่ละด้าน แต่ละภาค และโดยรวม ดังนั้นหากค่ามากกว่าค่าเฉลี่ย PNI<sub>modified</sub> แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นที่ผู้วิจัยจะนำมากำหนดประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)ต่อไป

ดังนั้นค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> สูงจึงเป็นจุดอ่อน(W)หรือภาวะคุกคาม(T)ของความต้องการจำเป็น เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะขจัด/ลดจุดอ่อน และจะขจัด/ลดภาวะคุกคาม ค่าดัชนี

$PNI_{\text{modified}}$  ต่ำกว่าหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยจะเป็นจุดแข็งหรือโอกาสของความต้องการจำเป็นเพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง แล้วนำผลมาสังเคราะห์เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์(ฉบับร่างที่ 1)ในขั้นตอนต่อไป

3.1 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน(ตอนที่ 2)ของแบบสอบถามภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯจากขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นของ โดยรวมและรายด้าน คือได้ค่าเฉลี่ย  $PNI_{\text{modified}} = 20.58$  หากค่า  $PNI_{\text{modified}}$  รายด้านและรายข้อสูงกว่า ค่าเฉลี่ยของด้านนั้นๆให้จัดเรียงตามลำดับค่า  $PNI_{\text{modified}}$  จากมากไปหาน้อย ค่าใดที่มากกว่าค่าเฉลี่ย  $PNI_{\text{modified}}$  จัดเป็นจุดอ่อน ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ที่มากที่สุดจะเป็นจุดอ่อนที่สุดคือลำดับที่ 1ของด้านนั้นๆ ขณะเดียวกันค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ที่มีค่าต่ำที่สุดจัดเป็นจุดแข็งลำดับที่ 1ของด้านนั้นๆ

ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้คือได้ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน ของโดยรวมและรายด้าน (ค่าเฉลี่ย  $PNI_{\text{modified}} = 20.81$ ) โดยรวมภาคเหนือ โดยรวมภาคกลาง โดยรวมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และโดยรวมภาคใต้ ผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ได้ จุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดร่างกลยุทธ์ฯในขั้นตอนต่อไป

3.2 วิเคราะห์โอกาสภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโอกาสภาวะคุกคามได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก(ตอนที่ 3)ของแบบสอบถามสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯจากขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นของ โดยรวมและรายด้าน คือได้ค่าเฉลี่ย  $PNI_{\text{modified}} = 20.81$

ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้คือได้ค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ที่เป็นโอกาสภาวะคุกคาม ของโดยรวมและรายด้าน (ค่าเฉลี่ย  $PNI_{\text{modified}} = 20.81$ ) โดยรวมภาคเหนือ โดยรวมภาคกลาง โดยรวมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และโดยรวมภาคใต้ ผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ได้ โอกาสภาวะคุกคามเพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดร่างกลยุทธ์ฯในขั้นตอนต่อไป

กำหนดให้ค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ที่มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยของดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  เป็นค่าที่แสดงถึงความต้องการจำเป็นที่ต้องกำหนดประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ โดยนำผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มาเรียงลำดับใน 2 ส่วน คือ ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ส่วนที่เป็นสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งเป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง โดยรวม(N = 663) ได้ค่าเฉลี่ย  $PNI_{\text{modified}} = 20.58$  และส่วนที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ เป็นโอกาสและภาวะคุกคามโดยรวม(N = 663)ได้ค่าเฉลี่ย  $PNI_{\text{modified}} = 20.81$  และแบ่งตามภูมิภาค จำแนกเป็นแต่ละด้าน แต่ละภาค และโดยรวม ดังนั้นหากค่ามากกว่าค่าเฉลี่ย  $PNI_{\text{modified}}$  แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นที่ผู้วิจัยจะนำมากำหนดประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)ต่อไป

ดังนั้นค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  สูงจึงเป็นจุดอ่อน(W)หรือภาวะคุกคาม(T)ของความต้องการจำเป็นเพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะขจัด/ลดจุดอ่อน และจะขจัด/ลดภาวะคุกคาม ค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ต่ำกว่าหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยจะเป็นจุดแข็งหรือโอกาสของความต้องการจำเป็นเพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง แล้วนำผลมาสังเคราะห์เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์(ฉบับร่างที่ 1)ในลำดับต่อไป

## ขั้นตอนที่ 4 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

วิเคราะห์ SWOT Analysis โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนและสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มาจัดทำ SWOT Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามขั้นตอนของพทฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) ดังนี้

จุดแข็ง(S= Strength)วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็น ที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  ต่ำ จะเป็นจุดแข็งของความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง

จุดอ่อน(W = Weaknesses)วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็น ที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  สูง จะเป็นจุดอ่อนของความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจากแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยหาแนวทางส่งเสริมให้เกิดโอกาส

โอกาส (O = Opportunitite) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็น ที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  สูง จะเป็นภาวะคุกคามของความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากแบบสอบถามตอนที่ 3 โดยหาแนวทางส่งเสริมให้เกิดโอกาส

ภาวะคุกคาม (Threats) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็น ที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  สูง เป็นภาวะคุกคามของความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจากคำถามตอนที่ 3 จากนั้นนำมาจัดทำตาราง SWOT Matrix ด้วยการจับคู่ดังนี้

1. จับคู่จุดแข็ง –โอกาส (SO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์เชิงรุก(Aggressive Strategy) เพื่อใช้จุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้าง มาปรับใช้เพิ่มเติมที่
2. จับคู่จุดแข็ง –ภาวะคุกคาม (ST) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม กลยุทธ์การแตกตัว
3. จับคู่จุดอ่อน –โอกาส (WO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้ เป็นกลยุทธ์การพลิกตัว(Turnaround – Oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ โดยพิจารณาจากโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีของการบริหาร
4. จับคู่จุดอ่อน –ภาวะคุกคาม (WT) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้เป็นกลยุทธ์การป้องกัน(Defensive Strategy) พยายามลดอุปสรรคต่างๆ ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้เกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

จากนั้นประมวลข้อมูลทั้งหมด โดยการพัฒนากลยุทธ์โดยใช้การวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน คือการวิเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์และการเลือกกลยุทธ์เพื่อร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ (แผนงาน/โครงการ)

ในลำดับขั้นตอนนี้ผู้วิจัยกำหนดร่างกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

### 4.1 SWOT Matrixโดยรวม

- 4.2 SWOT Matrixโดยรวม ภาคเหนือ
- 4.3 SWOT Matrixโดยรวมภาคกลาง
- 4.4 SWOT Matrixโดยรวมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- 4.5 SWOT Matrixโดยรวมภาคใต้
- 4.6 กำหนดร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยกำหนดประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)ได้ร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 1

#### **ขั้นตอนที่ 5 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 1 โดยการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group)**

การสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ พร้อมให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำก่อนนำไปประเมินรายกลุ่ม (Focus Group) มีรายละเอียดในการดำเนินงานมีดังนี้

การประชุมกลุ่ม(Focus Group)ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน ได้แก่ นักวิชาการด้านบริหารการศึกษา จำนวน 4 คน อาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 3 คน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 2 คน เครือข่ายผู้ปกครอง จำนวน 2 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน (ตั้งมีรายนามตามภาคผนวก) ได้ (ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2

#### **ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์ตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล**

การปรับปรุง(ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคลและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มีดังนี้

6.1 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2 จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคลนำผลประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์จากผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินรายบุคคลมาวิเคราะห์และนำมาปรับปรุงแก้ไข(ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2 ได้ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ) ประกอบด้วยแบบประเมินและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2 ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 5 ตอนประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของประเด็นกลยุทธ์กับ SWOT Analysis

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนปฏิบัติการกับ  
ประเด็นกลยุทธ์

ตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของประเด็นกลยุทธ์กับกลยุทธ์

ตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนปฏิบัติการกับ  
โครงการ

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล  
แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดย  
กำหนดน้ำหนักคะแนนดังนี้

5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด

4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก

3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ปานกลาง

2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อย

1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์การประเมิน โดย  
การนำค่าเฉลี่ย ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ผลการประเมิน (บุญชม ศรีสะอาด.2543)ดังนี้

5.00 - 4.50 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความเหมาะสมและความ  
เป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

4.49 - 3.50 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความเหมาะสมและความ  
เป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3.49 - 2.50 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความเหมาะสมและความ  
เป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

2.49 - 1.50 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความเหมาะสมและความ  
เป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1.49 - 1.00 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความเหมาะสมและความ  
เป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.2ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะผลการประเมินความสอดคล้อง ความเหมาะสม และ  
ความเป็นไปได้ของ(ร่าง)กลยุทธ์ฉบับที่ 2 จากการพิจารณารายบุคคล แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์เพื่อให้ข้อเสนอแนะและคำแนะนำต่อ(ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำด้านการเรียนการ  
สอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2

**ขั้นตอนที่ 7ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำด้านการเรียนการสอนของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา**

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มาปรับปรุง (ร่าง)กลยุทธ์  
การพัฒนาระบบผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2 ได้กลยุทธ์การ  
พัฒนาระบบผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับสมบูรณ์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาครั้งนี้การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน (2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน และ (3) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีขั้นตอนการวิจัย 7 ขั้นตอน กลุ่มตัวอย่างคือโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 342 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู และบุคลากร จำนวน 663 คน เครื่องมือคือ แบบสอบถาม แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า  $PNI_{Modified}$  และการวิเคราะห์เนื้อหาในบทนี้ประกอบด้วยผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 8 ตอน ดังนี้

4.1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

4.3 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนและความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

4.4 จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนและโอกาส ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

4.5 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 1

4.6 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 1 โดยการประชุมกลุ่มของผู้ทรงวุฒิ (Focus Group) ได้ (ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2

4.7 ร่างกลยุทธ์ตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคลและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4.8 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับสมบูรณ์

#### 4.1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมทุกภาค

ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	287	43.3
2. หญิง	376	56.70
รวม	663	100.00
อายุ		
1. 45 ปีหรือน้อยกว่า	336	50.70
2. มากกว่า 45ปี	327	49.30
รวม	663	100.00
ระดับการศึกษา		
1. ปริญญาตรี	397	51.88
2. สูงกว่าปริญญาตรี	266	40.12
รวม	663	100.00
สถานภาพในโรงเรียน		
1. ผู้อำนวยการโรงเรียน	73	11.01
2. รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ	74	11.16
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	152	22.93
4. ครู	280	42.23
5. บุคลากร(ที่ไม่ได้สอน)	84	12.67
รวม	663	100.00
จำนวนปีของการดำรงตำแหน่ง		
1. 10 ปีหรือต่ำกว่า	319	48.10
2. มากกว่า 10 ปี	344	51.90
รวม	663	100.00
โรงเรียนสังกัด สพม. แบ่งตามภูมิภาค		
1. ภาคเหนือ	77	22.51
2. ภาคกลาง	113	33.04
3. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	95	27.78
4. ภาคใต้	57	16.67
รวม	342	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 376 คน คิดเป็นร้อยละ 56.70 มีอายุน้อยกว่า 45 ปี จำนวน 336 คน คิดเป็นร้อยละ 50.70 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 397 คน คิดเป็นร้อยละ 51.88 สถานภาพในโรงเรียนเป็นครู จำนวน 280 คน คิดเป็นร้อยละ 42.23 มีจำนวนปีของการดำรงตำแหน่งมากกว่า 10 ปี จำนวน 344 คน คิดเป็นร้อยละ 51.90 และโรงเรียนสังกัด สพม. แบ่งตามภูมิภาคส่วนใหญ่ อยู่ภาคกลางจำนวน 113 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 33.04

#### 4.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

##### 4.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกเป็นรายชื่อ รายด้าน และโดยภาพรวม ดังรายละเอียดในตารางที่ 4 ถึงตารางที่ 38



**ตารางที่ 4**สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม และรายด้าน

ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	4.00	0.73	มาก	1	4.74	0.50	มากที่สุด	3
ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.96	0.79	มาก	3	4.74	0.52	มากที่สุด	4
ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	4.00	0.78	มาก	1	4.80	0.45	มากที่สุด	1
ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.89	0.84	มาก	5	4.72	0.51	มากที่สุด	6
จ. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.87	0.81	มาก	6	4.75	0.50	มากที่สุด	2
ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.90	0.84	มาก	4	4.73	0.54	มากที่สุด	5
<b>รวม ก.- ฉ.</b>	<b>3.94</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>	<b>4.75</b>	<b>0.51</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{x} = 3.94$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจ การเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนและมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.00$ )(2) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.96$ ) และ (3) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 3.90$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.87$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.75$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนมีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.80$ ) (2) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.75$ ) และ(3) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.74$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 4.72$ )

ตารางที่ 5 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์โดยภาพรวมและรายชื่อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า	3.84	0.68	มาก	4	4.71	0.50	มากที่สุด	4
2	ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน	3.97	0.72	มาก	3	4.73	0.52	มากที่สุด	3
3	มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์	4.08	0.72	มาก	2	4.76	0.48	มากที่สุด	1
4	มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.12	0.74	มาก	1	4.76	0.49	มากที่สุด	1
	รวม ก.	4.00	0.73	มาก	-	4.75	0.50	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 5 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.00$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.12$ ) (2) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.08$ ) และ (3) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.97$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ( $\bar{x} = 3.84$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.76$ ) พันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และมีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.76$ ) (2) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.73$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ( $\bar{x} = 4.71$ )

ตารางที่ 6 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ข. ใ้ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนโดยภาพรวมและรายชื่อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ข. ใ้ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร	3.92	0.80	มาก	3	4.75	0.51	มากที่สุด	2
2	มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร	3.86	0.79	มาก	4	4.70	0.54	มากที่สุด	4
3	มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.08	0.77	มาก	1	4.77	0.51	มากที่สุด	1
4	มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน	3.96	0.78	มาก	2	4.73	0.51	มากที่สุด	3
	รวม ข.	3.96	0.79	มาก	-	4.74	0.52	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 6 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน ข. ใ้ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนโดยรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{x} = 3.96$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดข้อเรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.08$ ) (2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.96$ ) และ (3) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร ( $\bar{x} = 3.92$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $\bar{x} = 3.86$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำใ้ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนโดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.74$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อเรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.77$ ) (2) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร ( $\bar{x} = 4.75$ ) (3) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน ( $\bar{x} = 4.73$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $\bar{x} = 4.70$ )

ตารางที่ 7 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ค. ใฝ่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน โดยภาพรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ค. ใฝ่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน	4.08	0.77	มาก	1	4.82	0.44	มากที่สุด	1
2	มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน	3.98	0.78	มาก	2	4.79	0.45	มากที่สุด	2
3	มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน	3.95	0.80	มาก	3	4.78	0.47	มากที่สุด	3
รวม ค.		4.00	0.78	มาก	-	4.80	0.45	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 7 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำ ด้าน ค.ใฝ่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.00$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 2 ดังนี้ (1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียนมีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.08$ )(2) มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.98$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน ( $\bar{x} = 3.95$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ค.ใฝ่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 2 ดังนี้ (1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.82$ ) (2) มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.79$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.78$ )

ตารางที่ 8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนโดยภาพรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน	3.95	0.83	มาก	1	4.74	0.48	มากที่สุด	1
2	มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน	3.84	0.85	มาก	2	4.70	0.54	มากที่สุด	2
รวม ง		3.89	0.84	มาก	-	4.72	0.51	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 8 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำ ด้าน ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.89$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากคือ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.95$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.84$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.74$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดคือมีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.74$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.70$ )

ตารางที่ 9 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนโดยภาพรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้	3.86	0.78	มาก	2	4.75	0.51	มากที่สุด	1
2	มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	3.88	0.83	มาก	1	4.75	0.50	มากที่สุด	1
รวม จ.		3.87	0.81	มาก	-	4.75	.50	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 9 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำ ด้าน จ. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.87$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากคือมีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 3.88$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 3.86$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.75$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดเท่ากัน 2 ข้อ คือมีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และมีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.75$ )

ตารางที่ 10 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน จ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	จ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	-
1	ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน	3.96	0.81	มาก	2	4.76	0.51	มากที่สุด	3
2	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู	4.08	0.80	มาก	1	4.78	0.48	มากที่สุด	1
3	ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล	3.72	0.90	มาก	5	4.66	0.61	มากที่สุด	5
4	มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน	3.84	0.82	มาก	4	4.70	0.57	มากที่สุด	4
5	มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู	3.91	0.81	มาก	3	4.77	0.51	มากที่สุด	2
	รวม จ.	3.90	0.84	มาก	-	4.73	0.54	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 10 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำ ด้าน จ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.90$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.08$ ) (2) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.96$ ) และ (3) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู ( $\bar{x} = 3.91$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล ( $\bar{x} = 3.72$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน จ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.73$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.78$ ) (2) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู ( $\bar{x} = 4.77$ ) และ (3) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.76$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล ( $\bar{x} = 4.66$ )

ตารางที่ 11 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือโดยรวม และรายด้าน

ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 125				สภาพที่พึงประสงค์ N = 125			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.98	0.70	มาก	1	4.66	0.56	มากที่สุด	5
ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.96	0.73	มาก	2	4.71	0.51	มากที่สุด	2
ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	3.89	0.78	มาก	3	4.72	0.49	มากที่สุด	1
ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.81	0.80	มาก	5	4.63	0.55	มากที่สุด	6
จ. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.79	0.78	มาก	6	4.69	0.50	มากที่สุด	3
ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.85	0.86	มาก	4	4.68	0.57	มากที่สุด	4
รวม ก.- ฉ.	3.89	0.78	มาก	-	4.68	0.54	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 11 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำภาคเหนือโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{x} = 3.89$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.98$ )(2) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.96$ ) และ(3) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน( $\bar{x} = 3.89$ )ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน( $\bar{x} = 3.79$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำโดยรวมและรายด้านภาคเหนืออยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.68$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนมีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.72$ ) (2) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.71$ ) และ(3) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.69$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน( $\bar{x} = 4.63$ )



ตารางที่ 12 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ภาคเหนือโดยรวม และรายชื่อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 125				สภาพที่พึงประสงค์ N = 125			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า	3.77	0.64	มาก	4	4.63	0.55	มากที่สุด	4
2	ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน	3.98	0.71	มาก	3	4.65	0.60	มากที่สุด	3
3	มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์	4.08	0.71	มาก	1	4.67	0.54	มากที่สุด	2
4	มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.08	0.71	มาก	1	4.68	0.55	มากที่สุด	1
รวม ก.		3.98	0.70	มาก	-	4.66	0.56	มากที่สุด	-

จากตารางที่12แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ภาคเหนือโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับ มาก ( $\bar{x} = 3.98$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 2 ดังนี้ (1) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียนและมีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.08$ ) (2) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน( $\bar{x} = 3.98$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ( $\bar{x} = 3.77$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ภาคเหนือโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.66$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.68$ ) (2) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์( $\bar{x} = 4.67$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.65$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ( $\bar{x} = 4.63$ )

ตารางที่ 13 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ภาคเหนือโดยรวม และรายชื่อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 125				สภาพที่พึงประสงค์ N = 125			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร	3.94	0.70	มาก	2	4.72	0.49	มากที่สุด	2
2	มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร	3.83	0.68	มาก	4	4.66	0.54	มากที่สุด	3
3	มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.14	0.77	มาก	1	4.78	0.49	มากที่สุด	1
4	มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน	3.93	0.73	มาก	3	4.66	0.52	มากที่สุด	3
รวม ข.		3.96	0.73	มาก	-	4.71	0.51	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 13 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคเหนือโดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.96$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.14$ ) (2) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร ( $\bar{x} = 3.94$ ) และ (3) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.93$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $\bar{x} = 3.83$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคเหนือโดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.71$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 2 ดังนี้ (1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.78$ ) (2) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร ( $\bar{x} = 4.72$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตรและมีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน ( $\bar{x} = 4.66$ )

ตารางที่ 14 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนภาคเหนือโดยรวม และรายชื่อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 125				สภาพที่พึงประสงค์ N = 125			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน	3.98	0.80	มาก	1	4.75	0.47	มากที่สุด	1
2	มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน	3.82	0.78	มาก	3	4.72	0.49	มากที่สุด	2
3	มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน	3.86	0.77	มาก	2	4.70	0.53	มากที่สุด	3
รวม ค.		3.89	0.78	มาก	-	4.72	0.49	มากที่สุด	-

จากตารางที่14แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนภาคเหนือโดยรวมและรายชื่อ ภาคเหนือ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.89$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 2 ดังนี้ (1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.98$ ) (2) มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน ( $\bar{x} = 3.86$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.82$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนภาคเหนือโดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.72$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.75$ ) (2) มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.55$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือมีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.70$ )

ตารางที่ 15 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนภาคเหนือโดยรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 125				สภาพที่พึงประสงค์ N = 125			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน	3.86	0.78	มาก	1	4.65	0.53	มากที่สุด	1
2	มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน	3.75	0.82	มาก	2	4.60	0.58	มากที่สุด	2
รวม ง		3.80	0.80	มาก	-	4.62	0.55	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 15 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนภาคเหนือโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากคือ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.86$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.75$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนภาคเหนือโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.62$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอนค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.65$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.60$ )

ตารางที่ 16 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ภาคเหนือโดยรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 125				สภาพที่พึงประสงค์ N = 125			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้	3.76	0.77	มาก	2	4.70	0.50	มากที่สุด	1
2	มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	3.82	0.79	มาก	1	4.68	0.50	มากที่สุด	2
รวม จ.		3.79	0.78	มาก	-	4.69	0.50	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 16 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ภาคเหนือโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.79$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก คือ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.82$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 3.76$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนภาคเหนือโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.69$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.70$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.68$ )

ตารางที่ 17 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน จ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ภาคเหนือโดยรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 125				สภาพที่พึงประสงค์ N = 125			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	จ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	-
1	ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน	3.87	0.84	มาก	2	4.72	0.53	มากที่สุด	2
2	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู	4.02	0.85	มาก	1	4.70	0.57	มากที่สุด	3
3	ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล	3.69	0.95	มาก	5	4.60	0.65	มากที่สุด	5
4	มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน	3.83	0.85	มาก	4	4.64	0.59	มากที่สุด	4
5	มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู	3.85	0.79	มาก	3	4.74	0.52	มากที่สุด	1
	รวม จ.	3.85	0.86	มาก	-	4.68	0.57	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 17 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน จ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ภาคเหนือโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.85$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูมีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.02$ ) (2) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.87$ ) และ (3) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู ( $\bar{x} = 3.85$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล ( $\bar{x} = 3.69$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน จ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ภาคเหนือโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.68$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครูมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.74$ ) (2) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.72$ ) และ (3) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู ( $\bar{x} = 4.02$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล ( $\bar{x} = 4.60$ )

ตารางที่ 18 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลางโดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 286				สภาพที่พึงประสงค์ N = 286			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	4.02	0.73	มาก	2	4.79	0.47	มากที่สุด	2
ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.97	0.81	มาก	3	4.76	0.52	มากที่สุด	4
ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	4.04	0.77	มาก	1	4.83	0.43	มากที่สุด	1
ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.95	0.82	มาก	4	4.76	0.49	มากที่สุด	4
จ. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.92	0.79	มาก	5	4.78	0.49	มากที่สุด	3
ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.92	0.83	มาก	5	4.74	0.54	มากที่สุด	6
รวมก.- ฉ.	3.97	0.79	มาก	-	4.77	0.50	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 18 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำภาคกลาง โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.97$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนมีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.04$ ) (2) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.02$ ) และ(3) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.97$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนและใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 3.92$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน และใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 3.92$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำภาคกลาง โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.78$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.83$ ) (2) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.79$ ) และ(3) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.78$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.74$ )

ตารางที่ 19 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ภาคกลางโดยรวมและรายชื่อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 286				สภาพที่พึงประสงค์ N = 286			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า	3.87	0.69	มาก	4	4.76	0.48	มากที่สุด	4
2	ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน	3.97	0.73	มาก	3	4.77	0.43	มากที่สุด	3
3	มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์	4.09	0.70	มาก	2	4.81	0.44	มากที่สุด	1
4	มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.16	0.74	มาก	1	4.80	0.46	มากที่สุด	2
รวม ก.		4.02	0.73	มาก	-	4.79	0.47	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 19 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ภาคกลางโดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.02$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.16$ ) (2) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.09$ ) และ (3) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.97$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ( $\bar{x} = 3.87$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์โดยรวมและรายชื่อภาคกลาง อยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.79$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.81$ ) (2) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.80$ ) และ (3) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.77$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ( $\bar{x} = 4.76$ )



ตารางที่ 20 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ข. ใฝ่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคกลางโดยรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 286				สภาพที่พึงประสงค์ N = 286			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ข. ใฝ่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร	3.94	0.86	มาก	3	4.77	0.53	มากที่สุด	2
2	มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร	3.88	0.83	มาก	4	4.73	0.54	มากที่สุด	4
3	มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.08	0.75	มาก	1	4.78	0.50	มากที่สุด	1
4	มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน	3.98	0.81	มาก	2	4.76	0.51	มากที่สุด	3
รวม ข.		3.97	0.81	มาก	-	4.76	0.52	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 20 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน ข. ใฝ่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคกลาง โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.97$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.08$ ) (2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.98$ ) และ (3) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร ( $\bar{x} = 3.94$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $\bar{x} = 3.88$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ข. ใฝ่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคกลาง โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.76$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.78$ ) (2) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร ( $\bar{x} = 4.77$ ) และ (3) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน ( $\bar{x} = 4.76$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $\bar{x} = 4.73$ )

ตารางที่ 21 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนภาคกลางโดยรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 286				สภาพที่พึงประสงค์ N = 286			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน	4.11	0.76	มาก	1	4.85	0.43	มากที่สุด	1
2	มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน	4.02	0.76	มาก	2	4.82	0.42	มากที่สุด	2
3	มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน	3.99	0.80	มาก	3	4.82	0.45	มากที่สุด	2
รวม ค.		4.04	0.77	มาก	-	4.83	0.43	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 21 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนภาคกลาง โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.04$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 2 ดังนี้ (1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.11$ ) (2) มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.02$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน ( $\bar{x} = 3.99$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนโดยรวมและรายข้อ ภาคกลาง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.83$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดคือมีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.85$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด มี 2 ข้อ คือ มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอนและมีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.82$ )

ตารางที่ 22 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนภาคกลางโดยรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 286				สภาพที่พึงประสงค์ N = 286			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน	3.98	0.81	มาก	1	4.77	0.47	มากที่สุด	1
2	มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน	3.91	0.82	มาก	2	4.76	0.51	มากที่สุด	2
รวม ง.		3.95	0.82	มาก	-	4.76	0.49	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 22 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนภาคกลาง โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{x} = 3.95$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก คือมีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.98$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.91$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนภาคกลาง โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.76$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.77$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.76$ )

ตารางที่ 23 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ภาคกลางโดยรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 286				สภาพที่พึงประสงค์ N = 286			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้	3.92	0.77	มาก	2	4.78	0.49	มากที่สุด	1
2	มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	3.93	0.81	มาก	1	4.78	0.49	มากที่สุด	1
รวม จ.		3.92	0.79	มาก	-	4.78	0.49	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 23 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ภาคกลาง โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.92$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก คือ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.93$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 3.92$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนภาคกลาง โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.78$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้และมีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.78$ )

ตารางที่ 24 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยรวมและรายข้อ ภาคกลางโดยรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 286				สภาพที่พึงประสงค์ N = 286			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	-
1	ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน	4.00	0.79	มาก	2	4.77	0.51	มากที่สุด	3
2	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู	4.10	0.76	มาก	1	4.79	0.44	มากที่สุด	1
3	ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล	3.74	0.91	มาก	5	4.69	0.61	มากที่สุด	4
4	มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน	3.83	0.82	มาก	4	4.69	0.58	มากที่สุด	4
5	มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู	3.93	0.80	มาก	3	4.78	0.53	มากที่สุด	2
	รวม ฉ.	3.92	0.83	มาก	-	4.74	0.54	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 24 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ภาคกลาง โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.92$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.10$ ) (2) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.00$ ) และ (3) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู ( $\bar{x} = 3.93$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล ( $\bar{x} = 3.74$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ภาคกลาง โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.74$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.79$ ) (2) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู ( $\bar{x} = 4.78$ ) และ (3) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.77$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคลและมีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.69$ )

ตารางที่ 25 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 174				สภาพที่พึงประสงค์ N = 174			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.99	0.74	มาก	1	4.76	0.48	มากที่สุด	5
ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.93	0.80	มาก	3	4.77	0.48	มากที่สุด	4
ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	3.98	0.82	มาก	2	4.83	0.44	มากที่สุด	1
ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.90	0.88	มาก	4	4.75	0.50	มากที่สุด	6
จ. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.87	0.89	มาก	5	4.79	0.85	มากที่สุด	3
ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.90	0.87	มาก	4	4.81	0.45	มากที่สุด	2
รวม ก.- ฉ.	3.94	0.83	มาก	-	4.79	0.53	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 25 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.94$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.99$ ) (2) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $\bar{x} = 3.98$ ) และ (3) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.93$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.87$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.79$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนมีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.83$ ) (2) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.81$ ) และ (3) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.79$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 4.75$ )

ตารางที่ 26 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 174				สภาพที่พึงประสงค์ N = 174			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า	3.84	0.69	มาก	4	4.74	0.46	มากที่สุด	4
2	ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน	3.97	0.73	มาก	3	4.76	0.50	มากที่สุด	3
3	มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์	4.06	0.76	มาก	2	4.78	0.47	มากที่สุด	1
4	มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.09	0.78	มาก	1	4.77	0.49	มากที่สุด	2
	รวม ก.	3.99	0.74	มาก	-	4.76	0.48	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 26 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.99$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.09$ ) (2) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.06$ ) และ (3) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.97$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ( $\bar{x} = 3.84$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.76$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.78$ ) และ (2) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.77$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ( $\bar{x} = 4.74$ )

ตารางที่ 27 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ข. ใฝ่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมและรายชื่อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 174				สภาพที่พึงประสงค์ N = 174			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ข. ใฝ่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร	3.89	0.79	มาก	3	4.77	0.46	มากที่สุด	2
2	มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร	3.83	0.81	มาก	4	4.74	0.51	มากที่สุด	4
3	มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.06	0.79	มาก	1	4.82	0.48	มากที่สุด	1
4	มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน	3.94	0.81	มาก	2	4.77	0.47	มากที่สุด	2
รวม ข.		3.93	0.80	มาก	-	4.78	0.48	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 27 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน ข. ใฝ่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{x} = 3.93$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.06$ ) (2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน ( $\bar{x} = 3.94$ ) และ (3) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร ( $\bar{x} = 3.89$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $\bar{x} = 3.83$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ข. ใฝ่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.78$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.82$ ) (2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐานและมีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร ( $\bar{x} = 4.77$ ) และ (3) มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $\bar{x} = 4.74$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $\bar{x} = 4.74$ )



ตารางที่ 28 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 174				สภาพที่พึงประสงค์ N = 174			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน	4.02	0.78	มาก	1	4.83	0.42	มากที่สุด	1
2	มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน	3.98	0.83	มาก	2	4.82	0.46	มากที่สุด	2
3	มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน	3.94	0.85	มาก	3	4.83	0.43	มากที่สุด	1
รวม ค.		3.98	0.82	มาก	-	4.83	0.44	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 28 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.98$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 2 ดังนี้ (1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.02$ ) (2) มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.98$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.94$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.83$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ข้อคือ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียนและมีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.83$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.82$ )

ตารางที่ 29 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 174				สภาพที่พึงประสงค์ N = 174			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน	3.96	0.89	มาก	1	4.79	0.46	มากที่สุด	1
2	มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน	3.78	0.91	มาก	2	4.72	0.51	มากที่สุด	2
รวม ง.		3.87	0.88	มาก	-	4.75	0.50	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 29 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{x} = 3.87$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดคือ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.96$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.78$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.75$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดคือ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.79$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.72$ )

ตารางที่ 30 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 174				สภาพที่พึงประสงค์ N = 174			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้	3.83	0.86	มาก	2	4.78	0.48	มากที่สุด	2
2	มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	3.90	0.92	มาก	1	4.81	0.44	มากที่สุด	1
รวม จ.		3.87	0.89	มาก	-	4.80	0.46	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 30 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.87$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก คือ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.90$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 3.83$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน โดยรวมและรายข้อ ภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดคือ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.81$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.78$ )

ตารางที่ 31 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ฉ. ใสใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 174				สภาพที่พึงประสงค์ N = 174			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ฉ. ใสใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	-
1	ใสใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน	3.93	0.86	มาก	2	4.80	0.43	มากที่สุด	3
2	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู	4.09	0.88	มาก	1	4.84	0.42	มากที่สุด	1
3	ใสใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล	3.70	0.88	มาก	5	4.74	0.50	มากที่สุด	5
4	มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน	3.86	0.81	มาก	4	4.80	0.46	มากที่สุด	3
5	มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู	3.90	0.86	มาก	3	4.84	0.43	มากที่สุด	1
	รวม ฉ.	3.90	0.87	มาก	-	4.80	0.45	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 31 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน ฉ. ใสใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.90$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.09$ ) (2) ใสใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.93$ ) และ (3) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู ( $\bar{x} = 3.90$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใสใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล ( $\bar{x} = 3.70$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ฉ. ใสใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครูและมีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.84$ ) (2) ใสใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอนและมีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.80$ ) และ (3) ใสใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล ( $\bar{x} = 4.74$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใสใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล ( $\bar{x} = 4.74$ )

ตารางที่ 32 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 78				สภาพที่พึงประสงค์ N = 78			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	4.00	0.72	มาก	2	4.66	0.54	มากที่สุด	2
ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.96	0.74	มาก	3	4.62	0.58	มากที่สุด	5
ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	4.09	0.73	มาก	1	4.74	0.49	มากที่สุด	1
ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.89	0.87	มาก	5	4.64	0.53	มากที่สุด	3
จ. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.81	0.73	มาก	6	4.63	0.60	มากที่สุด	4
ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.92	0.75	มาก	4	4.62	0.64	มากที่สุด	5
รวมก.- ฉ.	3.96	0.75	มาก	-	4.65	0.57	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 32 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำภาคใต้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.94$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนมีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.09$ ) (2) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.00$ ) และ(3) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.96$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.81$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำภาคใต้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.65$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนมีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.74$ ) (2) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.66$ ) และ(3) มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 4.64$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดมี 2 ข้อ คือ ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนและใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.62$ )

ตารางที่ 33 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ภาคใต้โดยรวมและรายชื่อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 78				สภาพที่พึงประสงค์ N = 78			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า	3.82	0.72	มาก	4	4.61	0.56	มากที่สุด	4
2	ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน	3.96	0.67	มาก	3	4.65	0.60	มากที่สุด	2
3	มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์	4.10	0.73	มาก	2	4.65	0.53	มากที่สุด	2
4	มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.13	0.71	มาก	1	4.72	0.48	มากที่สุด	1
รวม ก.		3.96	0.75	มาก	-	4.66	0.57	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 33 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ภาคใต้โดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.00$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.13$ ) (2) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.10$ ) และ (3) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{x} = 3.96$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ( $\bar{x} = 3.82$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ภาคใต้โดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.66$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 2 ดังนี้ (1) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.72$ ) (2) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียนและมีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.65$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ( $\bar{x} = 4.61$ )

ตารางที่ 34 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคใต้ โดยรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 78				สภาพที่พึงประสงค์ N = 78			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร	3.90	0.78	มาก	4	4.65	0.58	มากที่สุด	1
2	มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร	3.91	0.71	มาก	3	4.59	0.57	มากที่สุด	4
3	มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.01	0.78	มาก	1	4.62	0.61	มากที่สุด	3
4	มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน	4.00	0.70	มาก	2	4.63	0.58	มากที่สุด	2
รวม ข.		3.96	0.74	มาก	-	4.62	0.58	มากที่สุด	-

จากตารางที่34 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ภาคใต้ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.96$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.01$ ) (2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน ( $\bar{x} = 4.00$ ) และ(3) มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $\bar{x} = 3.91$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร ( $\bar{x} = 3.90$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคใต้โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.62$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.65$ ) (2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน ( $\bar{x} = 4.63$ ) และ(3)มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{x} = 4.62$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $\bar{x} = 4.59$ )

ตารางที่ 35 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนภาคใต้โดยรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 78				สภาพที่พึงประสงค์ N = 78			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน	4.27	0.68	มาก	1	4.81	0.43	มากที่สุด	1
2	มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน	4.05	0.74	มาก	2	4.72	0.48	มากที่สุด	2
3	มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน	3.96	0.75	มาก	3	4.69	0.54	มากที่สุด	3
รวม ค.		4.09	0.73	มาก	-	4.74	0.49	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 35 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนภาคใต้โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 2 ดังนี้ (1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.27$ ) (2) มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.05$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน ( $\bar{x} = 3.96$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ภาคใต้ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.74$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 2 ดังนี้ (1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.81$ ) (2) มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.72$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.69$ )



ตารางที่ 36 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ภาคใต้โดยรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 78				สภาพที่พึงประสงค์ N = 78			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน	3.97	0.84	มาก	1	4.69	0.49	มากที่สุด	1
2	มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน	3.81	0.90	มาก	2	4.58	0.57	มากที่สุด	2
รวม ง.		3.89	0.87	มาก	-	4.64	0.53	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 36 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ภาคใต้ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{x} = 3.89$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก คือ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.97$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.81$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนโดยรวมและรายข้อ ภาคใต้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.64$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.69$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.58$ )

ตารางที่ 37 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน จ. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ภาคใต้ โดยรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 78				สภาพที่พึงประสงค์ N = 78			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	-	-	-	-	-	-	-	-
1	มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้	3.83	0.73	มาก	1	4.64	0.60	มากที่สุด	1
2	มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	3.78	0.73	มาก	2	4.63	0.61	มากที่สุด	2
รวม จ.		3.81	0.73	มาก	-	4.63	0.60	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 37 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน จ. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ภาคใต้ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.81$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก คือ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.83$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 3.78$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ภาคใต้ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.64$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.64$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ และมีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.63$ )

ตารางที่ 38 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน ฉ. ใฝ่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ภาคใต้โดยรวมและรายข้อ โดยรวมและรายข้อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 78				สภาพที่พึงประสงค์ N = 78			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ฉ. ใฝ่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	-
1	ใฝ่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน	3.99	0.69	มาก	2	4.68	0.61	มากที่สุด	2
2	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู	4.03	0.72	มาก	1	4.72	0.53	มากที่สุด	1
3	ใฝ่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล	3.77	0.79	มาก	5	4.50	0.72	มากที่สุด	5
4	มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน	3.88	0.81	มาก	4	4.56	0.71	มากที่สุด	4
5	มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู	3.94	0.74	มาก	3	4.63	0.58	มากที่สุด	3
	รวม ฉ.	3.92	0.75	มาก	-	4.62	0.64	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 38 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้าน ฉ. ใฝ่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ภาคใต้โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.92$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.03$ ) (2) ใฝ่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.99$ ) และ (3) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู ( $\bar{x} = 3.94$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใฝ่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล ( $\bar{x} = 3.77$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ฉ. ใฝ่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยรวมและรายข้อภาคใต้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.62$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.72$ ) (2) ใฝ่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.68$ ) และ (3) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู ( $\bar{x} = 4.63$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใฝ่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล ( $\bar{x} = 4.50$ )

## สรุป

### สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

#### สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ โดยภาพรวม

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด มี 2 ด้าน ได้แก่ ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดได้แก่ มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดได้แก่ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า และด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดคือ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือ มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาคำปรึกษาการเรียนรู้ของนักเรียน ส่วนด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดคือมีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำโดยภาพรวม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ส่วนด้านที่มีด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนเรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำสูงสุดคือมีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำต่ำสุด คือมีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาคำปรึกษาการเรียนรู้ของนักเรียน ส่วนด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำสูงสุดคือ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอนเรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่ พึงประสงค์ของภาวะผู้นำต่ำสุดคือมีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

#### สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคเหนือ

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดมี 2 เรื่องคือ มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ และมีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียนเรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือมีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ส่วนด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำต่ำสุดคือ เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนและใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำสูงสุดได้แก่มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน ส่วนเรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำต่ำสุด คือมีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน ส่วนด้านที่มีด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำสูงสุดได้แก่มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำต่ำสุดได้แก่มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

#### สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคกลาง

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำ ภาคกลาง โดยรวม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนส่วนด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือ เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนและใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาเมื่อพิจารณา ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียนเรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดได้แก่มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน ส่วนด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือ เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้และด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบัน

สูงสุด ได้แก่มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ ภาคกลาง โดยรวม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำสูงสุด คือ ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ส่วนด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำต่ำสุดคือ ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียนเรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุดมี 2 เรื่อง คือ มีการตัดสินใจอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอนและมีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาคำปรึกษาของนักเรียน ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูเรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุดมี 2 ข้อคือใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล และมีการส่งเสริมความเข้าใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน

#### **สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันของภาวะผู้นำสูงสุด คือ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ส่วนด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ พบว่า เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียนเรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่าด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนพบว่า เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือมีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำสูงสุด คือ ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน เมื่อพิจารณาด้าน ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน พบว่า เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำสูงสุด มี 2 เรื่อง คือ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน และมีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาคำปรึกษาของนักเรียน เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำต่ำสุด คือ มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ด้านมีการสื่อสารเพื่อการ

สนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนเรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำสูงสุด คือมีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำต่ำสุด คือมีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

### สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคใต้

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำ ภาคใต้ โดยรวมและรายด้านเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนส่วนด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน เมื่อพิจารณาด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน พบว่า เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันของภาวะผู้นำสูงสุด คือมีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันของภาวะผู้นำต่ำสุด คือมีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาคำปรึกษาการเรียนรู้ของนักเรียน ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันของภาวะผู้นำสูงสุด คือมีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันของภาวะผู้นำต่ำสุด คือ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ ภาคใต้ โดยรวมและรายด้านเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำสูงสุด คือ ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำต่ำสุด คือ ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา เมื่อพิจารณาด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนพบว่า เรื่องที่มีที่มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำสูงสุด คือ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน เรื่องที่มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำต่ำสุด คือมีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาคำปรึกษาการเรียนรู้ของนักเรียน ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาเรื่องที่มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำสูงสุด คือ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู เรื่องที่มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำต่ำสุด คือ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล

#### 4.2.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานจำแนกโดยภาพรวมเป็นรายด้านและรายข้อตั้งรายละเอียดในตารางที่ 39 ถึงตารางที่ 63

**ตารางที่ 39** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ	3.73	0.82	มาก	3	4.48	0.69	มากที่สุด	4
ด้านเศรษฐกิจ	3.71	0.82	มาก	4	4.50	0.68	มากที่สุด	3
ด้านสังคม	3.76	0.82	มาก	1	4.53	0.67	มากที่สุด	2
ด้านเทคโนโลยี	3.75	0.82	มาก	2	4.54	0.65	มากที่สุด	1
รวมม.-ท.	3.74	0.82	มาก	-	4.51	0.67	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 39 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.74$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ด้านสังคม ( $\bar{x} = 3.76$ ) มากที่สุด (2) ด้านเทคโนโลยี  $\bar{x} = 3.75$ ) และ (3) ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ ( $\bar{x} = 3.73$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านเศรษฐกิจ ( $\bar{x} = 3.71$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.51$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.54$ ) (2) ด้านสังคม ( $\bar{x} = 4.53$ ) และ (3) ด้านเศรษฐกิจ ( $\bar{x} = 4.50$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ ( $\bar{x} = 4.48$ )



ตารางที่ 40 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐโดยภาพรวมและ รายชื่อ

ลำดับที่	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรง	-	-	-	-	-	-	-	-
1	กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.69	0.77	มาก	6	4.42	0.73	มาก	6
2	ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.73	0.81	มาก	2	4.48	0.69	มาก	4
3	ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	3.73	0.85	มาก	2	4.51	0.66	มากที่สุด	2
4	กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.70	0.84	มาก	5	4.51	0.66	มากที่สุด	2
5	เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.71	0.81	มาก	4	4.44	0.72	มาก	5
6	ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.80	0.83	มาก	1	4.53	0.67	มากที่สุด	1
รวม ม.		3.73	0.82	มาก	-	4.48	0.69	มาก	-

จากตารางที่ 40 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.73$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 3.80$ ) มากที่สุด (2) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและใส่ใจการบริหารหลักสูตร ( $\bar{x} = 3.73$ ) และ (3) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.71$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 3.69$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐโดยภาพรวมและ รายชื่อ อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{x} = 4.48$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.53$ ) มากที่สุด (2) กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนและใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.51$ ) และ (3) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.48$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.42$ )

ตารางที่ 41 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเศรษฐกิจโดยภาพรวมและรายข้อ

ลำดับที่	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ด้านเศรษฐกิจส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรง	-	-	-	-	-	-	-	-
1	กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.73	0.82	มาก	2	4.51	0.68	มากที่สุด	2
2	ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.71	0.79	มาก	5	4.50	0.70	มากที่สุด	4
3	ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	4.50	0.70	มากที่สุด	1	4.52	0.67	มากที่สุด	1
4	กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.67	0.82	มาก	6	4.48	0.68	มาก	6
5	เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.72	0.83	มาก	4	4.49	0.70	มาก	5
6	ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.73	0.83	มาก	2	4.51	0.69	มากที่สุด	2
รวม ศ.		3.71	0.82	มาก	-	4.50	0.68	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 41 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเศรษฐกิจโดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.71$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อและมากที่สุด 1 ข้อเรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.50$ )มากที่สุด(2) กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 3.73$ ) และ(3) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.72$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 3.67$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้าน มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.50$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดสี่ข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.52$ ) (2) กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.51$ ) และ(3) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.50$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 4.48$ )

ตารางที่ 42สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสังคมโดยภาพรวมและรายข้อ

ลำดับที่	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน N = 78				สภาพที่พึงประสงค์ N = 78			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ด้านสังคมส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยต้อง	-	-	-	-	-	-	-	-
1	กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.76	0.81	มาก	3	4.50	0.68	มากที่สุด	5
2	ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.78	0.84	มาก	1	4.54	0.68	มากที่สุด	3
3	ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	3.76	0.84	มาก	3	4.55	0.66	มากที่สุด	2
4	กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.71	0.78	มาก	6	4.49	0.65	มาก	6
5	เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.75	0.80	มาก	5	4.53	0.67	มากที่สุด	4
6	ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.78	0.83	มาก	1	4.56	0.65	มากที่สุด	1
	รวม ส.	3.76	0.82	มาก	-	4.52	0.67	มากที่สุด	-

จากตารางที่42แสดงว่าสภาพปัจจุบันของของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสังคมโดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.76$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1)ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน และ ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 3.78$ ) มากที่สุด (2)กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $\bar{x} = 3.76$ ) และ(3)เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.75$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 3.71$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสังคมโดยภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด5 ข้อและมาก 1 ข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1)เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.56$ ) (2) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.55$ ) และ(3) กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.54$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 4.49$ )

**ตารางที่ 43** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเทคโนโลยีโดยภาพรวมและรายข้อ

ลำดับที่	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน N = 78				สภาพที่พึงประสงค์ N = 78			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรง	-	-	-	-	-	-	-	-
1	กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.76	0.80	มาก	3	4.53	0.65	มากที่สุด	5
2	ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.73	0.82	มาก	4	4.53	0.66	มากที่สุด	5
3	ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	3.73	0.83	มาก	4	4.52	0.66	มากที่สุด	3
4	กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.72	0.82	มาก	6	4.52	0.66	มากที่สุด	3
5	เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.77	0.80	มาก	1	4.55	0.64	มากที่สุด	2
6	ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.77	0.86	มาก	1	4.58	0.63	มากที่สุด	1
	<b>รวม ท.</b>	3.75	0.82	มาก	-	4.54	0.65	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 43 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเทคโนโลยีโดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.75$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1)เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน และใส่ใจในความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 3.77$ ) มากที่สุด(2)กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 3.76$ )และ(3)ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนและใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน( $\bar{x} = 3.73$ )ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน( $\bar{x} = 3.72$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเทคโนโลยีโดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.54$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อเรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1)ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา( $\bar{x} = 4.58$ ) มากที่สุด (2)เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.55$ )และ(3)ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนและกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน( $\bar{x} = 4.52$ )ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์และใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน( $\bar{x} = 4.53$ )

ตารางที่ 44 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือโดยรวมและรายด้าน

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ	3.65	0.83	มาก	1	4.44	0.78	มาก	4
ด้านเศรษฐกิจ	3.65	0.81	มาก	1	4.46	0.74	มาก	3
ด้านสังคม	3.65	0.80	มาก	1	4.47	0.73	มาก	2
ด้านเทคโนโลยี	3.63	0.81	มาก	4	4.49	0.73	มาก	1
รวม ม.-ท.	3.65	0.81	มาก	-	4.47	0.74	มาก	-

จากตารางที่ 44 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.65$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม ( $\bar{x} = 3.65$ ) มากที่สุดด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านเทคโนโลยี ( $\bar{x} = 3.63$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.47$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ 1-3 ดังนี้ (1) ด้านเทคโนโลยี ( $\bar{x} = 4.49$ ) มากที่สุด (2) ด้านสังคม ( $\bar{x} = 4.47$ ) และ (3) ด้านเศรษฐกิจ ( $\bar{x} = 4.46$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ ( $\bar{x} = 4.44$ )

**ตารางที่ 45** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ โดยรวมรายด้านและรายข้อ

ลำดับที่	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรง	-	-	-	-	-	-	-	-
1	กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.66	0.76	มาก	2	4.40	0.78	มาก	6
2	ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.66	0.81	มาก	2	4.45	0.76	มาก	2
3	ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	3.66	0.81	มาก	2	4.45	0.76	มาก	2
4	กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.65	0.88	มาก	5	4.44	0.77	มาก	5
5	เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.60	0.83	มาก	6	4.45	0.76	มาก	2
6	ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.47	0.79	มาก	1	4.47	0.79	มาก	1
	<b>รวม ม.</b>	3.65	0.83	มาก	-	4.44	0.78	มาก	-

จากตารางที่ 45 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ ภาคเหนือโดยภาพรวมและ รายข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.65$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.47$ )มากที่สุด (2) กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนและใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $\bar{x} = 3.66$ ) และ (3) กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 3.65$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.60$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐโดยภาพรวมและ รายข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.44$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.47$ ) มากที่สุด (2) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนและเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.45$ ) และ (3) กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 4.44$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือกำหนดภาพและวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.40$ )

ตารางที่ 46สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเศรษฐกิจภาคเหนือโดยรวม รายด้านและรายข้อ

ลำดับที่	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ด้านเศรษฐกิจส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรง	-	-	-	-	-	-	-	-
1	กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.62	0.88	มาก	5	4.45	0.77	มาก	3
2	ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.70	0.81	มาก	1	4.51	0.80	มากที่สุด	2
3	ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	3.70	0.76	มาก	1	4.54	0.68	มากที่สุด	1
4	กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.65	0.79	มาก	3	4.39	0.71	มาก	6
5	เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.63	0.81	มาก	4	4.45	0.76	มาก	3
6	ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.62	0.80	มาก	5	4.41	0.74	มาก	5
รวม ศ.		3.65	0.81	มาก	-	4.46	0.74	มาก	-

จากตารางที่46 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือด้านเศรษฐกิจโดยภาพรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{x} = 3.65$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน และใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $\bar{x} = 3.70$ )มากที่สุด(2) กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน( $\bar{x} = 3.65$ ) และ(3) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน( $\bar{x} = 3.63$ )ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 3.62$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.46$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดสองข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1)ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน( $\bar{x} = 4.54$ ) มากที่สุด (2)ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน( $\bar{x} = 4.51$ ) และ(3) กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน( $\bar{x} = 4.45$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน( $\bar{x} = 4.39$ )

**ตารางที่ 47** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสังคมภาคเหนือโดยรวม รายด้าน และรายข้อ

ลำดับที่	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน N = 78				สภาพที่พึงประสงค์ N = 78			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ด้านสังคมส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรง	-	-	-	-	-	-	-	-
1	กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.67	0.86	มาก	2	4.54	0.73	มาก	1
2	ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.71	0.81	มาก	1	4.50	0.75	มากที่สุด	3
3	ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	3.65	0.84	มาก	3	4.52	0.69	มากที่สุด	2
4	กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.60	0.79	มาก	6	4.46	0.69	มาก	4
5	เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.65	0.75	มาก	3	4.45	0.75	มาก	5
6	ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.63	0.78	มาก	5	4.42	0.77	มาก	6
รวม ส.		3.65	0.80	มาก	-	4.47	0.73	มาก	-

จากตารางที่ 47 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสังคมภาคเหนือโดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.65$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1)ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.71$ ) มากที่สุด (2)กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 3.67$ ) และ (3)ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนและเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.65$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 3.60$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสังคมโดยภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.47$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อระดับมาก 4 ข้อเรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1)กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.54$ ) มากที่สุด (2)ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.52$ ) และ (3)ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.50$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.42$ )



**ตารางที่ 48** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเทคโนโลยีภาคเหนือโดยรวมรายด้านและรายข้อ

ลำดับที่	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน N = 78				สภาพที่พึงประสงค์ N = 78			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยต้อง	-	-	-	-	-	-	-	-
1	กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.62	0.76	มาก	5	4.48	0.69	มาก	5
2	ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.55	0.86	มาก	6	4.43	0.77	มาก	6
3	ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	3.66	0.83	มาก	1	4.50	0.70	มากที่สุด	3
4	กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.64	0.84	มาก	4	4.50	0.75	มากที่สุด	3
5	เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.66	0.75	มาก	1	4.53	0.72	มากที่สุด	1
6	ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.66	0.80	มาก	1	4.52	0.74	มากที่สุด	2
	<b>รวม ท.</b>	3.63	0.81	มาก	-	4.49	0.73	มาก	-

จากตารางที่ 48 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเทคโนโลยีภาคเหนือ โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.63$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1)ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนและใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 3.66$ ) มากที่สุด(2)กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 3.64$ )และ(3)กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์( $\bar{x} = 3.62$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.55$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเทคโนโลยีโดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.49$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อเรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1)เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.53$ ) มากที่สุด(2)ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา( $\bar{x} = 4.52$ )และ(3)ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนและกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน( $\bar{x} = 4.50$ )ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.43$ )

**ตารางที่ 49** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลางโดยรวมและรายด้าน

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ	3.69	0.80	มาก	3	4.49	0.63	มาก	3
ด้านเศรษฐกิจ	3.66	0.83	มาก	4	4.46	0.69	มาก	4
ด้านสังคม	3.73	0.83	มาก	1	4.51	0.66	มากที่สุด	2
ด้านเทคโนโลยี	3.72	0.83	มาก	2	4.53	0.64	มากที่สุด	1
รวม ม.-ท.	3.70	0.70	มาก	-	4.50	0.50	มากที่สุด	-

จากตารางที่49แสดงว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลางโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{x} = 3.70$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ด้านสังคม ( $\bar{x} = 3.73$ ) มากที่สุด (2) ด้านเทคโนโลยี ( $\bar{x} = 3.72$ ) และ (3) ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ ( $\bar{x} = 3.69$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านเศรษฐกิจ ( $\bar{x} = 3.66$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.50$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ ) (2) ด้านสังคม ( $\bar{x} = 4.51$ ) และ (3) ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ ( $\bar{x} = 4.49$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านเศรษฐกิจ ( $\bar{x} = 4.46$ )

ตารางที่ 50 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐภาคกลางโดยรวม และรายชื่อ

ลำดับที่	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรง	-	-	-	-	-	-	-	-
1	กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.67	0.76	มาก	4	4.47	0.64	มาก	5
2	ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.71	0.80	มาก	2	4.50	0.61	มากที่สุด	4
3	ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	3.70	0.80	มาก	3	4.51	0.60	มากที่สุด	2
4	กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.64	0.82	มาก	5	4.51	0.61	มากที่สุด	2
5	เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.63	0.78	มาก	6	4.44	0.69	มาก	6
6	ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.78	0.85	มาก	1	4.52	0.65	มากที่สุด	1
รวม ม.		3.69	0.80	มาก	-	4.49	0.63	มาก	-

จากตารางที่ 50 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐภาคกลางโดยภาพรวมและ รายชื่ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.69$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 3.78$ ) มากที่สุด (2) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.71$ ) และ (3) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $\bar{x} = 3.70$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.63$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐโดยภาพรวมและ รายชื่ออยู่ในระดับ มาก ( $\bar{x} = 4.49$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อเรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.52$ ) มากที่สุด (2) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน และกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 4.51$ ) และ (3) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.50$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.44$ )

ตารางที่ 51 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเศรษฐกิจภาคกลางโดยรวม และรายข้อ

ลำดับที่	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ด้านเศรษฐกิจส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรง	-	-	-	-	-	-	-	-
1	กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.69	0.80	มาก	2	4.47	0.69	มาก	2
2	ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.65	0.79	มาก	4	4.44	0.71	มาก	6
3	ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	3.64	0.86	มาก	5	4.45	0.69	มาก	4
4	กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.60	0.80	มาก	6	4.45	0.68	มาก	4
5	เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.67	0.85	มาก	3	4.46	0.69	มาก	3
6	ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.73	0.87	มาก	1	4.50	0.70	มากที่สุด	1
รวม ศ.		3.66	0.83	มาก	-	4.46	0.69	มาก	-

จากตารางที่ 51 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเศรษฐกิจภาคกลางโดยภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.66$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 3.73$ ) มากที่สุด (2) กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 3.69$ ) และ (3) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.67$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 3.60$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{x} = 4.46$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.50$ ) มากที่สุด (2) กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.47$ ) (3) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.46$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.44$ )

ตารางที่ 52 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสังคมภาคกลางโดยรวม และรายข้อ

ลำดับที่	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน N = 78				สภาพที่พึงประสงค์ N = 78			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ด้านสังคมส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรง	-	-	-	-	-	-	-	-
1	กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.73	0.82	มาก	3	4.50	0.68	มากที่สุด	4
2	ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.76	0.84	มาก	2	4.52	0.68	มากที่สุด	2
3	ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	3.70	0.87	มาก	4	4.51	0.69	มากที่สุด	3
4	กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.69	0.77	มาก	6	4.47	0.64	มาก	6
5	เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.70	0.82	มาก	4	4.50	0.66	มากที่สุด	4
6	ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.77	0.86	มาก	1	4.54	0.64	มากที่สุด	1
รวม ส.		3.73	0.83	มาก	-	4.51	0.66	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 52 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสังคมภาคกลางโดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.73$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 3.77$ )มากที่สุด(2)ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.76$ )และ(3)กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 3.73$ )ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 3.69$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสังคมโดยภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.51$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.54$ )มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด(2)ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน และ(3)ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.51$ )ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 4.47$ )

**ตารางที่ 53** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเทคโนโลยีภาคกลางโดยรวม และรายชื่อ

ลำดับที่	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน N = 78				สภาพที่พึงประสงค์ N = 78			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรง	-	-	-	-	-	-	-	-
1	กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.73	0.79	มาก	2	4.52	0.65	มากที่สุด	4
2	ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.72	0.79	มาก	4	4.54	0.62	มากที่สุด	2
3	ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	3.72	0.85	มาก	4	4.50	0.66	มากที่สุด	5
4	กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.67	0.81	มาก	6	4.50	0.65	มากที่สุด	5
5	เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.73	0.82	มาก	2	4.53	0.63	มากที่สุด	3
6	ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.74	0.89	มาก	1	4.57	0.62	มากที่สุด	1
รวม ท.		3.72	0.82	มาก	-	4.53	0.64	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 53 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเทคโนโลยีภาคกลางโดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.72$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1)ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 3.74$ ) (2)กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.73$ ) และ (3)ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนและใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $\bar{x} = 3.72$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 3.67$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเทคโนโลยีโดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อเรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1)ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.57$ ) มากที่สุด (2)ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.54$ ) และ (3)เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.53$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน และกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 4.50$ )

**ตารางที่ 54** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวม และรายด้าน

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ	3.76	0.84	มาก	3	4.46	0.75	มาก	4
ด้านเศรษฐกิจ	3.75	0.82	มาก	4	4.53	0.67	มากที่สุด	3
ด้านสังคม	3.80	0.79	มาก	2	4.56	0.66	มากที่สุด	1
ด้านเทคโนโลยี	3.81	0.82	มาก	1	4.55	0.65	มากที่สุด	2
<b>รวม ม.-ท.</b>	<b>3.78</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>	<b>4.53</b>	<b>0.53</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 54 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{x} = 3.78$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.81$ ) (2) ด้านสังคม ( $\bar{x} = 3.80$ ) และ (3) ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ ( $\bar{x} = 3.76$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านเศรษฐกิจ ( $\bar{x} = 3.75$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดสามด้าน เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ด้านสังคมมีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.56$ ) (2) ด้านเทคโนโลยี ( $\bar{x} = 4.55$ ) และ (3) ด้านเศรษฐกิจ ( $\bar{x} = 4.53$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ ( $\bar{x} = 4.46$ )

ตารางที่ 55 ภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวม รายด้านและรายชื่อ

ลำดับที่	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรง	-	-	-	-	-	-	-	-
1	กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.68	0.78	มาก	6	4.33	0.84	มาก	6
2	ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.76	0.83	มาก	3	4.43	0.77	มาก	4
3	ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	3.75	0.88	มาก	5	4.51	0.72	มากที่สุด	3
4	กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.79	0.92	มาก	2	4.52	0.70	มากที่สุด	2
5	เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.76	0.80	มาก	3	4.43	0.75	มาก	4
6	ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.81	0.81	มาก	1	4.54	0.68	มากที่สุด	1
	รวม ม.	3.76	0.84	มาก	-	4.46	0.75	มาก	-

จากตารางที่55แสดงว่าสภาพปัจจุบันของของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมและ รายชื่ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.76$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษามีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.81$ ) (2) กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 3.79$ ) และ(3) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.76$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 3.68$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐโดยภาพรวมและ รายชื่ออยู่ในระดับ มาก ( $\bar{x} = 4.46$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดสามข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.54$ ) (2) กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 4.52$ )และ(3) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.51$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.33$ )



ตารางที่ 56 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเศรษฐกิจภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวม รายด้านและรายข้อ

ลำดับที่	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ด้านเศรษฐกิจส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยต้อง	-	-	-	-	-	-	-	-
1	กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.79	0.82	มาก	1	4.56	0.65	มากที่สุด	1
2	ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.71	0.78	มาก	5	4.52	0.65	มากที่สุด	4
3	ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	3.77	0.85	มาก	3	4.55	0.68	มากที่สุด	2
4	กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.70	0.86	มาก	6	4.52	0.69	มากที่สุด	4
5	เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.78	0.82	มาก	2	4.51	0.69	มากที่สุด	6
6	ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.74	0.78	มาก	4	4.53	0.69	มากที่สุด	3
	รวม ศ.	3.75	0.82	มาก	-	4.53	0.67	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 56 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเศรษฐกิจภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.75$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{x} = 3.79$ )(2) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.78$ ) และ (3) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $\bar{x} = 3.77$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 3.70$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้าน ก.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.56$ ) (2) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.55$ ) และ(3) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.53$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.51$ )

ตารางที่ 57 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสังคมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวม รายด้านและรายข้อ

ลำดับที่	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน N = 78				สภาพที่พึงประสงค์ N = 78			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ด้านสังคมส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรง	-	-	-	-	-	-	-	-
1	กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.78	0.77	มาก	5	4.48	0.71	มากที่สุด	6
2	ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.83	0.84	มาก	2	4.55	0.68	มากที่สุด	4
3	ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	3.87	0.79	มาก	1	4.59	0.62	มากที่สุด	2
4	กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.72	0.77	มาก	6	4.51	0.69	มากที่สุด	5
5	เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.79	0.79	มาก	4	4.59	0.65	มากที่สุด	2
6	ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.80	0.81	มาก	3	4.65	0.63	มากที่สุด	1
	รวม ส.	3.78	0.82	มาก	-	4.53	0.68	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 57 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสังคมภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.78$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1)ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $\bar{x} = 3.87$ )มากที่สุด (2) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.83$ ) และ (3)ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 3.80$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 3.72$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1)ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.65$ ) (2)ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน และเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.59$ )และ(3)ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.55$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.48$ )

ตารางที่ 58 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมรายด้านและรายข้อ

ลำดับที่	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน N = 78				สภาพที่พึงประสงค์ N = 78			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยต้อง	-	-	-	-	-	-	-	-
1	กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.85	0.84	มาก	2	4.53	0.66	มากที่สุด	4
2	ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.81	0.79	มาก	4	4.53	0.68	มากที่สุด	4
3	ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	3.74	0.80	มาก	6	4.52	0.66	มากที่สุด	6
4	กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.78	0.85	มาก	5	4.57	0.63	มากที่สุด	2
5	เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและ ความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.82	0.80	มาก	3	4.55	0.65	มากที่สุด	3
6	ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.86	0.84	มาก	1	4.60	0.64	มากที่สุด	1
รวม ท.		3.80	0.79	มาก	-	4.56	0.66	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 58 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงตามลำดับ 1- 2 ดังนี้ (1)ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 3.86$ ) และ (2)กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 3.85$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $\bar{x} = 3.74$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเทคโนโลยีโดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.56$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อเรียงตามลำดับ 1- 2 ดังนี้ (1)ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.60$ ) และ (2)กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 4.57$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.52$ )

ตารางที่ 59 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ โดยรวมและรายด้าน

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ	3.90	0.81	มาก	2	4.57	0.61	มากที่สุด	4
ด้านเศรษฐกิจ	3.90	0.78	ปานกลาง	2	4.63	0.56	มากที่สุด	1
ด้านสังคม	3.93	0.81	มาก	1	4.63	0.54	มากที่สุด	1
ด้านเทคโนโลยี	3.89	0.80	มาก	4	4.62	0.54	มากที่สุด	3
รวม ม.-ท.	3.91	0.80	มาก	-	4.16	0.56	มากที่สุด	-

จากตารางที่59แสดงว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{x} = 3.91$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ 1- 2 ดังนี้(1) ด้านสังคมมีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 3.93$ )และ(2) ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ( $\bar{x} = 3.90$ )และด้านเศรษฐกิจ( $\bar{x} = 3.90$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านเทคโนโลยี ( $\bar{x} = 3.89$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด( $\bar{x} = 4.16$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับ 1- 2 ดังนี้ (1) ด้านเศรษฐกิจและด้านสังคม ( $\bar{x} = 4.63$ )มากที่สุด และ(2) ด้านเทคโนโลยี( $\bar{x} = 4.62$ )ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ( $\bar{x} = 4.57$ )

ตารางที่ 60 สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาลได้โดยรวมและรายชื่อ

ลำดับที่	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรง	-	-	-	-	-	-	-	-
1	กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.81	0.76	มาก	6	4.45	0.68	มากที่สุด	6
2	ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.83	0.83	มาก	5	4.56	0.68	มากที่สุด	4
3	ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	3.91	0.90	มาก	3	4.64	0.56	มากที่สุด	2
4	กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.91	0.76	มาก	3	4.59	0.57	มากที่สุด	3
5	เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.95	0.85	มาก	2	4.53	0.64	มากที่สุด	5
6	ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.01	0.78	มาก	1	4.65	0.53	มากที่สุด	1
	รวม ม.	3.90	0.81	มาก	-	4.57	0.61	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 60 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐบาล ตะวันออกเฉียงเหนือโดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.90$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.01$ )มากที่สุด (2)เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน( $\bar{x} = 3.95$ )และ(3) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน และกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน( $\bar{x} = 3.91$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์( $\bar{x} = 3.81$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐโดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.57$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.65$ )(2) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน( $\bar{x} = 4.64$ )และ(3) กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน( $\bar{x} = 4.59$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์( $\bar{x} = 4.45$ )

ตารางที่ 61 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเศรษฐกิจภาคใต้ โดยรวม และรายชื่อ

ลำดับที่	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน N = 663				สภาพที่พึงประสงค์ N = 663			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ด้านเศรษฐกิจส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรง	-	-	-	-	-	-	-	-
1	กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.90	0.75	มาก	2	4.64	0.56	มากที่สุด	1
2	ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.90	0.80	มาก	2	4.63	0.56	มากที่สุด	4
3	ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	3.90	0.82	มาก	2	4.63	0.51	มากที่สุด	4
4	กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.88	0.78	มาก	5	4.59	0.57	มากที่สุด	6
5	เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.88	0.79	มาก	5	4.64	0.62	มากที่สุด	1
6	ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.94	0.76	มาก	1	4.64	0.56	มากที่สุด	1
รวม ศ		3.90	0.78	มาก	-	4.63	0.56	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 61 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเศรษฐกิจโดยภาพรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.90$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 2 ดังนี้ (1) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 3.94$ ) มากที่สุด และ(2) กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน และใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $\bar{x} = 3.90$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนและเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.88$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้าน มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.63$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 2 ดังนี้ (1) กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์และเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนและใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.64$ )มากที่สุด และ(2)ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนและใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.63$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 4.59$ )

ตารางที่ 62 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสังคมภาคใต้โดยรวม และรายชื่อ

ลำดับที่	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน N = 78				สภาพที่พึงประสงค์ N = 78			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ด้านสังคมส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรง	-	-	-	-	-	-	-	-
1	กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.91	0.81	มาก	4	4.62	0.54	มากที่สุด	4
2	ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.85	0.84	มาก	6	4.63	0.58	มากที่สุด	3
3	ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	3.96	0.75	มาก	2	4.65	0.53	มากที่สุด	2
4	กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.91	0.81	มาก	4	4.58	0.52	มากที่สุด	6
5	เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	4.00	0.82	มาก	1	4.62	0.56	มากที่สุด	4
6	ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.96	0.84	มาก	2	4.69	0.49	มากที่สุด	1
รวม ส.		3.93	0.81	มาก	-	4.63	0.54	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 62 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสังคมภาคใต้ โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.93$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1)เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.00$ )มากที่สุด(2)ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนและใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 3.96$ )และ(3)กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 3.91$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 3.85$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านสังคมโดยภาพรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.63$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1)ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.69$ )มากที่สุด (2)ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.65$ )และ(3)ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.63$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 4.58$ )

ตารางที่ 63 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเทคโนโลยีภาคใต้โดยรวมและรายข้อ

ลำดับที่	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน N = 78				สภาพที่พึงประสงค์ N = 78			
		ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
-	ด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนโดยตรง	-	-	-	-	-	-	-	-
1	กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	3.88	0.79	มาก	3	4.65	0.53	มากที่สุด	2
2	ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	3.86	0.89	มาก	6	4.62	0.59	มากที่สุด	4
3	ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	3.88	0.77	มาก	3	4.59	0.55	มากที่สุด	5
4	กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	3.88	0.76	มาก	3	4.55	0.60	มากที่สุด	6
5	เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	3.94	0.78	มาก	1	4.65	0.51	มากที่สุด	2
6	ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.90	0.83	มาก	2	4.68	0.50	มากที่สุด	1
	รวม ท.	3.89	0.80	มาก	-	4.62	0.54	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 63 แสดงว่าสภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเทคโนโลยี ภาคใต้ โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.89$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1)เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน( $\bar{x} = 3.94$ )มากที่สุด(2)ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 3.90$ )และ(3)กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน และกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน( $\bar{x} = 3.88$ )ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน( $\bar{x} = 3.86$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านเทคโนโลยีโดยภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.62$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อเรียงตามลำดับ 1- 3 ดังนี้ (1)ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.68$ )(2)กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์และเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน( $\bar{x} = 4.65$ )และ(3)ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน( $\bar{x} = 4.62$ )ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ กำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน( $\bar{x} = 4.55$ )





ประสงค์สูงสุด คือ ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์

### สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคเหนือ

สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด มี 3 ด้าน คือ 1) ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ 2) ด้านเศรษฐกิจ และ 3) ด้านสังคม ส่วนด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ด้านเทคโนโลยี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า 1) ด้านสังคม เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ต้องใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนซึ่งมีความสำคัญเท่ากับ 2) ด้านเศรษฐกิจ เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดในปัจจุบันสูงสุด มี 2 เรื่อง คือ (1) ต้องใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน (2) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด มี 2 เรื่อง คือ (1) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ (2) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาและมีความสำคัญเท่ากับ 3) ด้านสังคม เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ต้องใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน 2) ด้านเทคโนโลยี เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด มี 3 เรื่อง คือ (1) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน (2) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน และ (3) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ต้องใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน

### สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคเหนือ

สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน สูงสุด คือ ด้านเทคโนโลยี ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ต่ำสุด คือ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า 1) ด้านเทคโนโลยี เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ (1) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ต้องใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน 2) ด้านสังคม เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) ด้านเศรษฐกิจ เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจาก



บุคลากรทางการศึกษา เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ต้องใส่ใจการบริหารหลักสูตร และการเรียนการสอน

### **สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ด้านเทคโนโลยี ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านเศรษฐกิจเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า1) ด้านเทคโนโลยี เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษา และแก้ปัญหาของนักเรียน2) ด้านสังคมเรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนเรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน3) ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐเรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาเรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์4)ด้านเศรษฐกิจเรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน

### **สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน สูงสุด คือ ด้านสังคมด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนต่ำสุด คือ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า1) ด้านสังคม เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์2) ด้านเทคโนโลยีข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน3) ด้านเศรษฐกิจข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน4)ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐเรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา เรื่องที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์



เมื่อได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแล้ว ได้นำผลไปวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็น (PNI) ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป

#### 4.3 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนและความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

##### 4.3.1 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็น  $PNI_{modified}$  ซึ่งได้ข้อมูลมาจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจากแบบสอบถามตอนที่ 2

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

I = สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน

D = สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน

โดยนำค่าที่ได้มาหาค่าร้อยละของความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) จำแนกเป็นรายข้อรายด้านและโดยภาพรวมดังรายละเอียดในตารางที่ 64 ถึงตารางที่ 98

ตารางที่ 64 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	18.50	6	✓ 1	
ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	19.82	5	✓ 2	
ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	19.83	4	✓ 3	
ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	21.20	3		✓ 3
จ. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	22.74	1		✓ 1
ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	21.40	2		✓ 2

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.58$$

จากตารางที่ 64 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ย 20.58 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.58$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 22.74$ ) รองลงมา คือ ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified} = 21.40$ ) และมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified} = 21.20$ ) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $PNI_{modified} = 18.50$ )

ตารางที่ 65 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	-	-	-	-
1	มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า	22.66	1		✓ 1
2	ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน	19.14	2		✓ 2
3	มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์	16.67	3	✓ 2	
4	มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน	15.53	4	✓ 1	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 18.50$$

จากตารางที่ 65 พบว่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ย 18.50 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 18.50$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ( $PNI_{modified} = 22.66$ ) รองลงมา คือ ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน ( $PNI_{modified} = 19.14$ ) และมีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ( $PNI_{modified} = 16.67$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน ( $PNI_{modified} = 15.53$ )



ตารางที่ 66 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมด้าน ข.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	-	-	-	-
1	มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร	21.17	2		✓ 2
2	มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร	21.76	1		✓ 1
3	มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	16.91	4	✓ 1	
4	มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน	19.44	3	✓ 2	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 19.82$$

จากตารางที่ 66 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม ด้านข.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ย 19.82 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 19.82$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $PNI_{modified} = 21.76$ ) รองลงมา คือมีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $PNI_{modified} = 21.17$ ) และ มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน ( $PNI_{modified} = 19.44$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $PNI_{modified} = 16.91$ )

ตารางที่ 67 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมด้านค.สเ.ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ค.สเ.ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	-	-	-	-
1	มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน	18.14	3	✓1	
2	มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน	20.35	2		✓2
3	มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน	21.01	1		✓1

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 19.83$$

จากตารางที่ 67 พบว่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมด้านค.สเ.ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนมีค่าเฉลี่ย 19.83 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 19.83$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน ( $PNI_{modified} = 21.01$ ) รองลงมา คือ มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 20.35$ ) และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน ( $PNI_{modified} = 18.14$ )

ตารางที่ 68 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม ด้านง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	-	-	-	-
1	มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน	20.00	2	✓ 1	
2	มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน	22.40	1		✓ 1

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.20$$

จากตารางที่ 68 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมด้านง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนมีค่าเฉลี่ย 21.20 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.20$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 22.40$ ) และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 20.00$ )

ตารางที่ 69 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	-	-	-	-
1	มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้	23.06	1		✓ 1
2	มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	22.42	2	✓ 1	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 22.74$$

จากตารางที่ 69 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมด้านจ. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ย 22.74 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 22.74$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 23.06$ ) รองลงมาและข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ( $PNI_{modified} = 22.42$ )

ตารางที่ 70 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม ด้านฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	-	-	-	-
1	ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน	20.20	4	✓ 2	
2	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู	17.16	5	✓ 1	
3	ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล	25.27	1		✓ 1
4	มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน	22.40	2		✓ 2
5	มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู	21.99	3		✓ 3

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.40$$

จากตารางที่ 70 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมด้าน ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ย 21.40 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.40$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล ( $PNI_{modified} = 25.27$ ) รองลงมา คือมีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน ( $PNI_{modified} = 22.40$ ) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู ( $PNI_{modified} = 21.99$ ) และใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 20.20$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู ( $PNI_{modified} = 17.16$ )

**ตารางที่ 71** ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวม และรายด้าน

ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	17.20	6	✓ 1	
ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	18.88	5	✓ 2	
ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	21.56	2		✓ 3
ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	21.57	2		✓ 2
จ. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	23.76	1		✓ 1
ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	21.56	4		✓ 3

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.75$$

จากตารางที่ 71 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวม และรายด้านมีค่าเฉลี่ย  $20.75$  ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.75$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 23.76$ ) รองลงมา คือ มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified} = 21.57$ ) และใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified} = 21.56$ ) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified} = 21.56$ ) และใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 18.88$ ) ตามลำดับและข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $PNI_{modified} = 17.20$ )

ตารางที่ 72 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์และรายชื่อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	-	-	-	-
1	มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า	22.81	1		✓ 1
2	ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน	16.83	2	✓ 3	
3	มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์	14.46	4	✓ 1	
4	มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน	14.70	3	✓ 2	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 17.20$$

จากตารางที่ 72 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ย 17.20 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 17.20$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ( $PNI_{modified} = 22.81$ ) รองลงมา คือ ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน ( $PNI_{modified} = 16.83$ ) และมีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน ( $PNI_{modified} = 14.70$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ( $PNI_{modified} = 14.46$ )

ตารางที่ 73 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนและรายชื่อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	-	-	-	-
1	มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร	19.80	2		✓ 2
2	มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร	21.67	1		✓ 1
3	มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	15.46	4	✓ 1	
4	มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน	18.58	3	✓ 2	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 18.88$$

จากตารางที่ 73 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมด้านข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ย 18.88 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 18.88$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $PNI_{modified} = 21.67$ ) รองลงมา คือ มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $PNI_{modified} = 19.80$ ) และมีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน ( $PNI_{modified} = 18.58$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $PNI_{modified} = 15.46$ )



ตารางที่ 74 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมด้านค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนและรายชื่อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	-	-	-	-
1	มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน	19.35	3	✓1	
2	มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน	23.56	1		✓1
3	มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน	21.76	2		✓2

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.57$$

จากตารางที่ 74 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมด้านค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนมีค่าเฉลี่ย 21.57 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.57$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 23.56$ ) และมีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน ( $PNI_{modified} = 21.76$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน ( $PNI_{modified} = 19.35$ )

ตารางที่ 75 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมด้านง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนและ รายชื่อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	-	-	-	-
1	มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน	20.47	2	✓ 1	
2	มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน	22.67	1		✓ 1

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.57$$

จากตารางที่ 75 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมด้านง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนมีค่าเฉลี่ย 21.57 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.57$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 22.67$ ) และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 20.47$ )

**ตารางที่ 76** ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมด้านจ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนและ รายชื่อ

ลำดับ ที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวัง เพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	-	-	-	-
1	มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อ ความสำเร็จด้านการเรียนรู้	25.00	1		✓ 1
2	มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการ ห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	22.52	2	✓ 1	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 23.76$$

จากตารางที่ 76 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ย 23.76 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 23.76$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ ( $PNI_{modified} = 25.00$ ) และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ( $PNI_{modified} = 22.52$ )

ตารางที่ 77 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมด้าน ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาและ รายชื่อ

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	-	-	-	-
1	ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน	21.96	3		✓3
2	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู	16.92	5	✓1	
3	ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล	24.66	1		✓1
4	มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน	21.15	4	✓2	
5	มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู	22.12	2		✓2

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.56$$

จากตารางที่ 77 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมด้าน ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษามีค่าเฉลี่ย 21.56 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.56$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล ( $PNI_{modified} = 24.66$ ) รองลงมา คือ มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู ( $PNI_{modified} = 22.12$ ) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 21.96$ ) และมีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน ( $PNI_{modified} = 21.15$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู ( $PNI_{modified} = 16.92$ )

ตารางที่ 78 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคกลาง และรายด้าน

ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	19.03	6	✓ 1	
ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	19.93	4	✓ 3	
ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	19.57	5	✓ 2	
ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	20.29	3		✓ 3
จ. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	21.78	1		✓ 1
ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	21.11	2		✓ 2

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.28$$

จากตารางที่ 78 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคกลาง และรายด้านมีค่าเฉลี่ย 20.28 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.28$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 21.78$ ) รองลงมา คือ ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified} = 21.11$ ) มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified} = 20.29$ ) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 19.93$ ) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified} = 19.57$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $PNI_{modified} = 19.03$ )

ตารางที่ 79 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคกลาง ด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	-	-	-	-
1	มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า	22.00	1		✓ 1
2	ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน	20.15	2		✓ 2
3	มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์	17.60	3	✓ 2	
4	มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน	15.38	4	✓ 1	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 19.03$$

จากตารางที่ 79 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคกลาง ด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ย 19.03 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 19.03$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ( $PNI_{modified} = 22.00$ ) รองลงมา คือ ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน ( $PNI_{modified} = 20.15$ ) และมีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ( $PNI_{modified} = 17.60$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน ( $PNI_{modified} = 15.38$ )

ตารางที่ 80 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคกลาง ด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	-	-	-	-
1	มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร	21.07	2		✓ 2
2	มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร	21.91	1		✓ 1
3	มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	17.16	4	✓ 1	
4	มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน	19.60	3	✓ 2	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 19.93$$

จากตารางที่ 80 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคกลาง ด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ย 19.93 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 19.93$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $PNI_{modified} = 21.91$ ) รองลงมา คือ มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $PNI_{modified} = 21.07$ ) และ มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน ( $PNI_{modified} = 19.60$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $PNI_{modified} = 17.16$ )

ตารางที่ 81 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคกลาง ด้านค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	-	-	-	-
1	มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน	18.00	3	✓1	
2	มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน	19.90	2		✓2
3	มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาคำปรึกษาการเรียนรู้ของนักเรียน	20.80	1		✓1

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 19.57$$

จากตารางที่ 81 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคกลาง ด้านค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนมีค่าเฉลี่ย 19.57 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 19.57$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาคำปรึกษาการเรียนรู้ของนักเรียน ( $PNI_{modified} = 20.80$ ) และ มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 19.90$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน ( $PNI_{modified} = 18.00$ )



ตารางที่ 82 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคกลาง ด้านง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	-	-	-	-
1	มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน	19.85	2	✓ 1	
2	มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน	21.74	1		✓ 1

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.29$$

จากตารางที่ 82 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคกลาง ด้านง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนมีค่าเฉลี่ย 20.29 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.29$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 21.74$ ) และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 19.85$ )

**ตารางที่ 83** ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคกลาง ด้านจ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	-	-	-	-
1	มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้	22.94	1	✓ 1	
2	มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	21.63	2		✓ 1

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.78$$

จากตารางที่ 83 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคกลาง ด้านจ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ย 21.78 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.78$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ ( $PNI_{modified} = 22.94$ ) และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ( $PNI_{modified} = 21.63$ )

ตารางที่ 84 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคกลาง ด้านฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	-	-	-	-
1	ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน	19.25	4	✓ 2	
2	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู	16.83	4	✓ 1	
3	ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล	25.40	1		✓ 1
4	มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน	22.45	2		✓ 2
5	มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู	21.63	3		✓ 3

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.11$$

จากตารางที่ 84 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคกลาง ด้านฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษามีค่าเฉลี่ย  $21.11$  ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.11$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล ( $PNI_{modified} = 25.40$ ) รองลงมา คือ มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน ( $PNI_{modified} = 22.45$ ) และมีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู ( $PNI_{modified} = 21.63$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู ( $PNI_{modified} = 16.83$ )

ตารางที่ 85 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคตะวันออกเฉียงเหนือและรายด้าน

ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	19.42	6	✓ 1	
ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	21.54	4	✓ 3	
ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	21.28	5	✓ 2	
ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	22.92	3		✓ 3
จ. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	24.07	1		✓ 1
ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	23.41	2		✓ 2

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.61$$

จากตารางที่ 85 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคตะวันออกเฉียงเหนือและรายด้านมีค่าเฉลี่ย 21.61 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.61$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 24.07$ ) รองลงมา คือ ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified} = 23.41$ ) และมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified} = 22.92$ ) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 21.54$ ) และใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified} = 21.28$ ) ตามลำดับและข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $PNI_{modified} = 19.42$ )

ตารางที่ 86 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์

ลำดับ ที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	-	-	-	-
1	มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึง พอใจมากกว่า	23.44	1		✓ 1
2	ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาโรงเรียน	19.90	2		✓ 2
3	มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์	17.73	3	✓ 2	
4	มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน	16.63	4	✓ 1	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 19.42$$

จากตารางที่ 86 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ย 19.42 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 19.42$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า( $PNI_{modified} = 23.44$ ) รองลงมา คือ ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน( $PNI_{modified} = 19.90$ ) และมีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ( $PNI_{modified} = 17.73$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน( $PNI_{modified} = 16.63$ )

ตารางที่ 87 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	-	-	-	-
1	มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร	22.62	2		✓ 2
2	มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร	23.76	1		✓ 1
3	มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	18.72	4	✓ 1	
4	มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน	21.07	3	✓ 2	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.54$$

จากตารางที่ 87 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ย 21.54 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.54$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $PNI_{modified} = 23.76$ ) รองลงมา คือ มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $PNI_{modified} = 22.62$ ) และมีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน ( $PNI_{modified} = 21.07$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $PNI_{modified} = 18.72$ )

ตารางที่ 88 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	-	-	-	-
1	มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน	20.15	3	✓1	
2	มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน	21.11	2	✓2	
3	มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน	22.59	1		✓1

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.28$$

จากตารางที่ 88 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนมีค่าเฉลี่ย 21.28 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.28$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน( $PNI_{modified} = 22.59$ ) และมีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 21.11$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน( $PNI_{modified} = 20.15$ )

ตารางที่ 89 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	-	-	-	-
1	มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน	20.96	1	✓ 1	
2	มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน	24.87	2		✓ 1

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 22.92$$

จากตารางที่ 89 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนมีค่าเฉลี่ย  $22.92$  ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 22.92$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 20.96$ ) และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 24.87$ )



ตารางที่ 90 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	-	-	-	-
1	มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้	24.80	1		✓ 1
2	มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	23.33	2	✓ 1	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 24.07$$

จากตารางที่ 90 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านจ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ย 24.07 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 24.07$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ ( $PNI_{modified} = 24.80$ ) และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ( $PNI_{modified} = 23.33$ )

**ตารางที่ 91** การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้าน ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	-	-	-	-
1	ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน	22.14	4	✓ 2	
2	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู	18.34	5	✓ 1	
3	ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล	28.11	1		✓ 1
4	มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน	24.35	2		✓ 2
5	มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู	24.10	3		✓ 3

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 23.41$$

จากตารางที่ 91 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้าน ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ย 23.41 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 23.41$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล ( $PNI_{modified} = 28.11$ ) รองลงมา คือ มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน ( $PNI_{modified} = 24.35$ ) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู ( $PNI_{modified} = 24.10$ ) และใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 22.14$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู ( $PNI_{modified} = 18.34$ )

ตารางที่ 92 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคใต้และรายด้าน

ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	19.52	5		✓ 2
ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	16.90	4	✓ 2	
ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	15.87	6	✓ 1	
ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	19.17	2		✓ 3
จ. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	21.82	1		✓ 1
ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	17.76	3	✓ 3	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 18.01$$

จากตารางที่ 92 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมภาคใต้และรายด้านมีค่าเฉลี่ย 18.01 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 18.01$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 21.82$ ) รองลงมา คือ มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified} = 19.17$ ) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified} = 17.76$ ) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 16.90$ ) และมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $PNI_{modified} = 19.52$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified} = 15.87$ )

ตารางที่ 93 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์	-	-	-	-
1	มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า	20.94	1		✓ 1
2	ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน	17.42	2		✓ 2
3	มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์	13.41	4	✓ 1	
4	มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน	14.29	3	✓ 2	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 16.52$$

จากตารางที่ 93 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ด้าน ก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ย 16.52 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 16.52$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ( $PNI_{modified} = 20.94$ ) รองลงมา คือ ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน ( $PNI_{modified} = 17.42$ ) และมีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน ( $PNI_{modified} = 14.29$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ( $PNI_{modified} = 13.41$ )

ตารางที่ 94 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	-	-	-	-
1	มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร	19.23	1		✓ 1
2	มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร	17.39	2		✓ 2
3	มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	15.21	4	✓ 1	
4	มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน	15.75	3	✓ 2	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 16.90$$

ตารางที่ 94 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ด้าน ข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ย 16.90 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 16.90$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร( $PNI_{modified} = 19.23$ ) รองลงมา คือ มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร( $PNI_{modified} = 17.39$ ) และมีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน( $PNI_{modified} = 15.75$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $PNI_{modified} = 15.21$ )

ตารางที่ 95 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ด้านค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	-	-	-	-
1	มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน	12.65	3	✓1	
2	มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน	16.54	2		✓2
3	มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้อของนักเรียน	18.43	1		✓1

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 15.87$$

จากตารางที่ 95 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ด้านค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนมีค่าเฉลี่ย 15.87 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 15.87$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้อของนักเรียน ( $PNI_{modified} = 18.43$ ) และมีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 16.54$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน ( $PNI_{modified} = 12.65$ )

ตารางที่ 96 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ต่างง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	-	-	-	-
1	มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน	18.14	2	✓ 1	
2	มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน	20.21	1		✓ 1

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 19.17$$

จากตารางที่ 96 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ต่างง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนมีค่าเฉลี่ย 19.17 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 19.17$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 20.21$ ) และข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 18.14$ )

ตารางที่ 97 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน

ลำดับที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ความต้องการจำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	-	-	-	-
1	มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้	21.15	1	✓ 1	
2	มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	22.49	2		✓ 1

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.82$$

จากตารางที่ 97 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ด้าน จ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ย 21.82 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.82$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ได้แก่ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ ( $PNI_{modified} = 21.15$ ) และข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ( $PNI_{modified} = 22.49$ )



ตารางที่ 98 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ด้าน ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ลำดับ ที่	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	จุดแข็ง ( $< \bar{x}$ )	จุดอ่อน ( $> \bar{x}$ )
-	ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการ ศึกษา	-	-	-	-
1	ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน	17.29	4	✓ 2	
2	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู	17.12	5	✓ 1	
3	ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็น รายบุคคล	19.36	1		✓ 1
4	มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน	17.53	2	✓ 4	
5	มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีด ความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู	17.51	3	✓ 3	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 17.76$$

จากตารางที่ 98 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ด้าน ฉ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา มี  
ค่าเฉลี่ย 17.76 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 17.76$ ) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน  
สูงสุด ได้แก่ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล ( $PNI_{modified} = 19.36$ )  
รองลงมา คือ มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน  
( $PNI_{modified} = 17.53$ ) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการ  
ทำงานของครู ( $PNI_{modified} = 17.51$ ) และใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน  
( $PNI_{modified} = 17.29$ ) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่  
ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 17.29$ )

## สรุป

### ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

#### ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ โดยภาพรวม

ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการจำเป็นทั้ง 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ต่ำสุด คือ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ 2) ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ต่ำสุด คือ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู 3) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน 4) ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ สูงสุด คือ มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน ความต้องการจำเป็นต่ำสุด มี 2 เรื่อง คือ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน และมีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน 5) ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 6) ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน

#### ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคเหนือ

ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ สูงสุด คือ ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการจำเป็นทั้ง 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ 2) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน 3) ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ความต้องการจำเป็นสูงสุด

คือ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูซึ่งมีความสำคัญเท่ากับ 4) ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน5) ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ6)ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จใน สภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์

#### **ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคกลาง**

มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการจำเป็นทั้ง 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้2) ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู3) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน4)ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตรความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ5) ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียนความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน6)ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน

#### **ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ เมื่อ

พิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการจำเป็นทั้ง 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวก และความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ความต้องการจำเป็นต่ำความต้องการจำเป็นสุด คือ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้2) ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคลความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู3) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน4) ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตรความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ5) ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาลearning ของนักเรียนความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน6) ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน

#### **ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคใต้**

มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาลearning ของนักเรียน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการจำเป็นทั้ง 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้2) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนต่ำความต้องการจำเป็นสุด คือ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน3) ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคลความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู4) ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ5) ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึง

พอใจมากกว่า ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน6) ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาคำปรึกษาการเรียนรู้ของนักเรียนความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน

#### 4.3.2. ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็น(PNI<sub>modified</sub>) ซึ่งได้ข้อมูลมาจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจากแบบสอบถามตอนที่3โดยใช้สูตร

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

- I = สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
- D = สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

โดยนำค่าที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาหาค่าร้อยละของความจำเป็น(PNI<sub>modified</sub>) จำแนกเป็นรายชื่อรายด้านและโดยภาพรวมดังรายละเอียดในตารางที่99 ถึงตารางที่123

**ตารางที่ 99**ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	20.26	4	✓1	
2. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	21.29	1		✓1
3.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	20.54	3	✓2	
4.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	21.13	2		✓2

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.81$$

จากตารางที่ 99พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 20.81 ( $PNI_{modified}=20.81$ ) มีความต้องการจำเป็นเรียงตามลำดับ 1-3 ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.29$ ) มากที่สุด (2) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.13$ ) และ(3) สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=20.54$ )และความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือสภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน( $PNI_{modified}=20.26$ )

ตารางที่ 100 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐและรายชื่อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1. สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน	19.78	4	✓3	
2. สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	20.11	3	✓4	
3. สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	20.91	2		✓2
4. สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	21.89	1		✓1
5. สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	19.68	5	✓2	
6. สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	19.21	6	✓1	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.26$$

จากตารางที่ 100 พบว่าความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐมีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็น เท่ากับ 20.26 ( $PNI_{modified}=20.26$ ) เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified}=21.89$ ) มากที่สุด (2) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=20.91$ ) (3) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=20.11$ ) (4) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=19.78$ ) และ(5)ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=19.68$ ) ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา( $PNI_{modified}=19.21$ )

**ตารางที่ 101** ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมด้านเศรษฐกิจและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน	20.91	4	✓ 2	
2. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	21.29	3		✓ 3
3.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	21.83	2		✓ 2
4.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะ ผู้นำ ด้าน การ เรียน การ สอน โดย ต้อง กำหนด การ สื่อ สาร เพื่อ การ สนับสนุน จาก ผู้ปกครอง และ ชุมชน	22.07	1		✓ 1
5.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	20.70	6	✓ 1	
6.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	20.91	4	✓ 2	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.29$$

จากตารางที่ 101 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมด้านเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยของความ ต้องการ จำเป็น เท่ากับ 21.29 ( $PNI_{modified}=21.29$ ) เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified}=22.07$ ) มากที่สุด (2) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=21.83$ ) (3) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.29$ ) และ (4) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน มีความสำคัญเท่ากับ (5) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=20.91$ ) ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=20.70$ )



**ตารางที่ 102** ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมด้านสังคมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน	19.68	6	✓ <sub>1</sub>	
2. สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	20.11	5	✓ <sub>2</sub>	
3.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	21.01	2		✓ <sub>2</sub>
4.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	21.02	1		✓ <sub>1</sub>
5.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	20.80	3		✓ <sub>3</sub>
6.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	20.63	4		✓ <sub>4</sub>

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.54$$

จากตารางที่ 102 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมด้านสังคม มีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็น เท่ากับ 20.54 ( $PNI_{modified}=20.54$ ) เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified}=21.02$ ) มากที่สุด (2) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=21.01$ ) (3) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=20.80$ ) (4) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=21.02$ ) และ (5) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=20.11$ ) ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=19.68$ )

**ตารางที่ 103** ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมด้านเทคโนโลยีและรายชื่อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน	20.48	6	✓1	
2. สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	21.45	3		✓3
3.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้นักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	21.18	4		✓4
4.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	21.51	1		✓1
5.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	20.69	5	✓2	
6.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	21.49	2		✓2

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.13$$

จากตารางที่ 103 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยร้อยละของความต้องการจำเป็น เท่ากับ 21.13 ( $PNI_{modified}=21.13$ ) เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified}=21.51$ ) มากที่สุด (2) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=21.49$ ) (3) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.18$ ) (4) ต้องใส่ใจการเรียนรู้นักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=21.18$ ) และ (5) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=20.69$ ) ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=20.48$ )

ตารางที่ 104 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ โดยรวมและรายด้าน

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	21.58	4	✓ <sub>1</sub>	
2. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	22.03	3	✓ <sub>2</sub>	
3.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	22.33	2	✓ <sub>3</sub>	
4.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	23.73	1		✓ <sub>1</sub>

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 22.42$$

จากตารางที่ 104 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยของความ ต้องการจำเป็น เท่ากับ 22.42 ( $PNI_{modified} = 22.42$ ) เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 23.73$ ) มากที่สุด (2) สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 22.33$ ) (3) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 22.03$ ) ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 21.58$ )

ตารางที่ 105 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐและรายชื่อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน	20.22	6	✓ <sub>1</sub>	
2. สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	21.58	3		✓ <sub>3</sub>
3.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	21.64	2		✓ <sub>2</sub>
4.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	23.61	1		✓ <sub>1</sub>
5.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	21.31	4	✓ <sub>3</sub>	
6.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	21.14	5	✓ <sub>2</sub>	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.58$$

จากตารางที่ 105 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐมีค่าเฉลี่ยร้อยละของความต้งการจำเป็น เท่ากับ 21.58 ( $PNI_{modified}=21.58$ ) เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified}=23.61$ ) มากที่สุด (2) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=21.64$ ) (3) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.58$ ) (4) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.31$ ) และ (5) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=21.14$ ) ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=20.22$ )

**ตารางที่ 106**ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ ด้านเศรษฐกิจและรายชื่อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน	22.93	1		✓ <sub>1</sub>
2. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	21.89	4	✓ <sub>3</sub>	
3.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	22.70	3		✓ <sub>2</sub>
4.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	20.27	6	✓ <sub>1</sub>	
5.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	22.59	2		✓ <sub>3</sub>
6.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	21.82	5	✓ <sub>2</sub>	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 22.03$$

จากตารางที่ 106 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ ด้านเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยร้อยละของความต้อการจำเป็น เท่ากับ 22.03 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 22.03$ ) เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=22.93$ ) มากที่สุด (2) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=22.59$ ) (3)ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=22.70$ ) (4) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน( $PNI_{modified}=21.89$ ) และ(5) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}= 21.82$ ) ความต้อการจำเป็นต่ำสุด คือต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified}=21.82$ )

**ตารางที่ 107** ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ ด้านสังคมและรายชื่อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน	21.25	6	✓1	
2. สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	21.29	5	✓2	
3.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	23.84	2		✓2
4.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	23.89	1		✓1
5.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	21.92	3	✓4	
6.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	21.76	4	✓3	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 22.33$$

จากตารางที่ 107 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ ด้านสังคม มีค่าเฉลี่ยร้อยละของความต้องการจำเป็น เท่ากับ 22.33 ( $PNI_{modified}=22.33$ ) เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified}=23.89$ ) มากที่สุด (2) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=23.84$ ) (3) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.92$ ) (4) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=21.76$ ) และ (5) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.29$ ) ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.25$ )

**ตารางที่ 108** ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ ด้านเทคโนโลยีและรายชื่อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะ คุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน	23.76	3		✓3
2. สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	24.79	1		✓1
3.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	22.95	6	✓1	
4.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนด การสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน	23.63	4	✓3	
5.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	23.77	2		✓2
6.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	23.50	5	✓2	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 23.73$$

จากตารางที่108 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยของความต้อการจำเป็น เท่ากับ23.73( $PNI_{modified}=23.73$ ) เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=24.79$ ) มากที่สุด (2) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียน การสอน ( $PNI_{modified}=23.77$ ) (3) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=23.76$ ) (4) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน ( $PNI_{modified}=23.63$ ) และ (5) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=23.50$ ) ความต้อการจำเป็นต่ำสุด คือต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน( $PNI_{modified}=22.95$ )

**ตารางที่ 109**ความต้อการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง โดยรวมและรายด้าน

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
--	------------------	------------------	--------------------------	-------------------------------

		ต้องการ จำเป็น		
1. สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	21.80	1		✓1
2. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	21.80	1		✓1
3. สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	20.94	3		✓3
4. สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	21.47	4	✓1	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.57$$

จากตารางที่ 109 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง โดยรวม มีค่าเฉลี่ยของความ ต้องการจำเป็น เท่ากับ 21.57 ( $PNI_{modified}=21.57$ ) เรียงตามลำดับ 1-2 ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ซึ่งมีความสำคัญเท่ากับ (2) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.80$ ) มากที่สุด (3) สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=20.94$ ) ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.47$ )



ตารางที่ 110 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐและรายชื่อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน	21.80	4		✓4
2. สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	21.29	5	✓2	
3.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	21.89	3		✓3
4.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	23.90	1		✓1
5.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	22.31	2		✓2
6.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	19.57	6	✓1	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.80$$

จากตารางที่ 110 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐมีค่าเฉลี่ยร้อยละของความต้งการจำเป็น เท่ากับ 21.80 ( $PNI_{modified}=21.80$ ) เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified}=23.90$ ) มากที่สุด (2) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=22.31$ ) (3) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=21.89$ ) (4) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.80$ ) และ(5) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน( $PNI_{modified}=21.29$ ) ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=19.57$ )

ตารางที่ 111 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง ด้านเศรษฐกิจและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน	21.14	5	✓2	
2. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	21.64	3	✓4	
3.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	22.25	2		✓2
4.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	23.61	1		✓1
5.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	21.53	4	✓3	
6.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	20.64	6	✓1	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.80$$

จากตารางที่ 111 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง ด้านเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยร้อยละของความต้องการจำเป็น เท่ากับ 21.80 ( $PNI_{modified}=21.80$ ) เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified}=23.61$ ) มากที่สุด (2) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=22.25$ ) (3) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.64$ ) (4) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.53$ ) และ (5) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.14$ ) ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=20.64$ )

ตารางที่ 112 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง ด้านสังคมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน	20.64	4	✓3	
2. สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	19.95	6	✓1	
3.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	21.89	1		✓1
4.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	21.14	3		✓3
5.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	21.62	2		✓2
6.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	20.42	5	✓2	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.94$$

จากตารางที่ 112 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง ด้านสังคม มีค่าเฉลี่ยร้อยละของความต้องการจำเป็น เท่ากับ 20.94 ( $PNI_{modified}=20.94$ ) เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=21.89$ ) มากที่สุด (2) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.62$ ) (3) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified}=21.14$ ) (4) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=20.64$ ) และ (5) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=20.42$ ) ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=19.95$ )

**ตารางที่ 113**ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง ด้านเทคโนโลยีและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน	21.18	5	✓2	
2. สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	22.04	3		✓3
3.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้นักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	20.97	6	✓1	
4.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	22.62	1		✓1
5.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	21.45	4	✓3	
6.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	22.19	2		✓2

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.74$$

จากตารางที่ 113 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยร้อยละของความต้อการจำเป็น เท่ากับ 21.74 ( $PNI_{modified}=21.74$ ) เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified}=22.62$ ) มากที่สุด (2) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=22.19$ ) (3) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=22.04$ ) (4) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.45$ ) และ (5) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.18$ ) ความต้อการจำเป็นต่ำสุด คือ ต้องใส่ใจการเรียนรู้นักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=20.97$ )

**ตารางที่ 114**ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้าน

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1. สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	18.66	4		✓ <sub>1</sub>
2. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	20.91	1		✓ <sub>2</sub>
3. สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	20.11	2	✓ <sub>2</sub>	
4. สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	19.43	3	✓ <sub>1</sub>	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 19.78$$

จากตารางที่ 114 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยร้อยละของความต้อการจำเป็น เท่ากับ 19.78( $PNI_{modified}=19.78$ ) เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=20.91$ ) มากที่สุด (2) สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=20.11$ ) (3) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=19.43$ ) ความต้อการจำเป็นต่ำสุด คือสภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน( $PNI_{modified}=18.66$ )

**ตารางที่ 115**ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐและรายชื่อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน	17.66	6	✓1	
2. สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	17.82	4	✓2	
3.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	20.27	1		✓1
4.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	19.26	2		✓2
5.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	17.82	4	✓2	
6.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	19.16	3		✓3

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 18.66$$

จากตารางที่ 115 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐมีค่าเฉลี่ยร้อยละของความต้งการจำเป็น เท่ากับ 18.66( $PNI_{modified}=18.66$ ) เรียงตามลำดับ 1-5ได้แก่ (1) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=20.27$ ) มากที่สุด (2) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified}=19.26$ ) และ(3) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=19.16$ ) (4) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนซึ่งมีความสำคัญเท่ากับ (5) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=17.82$ ) ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน( $PNI_{modified}=17.66$ )

**ตารางที่ 116**ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านเศรษฐกิจและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน	20.32	5	✓2	
2. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	21.83	2		✓2
3.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	20.69	4	✓3	
4.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	22.16	1		✓1
5.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	19.31	6	✓1	
6.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	21.12	3		✓3

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.19$$

จากตารางที่116 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยของความต้อการจำเป็น เท่ากับ 20.19( $PNI_{modified}=20.19$ ) เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified}=22.16$ ) มากที่สุด (2) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=20.32$ ) (3) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=20.69$ ) (4) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=20.69$ ) และ(5) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=20.32$ ) ความต้อการจำเป็นต่ำสุด คือต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน( $PNI_{modified}=19.31$ )

ตารางที่ 117 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสังคมและรายชื่อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน	18.52	6	✓1	
2. สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	18.80	4	✓3	
3.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้นักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	18.60	5	✓2	
4.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	21.24	2		✓2
5.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	21.11	3		✓3
6.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	22.37	1		✓1

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.11$$

จากตารางที่ 117 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสังคม มีค่าเฉลี่ยร้อยละของความต้อการจำเป็น เท่ากับ 20.11 ( $PNI_{modified}=20.11$ ) เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=22.37$ ) มากที่สุด (2) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified}=21.24$ ) (3) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.11$ ) (4) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=18.80$ ) และ (5) ต้องใส่ใจการเรียนรู้นักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=18.60$ ) ความต้อการจำเป็นต่ำสุด คือต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=18.52$ )



ตารางที่ 118 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านเทคโนโลยีและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน	17.66	6	✓ <sub>1</sub>	
2. สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	18.90	5	✓ <sub>2</sub>	
3.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้นักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	20.86	2		✓ <sub>2</sub>
4.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	20.90	1		✓ <sub>1</sub>
5.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	19.11	4	✓ <sub>3</sub>	
6.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	19.17	3	✓ <sub>4</sub>	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 19.78$$

จากตารางที่ 118 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยร้อยละของความต้องการจำเป็น เท่ากับ 19.78( $PNI_{modified}=19.78$ )เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified}=20.90$ ) มากที่สุด (2) ต้องใส่ใจการเรียนรู้นักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=20.86$ )และ(3) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=19.17$ ) (4) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=19.11$ ) และ(5) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=18.90$ ) ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน( $PNI_{modified}=17.66$ )

**ตารางที่ 119** ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ โดยรวมและรายด้าน

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	17.09	4	✓ <sub>1</sub>	
2. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	18.68	2		✓ <sub>2</sub>
3.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	17.82	3	✓ <sub>2</sub>	
4.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน	18.85	1		✓ <sub>1</sub>

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 18.11$$

จากตารางที่ 119 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยร้อยละของความต้องการจำเป็น เท่ากับ 18.11( $PNI_{modified}=18.11$ )เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=18.85$ ) มากที่สุด (2) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=18.68$ )(3) สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=17.82$ ) ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือสภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=17.09$ )

ตารางที่ 120 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐและรายชื่อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน	16.80	4	✓3	
2. สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	19.06	1		✓1
3.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	18.67	2		✓2
4.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	17.39	3		✓3
5.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	14.68	6	✓1	
6.สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	15.96	5	✓2	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 17.09$$

จากตารางที่ 120 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐมีค่าเฉลี่ยร้อยละของความต้งการจำเป็น เท่ากับ 17.09 ( $PNI_{modified}=17.09$ ) เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=19.06$ ) มากที่สุด (2) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=18.67$ ) (3) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified}=18.67$ ) (4) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=16.80$ ) และ (5) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=15.96$ ) ความต้งการจำเป็นต่ำสุด คือ ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=14.68$ )

ตารางที่ 121 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ ด้านเศรษฐกิจและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน	18.97	2		✓ <sub>2</sub>
2. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	18.72	3		✓ <sub>3</sub>
3.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	18.72	3		✓ <sub>3</sub>
4.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	18.30	5	✓ <sub>2</sub>	
5.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	19.59	1		✓ <sub>1</sub>
6.สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	17.77	6	✓ <sub>1</sub>	

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 18.68$$

จากตารางที่ 121 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ ด้านเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยร้อยละของความต้อการจำเป็น เท่ากับ 18.68 ( $PNI_{modified}=18.68$ ) เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=19.59$ ) มากที่สุด (2) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=18.97$ ) (3) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ซึ่งมีความสำคัญเท่ากับ (4) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=18.72$ ) และ (5) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified}=18.30$ ) ความต้อการจำเป็นต่ำสุด คือต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=17.77$ )

**ตารางที่ 122**ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ ด้านสังคมและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมี ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน	18.16	3		✓ <sub>3</sub>
2. สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	20.26	1		✓ <sub>1</sub>
3.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	17.42	4	✓ <sub>3</sub>	
4.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน	17.14	5	✓ <sub>2</sub>	
5.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	15.50	6	✓ <sub>1</sub>	
6.สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	18.43	2		✓ <sub>2</sub>

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 17.82$$

จากตารางที่ 122 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ ด้านสังคม มีค่าเฉลี่ยร้อยละของความต้อการจำเป็น เท่ากับ17.82( $PNI_{modified}=17.82$ ) เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=20.26$ ) มากที่สุด (2) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=18.43$ ) (3) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=18.16$ ) (4) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=17.42$ ) และ(5) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน ( $PNI_{modified}=17.14$ ) ความต้อการจำเป็นต่ำสุด คือต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน( $PNI_{modified}=15.50$ )

**ตารางที่ 123**ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ ด้านเทคโนโลยีและรายข้อ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$PNI_{modified}$	ลำดับที่ ความ ต้องการ จำเป็น	โอกาส ( $< \bar{x}$ )	ภาวะคุกคาม ( $> \bar{x}$ )
1.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน	19.85	2		✓ <sub>2</sub>
2. สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	19.69	3		✓ <sub>3</sub>
3.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน	18.30	4	✓ <sub>3</sub>	
4.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	17.27	6	✓ <sub>1</sub>	
5.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน	18.02	5	✓ <sub>2</sub>	
6.สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	20.00	1		✓ <sub>1</sub>

$$\bar{x}_{PNI_{modified}} = 18.85$$

จากตารางที่ 123 พบว่า ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็น เท่ากับ 18.85 ( $PNI_{modified}=18.85$ ) มีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานสูงสุดเรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=20.00$ ) มากที่สุด (2) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=19.85$ ) (3) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=19.69$ ) (4) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=18.30$ ) และ(5) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=18.02$ ) และมีความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด คือต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน( $PNI_{modified}=17.27$ )

### สรุป

ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ โดยภาพรวม

มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านเศรษฐกิจความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการจำเป็นทั้ง 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านเศรษฐกิจความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน2) ด้านเทคโนโลยีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์3) ด้านสังคมความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์4) ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคเหนือ

มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านเทคโนโลยีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการจำเป็นทั้ง 6 ด้าน ดังนี้1) ด้านเทคโนโลยีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน 2) ด้านสังคมความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์3) ด้านเศรษฐกิจความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน4) ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์

ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคกลาง

มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านเศรษฐกิจความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านสังคมเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการจำเป็นทั้ง 6 ด้าน ดังนี้1) ด้านเศรษฐกิจความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา2) ด้านการเมือง/นโยบาย





#### 4.4 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน และโอกาส ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

##### จุดแข็ง จุดอ่อน ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความต้องการจำเป็น( $PNI_{modified}$ )ในชั้นตอนนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1) การวิเคราะห์จุดแข็ง(S = Strength)ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2) การวิเคราะห์จุดอ่อน(W = Weakness) ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็น( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.58$ ) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็น โดยภาพรวม กำหนดให้ค่าความต้องการจำเป็นที่เท่ากันหรือต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็น( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.58$ ) เป็นจุดแข็ง ส่วนค่าความต้องการจำเป็น( $PNI_{modified}$ )ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็น( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.58$ ) เป็นจุดอ่อน นำค่าความต้องการจำเป็น( $PNI_{modified}$ ) ของทั้ง 2 กลุ่มมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น( $PNI_{modified}$ )จากมากไปน้อย กรณีที่เป็นจุดอ่อน เป็นค่าที่แสดงถึงความต้องการจำเป็นของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยมีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯและต้องการข้อมูลในการเสนอกลยุทธ์ที่จะขจัด/ลดจุดอ่อน ส่วนกรณีที่เป็นจุดแข็ง ซึ่งถือเป็นจุดแข็งของความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯที่ต้องการข้อมูลในการหากกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็งแล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ) ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในขั้นตอนต่อไป

##### 4.4.1 จุดแข็ง จุดอ่อน ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

###### จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ โดยภาพรวม

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็นเท่ากับ  $20.81$  ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.81$ ) มีดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯโดยภาพรวม และรายด้าน คือ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์( $PNI_{modified} = 18.50$ )2) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 19.82$ ) และ 3) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน( $PNI_{modified} = 19.83$ )

จุดอ่อน คือ 1) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=22.74$ ) 2) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{\text{modified}}=21.40$ ) และ 3) มีการสื่อสาร เพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{\text{modified}} = 21.20$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายข้อ ด้านก. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของความ ต้องการจำเป็นเท่ากับ 18.50 ( $\bar{x}_{PNI_{\text{modified}}} = 18.50$ ) มีดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ โดยภาพรวม ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ มี 2 ข้อ คือ 1) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 15.53$ ) 2) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ( $PNI_{\text{modified}} = 16.67$ )

จุดอ่อนมี 2 ข้อ คือ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ( $PNI_{\text{modified}} = 22.66$ ) 2) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 19.14$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายข้อ ด้านข. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของความ ต้องการจำเป็นเท่ากับ 19.82 ( $\bar{x}_{PNI_{\text{modified}}} = 19.82$ )

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ โดยภาพรวมและรายข้อ ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนมี 2 ข้อ คือ 1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $PNI_{\text{modified}} = 16.91$ ) 2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน ( $PNI_{\text{modified}} = 19.44$ )

จุดอ่อน คือ 1) มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}} = 21.17$ ) 2) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร ( $PNI_{\text{modified}} = 21.17$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายข้อ ด้านค. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนซึ่งมีค่าเฉลี่ยของความ ต้องการจำเป็นเท่ากับ 19.83 ( $\bar{x}_{PNI_{\text{modified}}} = 19.83$ ) มีดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ โดยภาพรวมและรายข้อ ด้านใส่ใจ การเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน คือ 1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 18.14$ )

จุดอ่อนมี 2 ข้อ คือ 1) มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 21.01$ ) และ 2) มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}} = 20.35$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายข้อ ด้านง. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของความ ต้องการจำเป็นเท่ากับ 21.20 ( $\bar{x}_{PNI_{\text{modified}}} = 21.20$ ) มีดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ โดยภาพรวมและรายข้อ ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน คือ 1) มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน( $PNI_{modified} = 20.00$ )

จุดอ่อน คือ 1) มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน( $PNI_{modified} = 22.40$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายข้อ ด้านจ.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยของความถี่จำเป็นเท่ากับ  $22.74$  ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 22.74$ )

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ โดยภาพรวมและรายข้อ ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนคือ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้( $PNI_{modified} = 22.42$ )

จุดอ่อน คือ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน( $PNI_{modified} = 23.06$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายข้อ ด้านจ. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษามีค่าเฉลี่ยของความถี่จำเป็นเท่ากับ  $21.40$  ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.40$ )

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ โดยภาพรวมและรายข้อ ด้านด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาคือ 1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู( $PNI_{modified} = 17.16$ ) 2) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน( $PNI_{modified} = 20.20$ )

จุดอ่อน คือ 1) ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล( $PNI_{modified} = 25.27$ ) 2) มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน( $PNI_{modified} = 22.40$ ) 3) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู( $PNI_{modified} = 21.99$ )

#### จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคเหนือโดยรวม และรายด้าน

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยของความถี่จำเป็นเท่ากับ  $20.75$  ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.75$ ) ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 2 ข้อ คือ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $PNI_{modified} = 17.20$ ) 2) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 18.88$ )

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 4 ข้อคือ 1) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 23.76$ ) 2) มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified} = 21.57$ ) 3) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified} = 21.57$ ) และ 4) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified} = 21.56$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือโดยรวมด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยของความต้อการจำเป็นเท่ากับ 17.20 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 17.20$ ) ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 3 ข้อคือ 1) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ( $PNI_{modified} = 14.46$ ) 2) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน ( $PNI_{modified} = 14.70$ ) 3) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน ( $PNI_{modified} = 16.83$ )

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้อการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ( $PNI_{modified} = 22.81$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือโดยรวมด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนและรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยของความต้อการจำเป็นเท่ากับ 18.88 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 18.88$ ) ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 2 ข้อ คือ 1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $PNI_{modified} = 15.46$ ) 2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน ( $PNI_{modified} = 18.58$ )

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 2 ข้อคือ 1) มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $PNI_{modified} = 21.67$ ) 2) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $PNI_{modified} = 19.80$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือโดยรวมด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนและรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยของความต้อการจำเป็นเท่ากับ 21.57 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.57$ ) ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน ( $PNI_{modified} = 19.35$ )

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 23.56$ ) 2) มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาคการเรียนรู้ของนักเรียน ( $PNI_{modified} = 19.80$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน และรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยของความต้อการจำเป็นเท่ากับ 21.57 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.57$ ) ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 20.47$ )

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ( $PNI_{modified} = 22.67$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือโดยรวมด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียน การสอน และรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็นเท่ากับ  $23.76(\bar{x}_{PNI_{modified}} = 23.76)$  ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการ บริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ (PNI<sub>modified</sub>= 22.52)

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและ ความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ (PNI<sub>modified</sub>= 25.00)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือโดยรวมด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา และรายชื่อ มีค่าเฉลี่ย ของความต้องการจำเป็นเท่ากับ  $21.56(\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.56)$  ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 2 ข้อ คือ 1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของ ครู (PNI<sub>modified</sub>= 16.92)2) มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของ นักเรียน(PNI<sub>modified</sub>= 21.15)

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 3ข้อคือ 1) ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อ เรียงร้อยของครูเป็นรายบุคคล (PNI<sub>modified</sub>= 24.66) 2) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีด ความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู (PNI<sub>modified</sub>= 22.12)3) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครู เกี่ยวกับการเรียนการสอน (PNI<sub>modified</sub>= 21.96)

**จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลางโดยรวม และรายด้าน**

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา ภาคกลางโดยรวม และรายด้าน มีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็นเท่ากับ  $20.28(\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.28)$  ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ (PNI<sub>modified</sub>=19.03) 2) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน (PNI<sub>modified</sub>= 19.57) 3) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการสอน (PNI<sub>modified</sub>= 19.93)

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 3ข้อ คือ 1) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวก และความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (PNI<sub>modified</sub>=21.78) 2) ใส่ใจความก้าวหน้า ของครูและบุคลากรทางการศึกษา (PNI<sub>modified</sub>= 21.11) 3) มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจาก ผู้ปกครองและชุมชน (PNI<sub>modified</sub>=20.29)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา ภาคกลางโดยรวมด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยของ ความ ต้องการจำเป็นเท่ากับ  $19.03(\bar{x}_{PNI_{modified}} = 19.03)$  ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน ( $PNI_{\text{modified}}=15.38$ ) 2) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ( $PNI_{\text{modified}}=17.60$ )

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 2 ข้อ คือ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ( $PNI_{\text{modified}}=22.00$ ) 2) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน ( $PNI_{\text{modified}}=20.15$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลางโดยรวมด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน และรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยของความถี่จำเป็นเท่ากับ 19.93 ( $\bar{x}_{PNI_{\text{modified}}} = 19.93$ ) ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $PNI_{\text{modified}}=17.16$ ) 2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน ( $PNI_{\text{modified}}=19.60$ )

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $PNI_{\text{modified}}=21.91$ ) 2) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $PNI_{\text{modified}}=21.07$ )

การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลางโดยรวมด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนและรายชื่อมีค่าเฉลี่ยของความถี่จำเป็นเท่ากับ 19.57 ( $\bar{x}_{PNI_{\text{modified}}} = 19.57$ ) ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน ( $PNI_{\text{modified}}=18.00$ )

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 2 ข้อคือ 1) มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน ( $PNI_{\text{modified}}=20.80$ ) 2) มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=19.90$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลางโดยรวมด้านการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน และรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยของความถี่จำเป็นเท่ากับ 20.29 ( $\bar{x}_{PNI_{\text{modified}}} = 20.29$ ) ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=19.85$ )

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=21.74$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลางโดยรวมด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน และรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยของความถี่จำเป็นเท่ากับ 21.78 ( $\bar{x}_{PNI_{\text{modified}}} = 21.78$ ) ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ (PNI<sub>modified</sub>=22.94)

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ (PNI<sub>modified</sub>=21.63)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคกลางโดยรวมด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา และรายชื่อมีค่าเฉลี่ยของความถี่จำเป็นเท่ากับ 21.11 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.11$ ) ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู (PNI<sub>modified</sub>=16.83) 2) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน (PNI<sub>modified</sub>=19.25)

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล (PNI<sub>modified</sub>=25.40) 2) มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน (PNI<sub>modified</sub>=22.45) 3) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู (PNI<sub>modified</sub>=21.63)

#### จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวม และรายด้าน

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวม และรายด้าน มีค่าเฉลี่ยของความถี่จำเป็นเท่ากับ 21.61 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 21.61$ ) ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 3 ด้าน คือ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ (PNI<sub>modified</sub>=19.42) 2) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน (PNI<sub>modified</sub>= 21.28) 3) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการสอน (PNI<sub>modified</sub>= 21.54)

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 2 ด้าน คือ 1) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (PNI<sub>modified</sub>= 24.07) 2) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (PNI<sub>modified</sub>= 23.41) 3) มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน (PNI<sub>modified</sub>=22.92)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และรายชื่อมีค่าเฉลี่ยของความถี่จำเป็นเท่ากับ 19.42 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 19.42$ ) ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 2 ข้อคือ 1) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน (PNI<sub>modified</sub>=16.63) 2) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อทำให้บรรลุเป้าประสงค์ (PNI<sub>modified</sub>=17.73)

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 2 ข้อคือ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า

( $PNI_{\text{modified}} = 23.44$ ) 2) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 19.90$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน และรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็นเท่ากับ 21.54 ( $\bar{x}_{PNI_{\text{modified}}} = 21.54$ ) ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $PNI_{\text{modified}} = 18.72$ ) 2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน ( $PNI_{\text{modified}} = 21.07$ )

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $PNI_{\text{modified}} = 23.76$ ) 2) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $PNI_{\text{modified}} = 22.62$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน และรายชื่อมีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็นเท่ากับ 21.28 ( $\bar{x}_{PNI_{\text{modified}}} = 21.28$ ) ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 2 ข้อ คือ 1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 20.15$ ) 2) มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}} = 21.11$ )

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 22.59$ )

**การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน และรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็นเท่ากับ 22.92 ( $\bar{x}_{PNI_{\text{modified}}} = 22.92$ ) ดังนี้**

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}} = 20.96$ )

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}} = 24.87$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน และรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็นเท่ากับ 24.07 ( $\bar{x}_{PNI_{\text{modified}}} = 24.07$ ) ดังนี้



จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ( $PNI_{\text{modified}}=23.33$ )

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้( $PNI_{\text{modified}}=24.80$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา และรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็นเท่ากับ  $23.41(\bar{x}_{PNI_{\text{modified}}} = 23.41)$  ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 2 ข้อคือ 1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู ( $PNI_{\text{modified}}=18.34$ ) 2) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=22.14$ )

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล ( $PNI_{\text{modified}}=28.11$ ) 2) มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน ( $PNI_{\text{modified}}= 24.35$ ) 3) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู ( $PNI_{\text{modified}}=24.10$ )

#### จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้โดยรวม และรายด้าน

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้โดยรวม และรายด้าน มีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็นเท่ากับ  $18.01(\bar{x}_{PNI_{\text{modified}}} = 18.01)$  ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 3 ด้านคือ 1) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน( $PNI_{\text{modified}}=15.87$ ) 2) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=16.90$ ) 3) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา( $PNI_{\text{modified}}=17.76$ )

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 3 ด้าน คือ 1) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}= 21.82$ ) 2) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ( $PNI_{\text{modified}}= 19.52$ ) 3) มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน ( $PNI_{\text{modified}}=19.17$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้โดยรวมด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็นเท่ากับ  $19.42(\bar{x}_{PNI_{\text{modified}}} = 16.52)$  ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 2 ข้อคือ 1) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ( $PNI_{modified}=13.41$ ) 2) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน ( $PNI_{modified}=14.29$ )

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 2 ข้อคือ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ( $PNI_{modified}=20.94$ ) 2) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน ( $PNI_{modified}=17.42$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้โดยรวมด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนและรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยของความถี่การจำเป็นเท่ากับ 16.90 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}}=16.90$ ) ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 2 ข้อคือ 1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $PNI_{modified}=15.21$ ) 2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน ( $PNI_{modified}=15.75$ )

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 2 ข้อคือ 1) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $PNI_{modified}=19.23$ ) 2) มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ( $PNI_{modified}=17.39$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้โดยรวมด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน และรายชื่อมีค่าเฉลี่ยของความถี่การจำเป็นเท่ากับ 15.87 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}}=15.87$ ) ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน ( $PNI_{modified}=12.65$ )

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 2 ข้อคือ 1) มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน ( $PNI_{modified}=18.43$ ) 2) มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=16.54$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้โดยรวมด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน และรายชื่อมีค่าเฉลี่ยของความถี่การจำเป็นเท่ากับ 19.17 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}}=19.17$ ) ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=18.14$ )

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=20.21$ )

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้โดยรวมด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนและรายชื่อมีค่าเฉลี่ยของความถี่การจำเป็นเท่ากับ 21.82 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}}=21.82$ ) ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(PNI<sub>modified</sub>=21.15)

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ (PNI<sub>modified</sub>=22.49)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้โดยรวมด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา และรายชื่อ มีค่าเฉลี่ยของความถี่การจำเป็นเท่ากับ 17.76 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 17.76$ ) ดังนี้

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ มี 4 ข้อ คือ 1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(PNI<sub>modified</sub>=17.12) 2)ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน (PNI<sub>modified</sub>=17.29) 3) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู (PNI<sub>modified</sub>= 17.51) 4) มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน (PNI<sub>modified</sub>= 17.53)

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ คือ 1) ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล (PNI<sub>modified</sub>=19.36)

## สรุป

**จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา**

**จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ โดยภาพรวม**

ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวม พบว่ามีจุดแข็ง3 ด้าน คือ 1) ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์2) ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนและ3) ด้านด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีจุดแข็งทุกด้าน 9 เรื่อง ใน 6 ด้าน คือ 1) ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ มีจุดแข็ง 2 เรื่องคือ มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน และมีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์2) ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน มีจุดแข็ง 2 เรื่องคือ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน 3) ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน มีจุดแข็ง 1 เรื่องคือ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน4) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน มีจุดแข็ง 1 เรื่องคือ มีการจัดประชุมผู้บริหารและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน5) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน มีจุดแข็ง 1 เรื่องคือ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ 6) ด้านใส่ใจในความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจุดแข็ง 2 เรื่องคือ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน

ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมมีจุดอ่อน3 ด้าน คือ 1) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน 2) ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 3) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการ

สนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีจุดอ่อน 11 เรื่อง ใน 6 ด้าน คือ 1) ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ มีจุดอ่อน 2 เรื่อง ได้แก่ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า และยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน 2) ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน มีจุดอ่อน 2 เรื่อง ได้แก่ มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร 3) ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน มีจุดอ่อน 2 เรื่อง ได้แก่ มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียนและมีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน 4) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน มีจุดอ่อน 1 เรื่อง ได้แก่ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อการสนับสนุนการเรียนการสอน 5) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ 6) ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจุดอ่อน 3 เรื่อง ได้แก่ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียนและมีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู

#### **จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคเหนือ**

ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในภาคเหนือ พบว่ามีจุดแข็ง 2 ด้าน คือ 1) ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และ 2) ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีจุดแข็งทุกด้าน 10 เรื่อง ใน 6 ด้าน คือ 1) ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ มีจุดแข็ง 3 เรื่อง ได้แก่ มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ และยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน 2) ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน มีจุดแข็ง 2 เรื่อง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน 3) ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน มีจุดแข็ง 1 เรื่อง ได้แก่ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน 4) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน มีจุดแข็ง 1 เรื่อง ได้แก่ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน 5) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน มีจุดแข็ง 1 เรื่อง ได้แก่ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ 6) ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจุดแข็ง 2 เรื่อง ได้แก่ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและมีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน

ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือมีจุดอ่อน 3 ด้าน คือ 1) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน 2) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน และ 3) ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีจุดอ่อน 10 เรื่อง ใน 6 ด้าน คือ 1) ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ มีจุดอ่อน 1 เรื่อง ได้แก่ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์

เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า2) ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน มีจุดอ่อน 2 เรื่องได้แก่ มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร และมีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร3) ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน มีจุดอ่อน 2 เรื่องได้แก่ มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน และมีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน4) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน มีจุดอ่อน 1 เรื่อง ได้แก่ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อการสนับสนุนการเรียนการสอน 5) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน มีจุดอ่อน 1 เรื่องได้แก่ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้6) ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจุดอ่อน 3 เรื่องได้แก่ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครูและใส่ใจความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน

#### จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคกลาง

ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายใน ภาคกลางพบว่ามีจุดแข็ง3 ด้าน คือ 1) ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ 2)ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน และ3)ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีจุดแข็ง 9 เรื่อง ใน 6 ด้าน คือ 1) ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ มีจุดแข็ง 2เรื่องได้แก่ มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน และมีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์2) ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน มีจุดแข็ง 2 เรื่องได้แก่มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน 3) ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน มีจุดแข็ง 1 เรื่องได้แก่ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน 4) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน มีจุดแข็ง 1 เรื่องได้แก่ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน5) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน มีจุดแข็ง 1 เรื่องได้แก่ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้6) ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจุดแข็ง 2 เรื่องได้แก่ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและใส่ใจความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน

ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวม มีจุดอ่อน3 ด้าน คือ 1) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน 2) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา3) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนเมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีจุดอ่อน 11เรื่อง ใน 6 ด้าน คือ1) ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ มีจุดอ่อน 2เรื่อง ได้แก่ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่ายึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการ

บริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน2) ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน มีจุดอ่อน 2 เรื่องได้แก่ มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร และมีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร3) ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน มีจุดอ่อน 2 เรื่องได้แก่ มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียนและมีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน4) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน มีจุดอ่อน 1 เรื่อง ได้แก่ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อการสนับสนุนการเรียนการสอน5) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนมีจุดอ่อน 1 เรื่องได้แก่ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้6) ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษามีจุดอ่อน 3 เรื่องได้แก่ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคลมีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียนมีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู

#### **จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายใน **ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**พบว่ามีจุดแข็ง3 ด้าน คือ 1) ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ 2) ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน และ3)ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีจุดแข็ง 10 เรื่อง ใน 6 ด้าน คือ 1) ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ มีจุดแข็ง 2เรื่องได้แก่ มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน และมีการกำหนดพันธกิจเพื่อทำให้บรรลุเป้าประสงค์2) ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน มีจุดแข็ง 2 เรื่องได้แก่ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน 3) ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน มีจุดแข็ง 2เรื่องได้แก่ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน และมีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน4) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน มีจุดแข็ง 1 เรื่องได้แก่ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน5) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน มีจุดแข็ง 1 เรื่องได้แก่ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้การบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ 6) ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจุดแข็ง 2 เรื่องได้แก่ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและใส่ใจความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน

ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา **ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**มีจุดอ่อน3 ด้าน คือ 1) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน 2) ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา3) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนเมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีจุดอ่อน 10 เรื่อง ใน 6 ด้าน คือ1) ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ มีจุดอ่อน 2เรื่อง ได้แก่ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจ

มากกว่า ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน2) ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน มีจุดอ่อน 2 เรื่องได้แก่ มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร และมีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร3) ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน มีจุดอ่อน 1เรื่องได้แก่ มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน4) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน มีจุดอ่อน1 เรื่อง ได้แก่ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อการสนับสนุนการเรียนการสอน5) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนมีจุดอ่อน 1 เรื่องได้แก่ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้6) ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจุดอ่อน 3 เรื่องได้แก่ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียนมีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู

#### จุดแข็งจุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคใต้

ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในภาคใต้ พบว่ามีจุดแข็ง4 ด้าน คือ 1) ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน 2)ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ 3)ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนและ4)ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีจุดแข็ง 16 เรื่อง ใน 6 ด้าน คือ 1) ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ มีจุดแข็ง 2เรื่องได้แก่ มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และมีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน 2) ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน มีจุดแข็ง 2 เรื่องได้แก่ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน 3) ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน มีจุดแข็ง 1เรื่องได้แก่ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน 4) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน มีจุดแข็ง 1 เรื่องได้แก่ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน5) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน มีจุดแข็ง 1 เรื่องได้แก่มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้6) ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจุดแข็ง 4เรื่องได้แก่ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูใส่ใจความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอนมีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู และมีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน

ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้มีจุดอ่อน2 ด้าน คือ 1) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน 2) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนเมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีจุดอ่อน 9เรื่อง ใน 6 ด้าน คือ 1) ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ มีจุดอ่อน 2เรื่อง ได้แก่ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ยึดเอา

วิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน2) ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตร และการเรียนการสอน มีจุดอ่อน 2 เรื่องได้แก่ มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร และ มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร 3) ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้ คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน มีจุดอ่อน 2เรื่องได้แก่ มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้อของนักเรียนและมีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน4) ด้าน มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน มีจุดอ่อน 1 เรื่อง ได้แก่ มีการจัดผู้เชื่อมโยง ในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อการสนับสนุนการเรียนการสอน5) ด้านเสริมสร้าง บรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนมีจุดอ่อน 1 เรื่องได้แก่ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้6) ด้านใส่ใจ ความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจุดอ่อน 1 เรื่องได้แก่ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหา ข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล

#### 4.4.2 โอกาส ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียน การสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

##### โอกาสภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการ เรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความต้องการจำเป็น( $PNI_{modified}$ )ในขั้นตอนน

แบ่งเป็น2 ประเภท คือ

1) การวิเคราะห์โอกาส (O=Opportunity)ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

2) การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (T=Threat) ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 3 โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยของความ ต้องการจำเป็น( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.81$ ) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของความ ต้องการจำเป็น( $\bar{x}_{PNI_{modified}}$ )โดยภาพรวม กำหนดให้ค่าความต้องการจำเป็นที่เท่ากันหรือต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของความ ต้องการจำเป็น( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.81$ ) เป็นโอกาส ส่วนค่าความต้องการจำเป็น( $PNI_{modified}$ ) ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของความ ต้องการจำเป็น( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.81$ ) เป็นภาวะคุกคาม นำค่าความต้องการจำเป็นทั้ง 2 กลุ่ม มาจัดลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย กรณีที่เป็นภาวะคุกคาม เป็นค่าที่แสดงถึงความ ต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ และต้องการข้อมูลในการเสนอกล ยุทธ์ที่จะลด/หลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม ส่วนกรณีที่เป็นโอกาส ซึ่งถือเป็นโอกาสของความ ต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนที่ต้องการข้อมูลในการหากลยุทธ์ที่จะเสริมโอกาสแล้ว นำมาสังเคราะห์ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ(แผนงาน/ โครงการ) ในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขั้นตอน ต่อไป



### โอกาสภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม และรายด้าน

การวิเคราะห์โอกาสภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม และรายด้าน มีค่าเฉลี่ยของความ ต้องการจำเป็นเท่ากับ 20.81 ( $\bar{x}_{PNI_{modified}} = 20.81$ ) ดังนี้

#### การวิเคราะห์โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ โดยภาพรวม

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน มี 2 ด้าน เรียงตามลำดับ 1-2 ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=20.26$ )มากที่สุด (2) สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=20.54$ )

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน มี 2 ด้าน เรียงตามลำดับ 1-2 คือ (1)สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.29$ )มากที่สุด(2) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.13$ )

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ ความต้องการจำเป็นด้านการเมือง/นโยบายของรัฐมี 4 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-4 ได้แก่ (1) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=19.21$ ) มากที่สุด (2) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=19.68$ ) (3) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=19.78$ )และ(4) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=20.11$ )

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐความต้องการจำเป็นด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ มี 2 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-2 คือ(1)ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified}=19.21$ ) มากที่สุดและ(2)ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=20.91$ )

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมด้านเศรษฐกิจ มี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 ได้แก่ (1) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=20.70$ ) มากที่สุด(2) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนมีความสำคัญเท่ากับ(3) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=20.91$ )

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมด้านเศรษฐกิจ มี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 คือ

- (1) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน( $PNI_{\text{modified}}=22.07$ ) มากที่สุด(2) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{\text{modified}}=21.83$ ) และ (3) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=21.29$  )

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวม**ด้านสังคม** มี 2 เรื่อง เรียงตามลำดับ1-2 ได้แก่ (1) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=19.68$ ) มากที่สุด (2) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=20.11$ )

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน มี 4 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-4 คือ(1)ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน( $PNI_{\text{modified}}=21.02$ ) มากที่สุด(2) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{\text{modified}}=21.01$ ) (3) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=20.80$ ) และ(4) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{\text{modified}}=20.63$ )

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวม**ด้านเทคโนโลยี** มี 2 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-2 ได้แก่ (1) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=20.48$ ) มากที่สุด (2) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=20.69$ )

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวม**ด้านเทคโนโลยี** มี 4 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-4 คือ (1)ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน( $PNI_{\text{modified}}=21.51$ ) มากที่สุด(2) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{\text{modified}}=21.49$ ) (3)ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=21.45$ ) และ(4) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{\text{modified}}=21.18$ )

**การวิเคราะห์โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้าน การเรียนการสอนฯภาคเหนือ**

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ **โดยรวม** มี 3เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=21.58$ ) มากที่สุด (2) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=22.03$ ) และ(3) สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=22.03$ )

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ **โดยรวม** มี 1 เรื่อง คือสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน( $PNI_{\text{modified}}=23.73$ )

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐมี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 ได้แก่ (1) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=20.22$ )มากที่สุด (2) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{\text{modified}}=21.14$ ) และ(3) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=21.31$ )

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ มี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 คือ(1)ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{\text{modified}}=23.61$ )มากที่สุด(2) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{\text{modified}}=21.64$ ) และ(3) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=21.58$ )

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ ด้านเศรษฐกิจ มี 3 ด้าน เรียงตามลำดับ 1-3 ได้แก่ (1)ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{\text{modified}}=20.27$ )มากที่สุด (2) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{\text{modified}}=21.82$ )และ(3) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=21.89$ )

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ ด้านเศรษฐกิจ มี 3 ด้าน เรียงตามลำดับ 1-3 คือ(1)ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=22.93$ )มากที่สุด(2)ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{\text{modified}}=22.70$ ) และ(3) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=22.59$ )

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ ด้านสังคม มี 4 ด้าน เรียงตามลำดับ 1-5 ได้แก่ (1) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=21.25$ ) มากที่สุด (2) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=21.29$ ) (3) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{\text{modified}}=21.76$ ) และ (4) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=21.92$ )

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ ด้านสังคม มี 2 ด้าน เรียงตามลำดับ 1-2 คือ(1)ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน( $PNI_{\text{modified}}=23.89$ )มากที่สุดและ(2) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{\text{modified}}=23.84$ )

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ ด้านเทคโนโลยี มี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 ได้แก่ (1) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{\text{modified}}=22.95$ ) มาก

ที่สุด (2) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{\text{modified}}=23.50$ ) และ (3) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{\text{modified}}=23.63$ )

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ **ด้านเทคโนโลยี** มี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 คือ (1) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=24.79$ ) มากที่สุด (2) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=23.77$ ) และ (3) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=23.76$ )

### การวิเคราะห์โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ภาคกลาง

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง **โดยรวม** มี 1 เรื่อง ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=21.47$ )

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง **โดยรวม** มี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 คือ (1) สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนซึ่งมีความสำคัญเท่ากับ (2) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=21.80$ ) มากที่สุด และ (3) สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=20.94$ )

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง **ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ** มี 2 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-2 ได้แก่ (1) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{\text{modified}}=19.57$ ) มากที่สุด และ (2) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=21.29$ )

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง **ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ** มี 4 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 คือ (1) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{\text{modified}}=23.90$ ) มากที่สุด (2) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=22.31$ ) (3) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{\text{modified}}=21.89$ ) และ (4) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=21.80$ )

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง **ด้านเศรษฐกิจ** มี 4 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 ได้แก่ (1) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{\text{modified}}=20.64$ ) มากที่สุด (2) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=21.14$ ) (3) ต้องเสริมสร้าง

บรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=21.53$ ) และ (4) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=21.64$ )

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง ด้านเศรษฐกิจ มี 2 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-2 คือ(1)ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน( $PNI_{\text{modified}}=23.61$ )มากที่สุด(2)ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{\text{modified}}=22.25$ )

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง ด้านสังคม มี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 ได้แก่ (1) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=19.95$ ) มากที่สุด (2) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{\text{modified}}=20.42$ ) และ(3) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=20.64$ )

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง ด้านสังคมมี 2 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 คือ(1)ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน( $PNI_{\text{modified}}=21.89$ )มากที่สุด(2)ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=21.62$ ) และ(3) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{\text{modified}}=21.14$ )

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง ด้านเทคโนโลยี มี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 ได้แก่ (1)ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{\text{modified}}=20.97$ ) มากที่สุด (2) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=21.18$ ) และ (3) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=21.45$ )

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง ด้านเทคโนโลยี มี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 คือ (1)ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{\text{modified}}=22.62$ )มากที่สุด(2)ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{\text{modified}}=22.19$ ) และ(3) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=22.04$ )

#### การวิเคราะห์โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้าน การเรียนการสอนฯภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้าน มี 2เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-2 ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=19.43$ ) มากที่สุด และ(2) สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{\text{modified}}=20.11$ )

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้าน มี 2 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-2 คือ(1)สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน(PNI<sub>modified</sub>=18.66)มากที่สุด และ(2) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน (PNI<sub>modified</sub>=20.91)

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวม**ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ** มี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-2 ได้แก่ (1) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน (PNI<sub>modified</sub>=17.66) มากที่สุด (2) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ซึ่งมีความสำคัญเท่ากับต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (PNI<sub>modified</sub>=17.82)

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวม**ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ**มี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 คือ(1)ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(PNI<sub>modified</sub>=20.27)มากที่สุด(2) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน (PNI<sub>modified</sub>=19.26) และ(3) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (PNI<sub>modified</sub>=19.16)

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ **ด้านเศรษฐกิจ** มี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 ได้แก่ (1) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (PNI<sub>modified</sub>=19.31) มากที่สุด (2) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน (PNI<sub>modified</sub>=20.32) และ(3) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน (PNI<sub>modified</sub>=20.69)

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ **ด้านเศรษฐกิจ** มี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 คือ(1)ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(PNI<sub>modified</sub>=22.16)มากที่สุด(2) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน (PNI<sub>modified</sub>=21.83) และ(3) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (PNI<sub>modified</sub>=21.12)

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ **ด้านสังคม**มี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 ได้แก่ (1) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน (PNI<sub>modified</sub>=18.52) มากที่สุด (2) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน (PNI<sub>modified</sub>=18.60) และ(3) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน (PNI<sub>modified</sub>=18.80)

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวม**ด้านสังคม**มี 3 เรื่อง เรียง

ตามลำดับ 1-3 คือ(1)ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=22.37$ ) มากที่สุด(2) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified}=21.24$ ) และ(3) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=21.11$ )

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ **ด้านเทคโนโลยี** มี 4 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-4 ได้แก่ (1) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=17.66$ ) มากที่สุด (2) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=18.90$ ) (3) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=19.11$ ) และ(4) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=19.17$ )ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ **ด้านเทคโนโลยี** มี 2 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-2 คือ(1) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $PNI_{modified}=20.90$ )มากที่สุดและ(2) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ( $PNI_{modified}=20.86$ )

**การวิเคราะห์โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้าน การเรียนการสอนภาคใต้**

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้ **โดยรวม** มี 2ด้านเรียงตามลำดับ 1-2 ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=17.09$ ) มากที่สุด และ(2)สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=17.82$ )

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ โดยรวม มี 2 ด้าน เรียงตามลำดับ 1-2 คือ (1)สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=18.85$ )มากที่สุดและ(2) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=18.68$ )

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ **ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ** มี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 ได้แก่ (1) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=14.68$ ) มากที่สุด (2) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $PNI_{modified}=15.96$ ) และ(3) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $PNI_{modified}=16.80$ )

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ **ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ** มี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 คือ(1)ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน( $PNI_{modified}=19.06$ )มากที่สุด(2) ต้องใส่

ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน (PNI<sub>modified</sub>=18.67) และ(3) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน (PNI<sub>modified</sub>=17.39)

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ **ด้านเศรษฐกิจ** มี 2 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-2 ได้แก่(1) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(PNI<sub>modified</sub>=17.77) มากที่สุด และ(2) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(PNI<sub>modified</sub>=18.30)

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ **ด้านเศรษฐกิจ** มี 4 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-4 คือ(1)ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (PNI<sub>modified</sub>=19.59)มากที่สุด(2) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน (PNI<sub>modified</sub>=18.97) (3) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนซึ่งมีความสำคัญเท่ากับ (4) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน (PNI<sub>modified</sub>=18.72)

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ **ด้านสังคม** มี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 ได้แก่ (1) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (PNI<sub>modified</sub>=15.50) มากที่สุด (2) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน (PNI<sub>modified</sub>=17.14) และ(3) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน (PNI<sub>modified</sub>=17.42 )

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ **ด้านสังคม** มี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 คือ(1)ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(PNI<sub>modified</sub>=20.26)มากที่สุด(2) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (PNI<sub>modified</sub>=18.43) และ(3) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน (PNI<sub>modified</sub>=18.16)

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ **ด้านเทคโนโลยี** มี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 ได้แก่ (1) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(PNI<sub>modified</sub>=17.27) มากที่สุด(2) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (PNI<sub>modified</sub>=18.02) และ(3) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(PNI<sub>modified</sub>=18.30)

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคใต้ **ด้านเทคโนโลยี** มี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับ 1-3 คือ(1)ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(PNI<sub>modified</sub>=20.00)มากที่สุด(2) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน (PNI<sub>modified</sub>=19.85) และ(3) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน (PNI<sub>modified</sub>=19.69)



## สรุป

โอกาส ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

โอกาส ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ โดยภาพรวม

โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน โดยต้องปฏิบัติ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านสังคม และด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีโอกาสพัฒนาทุกด้าน 11 เรื่อง ในทั้งหมด 4 ด้านคือ และ 1) ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐมี 4 เรื่อง ได้แก่ ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน 2) ด้านสังคมมี 2 เรื่อง ได้แก่ ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์และต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน 3) ด้านเทคโนโลยี มี 2 เรื่อง ได้แก่ ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน 4) ด้านเศรษฐกิจ มี 3 เรื่อง ได้แก่ ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งมีความสำคัญเท่ากับต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน

มีภาวะคุกคาม 2 ด้านคือ ด้านเศรษฐกิจ และด้านเทคโนโลยี เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีโอกาสคุกคามทุกด้าน 13 เรื่องในทั้งหมด 4 ด้าน คือ 1) ด้านเศรษฐกิจ มี 3 เรื่อง ได้แก่ (1)ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(2)ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ 2) ด้านเทคโนโลยี มี 4 เรื่อง(1)ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(2)ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (3)ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน และ(4) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน 3) ด้านสังคมมี 2 เรื่อง ได้แก่ (1) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์และ(2) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน 4) ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ มี 4 เรื่อง ได้แก่ (1) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (2) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (3) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ (4) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน

โอกาส ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคเหนือ

โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน โดยต้องปฏิบัติ 3 ด้าน ได้แก่ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐด้านเศรษฐกิจด้านสังคมเมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีโอกาสพัฒนาทุกด้าน 13เรื่อง ในทั้งหมด 4 ด้านคือ 1) ด้านเทคโนโลยี มี 3 เรื่อง คือ(1) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(2) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(3) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจาก

ผู้ปกครองและชุมชน2) ด้านสังคม มี 4 เรื่อง คือ(1) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(2) ต้องใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(3) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(4) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน3) ด้านเศรษฐกิจ มี 3 เรื่อง คือ(1) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(2) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(3) ต้องใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน4) ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ มี 3 เรื่อง คือ(1) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(2) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(3) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน

มีภาวะคุกคาม1 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยีเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าภาวะคุกคามทุกด้าน 11 เรื่องในทั้งหมด 4 ด้านได้แก่1) ด้านเทคโนโลยี มี 3 เรื่อง คือ (1) การใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน (2) การเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (3) การกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์2) ด้านสังคม มี 2 เรื่อง คือ (1) การกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน (2) การใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน3) ด้านเศรษฐกิจ มี 3 เรื่อง คือ (1) การกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ (2) การใส่ใจการเรียนรู้นักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน (3) การเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน4) ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ มี 3 เรื่อง คือ (1) การกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน (2) การใส่ใจการเรียนรู้นักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(3) การใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน

**โอกาส ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนฯ ภาคกลาง**

โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน โดยต้องปฏิบัติ 1 ด้าน ได้แก่ ด้านสังคมพบโอกาส 12 เรื่อง ในทั้งหมด 4 ด้าน คือ1) ด้านเศรษฐกิจมี 4 เรื่อง คือ (1) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (2) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ (3) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (4) ต้องใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน2) ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ มี 2 เรื่อง คือ (1) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (2) ต้องใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน3) ด้านเทคโนโลยี มี 3 เรื่อง คือ (1) ต้องใส่ใจการเรียนรู้นักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน (2) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ (3) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน4) ด้านสังคมมี 3 เรื่อง คือ (1) ต้องใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน (2) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์

พบภาวะคุกคาม3ด้านคือด้านเศรษฐกิจด้านการเมือง/นโยบายของรัฐด้านเทคโนโลยีเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าภาวะคุกคาม 12 เรื่องในทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่1) ด้านเศรษฐกิจ มี 4 เรื่อง คือ (1) การใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(2) การกำหนดภาพอนาคตและ



พบว่ามีโอกาส 2 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยีและด้านสังคมพบโอกาส 11 เรื่อง ในทั้งหมด 4 ด้าน คือ 1)ด้านเทคโนโลยีมีโอกาส 3เรื่อง คือ (1) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน (2) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (3) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน2) ด้านเศรษฐกิจมีโอกาส 2 เรื่อง คือ(1) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(2) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน3) ด้านสังคมมีโอกาส 3เรื่อง คือ(1) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(2) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(3) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน4) ด้านเทคโนโลยีมีโอกาส 3เรื่อง คือ(1) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(2) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(3) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน

พบว่ามีภาวะคุกคาม 2 ด้านคือ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐและด้านเศรษฐกิจพบภาวะคุกคาม13 เรื่อง ในทั้งหมด 4 ด้าน คือ1) ด้านเทคโนโลยีมีภาวะคุกคาม 3เรื่องคือ(1) การใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (2) การกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(3) การใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน2) ด้านเศรษฐกิจมีภาวะคุกคาม 4เรื่องคือ(1) การเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(2) การกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ (3) การใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน (4) การใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน3) ด้านสังคมมีภาวะคุกคาม 3เรื่องคือ(1) การใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(2) การใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(3) การกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์4) ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐมีภาวะคุกคาม 3เรื่องคือ(1) การใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(2) การใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(3) การกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน

#### 4.5 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาฉบับที่ 1

ผลการยกร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ตามตารางที่ 124 – 128 ดังนี้

ตารางที่ 124 วิเคราะห์ SWOT Matrix ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคเหนือ

สภาพแวดล้อมภายใน	จุดแข็ง(S)	จุดอ่อน(W)
<p><b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b></p> <p><b>โอกาส(O)</b></p> <p>1.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(22.04)</p> <p>1.1.ด้านการเมือง(20.22) 1.2.ด้านสังคม(21.25)</p> <p>2.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(22.06)</p> <p>2.1.ด้านการเมือง(21.14) 2.2.ด้านสังคม(21.76) 2.3.ด้านเศรษฐกิจ(21.82)</p> <p>3.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(22.39)</p> <p>3.1.ด้านสังคม(21.29) 3.1.ด้านการเมือง(21.58) 3.3.ด้านเศรษฐกิจ(21.89)</p> <p>4.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและค่านิยมเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(22.40)</p> <p>4.1.ด้านการเมือง(21.31) 4.2.ด้านสังคม(21.92)</p> <p>5.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(22.78)</p> <p>5.1.ด้านการเมือง(21.64) 5.2.ด้านเศรษฐกิจ(22.78)</p> <p>6.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน(22.85)</p> <p>6.1.ด้านเศรษฐกิจ(20.27)</p>	<p><b>จุดแข็ง(S)</b></p> <p>1.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(17.20)</p> <p>1.1.มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(14.17)</p> <p>1.2.มีการกำหนดพันธกิจเพื่อทำให้บรรลุเป้าประสงค์(14.46)</p> <p>1.3.ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(16.83)</p> <p>2.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(18.88)</p> <p>2.1.มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(15.46)</p> <p>2.2.มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(18.58)</p> <p>3.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56)</p> <p>3.1.มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(19.35)</p> <p>4.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.56)</p> <p>4.1.มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(16.92)</p> <p>4.2.มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(21.15)</p> <p>5.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน(21.57)</p> <p>5.1.มีการจัดประชุมผู้บริหารและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.47)</p> <p>6.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)</p> <p>6.1.มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.51)</p>	<p><b>จุดอ่อน(W)</b></p> <p>1.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)</p> <p>1.1.มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(25.00)</p> <p>2.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน(21.57)</p> <p>2.1.มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้บริหารและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(22.67)</p> <p>3.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.56)</p> <p>3.1.ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล(24.66)</p> <p>3.2.มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(23.12)</p> <p>3.3.ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(21.96)</p> <p>4.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56)</p> <p>4.1.มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(23.56)</p> <p>4.2.มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้อิงนักเรียน(21.76)</p> <p>5.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(18.88)</p> <p>5.1.มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(21.67)</p> <p>5.2.มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(19.80)</p> <p>6.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(17.20)</p> <p>6.1.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ต่ำกว่าและพึงใจมากกว่า(22.81)</p>
	<p><b>SO1</b></p> <p>ด้านการเมือง(20.22) ด้านสังคม(21.25)เอื้อต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(17.20)ดังนี้</p> <p>1.มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(14.17)</p> <p>2.มีการกำหนดพันธกิจเพื่อทำให้บรรลุเป้าประสงค์(14.46) 3.ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(16.83)</p> <p>SO2</p> <p>ด้านสังคม(21.29) ด้านการเมือง(21.58) ด้านเศรษฐกิจ(21.89)เอื้อต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(18.88)ดังนี้</p> <p>1.มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(15.46)</p> <p>2.มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(18.58)</p> <p>SO3</p> <p>ด้านการเมือง(21.64) ด้านเศรษฐกิจ(22.78)เอื้อต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56)ดังนี้ 1.มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(19.35)</p> <p>SO4</p> <p>ด้านการเมือง(21.14) ด้านสังคม(21.76) ด้านเศรษฐกิจ(21.82)เอื้อต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.56)ดังนี้ 1.มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(16.92) 2.มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(21.15)</p> <p>SO5</p> <p>ด้านเศรษฐกิจ(20.27)เอื้อต่อการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน(21.57)ดังนี้</p> <p>1.มีการจัดประชุมผู้บริหารและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.47)</p> <p>SO6</p> <p>ด้านการเมือง(21.31) ด้านสังคม(21.92)เอื้อต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)ดังนี้ 1.มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.51)</p>	<p><b>WO1</b></p> <p>ด้านการเมือง(21.31) ด้านสังคม(21.92)เอื้อต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)ดังนี้ 1.มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(25.00)</p> <p>WO2</p> <p>ด้านเศรษฐกิจ(20.27)เอื้อต่อการมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน(21.57)</p> <p>2.1.มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้บริหารและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(22.67)</p> <p>WO3</p> <p>ด้านการเมือง(21.14) ด้านสังคม(21.76) ด้านเศรษฐกิจ(21.82)เอื้อต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.56)ดังนี้</p> <p>1.ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล(24.66) 2.มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(23.12)3.ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(21.96)</p> <p>WO4</p> <p>ด้านการเมือง(21.64) ด้านเศรษฐกิจ(22.78)เอื้อต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56) ดังนี้ 1. มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(23.56) 2.มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้อิงนักเรียน(21.76)</p> <p>WO5</p> <p>ด้านสังคม(21.29) 3.1.ด้านการเมือง(21.58) 3.3.ด้านเศรษฐกิจ(21.89)เอื้อต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(18.88)ดังนี้ 1.มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(21.67)2.มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(19.80)</p> <p>WO6</p> <p>ด้านการเมือง(20.22) ด้านสังคม(21.25)เอื้อต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(17.20)ดังนี้ 1.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ต่ำกว่าและพึงใจมากกว่า(22.81)</p>

## ตารางที่ 124 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายใน	จุดแข็ง(S)	จุดอ่อน(W)
<p><b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b></p> <p><b>ภาวะคุกคาม (T)</b></p> <p>1.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(22.85)</p> <p>1.1.ด้านสังคม (23.89) 1.2.ด้านเทคโนโลยี (23.63)1.3.ด้านการเมือง(23.61)</p> <p>2.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(22.78)</p> <p>2.1.ด้านสังคม(23.84) 2.2.ด้านเทคโนโลยี(22.95)</p> <p>3.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(22.40)</p> <p>3.1.ด้านเทคโนโลยี(23.77) 3.2.ด้านเศรษฐกิจ(22.59)</p> <p>4.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(22.39)</p> <p>4.1.ด้านเทคโนโลยี(24.79)</p> <p>5.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(22.06)</p> <p>5.1.ด้านเทคโนโลยี(23.50)</p> <p>6.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(22.04)</p> <p>6.1.ด้านเทคโนโลยี(23.76) 6.2.เศรษฐกิจ(22.93)</p>	<p><b>จุดแข็ง(S)</b></p> <p>1.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(17.20)</p> <p>1.1.มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(14.17)</p> <p>1.2.มีการกำหนดพันธกิจเพื่อทำให้บรรลุเป้าประสงค์(14.46)</p> <p>1.3.ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(16.83)</p> <p>2.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(18.88)</p> <p>2.1.มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(15.46)</p> <p>2.2.มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(18.58)</p> <p>3.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56)</p> <p>3.1.มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(19.35)</p> <p>4.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.56)</p> <p>4.1.มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(16.92)</p> <p>4.2.มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(21.15)</p> <p>5.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.57)</p> <p>5.1.มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.47)</p> <p>6.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)</p> <p>6.1.มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.51)</p> <p><b>ST1</b></p> <p>ด้านเทคโนโลยี(23.76)ด้านเศรษฐกิจ(22.93)</p> <p>เป็นภาวะคุกคามต่อการมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(17.20)ดังนี้ 1.มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(14.17) 2.มีการกำหนดพันธกิจเพื่อทำให้บรรลุเป้าประสงค์(14.46) 3.ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(16.83)</p> <p>ST2</p> <p>ด้านเทคโนโลยี(24.79) เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(18.88)ดังนี้</p> <p>1.มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(15.46)2.มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(18.58)</p> <p>ST3</p> <p>ด้านสังคม(23.84) ด้านเทคโนโลยี(22.95)</p> <p>เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56)ดังนี้ 1.มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(19.35)</p> <p>ST4</p> <p>ด้านเทคโนโลยี(23.50)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.56) ดังนี้ 1.มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(16.92) 2.มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(21.15)</p> <p>ST5</p> <p>ด้านสังคม(23.89) ด้านเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.57)ดังนี้ 1.มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.47)</p> <p>ST6</p> <p>ด้านเทคโนโลยี(23.77)ด้านเศรษฐกิจ(22.59)</p> <p>เป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)ดังนี้ 1.มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.51)</p>	<p><b>จุดอ่อน(W)</b></p> <p>1.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)</p> <p>1.1.มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(25.00)</p> <p>2.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.57)</p> <p>2.1.มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(22.67)</p> <p>3.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.56)</p> <p>3.1.ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาที่เรียกชื่อของครูเป็นรายบุคคล(24.66)</p> <p>3.2.มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(23.12)</p> <p>3.3.ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(21.96)</p> <p>4.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56)</p> <p>4.1. มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(23.56)</p> <p>4.2.มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน(21.76)</p> <p>5.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(18.88)</p> <p>5.1.มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(21.67)</p> <p>5.2.มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(19.80)</p> <p>6.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(17.20)</p> <p>6.1.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า(22.81)</p> <p><b>WT1</b></p> <p>ด้านเทคโนโลยี(23.77)ด้านเศรษฐกิจ(22.59)เป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)ดังนี้ 1.มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(25.00)</p> <p>WT2</p> <p>ด้านสังคม(23.89) ด้านเทคโนโลยี(23.63) ด้านการเมือง(23.61)เป็นภาวะคุกคามต่อการมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.57)ดังนี้ 1.มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(22.67)</p> <p>WT3</p> <p>ด้านเทคโนโลยี(23.50)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.56)ดังนี้ 1.ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาที่เรียกชื่อของครูเป็นรายบุคคล(24.66) 2.มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(23.12) 3.ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(21.96)</p> <p>WT4</p> <p>ด้านสังคม(23.84) ด้านเทคโนโลยี(22.95)และเป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56) ดังนี้ 1. มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(23.56) 2.มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน(21.76)</p> <p>WT5</p> <p>ด้านเทคโนโลยี(24.79) เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(18.88)ดังนี้ 1.มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(21.67) 2.มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(19.80)</p> <p>WT6</p> <p>ด้านเทคโนโลยี(23.76)ด้านเศรษฐกิจ(22.93)เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(17.20)ดังนี้ 1.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า(22.81)</p>

จากตารางที่ 124 การวิเคราะห์ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ในภาพรวมของภาคเหนือพบว่า มีงานที่บรรลุผลสำเร็จ 6 ด้านและมีโอกาสเรียงตามลำดับ คือ

1. ด้านการเมือง(20.22) ด้านสังคม(21.25) เอื้อต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ (17.20) ดังนี้ 1) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(14.17) 2) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์(14.46) 3) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(16.83)

2. ด้านสังคม(21.29) ด้านการเมือง(21.58) ด้านเศรษฐกิจ(21.89)เอื้อต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(18.88)ดังนี้ 1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(15.46) 2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(18.58)

3. ด้านการเมือง(21.64) ด้านเศรษฐกิจ(22.78)เอื้อต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56) ดังนี้ 1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(19.35)

4. ด้านการเมือง(21.14) ด้านสังคม (21.76) ด้านเศรษฐกิจ(21.82)เอื้อต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (21.56) ดังนี้ 1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(16.92) 2) มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(21.15)

5. ด้านเศรษฐกิจ (20.27) เอื้อต่อการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.57)ดังนี้ 1) มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.47)

6. ด้านการเมือง(21.31) ด้านสังคม (21.92) เอื้อต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)ดังนี้ 1) มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.51)

การวิเคราะห์ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ในภาพรวมของภาคเหนือพบว่า มีงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จ 6 ด้าน แต่มีโอกาสเรียงตามลำดับ คือ

1. ด้านการเมือง(21.31) ด้านสังคม(21.92)เอื้อต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)ดังนี้ 1) มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(25.00)

2. ด้านเศรษฐกิจ(20.27)เอื้อต่อการมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.57) 1) มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(22.67)

3. ด้านการเมือง(21.14) ด้านสังคม(21.76) ด้านเศรษฐกิจ(21.82)เอื้อต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.56)ดังนี้ 1) ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล(24.66)2) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(23.12)3) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(21.96)

4. ด้านเมือง(21.64) ด้านเศรษฐกิจ(22.78)เอื้อต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56) ดังนี้ 1)มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(23.56)2) มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน(21.76)

5. ด้านสังคม(21.29) ด้านการเมือง(21.58) ด้านเศรษฐกิจ(21.89)เอื้อต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(18.88)ดังนี้ 1) มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(21.67)2) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(19.80)

6. ด้านการเมือง(20.22) ด้านสังคม(21.25)เอื้อต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(17.20)ดังนี้ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า(22.81)

การวิเคราะห์ SWOT Matrixสำหรับกลยุทธ์ ST ในภาพรวมของภาคเหนือพบว่า มีงานที่บรรลุผลสำเร็จ 6 ด้านแต่มีภาวะคุกคาม เรียงตามลำดับ คือ

1. ด้านเทคโนโลยี(23.76)ด้านเศรษฐกิจ(22.93) เป็นภาวะคุกคามต่อการมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(17.20)ดังนี้ 1) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(14.17)2) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์(14.46) 3) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(16.83)

2.ด้านเทคโนโลยี(24.79) เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(18.88)ดังนี้ 1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(15.46) 2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(18.58)

3. ด้านสังคม(23.84) ด้านเทคโนโลยี(22.95) เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56)ดังนี้ 1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(19.35)

4.ด้านเทคโนโลยี(23.50)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.56) ดังนี้ 1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(16.92)2) มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน

5. ด้านสังคม(23.89) ด้านเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อการมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.57)ดังนี้ 1) มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.47)

6.ด้านเทคโนโลยี(23.77)ด้านเศรษฐกิจ(22.59) เป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)ดังนี้ 1) มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.51)



การวิเคราะห์ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ในภาพรวมของภาคเหนือพบว่า มีงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จ 6 ด้านและมีภาวะคุกคาม เรียงตามลำดับ คือ

1.ด้านเทคโนโลยี (23.77)ด้านเศรษฐกิจ(22.59) เป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)ดังนี้ 1)มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(25.00)

2.ด้านสังคม(23.89) ด้านเทคโนโลยี(23.63) ด้านการเมือง(23.61)เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.57)ดังนี้ 1) มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(22.67)

3.ด้านเทคโนโลยี(23.50)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.56)ดังนี้ 1) ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล (24.66)2) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู (23.12)3) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(21.96)

4. ด้านสังคม(23.84) ด้านเทคโนโลยี(22.95) เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56) ดังนี้ 1) มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(23.56)2) มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน(21.76)

5.ด้านเทคโนโลยี(24.79) เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(18.88)ดังนี้1) มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(21.67)2) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(19.80)

6.ด้านเทคโนโลยี(23.76)ด้านเศรษฐกิจ(22.93)เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(17.20)ดังนี้ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า(22.81)

**ตารางที่ 125**วิเคราะห์ SWOT Matrix ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคกลาง

<p><b>สภาพแวดล้อมภายใน</b></p>	<p><b>จุดแข็ง(S)</b> จุดแข็ง(S)</p>	<p><b>จุดอ่อน(W)</b> จุดอ่อน(W)</p>
<p><b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b></p>	<p><b>จุดแข็ง(S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(17.20)                     <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1.มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(14.17)</li> <li>1.2.มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์(14.46)</li> <li>1.3.ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(16.83)</li> </ol> </li> <li>2.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(18.88)                     <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1.มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(15.46)</li> <li>2.2.มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(18.58)</li> </ol> </li> <li>3.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56)                     <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1.มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(19.35)</li> <li>3.2.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.11)</li> </ol> </li> <li>4.ใส่ใจส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(16.83)                     <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1.ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(19.25)</li> </ol> </li> <li>5.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน(21.57)                     <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1.มีการจัดประชุมผู้บริหารและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.47)</li> </ol> </li> <li>6.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)                     <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1.มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.51)</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)                     <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1.มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(25.00)</li> <li>2.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน(21.57)                             <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1.มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้บริหารและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(22.67)</li> </ol> </li> <li>3.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.11)                             <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1.ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล(25.40)</li> <li>3.2.มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(22.45)</li> <li>3.3.มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(21.63)</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>4.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56)                     <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(23.56)                             <ol style="list-style-type: none"> <li>4.2.มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้อิงนักเรียน(21.76)</li> </ol> </li> <li>5.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(18.88)                             <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1.มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(21.67)</li> <li>5.2.มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(19.80)</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>6.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(17.20)                     <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า(22.81)</li> </ol> </li> </ol>
<p><b>โอกาส(O)</b> โอกาส(O)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(20.71)                     <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1.ด้านการเมือง(19.58)</li> <li>1.2.ด้านสังคม(20.42)</li> <li>1.3.ด้านเศรษฐกิจ(20.64)</li> </ol> </li> <li>2.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(21.19)                     <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1.ด้านสังคม(20.64)</li> <li>2.2.ด้านเศรษฐกิจ(21.14)</li> <li>2.3.ด้านเทคโนโลยี(21.18)</li> </ol> </li> <li>3.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(21.23)                     <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1.ด้านสังคม(19.95)</li> </ol> </li> <li>4.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(21.73)                     <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1.ด้านเทคโนโลยี(21.45)</li> <li>4.2.ด้านเศรษฐกิจ(21.53)</li> <li>4.3.ด้านสังคม(21.62)</li> </ol> </li> <li>5.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.75)                     <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1.ด้านเทคโนโลยี(20.97)</li> </ol> </li> <li>6.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน(22.82)                     <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1.ด้านสังคม(21.14)</li> <li>6.2.ด้านเทคโนโลยี(22.62)</li> </ol> </li> </ol>	<p><b>SO1</b></p> <p>SO1 ด้านสังคม(20.64) 2.2.ด้านเศรษฐกิจ(21.14) 3.ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(16.83)</p> <p>SO2 ด้านสังคม(19.95) 3.ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(15.46) 2.มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(18.58)</p> <p>SO3 ด้านเทคโนโลยี(20.97) 3.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56) 3.1.มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(19.35)</p> <p>SO4 ด้านการเมือง(19.58) 1.2.ด้านสังคม(20.42) 1.3.ด้านเศรษฐกิจ(20.64) 3.ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการเรียนการสอน(21.11) 2.มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(16.83) 2.ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(19.25)</p> <p>SO5 ด้านสังคม(21.14) 2.2.ด้านเศรษฐกิจ(21.14) 3.ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(15.46) 2.มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(18.58)</p> <p>SO6 ด้านเทคโนโลยี(21.45) 4.2.ด้านเศรษฐกิจ(21.53) 4.3.ด้านสังคม(21.62) 3.ใส่ใจในการเรียนการสอน(23.76) 3.1.มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.51)</p>	<p><b>WO1</b></p> <p>WO1 ด้านสังคม(19.95) 3.ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(15.46) 2.มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(18.58)</p> <p>WO2 ด้านสังคม(21.14) 6.2.ด้านเทคโนโลยี(22.62) 3.ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(15.46) 2.มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(18.58)</p> <p>WO3 ด้านการเมือง(19.58) 1.2.ด้านสังคม(20.42) 1.3.ด้านเศรษฐกิจ(20.64) 3.ใส่ใจในการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(15.46) 2.มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(16.83) 2.ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(19.25) 3.มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(22.45) 3.มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(21.63)</p> <p>WO4 ด้านเทคโนโลยี(20.97) 3.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56) 3.1.มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(23.56) 2.มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้อิงนักเรียน(21.76)</p> <p>WO5 ด้านสังคม(19.95) 3.ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(15.46) 2.มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(18.58) 3.1.มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(21.67) 2.มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(19.80)</p> <p>WO6 ด้านสังคม(20.64) 2.2.ด้านเศรษฐกิจ(21.14) 3.ด้านเทคโนโลยี(21.18) 3.ใส่ใจในการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(15.46) 2.มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(18.58) 3.1.มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(19.35)</p>

ตารางที่ 125 (ต่อ)

<p><b>สภาพแวดล้อมภายใน</b></p>	<p><b>จุดแข็ง(S)</b> จุดแข็ง(S)</p>	<p><b>จุดอ่อน(W)</b> จุดอ่อน(W)</p>
<p><b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b></p>	<p><b>จุดแข็ง(S)</b> จุดแข็ง(S)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(17.20)</li> <li>1.1. มีการกำหนดมาตรฐานและเป็นประสงค์ของโรงเรียน(14.17)</li> <li>1.2. มีการกำหนดพันธกิจเพื่อทำให้บรรลุเป้าประสงค์(14.46)</li> <li>1.3. ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(16.83)</li> <li>2. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(18.88)</li> <li>2.1. มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(15.46)</li> <li>2.2. มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(18.58)</li> <li>3. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56)</li> <li>3.1. มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(19.35)</li> <li>4. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.11)</li> <li>4.1. มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(16.83)</li> <li>4.2. ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(19.25)</li> <li>5. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน(21.57)</li> <li>5.1. มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหาหรือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.47)</li> <li>6. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)</li> <li>6.1. มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.51)</li> </ol>	<p><b>จุดอ่อน(W)</b> จุดอ่อน(W)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)</li> <li>1.1. มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(25.00)</li> <li>2. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน(21.57)</li> <li>2.1. มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้บริหารและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(22.67)</li> <li>3. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.11)</li> <li>3.1. ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาหรือเรียกของครูเป็นรายบุคคล(25.40)</li> <li>3.2. มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(22.45)</li> <li>3.3. มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(21.63)</li> <li>4. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56)</li> <li>4.1. มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(23.56)</li> <li>4.2. มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้อิงนักเรียน(21.76)</li> <li>5. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(18.88)</li> <li>5.1. มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(21.67)</li> <li>5.2. มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(19.80)</li> <li>6. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(17.20)</li> <li>6.1. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า(22.81)</li> </ol>
<p><b>ภาวะคุกคาม (T)</b> ภาวะคุกคาม(T)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(22.82)</li> <li>1.1. ด้านการเมือง(23.90) 1.2. ด้านเศรษฐกิจ(23.61)</li> <li>2. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.75)</li> <li>2.1. ด้านเศรษฐกิจ(22.25) 2.2. ด้านสังคม(21.89) 2.3. ด้านการเมือง(21.89)</li> <li>3. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(21.73)</li> <li>3.1. ด้านการเมือง(22.31)</li> <li>4. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(21.23)</li> <li>4.1. ด้านเทคโนโลยี(22.04) 4.2. ด้านเศรษฐกิจ(21.64) 4.3. ด้านการเมือง(21.29)</li> <li>5. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(21.19)</li> <li>5.1. ด้านการเมือง(21.80)</li> <li>6. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(20.71)</li> <li>6.1. ด้านเทคโนโลยี(22.19)</li> </ol>	<p><b>ST1</b> ST1</p> <p>ด้านการเมือง(21.80)เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(17.20)ดังนี้ 1. มีการกำหนดมาตรฐานและเป็นประสงค์ของโรงเรียน(14.17) 2. มีการกำหนดพันธกิจเพื่อทำให้บรรลุเป้าประสงค์(14.46) 3. ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(16.83)</p> <p>ST2</p> <p>ด้านเทคโนโลยี(22.04) ด้านเศรษฐกิจ(21.64) ด้านการเมือง(21.29)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(18.88)ดังนี้ 1. มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(15.46) 2. มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(18.58)</p> <p>ST3</p> <p>ด้านเศรษฐกิจ(22.25) 2.2. ด้านสังคม(21.89) 2.3. ด้านการเมือง(21.89)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56)ดังนี้ 1. มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(19.35)</p> <p>ST4</p> <p>ด้านเทคโนโลยี(22.19)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.11) ดังนี้ 1. มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(16.83) 2. ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(19.25)</p> <p>ST5</p> <p>ด้านการเมือง(23.90) 1.2. ด้านเศรษฐกิจ(23.61)เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.57)ดังนี้ 1. มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหาหรือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.47)</p> <p>ST6</p> <p>ด้านการเมือง(22.31)เป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)ดังนี้ 1. มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.51)</p>	<p><b>WT1</b> WT1</p> <p>ด้านการเมือง(22.31)เป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)ดังนี้ 1. มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(25.00)</p> <p>WT2</p> <p>ด้านการเมือง(23.90) ด้านเศรษฐกิจ(23.61)เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.57)ดังนี้ 1. มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(22.67)</p> <p>WT3</p> <p>ด้านเทคโนโลยี(22.19)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.11)ดังนี้ 1. ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาหรือเรียกของครูเป็นรายบุคคล(25.40) 2. มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(22.45) 3. มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(21.63)</p> <p>WT4</p> <p>ด้านเศรษฐกิจ(22.25)ด้านสังคม(21.89) ด้านการเมือง(21.89)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56)ดังนี้ 1. มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(23.56) 2. มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้อิงนักเรียน(21.76)</p> <p>WT5</p> <p>ด้านเทคโนโลยี(22.04) 4.2. ด้านเศรษฐกิจ(21.64) 4.3. ด้านการเมือง(21.29)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(18.88)ดังนี้ 1. มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(21.67) 2. มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(19.80)</p> <p>WT6</p> <p>ด้านการเมือง(21.80)เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(17.20)ดังนี้ 1. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า(22.81)</p>

จากตารางที่ 125 พบว่า การวิเคราะห์ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ในภาพรวมของภาคกลาง พบว่า มีงานที่บรรลุผลสำเร็จ 6 ด้าน และมีโอกาสเรียงตามลำดับ คือ

1. ด้านสังคม(20.64) ด้านเศรษฐกิจ(21.14)เอื้อต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ (17.20) ดังนี้ 1) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(14.17)2) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์(14.46)3) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(16.83)

2. ด้านสังคม(19.95)เอื้อต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน (18.88)ดังนี้ 1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (15.46)2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(18.58)

3.ด้านเทคโนโลยี(20.97)เอื้อต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56)ดังนี้1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(19.35)

4.ด้านการเมือง(19.58)ด้านสังคม(20.42)ด้านเศรษฐกิจ(20.64)เอื้อต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.11) ดังนี้ 1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู (16.83) 2)ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(19.25)

5. ด้านสังคม(21.14) ด้านเทคโนโลยี(22.62)เอื้อต่อการมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.57)ดังนี้ 1) มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.47)

6. ด้านเทคโนโลยี(21.45) ด้านเศรษฐกิจ (21.53) ด้านสังคม(21.62)เอื้อต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)ดังนี้ 1) มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.51)

การวิเคราะห์ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ในภาพรวมของภาคกลาง พบว่า มีงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จ 4 ด้าน คือ

1. ด้านสังคม(19.95)เอื้อต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)ดังนี้ 1) มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(25.00)

2. ด้านสังคม(21.14) ด้านเทคโนโลยี(22.62)เอื้อต่อการมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.57)ดังนี้ 1) มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(22.67)

3. ด้านการเมือง(19.58) ด้านสังคม(20.42) ด้านเศรษฐกิจ(20.64) เอื้อต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.11)ดังนี้ 1) ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล(25.40) 2) มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(22.45) 3) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(21.63)

4. ด้านเทคโนโลยี(20.97)เอื้อต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56) ดังนี้ 1)มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน (23.56)2) มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้อของนักเรียน (21.76)

5. ด้านสังคม(19.95) เอื้อต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน (18.88)ดังนี้ 1) มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(21.67)2) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(19.80)

6. ด้านสังคม(20.64)2) ด้านเศรษฐกิจ(21.14)3) ด้านเทคโนโลยี(21.18)เอื้อต่อการมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(17.20)ดังนี้ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า(22.81)

การวิเคราะห์ SWOT Matrixสำหรับกลยุทธ์ WT ในภาพรวมของภาคกลาง พบว่า มีงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จ 6 ด้านและมีภาวะคุกคาม เรียงตามลำดับ คือ

1. ด้านการเมือง(22.31)เป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)ดังนี้1) มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(25.00)

2. ด้านการเมือง(23.90) ด้านเศรษฐกิจ(23.61)เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.57)ดังนี้ 1) มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(22.67)

3. ด้านเทคโนโลยี(22.19)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.11)ดังนี้ 1) ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล(25.40) 2) มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(22.45)3) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(21.63)

4. ด้านเศรษฐกิจ(22.25)ด้านสังคม(21.89) ด้านการเมือง(21.89)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56)ดังนี้1) มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(23.56)2) มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน(21.76)

5. ด้านเทคโนโลยี(22.04) ด้านเศรษฐกิจ(21.64) ด้านการเมือง(21.29)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(18.88)ดังนี้ 1) มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(21.67)2) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(19.80)

6. ด้านการเมือง(21.80)เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ (17.20)ดังนี้ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า(22.81)

การวิเคราะห์ SWOT Matrixสำหรับกลยุทธ์ ST ในภาพรวมของภาคกลาง มีงานที่บรรลุผลสำเร็จ 6 ด้านแต่มีภาวะคุกคาม เรียงตามลำดับ คือ

1. ด้านการเมือง(21.80)เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ (17.20)ดังนี้1) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(14.17)2) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อทำให้บรรลุเป้าประสงค์(14.46)3) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(16.83)

2. ด้านเทคโนโลยี(22.04) ด้านเศรษฐกิจ(21.64) ด้านการเมือง(21.29)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(18.88)ดังนี้ 1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของ

หลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (15.46)2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน (18.58)

3. ด้านเศรษฐกิจ(22.25)ด้านสังคม(21.89) ด้านการเมือง(21.89)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.56)ดังนี้1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(19.35)

4. ด้านเทคโนโลยี(22.19)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.11) ดังนี้ 1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(16.83)2) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(19.25)

5. ด้านการเมือง(23.90) ด้านเศรษฐกิจ(23.61)เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.57)ดังนี้1) มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.47)

6.ด้านการเมือง(22.31)เป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(23.76)ดังนี้1) มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.51)

ตารางที่ 126 วิเคราะห์ SWOT Matrix ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

<p style="text-align: center;"><b>สภาพแวดล้อมภายใน</b></p>	<p style="text-align: center;">จุดแข็ง(S)</p>	<p style="text-align: center;">จุดอ่อน(W)</p>
<p style="text-align: center;"><b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b></p>	<p>1.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(19.42) 1.1.มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(16.63) 1.2.มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์(17.73) 2.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.28) 2.1.มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(20.15) 2.2.มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(21.11) 3.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(21.54) 3.1.มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(18.72) 3.2.มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(21.07) 4.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(22.92) 4.1.มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.92) 5.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(23.41) 5.1.มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(18.34) 5.2.ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(22.14) 6.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(24.07) 6.1.มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(23.33)</p>	<p>1.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(24.07) 1.1.มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(24.80) 2.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(23.41) 2.1.ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล(28.11) 2.2.มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(24.35) 2.3.มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(24.10) 3.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(22.92) 3.1.มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(24.87) 4.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(21.54) 4.1.มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(23.76) 4.2.มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(22.62) 5.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.28) 5.1.มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน(22.59) 6.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(19.42) 6.1.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า(23.44) 6.2.ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(19.90)</p>
<p>โอกาส(O)</p>	<p>SO1 ด้านการเมือง(17.66) ด้านเทคโนโลยี(17.66) ด้านสังคม(18.52) 1.มีการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(19.42) ดังนี้ 1.มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(16.63) 2.มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์(17.73) SO2 ด้านการเมือง(19.26) ด้านเทคโนโลยี(20.90) 1.มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(20.15) 2.มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(21.11) SO3 ด้านการเมือง(17.82) ด้านสังคม(18.80) ด้านเทคโนโลยี(18.90) 1.มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(18.72) 2.มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(21.07) SO4 ด้านการเมือง(19.26) ด้านเทคโนโลยี(20.90) 1.มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.92) SO5 ด้านการเมือง(19.16) ด้านเทคโนโลยี(19.17) 1.มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(23.41) ดังนี้ 1.มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(18.34) 2.ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(22.14) SO6 ด้านการเมือง(17.82) ด้านเทคโนโลยี(19.11) ด้านเศรษฐกิจ(19.31) 1.มีการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(19.42) ดังนี้ 1.มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(23.33)</p>	<p>WO1 ด้านการเมือง(17.82) ด้านเทคโนโลยี(19.11) ด้านเศรษฐกิจ(19.31) 1.มีการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(19.42) ดังนี้ 1.มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(24.07) ดังนี้ 1.มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(23.41) 2.มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(24.35) 3.มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(24.10) WO2 ด้านการเมือง(19.16) ด้านเทคโนโลยี(19.17) 1.มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(20.15) 2.มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(21.11) WO3 ด้านการเมือง(19.26) ด้านเทคโนโลยี(20.90) 1.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(22.92) ดังนี้ 1.มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(24.87) WO4 ด้านการเมือง(17.82) ด้านสังคม(18.80) ด้านเทคโนโลยี(18.90) 1.มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(23.76) 2.มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(22.62) WO5 ด้านการเมือง(19.26) ด้านเทคโนโลยี(20.90) 1.มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(23.41) 2.มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(22.14) WO6 ด้านการเมือง(17.66) ด้านเทคโนโลยี(17.66) ด้านสังคม(18.52) 1.มีการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(19.42) ดังนี้ 1.มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(23.33)</p>

## ตารางที่ 126 (ต่อ)

<p style="text-align: center;"><b>สภาพแวดล้อมภายใน</b></p>	<p style="text-align: center;">จุดแข็ง(S)</p>	<p style="text-align: center;">จุดอ่อน(W)</p>
<p style="text-align: center;"><b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b></p>	<p>1.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(19.42)</p> <p>1.1.มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(16.63)</p> <p>1.2.มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์(17.73)</p> <p>2.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.28)</p> <p>2.1.มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(20.15) 2.2.มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(21.11)</p> <p>3.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(21.54)</p> <p>3.1.มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(18.72) 3.2.มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(21.07)</p> <p>4.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(22.92)</p> <p>4.1.มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.92)</p> <p>5.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(23.41)</p> <p>5.1.มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(18.34) 5.2.ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(22.14)</p> <p>6.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(24.07)</p> <p>6.1.มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(23.33)</p>	<p>1.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(24.07)</p> <p>1.1.มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านเรียนรู้(24.80)</p> <p>2.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(23.41)</p> <p>2.1.ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล(28.11) 2.2.มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(24.35) 2.3.มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(24.10)</p> <p>3.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(22.92)</p> <p>3.1.มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(24.87)</p> <p>4.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(21.54)</p> <p>4.1.มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(23.76) 4.2.มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(22.62)</p> <p>5.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.28)</p> <p>5.1.มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน(22.59)</p> <p>6.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(19.42)</p> <p>6.1.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ต่ำกว่าและพึงพอใจมากกว่า(23.44)</p> <p>6.2.ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(19.90)</p>
<p>ภาวะคุกคาม(T)</p> <p>1.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(20.89)</p> <p>1.1.ด้านเศรษฐกิจ(22.16) 1.2.ด้านสังคม(21.24)</p> <p>2.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(20.46)</p> <p>2.1.ด้านสังคม(22.37) 2.2.ด้านเศรษฐกิจ(21.12)</p> <p>3.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(20.11)</p> <p>3.1.ด้านเศรษฐกิจ(20.69) 3.2.ด้านการเมือง(20.27)</p> <p>4.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(19.34)</p> <p>4.1.ด้านสังคม(21.11)</p> <p>4.2.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(19.34)</p> <p>4.1.ด้านเศรษฐกิจ(21.83)</p> <p>5.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(18.54)</p> <p>5.1.ด้านเศรษฐกิจ(20.32)</p>	<p>ST1</p> <p>ด้านเศรษฐกิจ(20.32)เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(19.42)ดังนี้ 1.มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(16.63) 2.มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์(17.73)</p> <p>ST2</p> <p>ด้านเศรษฐกิจ(20.69) ด้านการเมือง(20.27)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.28)ดังนี้ 1.มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(20.15) 2.มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(21.11)</p> <p>ST3</p> <p>ด้านเศรษฐกิจ(21.83)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(21.54)ดังนี้ 1.มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(18.72) 2.มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(21.07)</p> <p>ST4</p> <p>ด้านเศรษฐกิจ(22.16) ด้านสังคม(21.24) เป็นภาวะคุกคามต่อการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(22.92)ดังนี้ 1.มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.92)</p> <p>ST5</p> <p>ด้านสังคม(22.37)ด้านเศรษฐกิจ(21.12) เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(23.41) ดังนี้ 1.มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(18.34) 2.ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(22.14)</p> <p>ST6</p> <p>ด้านสังคม(21.11)เป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(24.07)ดังนี้ 1.มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(23.33)</p>	<p>WT1</p> <p>ด้านสังคม (21.11)เป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(24.07) ดังนี้ 1.มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านเรียนรู้(24.80)</p> <p>WT2</p> <p>ด้านสังคม(22.37) 2.2.ด้านเศรษฐกิจ(21.12)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(23.41)ดังนี้ 1.ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล(28.11) 2.มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(24.35) 3.มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(24.10)</p> <p>WT3</p> <p>ด้านเศรษฐกิจ(22.16) ด้านสังคม(21.24)เป็นภาวะคุกคามต่อการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(22.92) ดังนี้ 1.มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(24.87)</p> <p>WT4</p> <p>ด้านเศรษฐกิจ(21.83)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(21.54)ดังนี้ 1.มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(23.76) 2.มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(22.62)</p> <p>WT5</p> <p>ด้านเศรษฐกิจ(20.69) ด้านการเมือง(20.27)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.28)ดังนี้ 1.มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน(22.59)</p> <p>WT6</p> <p>ด้านเศรษฐกิจ(20.32) เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(19.42)ดังนี้ 1.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ต่ำกว่าและพึงพอใจมากกว่า(23.44) 2.ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(19.90)</p>



จากตารางที่126 พบว่า การวิเคราะห์ SWOT Matrixสำหรับกลยุทธ์ SO ในภาพรวมของภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีงานที่บรรลุผลสำเร็จ 6 ด้าน และมีโอกาสเรียงตามลำดับ คือ

1. ด้านการเมือง(17.66) ด้านเทคโนโลยี(17.66) ด้านสังคม(18.52) เอื้อต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(19.42) ดังนี้1) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(16.63)2) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์(17.73)

2.ด้านการเมือง(19.26) ด้านเทคโนโลยี(20.90)เอื้อต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.28)ดังนี้ 1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน (20.15)2) มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(21.11)3. ด้านการเมือง(17.82)ด้านสังคม(18.80) ด้านเทคโนโลยี(18.90) เอื้อต่อการใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(21.54) ดังนี้1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(18.72) 2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(21.07) 4. ด้านการเมือง (19.26) ด้านเทคโนโลยี(20.90) เอื้อต่อการมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน (22.92) ดังนี้ 1) มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.92)

5.ด้านการเมือง(19.16) ด้านเทคโนโลยี(19.17)เอื้อต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (23.41)ดังนี้1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(18.34) 2) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(22.14)

6. ด้านการเมือง(17.82)ด้านเทคโนโลยี(19.11)ด้านเศรษฐกิจ(19.31) เอื้อต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (24.07) ดังนี้ 1) มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(23.33)

การวิเคราะห์ SWOT Matrixสำหรับกลยุทธ์ WO ในภาพรวมของภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า มีงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จ 6 ด้าน แต่มีโอกาสเรียงตามลำดับ คือ 1) ด้านการเมือง(17.82) ด้านเทคโนโลยี(19.11)ด้านเศรษฐกิจ(19.31) เอื้อต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(24.07)ดังนี้ 1) มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(24.80)

2. ด้านการเมือง(19.16) ด้านเทคโนโลยี(19.17)เอื้อต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(23.41) ดังนี้ 1) ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล (28.11) 2) มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน (24.35) 3) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(24.10)

3. ด้านการเมือง(19.26) ด้านเทคโนโลยี(20.90)เอื้อต่อการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(22.92)ดังนี้ 1) มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(24.87)

4.ด้านการเมือง(17.82) ด้านสังคม(18.80) ด้านเทคโนโลยี(18.90) เอื้อต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(21.54)ดังนี้ 1) มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร (23.76) 2) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร (22.62)

5. ด้านการเมือง(19.26) ด้านเทคโนโลยี(20.90)เอื้อต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.28)ดังนี้ 1) มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน(22.59)

6. ด้านการเมือง(17.66) ด้านเทคโนโลยี(17.66) ด้านสังคม(18.52)เอื้อต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(19.42)ดังนี้ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า(23.44)2) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(19.90)แต่มีโอกาสด้าน

การวิเคราะห์ SWOT Matrixสำหรับกลยุทธ์ ST ในภาพรวมของภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า มีงานที่บรรลุผลสำเร็จ 6 ด้านแต่มีภาวะคุกคาม เรียงตามลำดับ คือ

1. ด้านเศรษฐกิจ(20.32)เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(19.42)ดังนี้ 1) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(16.63) 2) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์(17.73)

2. ด้านเศรษฐกิจ(20.69) ด้านการเมือง(20.27)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.28)ดังนี้ 1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(20.15)2) มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน

3.ด้านเศรษฐกิจ(21.83)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(21.54)ดังนี้ 1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(18.72)2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(21.07)

4. ด้านเศรษฐกิจ(22.16) ด้านสังคม(21.24) เป็นภาวะคุกคามต่อการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(22.92)ดังนี้ 1) มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.92)

5. ด้านสังคม(22.37)ด้านเศรษฐกิจ(21.12) เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(23.41) ดังนี้ 1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(18.34)2) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(22.14)

6. ด้านสังคม(21.11)เป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(24.07)ดังนี้ 1) มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(23.33)

การวิเคราะห์ SWOT Matrixสำหรับกลยุทธ์ WT ในภาพรวมของภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า มีงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จ 6 ด้านและมีภาวะคุกคาม เรียงตามลำดับ คือ

1. ด้านสังคม (21.11)เป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (24.07) ดังนี้ 1) มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(24.80)

2. ด้านสังคม(22.37)ด้านเศรษฐกิจ(21.12)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (23.41)ดังนี้1) ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล(28.11) 2) มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของ

นักเรียน(24.35) 3)มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(24.10)

3. ด้านเศรษฐกิจ(22.16) ด้านสังคม(21.24)เป็นภาวะคุกคามต่อการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(22.92) ดังนี้ 1) มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(24.87)

4. ด้านเศรษฐกิจ(21.83)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(21.54)ดังนี้ 1) มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(23.76) 2) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(22.62)

5. ด้านเศรษฐกิจ(20.69) ด้านการเมือง(20.27)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.28)ดังนี้ 1) มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน(22.59)

6. ด้านเศรษฐกิจ(20.32) เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(19.42)ดังนี้ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า(23.44)2) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(19.90)

ตารางที่ 127 วิเคราะห์ SWOT Matrix ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคใต้

<p style="text-align: center;"><b>สภาพแวดล้อมภายใน</b></p>	<p style="text-align: center;">จุดแข็ง(S)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.ใส่ใจการเรียนรู้อุของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(15.87)</li> <li>1.1 มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อของนักเรียน(12.65)</li> <li>2.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(16.90)</li> <li>2.1 มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(15.21)</li> <li>2.2 มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(15.75)</li> <li>3.1 มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(17.29)</li> <li>3.2.ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(17.29)</li> <li>3.3 มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(17.51)</li> <li>3.4 มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(17.53)</li> <li>4.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน(19.17)</li> <li>4.1 มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหาหรือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(18.14)</li> <li>5.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(19.50)</li> <li>5.1 มีการกำหนดพันธกิจเพื่อทำให้บรรลุเป้าประสงค์(13.41)</li> <li>5.2 มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(14.29)</li> <li>6.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(21.82)</li> <li>6.1 มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(21.15)</li> </ol>	<p style="text-align: center;">จุดอ่อน(W)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(21.82)</li> <li>1.1 มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.49)</li> <li>2.มีภาพอนาคตวิสัยทัศน์(19.50)</li> <li>2.1 มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า(20.94)</li> <li>2.2 ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(17.42)</li> <li>3.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(19.17)</li> <li>3.1 มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(20.21)</li> <li>4.ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(17.6)</li> <li>4.1.ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล(19.36)</li> <li>5.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(16.90)</li> <li>5.1 มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(19.23)</li> <li>5.2 มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(17.39)</li> <li>6.ใส่ใจการเรียนรู้อของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(15.87)</li> <li>6.1 มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้อของนักเรียน(18.43)</li> <li>6.2 มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(16.54)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b></p>	<p style="text-align: center;">โอกาส(O)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(16.95)</li> <li>1.1 ด้านการเมือง(14.68) 1.2 ด้านสังคม(15.50)</li> <li>2.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(17.53)</li> <li>2.1 ด้านสังคม(17.14) 2.2 ด้านเทคโนโลยี(17.27)</li> <li>2.3 ด้านเมือง(17.39)</li> <li>3.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(18.04)</li> <li>3.1 ด้านการเมือง(15.96) 3.2 ด้านเศรษฐกิจ(17.77)</li> <li>4.ใส่ใจการเรียนรู้อของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(18.28)</li> <li>4.1 ด้านสังคม(18.42) 4.2 ด้านเทคโนโลยี(18.30)</li> <li>5.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(18.45)</li> <li>5.1 ด้านการเมือง(16.80) 5.2 ด้านสังคม(18.16)</li> <li>6.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(19.44)</li> <li>6.1 ด้านเศรษฐกิจ(18.72) 6.2 ด้านการเมือง(19.06)</li> </ol>	<p style="text-align: center;">SO4</p> <p>ด้านสังคม(17.14) ด้านเทคโนโลยี(17.27) ด้านเมือง(17.39) เอื้อต่อการมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน (19.17) ดังนั้น 1.มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหาหรือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(18.14)</p> <p style="text-align: center;">SO5</p> <p>ด้านการเมือง(16.80) ด้านสังคม(18.16) เอื้อต่อการมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ (19.50) ดังนั้น 1.มีการกำหนดพันธกิจเพื่อทำให้บรรลุเป้าประสงค์(13.41) 2.มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(14.29)</p> <p style="text-align: center;">SO6</p> <p>ด้านการเมือง(14.68) ด้านสังคม(15.50) เอื้อต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(21.82) ดังนั้น 1.มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(21.15)</p> <p style="text-align: center;">WO1</p> <p>ด้านการเมือง(14.68) ด้านสังคม(15.50) เป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (21.82) ดังนั้น 1.มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.49)</p> <p style="text-align: center;">WO2</p> <p>ด้านการเมือง(16.80) ด้านสังคม(18.16) เป็นภาวะคุกคามต่อการมีภาพอนาคตวิสัยทัศน์(19.50) ดังนั้น 1.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า(20.94) 2.ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(17.42)</p> <p style="text-align: center;">WO3</p> <p>ด้านสังคม(17.14) ด้านเทคโนโลยี(17.27) ด้านเมือง(17.39) เป็นภาวะคุกคามต่อการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน (19.17) ดังนั้น 1.มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(20.21)</p> <p style="text-align: center;">WO4</p> <p>ด้านการเมือง(15.96) ด้านเศรษฐกิจ(17.77) เอื้อต่อการใส่ใจในความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (17.6) ดังนั้น 1.ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล(19.36)</p> <p style="text-align: center;">WO5</p> <p>ด้านเศรษฐกิจ(18.72) ด้านการเมือง(19.06) เอื้อต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(16.90) ดังนั้น 1.มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(19.23) 2.มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(17.39)</p> <p style="text-align: center;">WO6</p> <p>ด้านสังคม(18.42) ด้านเทคโนโลยี(18.30)เอื้อต่อการใส่ใจการเรียนรู้อของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน (15.87) ดังนั้น 1.มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้อของนักเรียน(18.43) 2.มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(16.54)</p>

ตารางที่ 127 (ต่อ)

<p>สภาพแวดล้อมภายใน</p> <p>สภาพแวดล้อมภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง(S)</p> <p>1.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(15.87)            1.1มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(12.65)            2.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(16.90)            2.1มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(15.21)            2.2มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(15.75)            3.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(17.76)            3.1มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(17.29)            3.2.ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(17.29)            3.3.มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(17.51)            3.4.มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(17.53)            4.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน(19.17)            4.1.มีการจัดประชุมผู้บริหารและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(18.14)            5.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(19.50)            5.1.มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์(13.41)            5.2.มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(14.29)            6.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(21.82)            6.1.มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(21.15)</p>	<p>จุดอ่อน(W)</p> <p>1.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(21.82)            1.1.มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.49)            2.มีภาพอนาคตวิสัยทัศน์(19.50)            2.1.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า(20.94)            2.2.ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(17.42)            3.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน(19.17)            3.1.มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้บริหารและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(20.21)            4.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(17.76)            4.1.ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล(19.36)            5.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(16.90)            5.1.มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(19.23)            5.2.มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(17.39)            6.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(15.87)            6.1.มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้อของนักเรียน(18.43)            6.2.มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(16.54)</p>
<p>ภาวะคุกคาม(T)</p> <p>1.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(19.44)            1.1.ด้านสังคม(20.26) 1.2.ด้านเทคโนโลยี(19.69)            2.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(18.45)            2.1.ด้านเศรษฐกิจ(18.97) 2.2.ด้านเทคโนโลยี(19.85)            3.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(18.28)            3.1.ด้านเศรษฐกิจ(18.72) 3.2.ด้านการเมือง(18.67)            4.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(18.04)            4.1.ด้านเทคโนโลยี(20.00) 4.2.ด้านสังคม(18.43)            5.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน(17.53)            5.1.ด้านเศรษฐกิจ(18.30)            6.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(16.95)            6.1.ด้านการเมือง(14.68) 6.2.ด้านสังคม(15.50)</p>	<p>ST1            ด้านเศรษฐกิจ(18.72) ด้านการเมือง(18.67) เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน (15.87)ดังนี้ 1.มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(12.65)            ST2            ด้านสังคม(20.26) ด้านเทคโนโลยี(19.69)เป็นภาวะคุกคามต่อใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน (16.90)ดังนี้ 1. มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(15.21) 2.มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(15.75)            ST3            ด้านเทคโนโลยี(20.00) ด้านสังคม(18.43) เป็นภาวะคุกคามต่อใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา( 17.76) ดังนี้ 1.มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(17.29) 2.ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(17.29) 3.มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(17.51)4.มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(17.53)            ST4            ด้านเศรษฐกิจ(18.30) เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน(19.17) ดังนี้ 1.มีการจัดประชุมผู้บริหารและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(18.14)            ST5            ด้านเศรษฐกิจ(18.97) ด้านเทคโนโลยี(19.85) เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(19.50) ดังนี้ 1.มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์(13.41) 2.มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(14.29)            ST6            ด้านการเมือง(14.68) ด้านสังคม(15.50)เป็นภาวะคุกคามต่อเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (21.82)ดังนี้ 1.มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(21.15)</p>	<p>WT1            ด้านการเมือง(14.68) ด้านสังคม(15.50)เป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (21.82)ดังนี้ 1.มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.49)            WT2            ด้านเศรษฐกิจ(18.97) ด้านเทคโนโลยี(19.85) เป็นภาวะคุกคามต่อการมีภาพอนาคตวิสัยทัศน์(19.50)ดังนี้ 1.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า(20.94) 2.ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(17.42)            WT3            ด้านเศรษฐกิจ(18.30) เป็นภาวะคุกคามต่อการมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน (19.17)ดังนี้ 1.มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้บริหารและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(20.21)            WT4            ด้านเทคโนโลยี(20.00) ด้านสังคม(18.43) เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(17.76)ดังนี้ 1.ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล(19.36)            WT5            ด้านสังคม(20.26) ด้านเทคโนโลยี(19.69) เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน (16.90)ดังนี้ 1.มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(19.23) 2.มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(17.39)            WT6            ด้านเศรษฐกิจ(18.72) ด้านการเมือง(18.67) เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน (15.87) ดังนี้ 1.มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้อของนักเรียน(18.43) 2.มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(16.54)</p>

จากตารางที่ 127 พบว่า การวิเคราะห์ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ในภาพรวมของภาคใต้พบว่า มีงานที่บรรลุผลสำเร็จ 6 ด้าน และมีโอกาสเรียงตามลำดับ คือ

1. ด้านสังคม(18.42) ด้านเทคโนโลยี(18.30)เอื้อต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(15.87) ดังนี้ 1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(12.65)

2. ด้านเศรษฐกิจ(18.72) ด้านการเมือง(19.06) เอื้อต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน (16.90)ดังนี้ 1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(15.21)2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(15.75)

3. ด้านการเมือง(15.96) ด้านเศรษฐกิจ(17.77) เอื้อต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (17.76)ดังนี้1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(17.29) 2) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(17.29) 3) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(17.51) 4) มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(17.53)

4. ด้านสังคม(17.14) ด้านเทคโนโลยี(17.27) ด้านเมือง(17.39) เอื้อต่อการมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน (19.17)ดังนี้ 1) มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(18.14)

5.ด้านเมือง(16.80) ด้านสังคม(18.16) เอื้อต่อการมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ (19.50)ดังนี้ 1)มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์(13.41) 2) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(14.29)

6. ด้านการเมือง(14.68) ด้านสังคม(15.50) เอื้อต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(21.82) ดังนี้ 1) มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(21.15)

การวิเคราะห์ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ในภาพรวมของภาคใต้พบว่า มีงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จ 6 ด้าน และมีโอกาสเรียงตามลำดับ คือ

1.ด้านเมือง(14.68) ด้านสังคม(15.50) เป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (21.82)ดังนี้ 1) มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.49)

2. ด้านการเมือง(16.80) ด้านสังคม(18.16) เป็นภาวะคุกคามต่อการมีภาพอนาคตวิสัยทัศน์ (19.50) ดังนี้ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า(20.94)2) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(17.42)

3. ด้านสังคม(17.14) ด้านเทคโนโลยี(17.27) ด้านเมือง(17.39)เป็นภาวะคุกคามต่อมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน (19.17)ดังนี้ 1) มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(20.21)

4. ด้านการเมือง(15.96) ด้านเศรษฐกิจ(17.77)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (17.76)ดังนี้ 1) ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล(19.36)

5. ด้านเศรษฐกิจ(18.72) ด้านการเมือง(19.06) เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(16.90) ดังนี้ 1) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(19.23)2) มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(17.39)

6. ด้านสังคม(18.42) ด้านเทคโนโลยี(18.30)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน (15.87)ดังนี้ 1) มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน(18.43) 2) มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(16.54)

การวิเคราะห์ SWOT Matrixสำหรับกลยุทธ์ ST ในภาพรวมของภาคใต้ พบว่า มีงานที่บรรลุผลสำเร็จ 6 ด้านแต่มีภาวะคุกคาม เรียงตามลำดับ คือ

1.ด้านเศรษฐกิจ(18.72) ด้านการเมือง(18.67) เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน (15.87)ดังนี้ 1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(12.65)

2.ด้านสังคม(20.26) ด้านเทคโนโลยี(19.69)เป็นภาวะคุกคามต่อใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน (16.90)ดังนี้ 1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(15.21)2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(15.75)

3.ด้านเทคโนโลยี(20.00) ด้านสังคม(18.43) เป็นภาวะคุกคามต่อใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(17.76) ดังนี้ 1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(17.29)2) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(17.29)3) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(17.51)4) มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(17.53)

4.ด้านเศรษฐกิจ(18.30) เป็นภาวะคุกคามต่อกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(19.17) ดังนี้ 1) มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(18.14)

5.ด้านเศรษฐกิจ(18.97) ด้านเทคโนโลยี(19.85) เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(19.50) ดังนี้ 1) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์(13.41)2) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(14.29)ความสำเร็จด้านการเรียนรู้(21.15)

6.ด้านการเมือง(14.68) ด้านสังคม(15.50)เป็นภาวะคุกคามต่อเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (21.82)ดังนี้ 1) มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(21.15)

การวิเคราะห์ SWOT Matrixสำหรับกลยุทธ์ WT ในภาพของภาคใต้ พบว่า รวมมีงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จ 6 ด้านและมีภาวะคุกคาม เรียงตามลำดับ คือ

1. ด้านการเมือง(14.68) ด้านสังคม(15.50)เป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (21.82)ดังนี้ 1) มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.49)
2. ด้านเศรษฐกิจ(18.97) ด้านเทคโนโลยี(19.85) เป็นภาวะคุกคามต่อการมีภาพอนาคตวิสัยทัศน์(19.50)ดังนี้ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า(20.94) 2) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(17.42)
3. ด้านเศรษฐกิจ(18.30) เป็นภาวะคุกคามต่อการมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน (19.17)ดังนี้ 1) มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(20.21)
4. ด้านเทคโนโลยี(20.00) ด้านสังคม(18.43) เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (17.76)ดังนี้ 1) ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล(19.36)
5. ด้านสังคม(20.26) ด้านเทคโนโลยี(19.69)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน (16.90)ดังนี้ 1) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(19.23)2) มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(17.39)
6. ด้านเศรษฐกิจ(18.72) ด้านการเมือง(18.67) เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน (15.87)ดังนี้ 1) มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน(18.43)2) มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(16.54)



ตารางที่ 128 วิเคราะห์ SWOT Matrix ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม

<p style="text-align: center;"><b>สภาพแวดล้อมภายใน</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>จุดแข็ง(S)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>จุดอ่อน(W)</b></p>		
<p style="text-align: center;"><b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>โอกาส(O)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>อุปสรรค(T)</b></p>		
<p>1. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(18.50) 1.1. มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(15.53) 1.2. มีการกำหนดพันธกิจเพื่อทำให้บรรลุเป้าประสงค์(16.67) 2. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(19.82) 2.1. มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(16.91) 2.2. มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(19.44) 3. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(19.83) 3.1. มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(18.14) 4. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.20) 4.1. มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.00) 5. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.40) 5.1. มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(17.16) 5.2. ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(20.20) 6. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(22.74) 6.1. มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.42)</p>	<p>1. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(22.74) 1.1. มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(23.06) 2. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.40) 2.1. ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อร้องเรียนของครูเป็นรายบุคคล(25.27) 2.2. มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(22.40) 2.3. มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(21.99) 3. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.20) 3.1. มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(22.40) 4. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(19.83) 4.1. มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ออกของนักเรียน(21.01) 4.2. มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(20.35) 5. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(19.82) 5.1. มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(21.76) 5.2. มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(21.17) 6. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(18.50) 6.1. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ตึกเก่าและพื้นที่จำกัดกว่า(22.66) 6.2. ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(19.14)</p>	<p>1. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(20.16) 1.1. ด้านสังคม(19.68) 1.2. ด้านการเมือง(19.78) 2. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(20.47) 2.1. ด้านการเมือง(19.68) 3. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(20.56) 3.1. ด้านการเมือง(19.21) 4. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(20.74) 4.1. ด้านการเมือง(20.11) 4.2. ด้านสังคม(20.11) 5. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.23) 5.1. ด้านการเมือง(20.91) 5.2. ด้านสังคม(21.01) 5.3. ด้านเทคโนโลยี(21.18) 6. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.62) 6.1. ด้านสังคม(21.02) 6.2. ด้านเทคโนโลยี(21.51)</p>	<p>SO1 ด้านสังคม(19.68) ด้านการเมือง(19.78) ข้อต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(18.50) ดังนี้ 1. มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(15.53) 2. มีการกำหนดพันธกิจเพื่อทำให้บรรลุเป้าประสงค์(16.67) SO2 ด้านการเมือง(20.11) ด้านสังคม(20.11) ข้อต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(19.82) ดังนี้ 1. มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(16.91) 2. มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(19.44) SO3 ด้านการเมือง(20.91) ด้านสังคม(21.01) ด้านเทคโนโลยี(21.18) ข้อต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(19.83) ดังนี้ 1. มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(18.14) SO4 ด้านสังคม(21.02) ด้านเทคโนโลยี(21.51) ข้อต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.20) ดังนี้ 1. มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.00) SO5 ด้านการเมือง(19.21) ข้อต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.40) ดังนี้ 1. มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(17.16) 2. ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน SO6 ด้านการเมือง(19.68) ข้อต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(22.74) ดังนี้ 1. มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.42)</p>	<p>WO1 ด้านการเมือง(19.68) ข้อต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(22.74) ดังนี้ 1. มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(23.06) WO2 ด้านการเมือง(19.21) ข้อต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.40) ดังนี้ 1. ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อร้องเรียนของครูเป็นรายบุคคล(25.27) 2. มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(22.40) 3. มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(21.99) WO3 ด้านสังคม(21.02) ด้าน เทคโนโลยี(21.51) ข้อต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.20) ดังนี้ 1. มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(22.40) WO4 ด้านการเมือง(20.91) ด้านสังคม(21.01) ด้านเทคโนโลยี(21.18) ข้อต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(19.83) ดังนี้ 1. มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ออกของนักเรียน(21.01) 2. มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(20.35) WO5 ด้านการเมือง(20.11) ด้านสังคม(20.11) ข้อต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(19.82) ดังนี้ 1. มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(21.76) 2. มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(21.17) WO6 ด้านสังคม(19.68) ด้านการเมือง(19.78) ข้อต่อการมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(18.50) ดังนี้ 1. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ตึกเก่าและพื้นที่จำกัดกว่า(22.66) 2. ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(19.14)</p>

ตารางที่ 128 (ต่อ)

<p style="text-align: center;"><b>สภาพแวดล้อมภายใน</b></p>	<p style="text-align: center;">จุดแข็ง(S)</p>	<p style="text-align: center;">จุดอ่อน(W)</p>
<p style="text-align: center;"><b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b></p>	<p>1.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(18.50) 1.1.มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(15.53) 1.2.มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์(16.67) 2.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(19.82) 2.1.มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(16.91) 2.2.มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(19.44) 3.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(19.83) 3.1.มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(18.14) 4.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.20) 4.1.มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.00) 5.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.40) 5.1.มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(17.16) 5.2.ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(20.20) 6.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(22.74) 6.1.มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.42)</p>	<p>1.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(22.74) 1.1.มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(23.06) 2.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.40) 2.1.ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาหรือของครูเป็นรายบุคคล(25.27) 2.2.มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(22.40) 2.3.มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(21.99) 3.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.20) 3.1.มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(22.40) 4.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(19.83) 4.1.มีการให้คำปรึกษาและปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน(21.01) 4.2.มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(20.35) 5.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(19.82) 5.1.มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(21.76) 5.2.มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(21.17) 6.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(18.50) 6.1.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า(22.66) 6.2.ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(19.14)</p>
<p>ภาวะคุกคาม(T) 1.มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.62) 1.1.ด้านเศรษฐกิจ(22.07) 1.2.ด้านการเมือง(21.89) 2.ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(21.23) 2.1.ด้านเศรษฐกิจ(21.83) 3.ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(20.74) 3.1.ด้านเทคโนโลยี(21.45) 3.2.ด้านเศรษฐกิจ(21.29) 4.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(20.56) 4.1.ด้านเทคโนโลยี(21.49) 4.2.ด้านเศรษฐกิจ(20.91) 4.3.ด้านสังคม(20.63) 5.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(20.47) 5.1.ด้านสังคม(20.80) 5.2.ด้านเศรษฐกิจ(20.70) 5.3.ด้านเทคโนโลยี(20.69) 6.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(20.16) 6.1.ด้านเศรษฐกิจ(20.91) 6.2.ด้านเทคโนโลยี(20.48)</p>	<p>ST1 ด้านเศรษฐกิจ(20.91) ด้านเทคโนโลยี(20.48)เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(18.50)ดังนี้ 1.มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(15.53) 2.มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์(16.67) ST2 เทคโนโลยี(21.45)ด้านเศรษฐกิจ(21.29)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(19.82)ดังนี้ 1.มีการกำหนดการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(16.91) 2.มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(19.44) ST3 ด้านเศรษฐกิจ(21.83)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(19.83)ดังนี้ 1.มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(18.14) ST4 ด้านเศรษฐกิจ(22.07) ด้านการเมือง(21.89)เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.20)ดังนี้ 1.มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.00) ST5 ด้านเทคโนโลยี(21.49)ด้านเศรษฐกิจ(20.91) ด้านสังคม(20.63)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.40)ดังนี้ 1.มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(17.16) 2.ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(20.20) ST6 ด้านสังคม(20.80) ด้านเศรษฐกิจ(20.70) ด้านเทคโนโลยี(20.69)การเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(22.74)ดังนี้ 1.มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.42)</p>	<p>WT1 ด้านสังคม(20.80) ด้านเศรษฐกิจ(20.70) ด้านเทคโนโลยี(20.69)เป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(22.74)ดังนี้ 1.มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(23.06) WT2 เทคโนโลยี(21.49) เศรษฐกิจ(20.91) สังคม(20.63) เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.40)ดังนี้ 1.ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาหรือของครูเป็นรายบุคคล(25.27) 2.มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(22.40) 3.มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(21.99) WT3 ด้านเศรษฐกิจ(22.07) ด้านการเมือง(21.89)เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.20)ดังนี้ 1.มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(22.40) WT4 ด้านเศรษฐกิจ(21.83)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(19.83)ดังนี้ 1.มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน(21.01) 2.มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(20.35) WT5 ด้านเทคโนโลยี(21.45)ด้านเศรษฐกิจ(21.29)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(19.82)ดังนี้ 1.มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(21.76) 2.มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(21.17) WT6 ด้านเศรษฐกิจ(20.91) ด้านเทคโนโลยี(20.48)เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(18.50) 1.มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า(22.66) 2.ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(19.14)</p>

จากตารางที่ 128พบว่า การวิเคราะห์ SWOT Matrixสำหรับกลยุทธ์ SO ของทั้ง 4 ภาคในภาพรวมพบว่า มีงานที่บรรลุผลสำเร็จ 6 ด้าน และมีโอกาสเรียงตามลำดับ คือ

1. ด้านสังคม(19.68) ด้านการเมือง(19.78)เอื้อต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(18.50)ดังนี้ 1) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(15.53)2) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์(16.67)

2.ด้านการเมือง(20.11) ด้านสังคม(20.11)เอื้อต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(19.82)ดังนี้1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(16.91) 2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(19.44)

3. ด้านการเมือง(20.91) ด้านสังคม(21.01) ด้านเทคโนโลยี(21.18)เอื้อต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(19.83)ดังนี้ 1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน(18.14)

4. ด้านสังคม(21.02)ด้านเทคโนโลยี(21.51)เอื้อต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.20)ดังนี้ 1) มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.00)

5. ด้านการเมือง(19.21)เอื้อต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.40)ดังนี้ 1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(17.16) 2) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน

6. ด้านการเมือง(19.68)เอื้อต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(22.74)ดังนี้ 1) มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.42)

การวิเคราะห์ SWOT Matrixสำหรับกลยุทธ์ WO ในภาพรวมพบว่า พบว่า มีงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จ 6 ด้าน แต่มีโอกาสเรียงตามลำดับ คือ

1.ด้านการเมือง(19.68)เอื้อต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(22.74)ดังนี้ 1) มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(23.06)

2.ด้านการเมือง(19.21)เอื้อต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.40)ดังนี้ 1.ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล(25.27)2)มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน(22.40)3) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(21.99)

3.ด้านสังคม(21.02)ด้านเทคโนโลยี(21.51)เอื้อต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.20)ดังนี้ 1) มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(22.40)

4. ด้านการเมือง(20.91) ด้านสังคม(21.01) ด้านเทคโนโลยี(21.18)เอื้อต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(19.83)ดังนี้ 1)มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้อของนักเรียน(21.01) 2) มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(20.35)

5. ด้านการเมือง(20.11) ด้านสังคม(20.11)เอื้อต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(19.82)ดังนี้ 1) มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(21.76)2) การจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(21.17)

6. ด้านสังคม(19.68) ด้านการเมือง(19.78)เอื้อต่อการมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(18.50)ดังนี้ 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า(22.66)2)ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(19.14)

การวิเคราะห์ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ในภาพรวม พบว่า มีงานที่บรรลุผลสำเร็จ 6 ด้านแต่มีภาวะคุกคาม เรียงตามลำดับ คือ

1. ด้านเศรษฐกิจ(20.91) ด้านเทคโนโลยี(20.48)เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(18.50)ดังนี้ 1)มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(15.53) 2) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์(16.67)

2. ด้านเทคโนโลยี(21.45)ด้านเศรษฐกิจ(21.29)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(19.82)ดังนี้1)มีกำหนดการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ(16.91)2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน(19.44)

3. ด้านเศรษฐกิจ(21.83)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจการเรียนรู้อของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(19.83)ดังนี้ 1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อของนักเรียน(18.14)

4. ด้านเศรษฐกิจ(22.07) ด้านการเมือง(21.89)เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.20)ดังนี้ 1) มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน(20.00)

5. ด้านเทคโนโลยี(21.49)ด้านเศรษฐกิจ(20.91) ด้านสังคม(20.63) เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.40)ดังนี้ 1) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู(17.16) 2) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน(20.20)

6.ด้านสังคม(20.80) ด้านเศรษฐกิจ(20.70) ด้านเทคโนโลยี(20.69)การเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(22.74)มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้(22.42)

การวิเคราะห์ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ในภาพรวม พบว่า มีงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จ 6 ด้านและมีภาวะคุกคาม เรียงตามลำดับ คือ

1. ด้านสังคม(20.80) ด้านเศรษฐกิจ(20.70) ด้านเทคโนโลยี(20.69)เป็นภาวะคุกคามต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน(22.74) ดังนี้1) มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้(23.06)

2)เทคโนโลยี(21.49) เศรษฐกิจ(20.91)สังคม(20.63) เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา(21.40) ดังนี้1) ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล(25.27) 2) มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของ

นักเรียน(22.40) 3) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู(21.99)

3. ด้านเศรษฐกิจ(22.07) ด้านการเมือง(21.89)เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน(21.20) ดังนี้ 1) มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน(22.40)

4. ด้านเศรษฐกิจ(21.83) เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน(19.83) ดังนี้ 1)มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาคำปรึกษาของนักเรียน(21.01) 2) มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน(20.35)

5. ด้านเทคโนโลยี(21.45)ด้านเศรษฐกิจ(21.29)เป็นภาวะคุกคามต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน(19.82) ดังนี้ 1) มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร(21.76) 2) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร(21.17)

6. ด้านเศรษฐกิจ(20.91) ด้านเทคโนโลยี(20.48)เป็นภาวะคุกคามต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์(18.50) 1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ตึกกว่าและพึงใจมากกว่า(22.66) 2)ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน(19.14)

(ร่าง)กลยุทธ์ของสำหรับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา (ฉบับที่ 1)

จากผลการวิเคราะห์ SWOT นำมาเป็นร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ฉบับที่ 1 ในการกำหนดประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ) ดังนี้

1. การกำหนดประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ SO

ประเด็นกลยุทธ์ 1: เสริมจุดแข็งและโอกาส(SO1)

คือ เพิ่มระดับการสนับสนุนของด้านสังคม ด้านการเมือง ในการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์

กลยุทธ์ 1 มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน(15.53)

กลยุทธ์ 2 มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์(16.67)

ประเด็นกลยุทธ์ 2: เสริมจุดแข็งและโอกาส(SO2)

คือ เพิ่มระดับการสนับสนุนของด้านการเมือง ด้านสังคม ในการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน

กลยุทธ์ 1 มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

กลยุทธ์ 2 มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน

ประเด็นกลยุทธ์ 3: เสริมจุดแข็งและโอกาส(SO3)

คือ เพิ่มระดับการสนับสนุนของด้านการเมือง ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ในการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน

กลยุทธ์ 1 มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน

ประเด็นกลยุทธ์ 4: เสริมจุดแข็งและโอกาส(SO4)

คือ เพิ่มระดับการสนับสนุนของด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ในการกำหนดการสื่อสารเพื่อ การสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน

กลยุทธ์ 1 มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน

ประเด็นกลยุทธ์ 5: เสริมจุดแข็งและโอกาส(SO5)

คือ เพิ่มระดับการสนับสนุนของด้านการเมือง ในการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ 1 มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู

กลยุทธ์ 2 ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน

ประเด็นกลยุทธ์ 6: เสริมจุดแข็งและโอกาส(SO6)

คือ เพิ่มระดับการสนับสนุนของด้านการเมืองในการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน

กลยุทธ์ 1 มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

## 2. การกำหนดประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ wo

ประเด็นกลยุทธ์ 7: เสริมโอกาสและจุดอ่อน(WO1)

คือ ยกระดับการสนับสนุนของ ด้านการเมือง ต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน

กลยุทธ์ 1 มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้

ประเด็นกลยุทธ์ 8: เสริมโอกาสและจุดอ่อน(WO2)

คือ ยกระดับการสนับสนุนของ ด้านการเมือง ต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ 1 ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล

กลยุทธ์ 2 มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน

กลยุทธ์ 3 มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู

ประเด็นกลยุทธ์ 9: เสริมโอกาสและจุดอ่อน(WO3)

คือ ยกระดับการสนับสนุนของ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยีต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อ การสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน

กลยุทธ์ 1 มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

ประเด็นกลยุทธ์ 10 : เสริมโอกาสและจุดอ่อน(WO4)

คือ ยกระดับการสนับสนุนของ ด้านการเมือง ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยีต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน

กลยุทธ์ 1 มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน(21.01) 2มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน

ประเด็นกลยุทธ์ 11: เสริมโอกาสและจุดอ่อน(WO5)

คือ ยกระดับการสนับสนุนของด้านการเมือง ด้านสังคม ต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน

กลยุทธ์ 1 มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร

กลยุทธ์ 2 มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร

ประเด็นกลยุทธ์ 12 : เสริมโอกาสและจุดอ่อน(WO6)

คือ ยกระดับการสนับสนุนของด้านสังคม ด้านการเมือง ต่อการมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์

กลยุทธ์ 1 มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า

กลยุทธ์ 2 ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน

### 3. การกำหนดประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ ST

ประเด็นกลยุทธ์ 13: เสริมจุดแข็งและลดภาวะคุกคาม(ST1)  
คือ เพิ่มระดับการสนับสนุนของด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์  
กลยุทธ์ 1 มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน  
กลยุทธ์ 2 มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์

ประเด็นกลยุทธ์ 14: เสริมจุดแข็งและลดภาวะคุกคาม(ST2)  
คือ เพิ่มระดับการสนับสนุนการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนจากภาคเทคโนโลยี และเศรษฐกิจ  
กลยุทธ์ 1 มีกำหนดการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ  
กลยุทธ์ 2 มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน

ประเด็นกลยุทธ์ 15: เสริมจุดแข็งและลดภาวะคุกคาม(ST3)  
คือ ยกระดับการสนับสนุนต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนจากภาคเศรษฐกิจ  
กลยุทธ์ 1 มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน

ประเด็นกลยุทธ์ 16: เสริมจุดแข็งและลดภาวะคุกคาม(ST4)  
คือ เพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนจากภาคเศรษฐกิจและการเมือง  
กลยุทธ์ 1 มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน

ประเด็นกลยุทธ์ 17: เสริมจุดแข็งและลดภาวะคุกคาม(ST5)  
คือ ยกระดับการสนับสนุนต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้  
ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม  
กลยุทธ์ 1 มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู  
กลยุทธ์ 2 ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน

ประเด็นกลยุทธ์ 18: เสริมจุดแข็งและลดภาวะคุกคาม(ST6)  
คือ เพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนจากด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี  
กลยุทธ์ 1 มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้



#### 4. การกำหนดประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ WT

ประเด็นกลยุทธ์ 19 : ลดจุดอ่อนและลดภาวะคุกคาม(WT1)

คือ เพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนจากภาคสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี

กลยุทธ์ 1 มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้

ประเด็นกลยุทธ์ 20: ลดจุดอ่อนและลดภาวะคุกคาม(WT2)

คือ เพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาจากภาคเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม

กลยุทธ์ 1 ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล

กลยุทธ์2มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน

กลยุทธ์3มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู

ประเด็นกลยุทธ์ 21: ลดจุดอ่อนและลดภาวะคุกคาม(WT3)

คือ เพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนจาก ภาคเศรษฐกิจ และการเมือง

กลยุทธ์ 1 มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

ประเด็นกลยุทธ์ 22 : ลดจุดอ่อนและลดภาวะคุกคาม(WT4)

คือ เพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนจากภาค เศรษฐกิจ

กลยุทธ์ 1 มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน

กลยุทธ์ 2 มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน

ประเด็นกลยุทธ์ 23 : ลดจุดอ่อนและลดภาวะคุกคาม(WT5)

คือ เพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนจากด้านเทคโนโลยี ด้าน เศรษฐกิจ

กลยุทธ์ 1 มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร

กลยุทธ์ 2 มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร

ประเด็นกลยุทธ์ 24: ลดจุดอ่อนและลดภาวะคุกคาม(WT6)

คือ เพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์จากภาคเศรษฐกิจและเทคโนโลยี

กลยุทธ์ 1 มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและ พึงใจมากกว่า

กลยุทธ์ 2 ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน

(ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา ฉบับที่ 1 ประกอบด้วย 24 ประเด็นกลยุทธ์

ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
1. เพิ่มระดับการสนับสนุนของด้านสังคม ด้านการเมือง ในการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ 1.1 มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน 1.2 มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์	1. แผนงานเพิ่มระดับการสนับสนุนของด้านสังคม ด้านการเมือง ในการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ 1.1 โครงการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน 1.2 โครงการมีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์
2. เพิ่มระดับการสนับสนุนของด้านการเมือง ด้านสังคม ในการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน 2.1 กำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่ มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2.2 เน้นการสอนทักษะพื้นฐาน	2. แผนงานเพิ่มระดับการสนับสนุนของด้านการเมือง ด้านสังคมในการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน 2.1 โครงการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2.2 โครงการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน
3. เพิ่มระดับการสนับสนุนของด้านการเมือง ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยีในการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้ คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน 3.1 ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน	3. แผนงานเพิ่มระดับการสนับสนุนของด้านการเมือง ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน 3.1โครงการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน
4. เพิ่มระดับการสนับสนุนของด้านสังคมด้านเทคโนโลยี ในการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครอง และชุมชน 4.1 จัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการ สนับสนุนการเรียนการสอน	4. แผนงานเพิ่มระดับการสนับสนุนของด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ในการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุน จากผู้ปกครองและชุมชน 4.1 โครงการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือ เกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน
5. เพิ่มระดับการสนับสนุนของด้านการเมืองในการใส่ใจ ความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา 5.1 ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู 5.2 ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน	5. แผนงานเพิ่มระดับการสนับสนุนของด้านการเมืองใน การใส่ใจในความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา 5.1 โครงการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู 5.2 โครงการในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียน การสอน

ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
6. ยุทธศาสตร์การสนับสนุนของ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยีต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน 6.1 จัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน	6. แผนงานเพิ่มระดับการสนับสนุนของสังคม เทคโนโลยีต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน 6.1 โครงการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
7. ยุทธศาสตร์การสนับสนุนของด้านการเมืองต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน 7.1 สร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้	7. แผนงานยุทธศาสตร์การสนับสนุนของ ด้านการเมือง ต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน 7.1 โครงการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้

ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
8. ยุทธศาสตร์การสนับสนุนของ ด้านการเมือง ต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา 8.1 ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล 8.2 ส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน 8.3 พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู	8. แผนงานเพิ่มระดับยุทธศาสตร์การสนับสนุนของ ด้านการเมือง ต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา 8.1 โครงการใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล 8.2 โครงการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน 8.3 โครงการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู

ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
9. ยุทธศาสตร์การสนับสนุนของ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยีต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อ การสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน 9.1 จัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน	9. แผนงานยุทธศาสตร์การสนับสนุนของ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยีต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อ การสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน 9.1 โครงการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
<p>10. ยกระดับการสนับสนุนของด้านการเมือง ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยีต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน</p> <p>10.1 ให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน</p> <p>10.2 ตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน</p>	<p>10. แผนงานยกระดับการสนับสนุนของ ด้านการเมือง ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยีต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน</p> <p>10.1 โครงการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียนสนับสนุนการสื่อสาร</p> <p>10.2 โครงการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน</p>

ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
<p>11.. ยกระดับการสนับสนุนของด้านการเมือง ด้านสังคม ต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน</p> <p>11.1 ตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร</p> <p>11.2 จัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร</p>	<p>11. แผนงาน ยกระดับการสนับสนุนของด้านการเมือง ด้านสังคม ต่อการใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน</p> <p>11.1 โครงการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร</p> <p>11.2 โครงการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร</p>

ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
<p>12. ยกระดับการสนับสนุนของด้านสังคม ด้านการเมือง ต่อการมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์</p> <p>12.1 กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า</p> <p>12.2 ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน</p>	<p>12. แผนงานยกระดับการสนับสนุนของด้านสังคม ด้านการเมือง ต่อการมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์</p> <p>12.1 โครงการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า</p> <p>12.2 โครงการยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน</p>

ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
<p>13. เพิ่มระดับการสนับสนุนของด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์</p> <p>13.1 กำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน</p> <p>13.2 กำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์</p>	<p>13. แผนงาน เพิ่มระดับการสนับสนุนของด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์</p> <p>13.1 โครงการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน</p> <p>13.2 โครงการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์</p>

ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
<p>14. เพิ่มระดับการสนับสนุนการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนจากภาคเทคโนโลยี และเศรษฐกิจ</p> <p>14.1 กำหนดการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>14.2 เน้นการสอนทักษะพื้นฐาน</p>	<p>14. แผนงานเพิ่มระดับการสนับสนุนการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนจากภาคเทคโนโลยี และเศรษฐกิจ</p> <p>14.1โครงการกำหนดการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>14.2 โครงการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน</p>

ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
15. ยกระดับการสนับสนุนต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนจากภาคเศรษฐกิจ 15.1ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน	15. แผนงานยกระดับการสนับสนุนต่อการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนจากภาคเศรษฐกิจ 15.1 โครงการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน

ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
16. เพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนจากภาคเศรษฐกิจ และการเมือง 16.1 จัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน	16. แผนงานเพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนจากภาคเศรษฐกิจ และการเมือง 16.1 โครงการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน

ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
17. ยกระดับการสนับสนุนต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยี ภาคเศรษฐกิจ และสังคม 17.1มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู 17.2ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน	17. แผนงานยกระดับการสนับสนุนต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยี ภาคเศรษฐกิจ และสังคม 17.1 โครงการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู 17.2 โครงการใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน

ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
18. เพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนจากด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี 18.1 กระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	18. แผนงาน เพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนจากด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี 18.1 โครงการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
19. เพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนจากภาคสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี 19.1 สร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้	19. แผนงานเพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนจากภาคสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี 19.1 โครงการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้

ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
<p>20. เพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาจากภาคเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม</p> <p>20.1 ใ้ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล</p> <p>20.2 มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน</p> <p>20.3 พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู</p>	<p>20. แผนงานเพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาจากภาคเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม</p> <p>20.1 โครงการใ้ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล</p> <p>20.2 โครงการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน</p> <p>20.3 โครงการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู</p>

ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
<p>21. เพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนจาก ภาคเศรษฐกิจ และการเมือง</p> <p>21.1 จัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน</p>	<p>21. แผนงานเพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนจาก ภาคเศรษฐกิจ และการเมือง</p> <p>21.1 โครงการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน</p>

ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
<p>22. เพิ่มระดับการสนับสนุน ต่อการใ้ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนจากภาคเศรษฐกิจ</p> <p>22.1 มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน</p> <p>22.2 ตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน</p>	<p>7. แผนงานเพิ่มระดับการสนับสนุน ต่อการใ้ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนจากภาคเศรษฐกิจ</p> <p>22.1 โครงการมีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน</p> <p>22.2 โครงการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน</p>

ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
<p>23. เพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการใ้ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนจากด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ</p> <p>23.1 ตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร</p> <p>23.2 จัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร</p>	<p>23. แผนงานเพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการใ้ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนจากด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ</p> <p>23.1 โครงการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร</p> <p>23.2 โครงการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร</p>

ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
24. เพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์จากภาคเศรษฐกิจและเทคโนโลยี	24. แผนงานเพิ่มระดับการสนับสนุนต่อการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์จากภาคเศรษฐกิจและเทคโนโลยี
24.1 กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า	24.1โครงการกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงใจมากกว่า
24.2 ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน	24.2 โครงการยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน

### ผลการยก(ร่าง) กลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. ผลการยก(ร่าง)กลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาฉบับที่ 1

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือ ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน มาจัดทำ SWOT Matrix แยกรายภาคได้ 4 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ และโดยภาพรวมในการวิจัยครั้งนี้ ตามขั้นตอนของ พงุทธิ์ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) ดังนี้

1.1 จุดแข็ง (Strength=S) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  ต่ำ ของสภาพแวดล้อมภายใน เป็นจุดแข็งของความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ ที่จะเสริมจุดแข็ง

1.2 จุดอ่อน (W=Weakness) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  สูง ของสภาพแวดล้อมภายใน เป็นจุดอ่อนของความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ ที่จะขจัด/ลดจุดอ่อน

1.3 โอกาส (O=Opportunity) จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  สูง ของสภาพแวดล้อมภายนอก โดยหาแนวทางส่งเสริมให้เกิดโอกาส

1.4 ภาวะคุกคาม (T=Threats) จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  สูง ของสภาพแวดล้อมภายนอก โดยหลีกเลี่ยงแนวทางที่ก่อให้เกิดภาวะคุกคาม

การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วยการทำ SWOT Matrix จากผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน และโอกาส ภาวะคุกคาม ของสภาพแวดล้อมภายนอกกำลังส่งผลต่อ ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนดังต่อไปนี้

จาก SWOT Matrix ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่ามีกลยุทธ์ SO 6 ข้อ กลยุทธ์ WO 6 ข้อ กลยุทธ์ WT 6 ข้อ และกลยุทธ์ ST 6 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix มาแนะนำเสนอเป็นร่างกลยุทธ์เพื่อหาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ดังนี้

ประเด็นกลยุทธ์ ได้กำหนดจาก ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมี 6 ด้าน โดยพิจารณาจากค่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนผู้วิจัยจึงได้จัดทำกลยุทธ์ทุกกลยุทธ์เรียงลำดับความต้องการจำเป็นในแต่ละด้าน รวมเป็น 20 กลยุทธ์

แผนปฏิบัติการ (แผนงาน/โครงการ) แผนงานได้กำหนดจากประเด็นกลยุทธ์ และโครงการได้กำหนดจากแผนงาน แนวคิด และการศึกษาเอกสาร ในบทที่ 2 เพื่อหาวิธีการในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และได้แผนปฏิบัติการ (แผนงาน/โครงการ) จำนวน 6 แผนงาน โครงการ จำนวน 49 โครงการ ทั้ง 20 กลยุทธ์

#### 4.6 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 1 โดยการประชุมกลุ่มของผู้ทรงวุฒิ (Focus Group) ได้ (ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2

สรุปประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)ของ(ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ฉบับที่ 2)

จากตารางSWOT พบว่ากลยุทธ์ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการจัดกลุ่มร่างประเด็นกลยุทธ์ 6 ประเด็น กลยุทธ์ 20 ประเด็นดังนี้

ประเด็นกลยุทธ์ที่1เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอน ประกอบด้วย 2กลยุทธ์ ได้แก่ 1)เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวัง เพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้2) กระตุ้นและสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียน

ประเด็นกลยุทธ์ที่2ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ได้แก่ 1)ใส่ใจความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน2)พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู3)ส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน 4) ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู 5)เปิดกว้างทางความคิด

ประเด็นกลยุทธ์ที่3พัฒนาการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ประกอบด้วย 2กลยุทธ์ได้แก่ 1)ประสานงานเพื่อการสนับสนุนการเรียนการสอน2)ประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน

ประเด็นกลยุทธ์ที่4สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ได้แก่ 1) ตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน 2)ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน 3)ให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้อของนักเรียน

ประเด็นกลยุทธ์ที่5พัฒนาการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ประกอบด้วย 4กลยุทธ์ได้แก่ 1)กำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2)จัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร 3)ตัดสินใจและประสานงานให้ครอบคลุมตามหลักสูตร4) เน้นการสอนทักษะพื้นฐาน

ประเด็นกลยุทธ์ที่6พัฒนาการวางแผนภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย 4กลยุทธ์ได้แก่ 1)กำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน 2)กำหนดพันธกิจเพื่อบรรลุเป้าประสงค์3)



กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการ 4) ยึดวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาโรงเรียน

แผนปฏิบัติการ (แผนงาน/โครงการ) ประกอบด้วยแผนงาน 6 แผนโครงการ 49 โครงการดังนี้

แผนงานที่ 1 ส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอน ประกอบด้วย 6 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการสร้างบรรยากาศแห่งความอบอุ่นโดยทุกคนได้รับความสำเร็จ ด้านการเรียนรู้ 2) โครงการจัดบรรยากาศร่มรื่น 3) โครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้แบบบูรณาการ 4) โครงการจัดการเรียนการสอนให้มีสุนทรียภาพ 5) โครงการจัดสิ่งแวดล้อมที่ดึงดูดใจผู้เรียน 6) โครงการจัดกิจกรรมนันทนาการแทรกในบทเรียน

แผนงานที่ 2 ขยายโอกาสการพัฒนาความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 13 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการสร้างปัญญาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้หลักพุทธศุทธและหลักกฤติธรรม 2) โครงการส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) โครงการส่งเสริมพัฒนาครูให้มีความรู้ด้านวิจัยและพัฒนา 4) โครงการสร้างครูให้มีความรู้เต็มความสามารถ 5) โครงการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง 6) โครงการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแก่ครู 7) โครงการเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา 8) โครงการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่ผู้ร่วมงาน 9) โครงการให้โอกาสและความท้าทายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถแก่ตนเอง 10) โครงการพัฒนาบุคลากรเชิงยั่งยืน 11) โครงการพัฒนาครูให้เข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ 12) โครงการสร้างผู้บังคับบัญชาให้เป็นคนดีอย่างสม่ำเสมอ 13) โครงการพัฒนาครูให้มีความสมรรถนะตรงกับงานที่รับผิดชอบ

แผนงานที่ 3 ยกระดับการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ประกอบด้วย 6 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการจัดทำระบบข้อมูลแห่งการเรียนรู้สู่ชุมชน 2) โครงการสร้างและใช้ระบบสื่อสารแบบ ICT 3) โครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือในการสื่อสารระหว่างเครือข่ายผู้ปกครองและชุมชน 4) โครงการส่งเสริมให้ครูและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยนำแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งในและนอกโรงเรียนมาบูรณาการกับแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการวิเคราะห์ 5) โครงการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับสังคมและชุมชน 6) โครงการส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการและบริการ

แผนงานที่ 4 การพัฒนากระบวนการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน ประกอบด้วย 9 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการส่งเสริมพัฒนาปรับปรุงสื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัย 2) โครงการพัฒนาเครือข่ายเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนในสถานศึกษา 3) โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้รับการเรียนรู้แบบหลากหลาย 4) โครงการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้เรียน 5) โครงการพัฒนาทักษะการแสวงหาความรู้ด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง 6) โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้ศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่นของตนเอง 7) โครงการส่งเสริมให้จัดระบบดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคล 8) โครงการส่งเสริมให้นักเรียนใช้ชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง 9) โครงการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

แผนงานที่ 5 พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ประกอบด้วย 8 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการแสวงหานวัตกรรมใหม่มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน 2) โครงการสร้างเครือข่ายร่วมกันพัฒนาหลักสูตร 3) โครงการบริหารการใช้

ทรัพยากรอย่างเป็นระบบและคุ้มค่า 4) โครงการพัฒนาหลักสูตรโดยมุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ 5) โครงการวางนโยบายแผนงานให้ครอบคลุมตามหลักสูตร 6) โครงการบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพสังคมปัจจุบัน 7) โครงการส่งเสริมพัฒนาทักษะพื้นฐานแก่นักเรียนแรกเข้า 8) โครงการจัดการเรียนการสอนที่เข้มแข็งคือกำหนดเวลาเรียนไว้มากชั่วโมงและเน้นความสำเร็จ

แผนงานที่ 6 การพัฒนาภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย 7 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน 2) โครงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ด้านภาษาต่างประเทศของผู้เรียน 3) โครงการกำหนดพันธกิจเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ 4) โครงการสร้าง The best way โดยการหา SWOT ขององค์กร 5) โครงการกำหนดนโยบายแผนงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 6) โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้ใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อรองรับการเข้าสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล 7) โครงการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมกับวิธีการบริหารจัดการ

#### 4.7 ร่างกลยุทธ์ตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ รายบุคคลและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

##### 4.7.1 ผลการปรับปรุงร่างกลยุทธ์ตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำทางการเรียนการสอน ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน มาวิเคราะห์ เพื่อนำเสนอประเด็นกลยุทธ์ และกลยุทธ์เพื่อมาเสริมจุดแข็ง และลด/ขจัดจุดอ่อน พร้อมทั้งเสนอแผนปฏิบัติการ (แผนงาน/โครงการ) โดยกำหนดแผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)จากภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ได้เป็น 6 แผนงาน และ 49 โครงการส่วนประเด็นกลยุทธ์ กำหนดจากประเด็นหลักของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน และกลยุทธ์กำหนดจากเนื้อหาของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ที่ได้มาจากการวิเคราะห์สังเคราะห์ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนได้เป็น 20 กลยุทธ์ ส่วนแผนปฏิบัติการ (แผนงาน/โครงการ) กำหนดจากรายชื่อย่อยจากแบบสอบถาม แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ดังนี้

ข้อเสนอแนะจากการประเมินร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับที่ 2 จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล มีดังนี้

สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิผู้ตอบแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

##### 1. แก่ไข ข้อ 1.1 แก่คำว่าสู่ เป็นคำว่า ไน

1.1 โครงการจัดทำระบบข้อมูลแห่งการเรียนรู้(สู่)ในชุมชน  
(เป็นแผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)ที่ 1.1 จากประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 : พัฒนาการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน กลยุทธ์ที่ 1 : ประสานงานเพื่อการสนับสนุนการเรียนการสอน)

##### 2. แก่ไข ข้อ 1.2 คำว่า ร่มรื่น เป็นคำว่า นำเรียน

### 1.2 โครงการจัดบรรยากาศ(ร่มรื่น)น่าเรียน

(เป็นแผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)ที่ 1.2 จากประเด็นกลยุทธ์ที่ 1: เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอน กลยุทธ์ที่ 1 : เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ )

#### 3. แก้ไข ข้อ 1.2 คำว่า **ให้มีสุนทรียภาพ** เป็นคำว่า **ให้มีความสุข**

### 2.2 โครงการจัดการเรียนการสอน(ให้มีสุนทรียภาพ)ให้มีความสุข

(เป็นแผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)ที่ 2.2 จากประเด็นกลยุทธ์ที่ 1: เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอน กลยุทธ์ที่ 2 : กระตุ้นและสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ )

#### 4. แก้ไขข้อ 2.1 แก้คำว่า **สร้าง** เป็นคำว่า **พัฒนา**

### 2.1 โครงการ(สร้าง)พัฒนาครูให้มีความรู้เต็มความสามารถ

(เป็นแผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ) ที่ 2.1 จากประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 : ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู)

5.00-4.50 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

4.49-3.50 หมายถึงมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมาก

3.49-2.50 หมายถึงมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

2.49-1.50 หมายถึงมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับน้อย

1.49-1.00หมายถึงมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

แสดงผลตามตาราง ที่ 129 - 133 ดังนี้

ตารางที่129ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของประเด็นกลยุทธ์จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

ประเด็นกลยุทธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอน	4.75	0.46	มากที่สุด	4.63	0.52	มากที่สุด
2.ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.50	0.53	มากที่สุด	4.63	0.52	มากที่สุด
3.พัฒนาการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	4.75	0.46	มากที่สุด	4.75	0.46	มากที่สุด
4. สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน	4.38	0.52	มาก	4.38	0.52	มาก
5.พัฒนาการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	4.50	0.53	มากที่สุด	4.38	0.52	มาก
6.พัฒนาการวางภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม	4.25	0.46	มาก	4.25	0.46	มาก
รวม	4.52	0.50	มากที่สุด	4.50	0.51	มากที่สุด

จากตารางที่ 129 พบว่าการประเมินความเหมาะสมของประเด็นกลยุทธ์โดยรวม ข้อที่มีความเหมาะสมสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.52$ , S.D.= 0.50)เรียงตามลำดับ 1 - 3 ได้แก่1) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอนและ พัฒนาการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 4.75$ ,S.D. = 0.46)มีค่าเฉลี่ยสูงสุด2) พัฒนาการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนและใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.50$ , S.D.= 0.53)3) สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.38$ , S.D.= 0.52 )คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ พัฒนาการวางภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{x} = 4.25$ , S.D.= 0.46 )

การประเมินความเป็นไปได้ของประเด็นกลยุทธ์โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.50$ ,S.D.= 0.51)เรียงตามลำดับ 1 - 3 ได้แก่ 1) พัฒนาการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน( $\bar{x} = 4.75$ ,S.D.= 0.46)มีค่าเฉลี่ยสูงสุด2) ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา และเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอน( $\bar{x} = 4.63$ ,S.D. = 0.52) 3) พัฒนาการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนและสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.38$ ,S.D. = 0.52)คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ พัฒนาการวางภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{x} = 4.25$ , S.D. = 0.46)

**ตารางที่ 130** ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนปฏิบัติการ (แผนงาน)จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

แผนปฏิบัติการ(แผนงาน)	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1.ส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอนและจัดปัจจัยที่ขัดขวางต่อบรรยากาศเชิงบวก	4.75	0.46	มากที่สุด	4.63	0.52	มากที่สุด
2.ขยายโอกาสการพัฒนาความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.50	0.53	มากที่สุด	4.63	0.52	มากที่สุด
3.ยกระดับการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	4.75	0.46	มากที่สุด	4.75	0.46	มากที่สุด
4.พัฒนากระบวนการกำกับ ติดตามและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน	4.38	0.52	มาก	4.38	0.52	มาก
5. พัฒนากระบวนการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	4.50	0.53	มากที่สุด	4.38	0.52	มาก
6. พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการวางภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม	4.25	0.46	มาก	4.25	0.46	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.52</b>	<b>0.50</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.50</b>	<b>0.51</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 130 พบว่าการประเมินความเหมาะสมของแผนปฏิบัติการ (แผนงาน) โดยรวม ข้อที่มีความเหมาะสมสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.52, S.D. = 0.50$ ) เรียงตามลำดับ 1 - 3 ได้แก่ 1)ส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอนและจัดปัจจัยที่ขัดขวางต่อบรรยากาศเชิงบวก และยกระดับการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 4.75, S.D. = 0.46$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) พัฒนากระบวนการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนและขยายโอกาสการพัฒนาความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{x} = 4.50, S.D. = 0.53$ ) 3) พัฒนากระบวนการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.38, S.D. = 0.52$ ) คะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการวางภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{x} = 4.25, S.D. = 0.46$ )

การประเมินความเป็นไปได้ของแผนปฏิบัติการ (แผนงาน) โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.50, S.D. = 0.51$ ) เรียงตามลำดับ 1 - 3 ได้แก่ 1) ยกระดับการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{x} = 4.75, S.D. = 0.46$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) ขยายโอกาสการพัฒนาความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา และส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.63, S.D. = 0.52$ ) 3) พัฒนากระบวนการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารหลักสูตรและการเรียนและการสอน และพัฒนากระบวนการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน ( $\bar{x} = 4.38, S.D. = 0.52$ ) คะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการวางภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{x} = 4.25, S.D. = 0.46$ )

**ตารางที่ 131** ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

กลยุทธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอน</b>						
1.1) กลยุทธ์สร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้	4.50	0.53	มากที่สุด	4.50	0.53	มากที่สุด
1.2) กลยุทธ์กระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	4.38	0.52	มาก	4.38	0.52	มาก
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา</b>						
2.1) กลยุทธ์เปิดกว้างทางความคิด	4.13	0.83	มาก	4.25	0.89	มาก
2.2) กลยุทธ์ส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน	4.38	0.52	มาก	4.25	0.46	มาก
2.3) กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู	4.50	0.53	มากที่สุด	4.50	0.53	มากที่สุด
2.4) กลยุทธ์ใส่ใจความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน	4.75	0.46	มากที่สุด	4.75	0.46	มากที่สุด
2.5) กลยุทธ์ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู	4.50	0.53	มากที่สุด	4.50	0.53	มากที่สุด
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้บริหารและชุมชน</b>						
3.1) กลยุทธ์จัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อการสนับสนุนการเรียนการสอน	4.50	0.76	มากที่สุด	4.38	0.74	มาก
3.2) กลยุทธ์ประชุมผู้บริหารและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน	4.38	0.52	มาก	4.38	0.52	มาก
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน</b>						
4.1) กลยุทธ์ให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน	4.63	0.52	มากที่สุด	4.50	0.53	มากที่สุด
4.2) กลยุทธ์ตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน	4.25	0.46	มาก	4.13	0.35	มาก
4.3) กลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน	4.38	0.52	มาก	4.50	0.53	มากที่สุด
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน</b>						
5.1) กลยุทธ์ตัดสินใจและประสานงานให้ครอบคลุมตามหลักสูตร	4.38	0.74	มาก	4.38	0.74	มาก
5.2) กลยุทธ์จัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร	4.75	0.46	มากที่สุด	4.75	0.46	มากที่สุด
5.3) กลยุทธ์เน้นการสอนทักษะพื้นฐาน	4.50	0.76	มากที่สุด	4.50	0.76	มากที่สุด
5.4) กลยุทธ์กำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.50	0.76	มากที่สุด	4.50	0.76	มากที่สุด
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาการวางภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม</b>						
6.1) กลยุทธ์กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ที่ต้องการดำเนินการ	4.25	0.71	มาก	4.25	0.71	มาก
6.2) กลยุทธ์ยึดวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาโรงเรียน	4.50	0.53	มากที่สุด	4.63	0.52	มากที่สุด
6.3) กลยุทธ์กำหนดพันธกิจเพื่อบรรลุเป้าประสงค์	4.50	0.53	มากที่สุด	4.50	0.53	มากที่สุด
6.4) กลยุทธ์กำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.25	0.46	มาก	4.25	0.46	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.44</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>	<b>4.44</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่131พบว่า การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์โดยรวม ข้อที่มีความเหมาะสม สูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D.= 0.58) เรียงตามลำดับ 1 - 3 ได้แก่ 1) จัดประชุมสัมมนา บุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตรและใส่ใจความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.75$ , S.D.= 0.46) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) ให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้นักเรียน ( $\bar{x} = 4.63$ , S.D.= 0.52) และ 3) มี 8 เรื่อง ได้แก่ กำหนดพันธกิจเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ ยึดวิสัยทัศน์เพื่อ พัฒนาโรงเรียน กำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้น การสอนทักษะพื้นฐานประสานงานเพื่อการสนับสนุนการเรียนการสอนเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวก และความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถ ในการสนับสนุนการทำงานของครูและส่งเสริมความก้าวหน้าของครู ( $\bar{x} = 4.50$ , S.D.= 0.53) คะแนน เฉลี่ยต่ำสุด คือ เปิดกว้างทางความคิด ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D.= 0.83)

การประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D.= 0.58) เรียงตามลำดับ 1 - 3 ได้แก่ 1) จัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตรใส่ใจความก้าวหน้าของครู เกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.75$ , S.D.= 0.46) 2) ยึดวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.63$ , S.D.= 0.52) และ 3) มี 7 เรื่อง ได้แก่ กำหนดพันธกิจเพื่อบรรลุเป้าประสงค์เน้นการสอนทักษะพื้นฐาน เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวัง เพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากรทาง การศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู พัฒนา หลักสูตรและการเรียนการสอน ใส่ใจการเรียนรู้นักเรียน ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้นักเรียน และให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้นักเรียน ( $\bar{x} = 4.50$ , S.D. = 0.53) คะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D.= 0.35)

ตารางที่132ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนปฏิบัติการ (แผนงาน/แผนโครงการ)

แผนปฏิบัติการ (แผนงาน/แผนโครงการ)	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอน</b> <b>แผนปฏิบัติการ : แผนงานที่ 1ส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอนและจัดปัจจัยที่ขัดขวางต่อบรรยากาศเชิงบวก</b> <b>กลยุทธ์ 1.สร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้</b>						
1.1) โครงการสร้างบรรยากาศแห่งความอบอุ่นโดยทุกคนได้รับความสำเร็จด้านการเรียนรู้	4.50	0.53	มากที่สุด	4.50	0.53	มากที่สุด
1.2)โครงการจัดบรรยากาศร่มรื่น	4.38	0.52	มาก	4.38	0.52	มาก
<b>กลยุทธ์ 2. กระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้</b>						
2.1)โครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้แบบบูรณาการ	4.63	0.52	มากที่สุด	4.38	0.52	มาก
2.2)โครงการจัดการเรียนการสอนให้มีสุนทรียภาพ	4.38	0.52	มาก	4.38	0.52	มาก
2.3)โครงการจัดสิ่งแวดล้อมที่ดึงดูดใจผู้เรียน	4.50	0.53	มากที่สุด	4.38	0.52	มาก
2.4)โครงการจัดกิจกรรมนันทนาการแทรกในบทเรียน	4.38	0.92	มาก	4.50	0.53	มากที่สุด
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา</b> <b>แผนปฏิบัติการ : แผนงานที่ 2ขยายโอกาสและพัฒนาความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา</b> <b>กลยุทธ์ 1. เปิดกว้างทางความคิด</b>						
1.1) โครงการสร้างผู้บังคับบัญชาให้เป็นคนดีอย่างสม่ำเสมอ	4.25	0.89	มาก	4.13	0.83	มาก
1.2) โครงการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะตรงกับงานที่รับผิดชอบ	4.38	0.52	มาก	4.50	0.53	มากที่สุด
<b>กลยุทธ์ 2. ส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน</b>						
2.1) โครงการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแก่ครู	4.50	0.76	มากที่สุด	4.50	0.76	มากที่สุด
2.2) โครงการเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.13	0.99	มาก	4.25	1.04	มาก
2.3) โครงการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่ผู้ร่วมงาน	4.25	0.71	มาก	4.25	0.71	มาก
<b>กลยุทธ์ 3. พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู</b>						
3.1) โครงการสร้างครูให้มีความรู้เต็มความสามารถ	4.25	0.89	มาก	4.25	0.89	มาก
3.2) โครงการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาดตนเอง	4.38	0.52	มาก	4.38	0.52	มาก
<b>กลยุทธ์ 4. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน</b>						
4.1)โครงการสร้างปัญญาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักพุทธสูตรและหลักคุณธรรม	4.38	0.52	มาก	4.38	0.52	มาก
4.2)โครงการส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.38	0.52	มาก	4.38	0.52	มาก
4.3)โครงการส่งเสริมพัฒนาครูให้มีความรู้ด้านการวิจัยและพัฒนา	4.50	0.53	มากที่สุด	4.38	0.52	มาก
<b>กลยุทธ์ 5. ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู</b>						
5.1)โครงการให้โอกาสและความท้าทายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถแก่ตนเอง	4.63	0.52	มากที่สุด	4.63	0.52	มากที่สุด
5.2)โครงการพัฒนาบุคลากรเชิงยั่งยืน	4.38	0.52	มาก	4.38	0.52	มาก
5.3)โครงการพัฒนาครูให้เข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ	4.50	0.53	มากที่สุด	4.63	0.52	มาก
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3พัฒนาการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน</b> <b>แผนปฏิบัติการ : แผนงานที่ 3ยกระดับการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน</b> <b>กลยุทธ์ 1.จัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อการสนับสนุนการเรียนการสอน</b>						
1.1)โครงการจัดทำระบบข้อมูลแห่งการเรียนรู้สู่ชุมชน	4.63	0.52	มากที่สุด	4.63	0.52	มากที่สุด
1.2)โครงการสร้างและใช้ระบบสื่อสารแบบ ICT	4.63	0.52	มากที่สุด	4.50	0.53	มากที่สุด
1.3)โครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือในการสื่อสารระหว่างเครือข่ายผู้ปกครองและชุมชน	4.50	0.53	มากที่สุด	4.50	0.53	มากที่สุด



## ตารางที่ 132ต่อ)

แผนปฏิบัติการ (แผนงาน/แผนโครงการ)	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน</b>						
แผนปฏิบัติการ : แผนงานที่ 3 ยกระดับการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน						
กลยุทธ์ 2. ประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน						
2.1)โครงการส่งเสริมให้ครูและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยนำแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งในและนอกโรงเรียนมาบูรณาการกับแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการวิเคราะห์	4.50	0.53	มากที่สุด	4.50	0.53	มากที่สุด
2.2)โครงการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับสังคมและชุมชน	4.63	0.52	มากที่สุด	4.50	0.53	มากที่สุด
2.3)โครงการส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการและบริการ	4.38	0.52	มาก	4.38	0.52	มาก
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน</b>						
แผนปฏิบัติการ : แผนงานที่ 4 พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน						
กลยุทธ์ 1. ให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาค่าการเรียนรู้อของนักเรียน						
1.1)โครงการส่งเสริมให้จัดระบบดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคล	4.63	0.52	มากที่สุด	4.63	0.52	มากที่สุด
1.2)โครงการส่งเสริมให้นักเรียนใช้ชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง	4.50	0.53	มากที่สุด	4.50	0.53	มากที่สุด
1.3)โครงการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ	4.50	0.53	มากที่สุด	4.63	0.52	มากที่สุด
กลยุทธ์ 2. ตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน						
2.1)โครงการส่งเสริมพัฒนาปรับปรุงสื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัย	4.50	0.53	มากที่สุด	4.38	0.52	มาก
2.2)โครงการพัฒนาเครือข่ายเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนในสถานศึกษา	4.50	0.53	มากที่สุด	4.38	0.52	มาก
กลยุทธ์ 3. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน						
3.1)โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้รับการเรียนรู้แบบหลากหลาย	4.63	0.52	มากที่สุด	4.50	0.53	มากที่สุด
3.2)โครงการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้เรียน	4.50	0.53	มากที่สุด	4.50	0.53	มากที่สุด
3.3)โครงการพัฒนาทักษะการแสวงหาความรู้ด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง	4.38	0.74	มาก	4.38	0.74	มาก
3.4)โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้ศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่นของตนเอง	4.50	0.53	มากที่สุด	4.50	0.53	มากที่สุด
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน</b>						
แผนปฏิบัติการ : แผนงานที่ 5 พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน						
กลยุทธ์ 1. ตัดสินใจและประสานงานให้ครอบคลุมตามหลักสูตร						
1.1 โครงการวางนโยบายแผนงานให้ครอบคลุมตามหลักสูตร	4.38	0.74	มาก	4.25	0.71	มาก
1.2 โครงการบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพสังคมปัจจุบัน	4.38	0.74	มาก	4.25	0.71	มาก
กลยุทธ์ 2. จัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร						
2.1)โครงการสร้างเครือข่ายร่วมกันพัฒนาหลักสูตร	4.38	0.52	มาก	4.38	0.52	มาก
2.2)โครงการบริหารการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นระบบและคุ้มค่า	4.25	0.71	มาก	4.25	0.71	มาก
2.3)โครงการพัฒนาหลักสูตรโดยมุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ	4.38	0.52	มาก	4.38	0.52	มาก

## ตารางที่ 132 (ต่อ)

แผนปฏิบัติการ (แผนงาน/แผนโครงการ)	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
<b>กลยุทธ์3. เน้นการสอนทักษะพื้นฐาน</b>						
3.1)โครงการส่งเสริมพัฒนาทักษะพื้นฐานแก่นักเรียนแรกเข้า	3.88	0.64	มาก	3.88	0.64	มาก
3.2)โครงการจัดการเรียนการสอนที่เข้มแข็งคือกำหนดเวลาเรียนไว้มากชั่วโมงและเน้นความสำเร็จ	3.88	0.83	มาก	3.75	0.71	มาก
<b>กลยุทธ์4. กำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</b>						
4.1)โครงการแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	4.13	0.83	มาก	4.25	0.71	มาก
<b>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 6พัฒนาการวางภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม</b>						
<b>แผนปฏิบัติการ : แผนงานที่ 6 การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการวางภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม</b>						
<b>กลยุทธ์1. กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ที่ต้องการดำเนินการ</b>						
1.1)โครงการกำหนดนโยบายแผนงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	4.38	0.52	มาก	4.50	0.53	มากที่สุด
1.2)โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้ใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อรองรับการเข้าสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล	4.50	0.53	มากที่สุด	4.50	0.53	มากที่สุด
<b>กลยุทธ์2. ยึดวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาโรงเรียน</b>						
2.1)โครงการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมกับวิธีการบริหารจัดการ	4.38	0.52	มาก	4.38	0.52	มาก
<b>กลยุทธ์3. กำหนดพันธกิจเพื่อบรรลุเป้าประสงค์</b>						
3.1)โครงการกำหนดพันธกิจเพื่อบรรลุเป้าประสงค์	4.13	0.83	มาก	4.13	0.83	มาก
3.2)โครงการสร้าง The best way โดยการหา SWOT ขององค์กร	4.50	0.76	มากที่สุด	4.38	0.74	มาก
<b>กลยุทธ์4. กำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน</b>						
4.1)โครงการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.38	0.52	มาก	4.25	0.46	มาก
4.2)โครงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ด้านภาษาต่างประเทศของผู้เรียน	4.50	0.53	มากที่สุด	4.50	0.53	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.41</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>	<b>4.39</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 132 พบว่าการประเมินความเหมาะสมของโครงการโดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.41, S.D. = 0.61$ ) เรียงตามลำดับ 1 - 3 ได้แก่ ลำดับที่ 1)มี 7 เรื่อง ได้แก่ โครงการจัดทำระบบข้อมูลแห่งการเรียนรู้สู่ชุมชน โครงการสร้างและใช้ระบบสื่อสารแบบ ICT โครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือในการสื่อสารระหว่างเครือข่ายผู้ปกครองและชุมชน โครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้แบบบูรณาการ โครงการให้โอกาสและความท้าทายแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถแก่ตนเองโครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้รับการเรียนรู้แบบหลากหลาย โครงการส่งเสริมให้จัดระบบดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคล ( $\bar{x} = 4.63, S.D. = 0.52$ )ลำดับที่2)มี 16 เรื่อง ได้แก่ โครงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ด้านภาษาต่างประเทศของผู้เรียน โครงการสร้าง The best way โดยการหา SWOT ขององค์กร โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้ใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อรองรับการเข้าสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล โครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือในการสื่อสารระหว่างเครือข่ายผู้ปกครองและชุมชน โครงการส่งเสริมให้ครูและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยนำแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งในและนอกโรงเรียนมาบูรณาการกับแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการวิเคราะห์ โครงการสร้างบรรยากาศแห่งความอบอุ่นโดยทุกคนได้รับ

ความสำเร็จด้านการเรียนรู้ โครงการจัดสิ่งแวดล้อมที่ดึงดูดใจผู้เรียน โครงการส่งเสริมพัฒนาครูให้มี ความรู้ด้านการวิจัยและพัฒนา โครงการสร้างขวัญกำลังใจในนางแก่ครู โครงการพัฒนาครูให้เข้าสู่ มาตรฐานวิชาชีพ โครงการส่งเสริมพัฒนาปรับปรุงสื่อเรียนการสอนให้ทันสมัย โครงการพัฒนา เครือข่ายเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนในสถานศึกษา โครงการติดตามความก้าวหน้าในการ ปฏิบัติงานของผู้เรียน โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้ศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่นของตนเอง โครงการ ส่งเสริมให้นักเรียนใช้ชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง โครงการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อ หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ( $\bar{x} = 4.50, S.D. = 0.53$ ) ลำดับที่ 3) มี 16 เรื่อง ได้แก่ โครงการโครงการจัด บรรยายภาคสมัครเรียน โครงการจัดการเรียนการสอนให้มีสุนทรียภาพ โครงการสร้างปัญญาให้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาโดยใช้หลักพุทธธรรมและหลักคุณธรรมโครงการบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพ สังคมปัจจุบันโครงการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน โครงการส่งเสริมให้เกิดการ ทำงานแบบมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโครงการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง โครงการพัฒนาบุคลากรเชิงยั่งยืนโครงการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะตรงกับงานที่รับผิดชอบโครงการ ส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการและบริการ โครงการพัฒนาทักษะการ แสวงหาความรู้ด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่องโครงการพัฒนาหลักสูตรโดยมุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ โครงการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน โครงการกำหนดนโยบายแผนงานทั้งใน ระยะสั้นและระยะยาว โครงการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมกับวิธีการบริหารจัดการ ( $\bar{x} = 4.38, S.D. = 0.52$ ) โครงการวางนโยบายแผนงานให้ครอบคลุมตามหลักสูตร ( $\bar{x} = 4.38, S.D. = 0.74$ ) โครงการจัดกิจกรรมนันทนาการแทรกในบทเรียน ( $\bar{x} = 4.38, S.D. = 0.92$ ) คะแนนเฉลี่ยต่ำสุด มี 3 เรื่อง คือ โครงการส่งเสริมพัฒนาทักษะพื้นฐานแก่นักเรียนแรกเข้า ( $\bar{x} = 3.88, S.D. = 0.64$ ) โครงการจัดการเรียนการสอนที่เข้มแข็งคือกำหนดเวลาเรียนไว้มากชั่วโมงและเน้นความสำเร็จ ( $\bar{x} = 3.88, S.D. = 0.83$ ) โครงการแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{x} = 4.13, S.D. = 0.83$ ) โครงการเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา ( $\bar{x} = 4.13, S.D. = 0.99$ )

การประเมินความเป็นไปได้ของโครงการโดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.39, S.D. = 0.59$ ) เรียงตามลำดับ 1 - 3 ได้แก่ ลำดับที่ 1) มี 5 เรื่อง ได้แก่ โครงการจัดทำระบบข้อมูลแห่งการเรียนรู้สู่ ชุมชนโครงการให้โอกาสและความท้าทายแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถแก่ตนเอง โครงการพัฒนาครูให้เข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพโครงการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ ต้องปฏิบัติโครงการส่งเสริมให้จัดระบบดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคล ( $\bar{x} = 4.63, S.D. = 0.52$ ) ลำดับที่ 2) มี 15 เรื่อง ได้แก่ โครงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ด้านภาษาต่างประเทศของผู้เรียน โครงการกำหนด นโยบายแผนงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้ใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อ รองรับการเข้าสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล โครงการสร้างและใช้ระบบสื่อสารแบบ ICTโครงการ เสริมสร้างความสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือในการสื่อสารระหว่างเครือข่ายผู้ปกครองและชุมชน โครงการส่งเสริมให้ครูและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยนำแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งในและนอก โรงเรียนมาบูรณาการกับแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการวิเคราะห์ โครงการส่งเสริมการทำงานแบบมี ส่วนร่วมกับสังคมและชุมชน โครงการสร้างบรรยากาศแห่งความอบอุ่นโดยทุกคนได้รับความสำเร็จ ด้านการเรียนรู้โครงการจัดกิจกรรมนันทนาการแทรกในบทเรียน โครงการสร้างขวัญกำลังใจในการ ทำงานแก่ครู โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้รับการเรียนรู้แบบหลากหลาย โครงการติดตาม

ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้เรียน โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้ศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่นของตนเอง โครงการส่งเสริมให้นักเรียนใช้ชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง ( $\bar{x} = 4.50, S.D. = 0.53$ ) และลำดับที่ 3) มี 14 เรื่อง ได้แก่ โครงการสร้าง The best way โดยการหา SWOT ขององค์การ โครงการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมกับวิธีการบริหารจัดการโครงการสร้างเครือข่ายร่วมกันพัฒนาหลักสูตร โครงการพัฒนาหลักสูตรโดยมุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ โครงการส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการและบริการโครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือในการสื่อสารระหว่างเครือข่ายผู้ปกครองและชุมชน โครงการจัดบรรยากาศร่มรื่นโครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้แบบบูรณาการ โครงการจัดการเรียนการสอนให้มีสุนทรียภาพ โครงการจัดสิ่งแวดล้อมที่ดึงดูดใจผู้เรียน โครงการสร้างปัญญาให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยใช้หลักพุทธสูตรและหลักคุณธรรมโครงการส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโครงการส่งเสริมพัฒนาครูให้มีความรู้ด้านการวิจัยและพัฒนา โครงการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ( $\bar{x} = 4.38, S.D. = 0.52$ ) คะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ โครงการส่งเสริมพัฒนาทักษะพื้นฐานแก่นักเรียนแรกเข้า ( $\bar{x} = 3.88, S.D. = 0.64$ )

ตารางที่ 133 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ฉบับที่ 2) 6 ประเด็นกลยุทธ์ 20 กลยุทธ์ และ 6 แผนงาน 49 โครงการ

ประเด็นกลยุทธ์	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ (แผนงาน/โครงการ)
1. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอน	1. สร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวัง เพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้	แผนงานที่ 1 ส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอนและจัดปัจจัยที่ขัดขวางต่อบรรยากาศเชิงบวก 1. โครงการสร้างบรรยากาศแห่งความอบอุ่นโดยทุกคนได้รับความสำเร็จด้านการเรียนรู้ 2. โครงการจัดบรรยากาศรมรื่น
	2. กระตุ้นและสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	3. โครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้แบบบูรณาการ 4. โครงการจัดการเรียนการสอนให้มีสุนทรียภาพ 5. โครงการจัดสิ่งแวดลอมที่ดึงดูดใจผู้เรียน 6. โครงการจัดกิจกรรมนันทนาการแทรกในบทเรียน
2. ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	1. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน	แผนงานที่ 2 ขยายโอกาสการพัฒนาความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา 7. โครงการสร้างปัญญาให้แก่วัยได้บังคับบัญชาโดยใช้หลักพุทธสูตรและหลักคุณธรรม 8. โครงการส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 9. โครงการส่งเสริมพัฒนาครูให้มีความรู้ด้านการวิจัยและพัฒนา
	2. พัฒนาศักยภาพทางการศึกษาให้มีความสามารถในการสนับสนุนการทำงาน	10. โครงการพัฒนาครูให้มีความรู้เต็มความสามารถ 11. โครงการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง
	3. ส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของ	12. โครงการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแก่ครู 13. โครงการเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา 14. โครงการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่ผู้ร่วมงาน
	4. ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู	15. โครงการให้โอกาสและความท้าทาย แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถแก่ตนเอง 16. โครงการพัฒนาบุคลากรเชิงยั่งยืน 17. โครงการพัฒนาครูให้เข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ
	5. เปิดกว้างทางความคิด	18. โครงการสร้างผู้บังคับบัญชาให้เป็นคนตัวอย่างสม่ำเสมอ 19. โครงการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะตรงกับงานที่รับผิดชอบ
3. พัฒนาการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	1. จัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อการสนับสนุนการเรียนการสอน	แผนงานที่ 3ยกระดับการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน 20. โครงการจัดทำระบบข้อมูลแห่งการเรียนรู้ในชุมชน 21. โครงการสร้างและใช้ระบบสื่อสารแบบICT 22. โครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือในการสื่อสารระหว่างเครือข่ายผู้ปกครองและชุมชน
	2. ประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน	23. โครงการส่งเสริมให้ครูและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยนำแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งในและนอกโรงเรียนมาบูรณาการกับแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการวิเคราะห์ 24. โครงการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมสังคมและชุมชน 25. โครงการส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการและบริการ

## ตารางที่ 133 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ (แผนงาน/โครงการ)
4. สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน	1. ตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน	26. โครงการส่งเสริมพัฒนาปรับปรุงสื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัย 27. โครงการพัฒนาเครือข่ายเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนในสถานศึกษา
	2. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน	28. โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้รับการเรียนรู้แบบหลากหลาย 29. โครงการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้เรียน 30. โครงการพัฒนาทักษะการแสวงหาความรู้ด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง 31. โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้ศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่นของตนเอง
	3. ให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน	32. โครงการส่งเสริมให้จัดระบบดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคล 33. โครงการส่งเสริมให้นักเรียนใช้ชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง 34. โครงการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ต้องปฏิบัติ
5. พัฒนาการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	1. กำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	แผนงานที่ 5 พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน 35. โครงการแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน
	2. จัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร	36. โครงการสร้างเครือข่ายร่วมกันพัฒนาหลักสูตร 37. โครงการบริหารการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นระบบและคุ้มค่า 38. โครงการพัฒนาหลักสูตรโดยมุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
	3. ตัดสินใจ และ ประสานงานให้ครอบคลุมตามหลักสูตร	39. โครงการวางนโยบายแผนงานให้ครอบคลุมตามหลักสูตร 40. โครงการบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพสังคมปัจจุบัน
	4. เน้นการสอนทักษะพื้นฐาน	41. โครงการส่งเสริมพัฒนาทักษะพื้นฐานแก่นักเรียนแรกเข้า 42. โครงการจัดการเรียนการสอนที่เข้มแข็งคือกำหนดเวลาเรียนไว้มากชั่วโมงและเน้นความสำเร็จ
6. พัฒนาการวางภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม	1. กำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน	แผนงานที่ 6 พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการวางภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม 43. โครงการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมกับวิธีการบริหารจัดการ
	2. กำหนดพันธกิจเพื่อบรรลุเป้าประสงค์	44. โครงการกำหนดนโยบายแผนงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 45. โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้ใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อรองรับการเข้าสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล
	3. กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ที่ต้องการดำเนินการ	46. โครงการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน 47. โครงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ด้านภาษาต่างประเทศของผู้เรียน
	4. ยึดวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาโรงเรียน	48. โครงการกำหนดพันธกิจเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ 49. โครงการสร้าง The best way โดยการหา SWOT ขององค์กร

4.7.2. ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ(ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาฉบับที่ 2 ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ตารางที่ 134 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ฉบับที่ 2) 6 ประเด็นกลยุทธ์ 20 กลยุทธ์และ 6 แผนงาน 36 โครงการ

ประเด็นกลยุทธ์	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
1.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอน	1.เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวัง เพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้	แผนงานที่ 1ส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอนและขจัดปัจจัยที่ขัดขวางต่อบรรยากาศเชิงบวก 1.โครงการจัดบรรยากาศน่าเรียน
	2.กระตุ้นและสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	2. โครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้แบบบูรณาการ 3.โครงการจัดการเรียนการสอนให้มีความสุข 4.โครงการจัดสิ่งแวดล้อมที่ดึงดูดใจผู้เรียน
2. ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา	1.ใส่ใจความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน	แผนงานที่ 2ขยายโอกาสการพัฒนาความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา 5.โครงการสร้างปัญญาให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยใช้หลักพุทธธรรมและหลักคุณธรรม 6.โครงการส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
	2.พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีความสามารถในการสนับสนุนการทำงาน	7.โครงการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง
	3.ส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของ	8.โครงการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแก่ครู
	4.ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู	9.โครงการให้โอกาสและความท้าทายแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถแก่ตนเอง 10.โครงการพัฒนาบุคลากรเชิงยั่งยืน 11.โครงการพัฒนาครูให้เข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ
	5.เปิดกว้างทางความคิด	12.โครงการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะตรงกับงานที่รับผิดชอบ
3. พัฒนาการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	1.ประสานงานเพื่อการสนับสนุนการเรียนการสอน	แผนงานที่ 3ยกระดับการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน 13.โครงการจัดทำระบบข้อมูลแห่งการเรียนรู้ในชุมชน 14.โครงการสร้างและใช้ระบบสื่อสารแบบICT 15.โครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือในการสื่อสารระหว่างเครือข่ายผู้ปกครองและชุมชน
	2.ประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน	16.โครงการส่งเสริมให้ครูและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยนำแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งในและนอกโรงเรียนมาบูรณาการกับแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการวิเคราะห์ 17.โครงการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับสังคมและชุมชน

## ตารางที่ 134 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)
4. สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน	1. ตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน	แผนงานที่ 4 พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน 18. โครงการส่งเสริมพัฒนาปรับปรุงสื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัย 19. โครงการพัฒนาเครือข่ายเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนในสถานศึกษา
	2. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน	20. โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้รับการเรียนรู้แบบหลากหลาย 21. โครงการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้เรียน 22. โครงการพัฒนาทักษะการแสวงหาความรู้ด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง
	3. ให้ความสำคัญและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน	23. โครงการส่งเสริมให้จัดระบบดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคล 24. โครงการส่งเสริมให้นักเรียนใช้ชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง 25. โครงการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ที่ต้องปฏิบัติ
5. พัฒนาการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน	1. กำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	แผนงานที่ 5 พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน 26. โครงการแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน
	2. จัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร	27. โครงการสร้างเครือข่ายร่วมกันพัฒนาหลักสูตร 28. โครงการพัฒนาหลักสูตรโดยมุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
	3. ตัดสินใจและประสานงานให้ครอบคลุมตามหลักสูตร	29. โครงการบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพสังคมปัจจุบัน
	4. เน้นการสอนทักษะพื้นฐาน	30. โครงการส่งเสริมพัฒนาทักษะพื้นฐานแก่นักเรียนแรกเข้า
6. พัฒนาการวางภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม	1. กำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน	แผนงานที่ 6 พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการวางภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม 31. โครงการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน 32. โครงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ด้านภาษาต่างประเทศของผู้เรียน
	2. กำหนดพันธกิจเพื่อบรรลุเป้าประสงค์	33. โครงการสร้าง The best way โดยการหา SWOT ขององค์กร
	3. กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ที่ต้องการดำเนินการ	34. โครงการกำหนดนโยบายแผนงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 35. โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้ใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อรองรับการเข้าสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล
	4. ยึดวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาโรงเรียน	36. โครงการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมกับวิธีการบริหารจัดการ



#### 4.8 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ฉบับสมบูรณ์

##### ประกอบด้วย ประเด็นกลยุทธ์ 6 ประเด็นกลยุทธ์ 20 กลยุทธ์ ได้แก่

ประเด็นกลยุทธ์ที่1เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) สร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ 2) กระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

ประเด็นกลยุทธ์ที่2ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ได้แก่1)เปิดกว้างทางความคิด2)ส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน3) พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู 4) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน5)ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู

ประเด็นกลยุทธ์ที่3พัฒนาการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ประกอบด้วย 2กลยุทธ์ได้แก่ 1) จัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อการสนับสนุนการเรียนการสอน 2)ประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน

ประเด็นกลยุทธ์ที่4สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ได้แก่ 1) ตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน 2)ให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้อของนักเรียน3)ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน

ประเด็นกลยุทธ์ที่5พัฒนาการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ประกอบด้วย 4กลยุทธ์ได้แก่1)จัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร2)ตัดสินใจและประสานงานให้ครอบคลุมตามหลักสูตร3)เน้นการสอนทักษะพื้นฐาน4)กำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ประเด็นกลยุทธ์ที่6พัฒนาการวางภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ได้แก่1)กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ที่ต้องการดำเนินการ2)ยึดวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาโรงเรียน3) กำหนดพันธกิจเพื่อบรรลุเป้าประสงค์4)กำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน

##### และแผนปฏิบัติการ (แผนงาน/โครงการ) ประกอบด้วยแผนงาน 6แผนโครงการ ประกอบด้วย 36โครงการ มีดังนี้

แผนงานที่ 1ส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอนและจัดปัจจัยที่ขัดขวางต่อบรรยากาศเชิงบวก ประกอบด้วย 4 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการจัดบรรยากาศน่าเรียน2) โครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้แบบบูรณาการ 3) โครงการจัดการเรียนการสอนให้มีความสุข4) โครงการจัดสิ่งแวดล้อมที่ดึงดูดใจผู้เรียน

แผนงานที่ 2ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 8 โครงการ ได้แก่1) โครงการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะตรงกับงานที่รับผิดชอบ2) โครงการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแก่ครู3) โครงการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง4) โครงการสร้างปัญญาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้หลักพุทธและหลักภูมิธรรม 5) โครงการส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 6) โครงการให้โอกาสและความท้าทายให้แก่

ผู้ได้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถแก่ตนเอง 7) โครงการพัฒนาบุคลากรเชิงยั่งยืน8) โครงการพัฒนาครูให้เข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ9) โครงการส่งเสริมพัฒนาครูให้มีความรู้ด้านวิจัยและพัฒนา

แผนงานที่ 3 ยกระดับการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ประกอบด้วย 5 โครงการ ได้แก่ 1)โครงการจัดทำระบบข้อมูลแห่งการเรียนรู้ในชุมชน2) โครงการสร้างและใช้ระบบสื่อสารแบบ ICT 3) โครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือในการสื่อสารระหว่างเครือข่ายผู้ปกครองและชุมชน 4) โครงการส่งเสริมให้ครูและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยนำแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งในและนอกโรงเรียนมาบูรณาการกับแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการวิเคราะห์5) โครงการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับสังคมและชุมชน

แผนงานที่ 4 พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน ประกอบด้วย 8 โครงการ ได้แก่ 1)โครงการส่งเสริมพัฒนาปรับปรุงสื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัย 2) โครงการพัฒนาเครือข่ายเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนในสถานศึกษา 3) โครงการส่งเสริมให้จัดระบบดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคล4)โครงการส่งเสริมให้นักเรียนใช้ชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง 5) โครงการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ที่ต้องปฏิบัติ 6) โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้รับการเรียนรู้แบบหลากหลาย 7) โครงการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้เรียน 8) โครงการพัฒนาทักษะการแสวงหาความรู้ด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง

แผนงานที่ 5 พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ประกอบด้วย 5 โครงการ ได้แก่ 1)โครงการแสวงหานวัตกรรมใหม่มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน 1) โครงการสร้างเครือข่ายร่วมกันพัฒนาหลักสูตร 2) โครงการพัฒนาหลักสูตรโดยมุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ 3) โครงการส่งเสริมพัฒนาทักษะพื้นฐานแก่นักเรียนแรกเข้า4) โครงการแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

แผนงานที่ 6 พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการวางแผนอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย 6 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมกับวิธีการบริหารจัดการ2) โครงการกำหนดนโยบายแผนงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 3) โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้ใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อรองรับการเข้าสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล4) โครงการสร้าง The best way โดยการหา SWOT ขององค์การ 5)โครงการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน 6) โครงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ด้านภาษาต่างประเทศของผู้เรียน

#### สรุปกระบวนการพัฒนากลยุทธ์

ขั้นที่ 1 วางแผนการดำเนินงาน ขอความเห็นชอบอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นที่ 2 ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้หลักการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

ขั้นที่ 3 การยกร่างSWOT เป็นร่างที่ 1 ของ SWOT

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมของ SWOT ซึ่งจะมีทั้งหมด6 ประเด็นใหญ่ 20 ประเด็นย่อยรวม 4 ด้านของ SWOT เป็น 24 ประเด็นกลยุทธ์

และโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน หลังจากที่ได้ผลนี้ผู้วิจัยนำผลจากการประชุม กลุ่มย่อย(Focus Group)มาปรับปรุง SWOT จะได้ผลจากการประชุมกลุ่มย่อย(Focus Group)เป็นร่าง ที่ 2

ขั้นที่ 5 ขั้นกร่างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา บนพื้นฐานของSWOT ร่างที่ 2 ได้แผนปฏิบัติการ 6 แผน 49โครงการเป็นร่างที่ ปรับปรุงจากร่างแรกของกลยุทธ์

ขั้นที่ 6 การตรวจสอบคุณภาพของประเด็นกลยุทธ์ จำนวน 6 ประเด็นกลยุทธ์ จำนวน 20 กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 6 แผนงาน 49โครงการ ใช้ 2 วิธีดังนี้

วิธีที่ 1 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 15 คนชุดเดิมตอบแบบสอบถาม ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และความสอดคล้องของกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการกับ SWOT

วิธีที่ 2 ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ซึ่งมีตำแหน่งทางวิชาการ ระดับศาสตราจารย์และ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านการบริหารและจัดการการศึกษาและภาวะผู้นำตรวจสอบความ เหมาะสมและคุณภาพของกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

หลังจากนั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ 15 คนและอาจารย์ที่ปรึกษา มาปรับปรุง กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ แล้วจัดทำเอกสาร “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา”

**เอกสาร “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา”**

เอกสารฉบับนี้ประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ ของกลยุทธ์ หลักการในการพัฒนากลยุทธ์ ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ และสาระสำคัญของกลยุทธ์ ประกอบด้วยสาระ 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1. SWOT

ส่วนที่ 2. ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์

ส่วนที่ 3. แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)

**1. วัตถุประสงค์ คือ**

1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบัน และภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

2) วิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

3) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา

เป้าหมาย คือพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 342 โรงเรียน

**2. หลักการ** คือ 1) ใช้หลักการของ SWOT และ 2) การพัฒนากลยุทธ์ใช้แนวคิด เรื่อง ความเชื่อมโยงระหว่างจุดมุ่งหมายกับแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ ของ Fidler, B. (2002 ;อ้างถึงใน พงษ์ที ศิริบรรณพิทักษ์. 2540 : 10) และการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ (Making Choice) (พงษ์ที ศิริบรรณพิทักษ์) ดังต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม

1.2 การกำหนดกลยุทธ์

### 3. ขั้นตอนการพัฒนา(3R,3D)คือ

R1 ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้หลักการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

D1การยกร่างSWOT เป็นร่างที่ 1 ของ SWOT

R2 การตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมของ SWOT ซึ่งจะมีทั้งหมด 6 ประเด็นใหญ่ 20 ประเด็นย่อยรวม 4 ด้านของSWOT เป็น 24 ประเด็นกลยุทธ์ และโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน หลังจากที่ได้ผลนี้ผู้วิจัยนำผลจากโฟกัสกรุ๊ปมาปรับปรุง SWOT จะได้โฟกัสกรุ๊ปเป็นร่างที่ 2

D2 ขึ้นยกร่างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา บนพื้นฐานของSWOT ร่างที่ 2 ได้แผนปฏิบัติการ 6 แผน 49โครงการ เป็นร่างที่ปรับปรุงจากร่างแรกของกลยุทธ์

การตรวจสอบคุณภาพของประเด็นกลยุทธ์ 6 ประเด็น 20 กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 6 แผน 49 โครงการ ใช้ 2 วิธี ดังนี้

วิธีที่ 1 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 15 คนชุดเดิมตอบแบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของประเด็น/กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ) และความสอดคล้องของประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ (แผนงาน/โครงการ) กับ SWOT

วิธีที่ 2 ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ซึ่งมีตำแหน่งทางวิชาการ ระดับศาสตราจารย์และเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านการบริหารและจัดการการศึกษาและภาวะผู้นำ ตรวจสอบความเหมาะสมและคุณภาพของประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ (แผนงาน/โครงการ)

R3 การตรวจสอบคุณภาพของประเด็นกลยุทธ์ 6 ประเด็น 20 กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 6 แผน 49 โครงการ ใช้ 2 วิธี ดังนี้

วิธีที่ 1 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 15 คนชุดเดิมตอบแบบสอบถาม ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการและความสอดคล้องของประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ (แผนงาน/โครงการ) กับ SWOT

วิธีที่ 2 ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ซึ่งมีตำแหน่งทางวิชาการ ระดับศาสตราจารย์และเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านการบริหารและจัดการการศึกษาและภาวะผู้นำ ตรวจสอบความเหมาะสมและคุณภาพของประเด็นกลยุทธ์/ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)

D3 หลังจากนั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ 15 คนและอาจารย์ที่ปรึกษา มาปรับปรุงประเด็นกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ แล้วจัดทำเอกสาร “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” สำระสำคัญในเอกสาร “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” คือกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการ

เรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วยประเด็นกลยุทธ์ จำนวน 6 ประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์ จำนวน 20 กลยุทธ์ มีดังนี้

ประเด็นกลยุทธ์ 1 เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) สร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ 2) กระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

ประเด็นกลยุทธ์ 2 ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) เปิดกว้างทางความคิด 2) ส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน 3) พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู 4) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน 5) ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู

ประเด็นกลยุทธ์ 3 พัฒนาการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) จัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน 2) ประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน

ประเด็นกลยุทธ์ 4 สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน 2) ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน 3) ให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน

ประเด็นกลยุทธ์ 5 พัฒนาการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) จัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร 3) ตัดสินใจและประสานงานให้ครอบคลุมตามหลักสูตร 4) เน้นการสอนทักษะพื้นฐาน

ประเด็นกลยุทธ์ 6 พัฒนาการวางภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า 2) ยึดวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาโรงเรียน 3) กำหนดพันธกิจเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ 4) กำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน

**และประกอบด้วยแผนปฏิบัติการจำนวน 6 แผน โครงการจำนวน 36 โครงการ ดังนี้**

แผนงานที่ 1 ส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอนและบริหารจัดการที่ชัดเจนต่อบรรยากาศเชิงบวก ประกอบด้วย 4 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการจัดบรรยากาศน่าเรียน 2) โครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้แบบบูรณาการ 3) โครงการจัดการเรียนการสอนให้มีความสุข 4) โครงการจัดสิ่งแวดล้อมที่ดึงดูดใจผู้เรียน

แผนงานที่ 2 ขยายโอกาสการพัฒนาความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 9 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการสร้างปัญญาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้หลักพุทธและหลักคุณธรรม 2) โครงการส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) โครงการส่งเสริมพัฒนาครูให้มีความรู้ด้านวิจัยและพัฒนา 4) โครงการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง 5) โครงการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแก่ครู 6) โครงการให้โอกาสและ

ความท้าทายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพิสูจน์ความสามารถแก่ตนเอง 7) โครงการพัฒนาบุคลากรเชิงยั่งยืน 8) โครงการพัฒนาครูให้เข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ 9) โครงการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะตรงกับงานที่รับผิดชอบ

แผนงานที่ 3 ยกระดับการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ประกอบด้วย 5 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการจัดทำระบบข้อมูลแห่งการเรียนรู้สู่ชุมชน 2) โครงการสร้างและใช้ระบบสื่อสาร แบบ ICT 3) โครงการเสริมสร้างความสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือในการสื่อสารระหว่างเครือข่ายผู้ปกครองและชุมชน 4) โครงการส่งเสริมให้ครูและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยนำแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งในและนอกโรงเรียนมาบูรณาการกับแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการวิเคราะห์ 5) โครงการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับสังคมและชุมชน

แผนงานที่ 4 พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน ประกอบด้วย 8 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการส่งเสริมพัฒนาปรับปรุงสื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัย 2) โครงการพัฒนาเครือข่ายเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนในสถานศึกษา 3) โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้รับการเรียนรู้แบบหลากหลาย 4) โครงการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้เรียน 5) โครงการพัฒนาทักษะการแสวงหาความรู้ด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง 6) โครงการส่งเสริมให้จัดระบบดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคล 7) โครงการส่งเสริมให้นักเรียนใช้ชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง 8) โครงการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

แผนงานที่ 5 พัฒนาระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ประกอบด้วย 5 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการแสวงหานวัตกรรมใหม่มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน 2) โครงการสร้างเครือข่ายร่วมกันพัฒนาหลักสูตร 3) โครงการพัฒนาหลักสูตรโดยมุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ 4) โครงการบริหารหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพสังคมปัจจุบัน 5) โครงการส่งเสริมพัฒนาทักษะพื้นฐานแก่นักเรียนแรกเข้า

แผนงานที่ 6 พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการวางแผนภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย 6 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน 2) โครงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ด้านภาษาต่างประเทศของผู้เรียน 3) โครงการสร้าง The best way โดยการหา SWOT ขององค์กร 4) โครงการกำหนดนโยบายแผนงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 5) โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้ใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อรองรับการเข้าสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล 6) โครงการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมกับวิธีการบริหารจัดการ

**4. ผลการพัฒนากลยุทธ์**ซึ่งได้มาเป็นเอกสาร “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” ซึ่งมีสาระสำคัญ 3 ส่วนดังนี้

4.1 SWOT

4.2 ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์

4.3 แผนปฏิบัติการ(แผนงาน/โครงการ)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบันและภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 7 ขั้นตอนในบทนี้การนำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม พบว่า

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดมี 2 ด้าน ได้แก่ ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดได้แก่ มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดได้แก่ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดได้แก่มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริม การเรียนรู้ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดได้แก่ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ด้านที่มีด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ มีการสื่อสารเพื่อ การสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุดได้แก่มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือมีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุดได้แก่มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือมีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

1.2 สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม พบว่า

สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ด้านสังคม ด้านที่มีการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ด้านเศรษฐกิจ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านสังคมข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้อที่มีการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ด้านเทคโนโลยีข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด มี 2 ข้อ ได้แก่ ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ซึ่งมีความสำคัญเท่ากับต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาข้อที่มีการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนด้านการเมือง/นโยบายของรัฐข้อที่มีการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาข้อที่มีการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ด้านเศรษฐกิจข้อที่มีการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด มี 2 ข้อ ได้แก่ ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ซึ่งมีความสำคัญเท่ากับ ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาข้อที่มีการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน

สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือด้านการเมือง/นโยบายของรัฐเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเทคโนโลยีข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด มี 2 ข้อ คือ ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนและ ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนด้านเศรษฐกิจข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2 ข้อ และมีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ



ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์

**2.จุดแข็ง / จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนและโอกาส / ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา**

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนและโอกาส / ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

2.1จุดแข็ง/จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในปัจจุบันโดยภาพรวมพบว่ามี**จุดแข็ง**3 ด้าน คือ ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนและด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีจุดแข็งทุกด้าน 9 เรื่อง ใน 6 ด้าน คือ 1) ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ มีจุดแข็ง 2 เรื่องคือ มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน และมีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์2) ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน มีจุดแข็ง 2 เรื่องคือ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน 3) ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน มีจุดแข็ง 1 เรื่องคือ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน 4) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน มีจุดแข็ง 1 เรื่องคือ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน5) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน มีจุดแข็ง 1 เรื่องคือ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ 6) ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจุดแข็ง 2 เรื่องคือ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน

จุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในปัจจุบันโดยภาพรวมมี**จุดอ่อน** 3 ด้าน คือ ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีจุดอ่อน 11 เรื่อง ใน 6 ด้าน คือ 1) ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ มีจุดอ่อน 2 เรื่อง ได้แก่ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า และยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน 2) ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน มีจุดอ่อน 2 เรื่องได้แก่ มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร3) ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน มีจุดอ่อน 2 เรื่องได้แก่ มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียนและมีการตัดสินใจและ

อำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน 4) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน มีจุดอ่อน 1 เรื่อง ได้แก่ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อการสนับสนุนการเรียนการสอน 5) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ 6) ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจุดอ่อน 3 เรื่อง ได้แก่ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียนและมีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู

2.2 โอกาส / ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า

โอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวม มีโอกาสพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านสังคมและด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีโอกาสพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จ 11 เรื่อง ในทั้งหมด 4 ด้าน คือ และ 1) ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ มี 4 เรื่อง ได้แก่ ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน 2) ด้านสังคมมี 2 เรื่อง ได้แก่ ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน 3) ด้านเทคโนโลยี มี 2 เรื่อง ได้แก่ ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน 4) ด้านเศรษฐกิจ มี 3 เรื่อง ได้แก่ ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งมีความสำคัญเท่ากับต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน

ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมมีภาวะคุกคาม 2 ด้านคือ ด้านเศรษฐกิจ และด้านเทคโนโลยี เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีภาวะคุกคามทุกด้าน 13 เรื่อง ในทั้งหมด 4 ด้าน คือ 1) ด้านเศรษฐกิจ มี 3 เรื่อง ได้แก่ (1) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (2) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ 2) ด้านเทคโนโลยี มี 4 เรื่อง (1) ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน (2) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน และ (4) ต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน 3) ด้านสังคมมี 2 เรื่อง ได้แก่ (1) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ และ (2) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน 4) ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ มี 4 เรื่อง ได้แก่ (1) ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (2) ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (3) ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ (4) ต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน

### 3. ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนและความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

3.1 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมพบว่า

ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวัง เพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า มีความต้องการจำเป็นทั้ง 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ต่ำสุด คือ มีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ 2) ด้านใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ต่ำสุด คือ มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู 3) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน 4) ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ สูงสุด คือ มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหา การเรียนรู้ของนักเรียน ความต้องการจำเป็นต่ำสุด มี 2 เรื่อง คือมีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน และมีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียน การสอน 5) ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 6) ด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า ความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน

3.2 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมพบว่า

ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านเศรษฐกิจความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐเมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า มีความต้องการจำเป็นทั้ง 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านเศรษฐกิจความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ต้องกำหนด การสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน2) ด้านเทคโนโลยี ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์3) ด้านสังคมความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์4) ด้านการเมือง/นโยบายของรัฐความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อ

การสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### 4.กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้มาจากการประเมินความต้องการจำเป็นของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนและสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะได้จุดแข็ง/จุดอ่อน และโอกาส/ภาวะคุกคามซึ่งนำมาวิเคราะห์ SWOT แล้วจะได้กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วย 6 ประเด็นกลยุทธ์ 20 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

ประเด็นกลยุทธ์ 1 เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ 1) สร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ กลยุทธ์ 2) กระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

ประเด็นกลยุทธ์ 2 ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ 1) เปิดกว้างทางความคิด กลยุทธ์ 2) ส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน กลยุทธ์ 3) พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู กลยุทธ์ 4) ใส่ใจความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน กลยุทธ์ 5) ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู

ประเด็นกลยุทธ์ 3 พัฒนาการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ 1) จัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน กลยุทธ์ 2) ประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน

ประเด็นกลยุทธ์ 4 สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ 1) ตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน กลยุทธ์ 2) ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน กลยุทธ์ 3) ให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้อของนักเรียน

ประเด็นกลยุทธ์ 5 พัฒนาการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ 1) กำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กลยุทธ์ 2) จัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร กลยุทธ์ 3) ตัดสินใจและประสานงานให้ครอบคลุมตามหลักสูตร กลยุทธ์ 4) เน้นการสอนทักษะพื้นฐาน

ประเด็นกลยุทธ์ 6 พัฒนาการวางภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ 1) กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า กลยุทธ์ 2) ยึดวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาโรงเรียน กลยุทธ์ 3) กำหนดพันธกิจเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ กลยุทธ์ 4) กำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

### 1. ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

#### 1.1 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน

จากผลการวิจัยพบว่าภาพรวมด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและ แก้ไขปัญหาของนักเรียน ซึ่งแสดงถึงการที่ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีความตระหนักถึงเป้าหมายสำคัญของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน โดยสอดคล้องกับ Patterson (1977) ที่กล่าวถึงการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน Greenfield (1990) การมุ่งเน้นกิจกรรมการสอน และให้ความสำคัญกับครู อาจารย์ในการจัดห้องเรียน Daresh and Liu (1985) การอำนวยความสะดวกด้านการเรียนการสอน การจัดการนิเทศประเมินครู การจัดการพัฒนาบุคลากร การจัดทรัพยากร และบำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวก และการแก้ปัญหาของนักเรียน Lindle (2006) ที่กล่าวถึงการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน มีการกำกับติดตามการเรียนการสอน มีการยอมรับผู้นำการเรียนการสอน Camburn และคณะ (2003) ที่กล่าวถึงการกำกับติดตามปรับปรุงการเรียนการสอน ดังนั้น ด้านการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษา และ แก้ไขปัญหาของนักเรียน จึงเป็นคุณสมบัติข้อแรกที่ผู้นำด้านการเรียนการสอนต้องมี และยังเป็นจุดเน้นของการดำเนินงานในสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญด้านการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษา และ แก้ไขปัญหาของนักเรียนมากกว่าด้านอื่น เพราะเป็นเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนที่สุดท้ายแล้วย่อมส่งผลไปยังนักเรียนในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ Jane Clark Lindle (2006) คือ มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน มีการกำกับติดตามการเรียนการสอน มีการยอมรับผู้นำด้านการเรียนการสอน และ Ubben and Hughes (1987: 97-98) จากผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับด้านการเรียนการสอน กล่าวถึงการประเมินผลและการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน Trusty (อ้างถึงใน มณฑา วิญญูโสภิต. 2547: 48) ที่ได้กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ คือ มีการให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาในการแก้ปัญหาด้านวินัย และร่วมมือกับคณะครูในการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัยนักเรียน Hallinger and Murphy (1985: 217) ได้เสนอองค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ว่า มีการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมการเรียนรู้ (Provide in Centive for learning) และ Hallinger and Murphy (1985: 222) กล่าวว่าผู้บริหารต้องทำงานกับครู เน้นการติดตามตรวจสอบ และดูแลความก้าวหน้าของนักเรียน นอกจากนี้วิธี วติวุฒพิพงค์(2551) ได้กล่าวถึงการสร้างการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ จากงานวิจัยของ Peeble S, L. D. and Hopstone, T. (2007: 316-327) กล่าวถึงชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย หลักการในการเปลี่ยนแปลงความหลากหลายในองค์ความรู้ การบริหารจัดการในโรงเรียนบริบทโรงเรียนในเมือง

จะมีองค์ความรู้ต่างๆอย่างหลากหลาย ผู้นำของโรงเรียนจะเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ต่างๆในโรงเรียนให้มากเพื่อเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ เช่นการมีอินเทอร์เน็ตจะช่วยให้เป็นมืออาชีพ เป็นต้น

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวก และความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเห็นความสำคัญในเรื่องนี้น้อย ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ที่มีค่าต่ำสุดคือ ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครอง และชุมชน

1.2 จุดแข็ง จุดอ่อน ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิจัยในภาพรวมพบว่า ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมีจุดแข็ง 3 ด้านคือ ด้านมีภาพอนาคต และวิสัยทัศน์ ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตร และการเรียนการสอน และด้านการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษา และแก้ปัญหาของนักเรียน

จุดแข็งของผู้บริหารโรงเรียนอันดับแรก คือ ด้านมีภาพอนาคต และวิสัยทัศน์สำหรับภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการกำหนดภาพอนาคต หรือวิสัยทัศน์ของผู้นำด้านการเรียนการสอน เป็นสิ่งสำคัญมากในการกำหนดทิศทางการดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ของโรงเรียนซึ่งเป็นเป้าประสงค์ในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาที่ 20 เกี่ยวกับผู้บริหารระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ. 2547) ที่ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาไว้เป็นกรอบในการประเมิน และเป็นแนวทางให้หน่วยงานและสถานศึกษา ใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีการกำหนดตัวบ่งชี้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และความสามารถในการบริหารจัดการ 6 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและวิสัยทัศน์ เช่น สามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่ควรจะเป็นในอนาคต 3-5 ปี อย่างชัดเจน และเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น 2) มีความสามารถในการบริหาร เช่น มีความสามารถในการติดตามประเมินผลงานที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ และนำผลมาปรับปรุงงาน มีความสามารถในการปรับปรุงงานที่รวดเร็ว และคุ้มค่า มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญ 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ เช่น มีความรู้ด้านหลักสูตร และการเรียนการสอน มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของสถานศึกษา 4) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นอุทิศตนในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น อุทิศเวลาให้กับการทำงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร 5) ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย เช่น รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย 6) สถานศึกษามีการบริหารที่มีประสิทธิผล และผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการบริหาร เช่น การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายมาตรฐานที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของแผน

ผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 พึงพอใจในผลงานของสถานศึกษา Trusty (อ้างถึงในมณฑล วิทยาลัยโกลด์. 2547: 48) กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการไว้คือ 1) ส่งเสริมให้ครู ได้พัฒนาเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียนได้ 2) ส่งเสริมให้ครูนำเอาเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทางวิชาการไปปฏิบัติ 3) สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของโรงเรียน และห้องเรียน จะสอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมาจากผลการวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษา 4) มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่างๆทางวิชาการเพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน 5) ส่งเสริมให้ครูได้นำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ 6) ปฏิบัติงานร่วมกับ คณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการของโรงเรียน 7) ติดต่อสื่อสารกับครู และนักเรียน ด้วยความคาดหวังสูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ 8) ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคม ของนักเรียน 9) ให้การสนับสนุนในการทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมชาวปัญญาของนักเรียน 10) มีการ จัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน 11) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู อย่างยุติธรรม 12) ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงานเพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ซึ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของ Ewan (1998) ที่เกี่ยวข้องกับด้านการเรียนการสอน ได้แนะนำขั้นตอนการแสดงผลการภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพไว้คือ 1) การ จัดทำนิยามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน (Establish and implement instructional goals) 2) การ อยู่กับลูกน้อง (Be there for your staff) 3) การสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศที่ส่งเสริมการ เรียนรู้ของนักเรียน (Create a school culture and climate conducive to learning) 4) การ สื่อสารวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน (Communicate the vision and mission for your school) 5) ตั้งความคาดหวังสูงให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Set high expectations for your staff) 6) พัฒนาความเป็นผู้นำครูของผู้บริหารเพื่อช่วยเหลือครู (Develop teacher leader) 7) ดำรง รักษาไว้ซึ่งทัศนคติที่ดีต่อทั้งนักเรียน ครู และผู้ปกครอง (Maintain positive attitudes toward students, teachers and parents) และสอดคล้องกับ นิธิ วัตวิวัฒน์. 2551) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารคือแกนนำสร้างทิศทางที่ชัดเจน สร้างการมีส่วนร่วม แน่วแน่ในเป้าหมาย เพื่อสร้างคนรุ่นใหม่ ให้สังคม นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนที่กล่าวถึงความสำคัญของ ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ได้แก่ Greenfield (1990) กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนว่าต้องมี ภาพอนาคต หรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่า มากกว่า และพึงพอใจ มากกว่า และยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน สอดคล้องกับ Jacson, Logsdon, Taylor (1983) ที่ว่าผู้บริหารต้องมีการกำหนดมาตรฐาน และเป้าประสงค์ของ โรงเรียน Hallinger et al. (1983) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องกำหนดพันธกิจ การสร้างเป้าประสงค์ และการสื่อสารเป้าประสงค์ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่จะกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวกับด้านการเรียนการสอน และ

นำไปใช้ในการปฏิบัติทั้งในปัจจุบัน และอนาคตเพื่อสร้างสัมฤทธิ์ผลให้เกิดกับนักเรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และ พ.ศ.2545 (ฉบับปรับปรุง) ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และแผนพัฒนาการศึกษาของชาติ

จุดแข็งของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สำคัญรองลงมา คือ ด้านใส่ใจในการบริหารหลักสูตร และการเรียนการสอน ซึ่งการบริหารหลักสูตรของโรงเรียนจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในภาพรวม จึงมีความสำคัญมากที่จะต้องกำหนดสาระวิชาความรู้ต่างๆ ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง พ.ศ. 2551 และจัดหลักสูตรการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น ดงมีนักวิชาการได้กล่าวถึงเรื่องหลักสูตรการเรียนการสอนไว้ได้แก่ Patterson (1977) กล่าวถึงภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร Jackson, Logsolon, Taylor (1983) กล่าวว่า การกำหนดหลักสูตรและการสอนที่เน้นทักษะพื้นฐาน ส่วน Lindle (2006) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีการตัดสินใจเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน Camburn และคณะ (2003) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดเป้าประสงค์ของการเรียนการสอน มีการพัฒนาขีดความสามารถด้านการเรียนการสอน มีการประสานงานหลักสูตร Hallinger et al. (1983) กล่าวถึงการบริหารหลักสูตรว่า มีการจัดการหลักสูตรและการสอนนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Hallinger and Murphy (1985 : 217, 221 - 224) ได้เสนอองค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประสานการใช้หลักสูตร (Coordinate Curriculum) การนิเทศและประเมินการสอนของครู มีการติดตามตรวจสอบ และดูแลความก้าวหน้าของนักเรียน เป็นการแปลงเป้าหมายสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตรและการสอนการดำเนินงานต้องมั่นใจได้ว่าเป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอดและแปลงไปสู่การปฏิบัติในระดับห้องเรียนเป็นการประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์ของโรงเรียนในระดับห้องเรียน ให้การสนับสนุนด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์ ควบคุมการสอนในห้องเรียนโดยการเยี่ยมอย่างไม่เป็นทางการ การให้ผลย้อนกลับกับครูทั้งด้านการนิเทศและประเมินผล มีจุดประสงค์ทำให้เป็นรูปธรรม และให้ครูเป็นผู้นำวิธีการสอนที่เฉพาะเจาะจงไปปฏิบัติ ซึ่งจะมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในที่สุด การนิเทศอาจทำได้หลายรูปแบบ ปัจจุบันผู้บริหารมีบทบาทในการนิเทศภายในโรงเรียน ส่วน Hibbs (1998) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของครูใหญ่ ด้านหลักสูตรและการสอนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้นำทางการสอนที่จะนิเทศและประเมินการสอน ประสานงานเกี่ยวกับหลักสูตร ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน รักษาเวลาในการสอน (Protect instructional Time) กำกับเป้าหมายโรงเรียนส่งเสริมการทำงานของครูและการเรียนรู้และสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของครู และต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างความร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ เพื่อกำหนดเป้าหมายการจัดการเรียนการสอน



และสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น แท้จริงแล้วภาวะผู้นำทางการสอนเป็นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเหลื่อมล้ำหรือทับซ้อน (Overlap) กันอยู่ ซึ่งความทับซ้อนเช่นนี้ชี้ให้เห็นว่า ระบบโรงเรียนเป็นระบบที่มีความซับซ้อนซับซ้อนซ้ำซ้อนจากการวิจัยนี้คือ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น บางปัญหาจึงจำเป็นต้องใช้เวลาในการแก้ไข

ดังนั้น การบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน จึงมีความสำคัญด้านการเรียนการสอนเกี่ยวข้องกับภาค กำกับติดตามและประเมินผลหลักสูตรดังกล่าวอันจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ดีขึ้น อาจแก้ปัญหาเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ยังไม่พึงประสงค์ของนักเรียนในปัจจุบันได้ในระดับหนึ่ง

นอกจากนี้ยังค้นพบจุดแข็งอีกด้านหนึ่ง คือ ด้านใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการด้านการเรียนการสอนหลายท่านได้แก่ Patterson (1977) ให้ความสำคัญในการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน Green field (1990) มุ่งเน้นกิจกรรมการสอนและให้ความสำคัญกับ ครู – อาจารย์ ในการจัดการห้องเรียน Daresh and Liu (1985) กล่าวว่า มีการอำนวยความสะดวกด้านการเรียนการสอน จัดการนิเทศ ประเมินครู จัดการพัฒนาบุคลากร จัดทรัพยากรและบำรุงรักษาสิ่งแวดล้อมความสะดวกและแก้ปัญหาของนักเรียน Lindle (2006) ผู้บริหารโรงเรียนมีการให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของนักเรียน มีการกำกับติดตามการเรียนการสอน มีการยอมรับผู้นำด้านการเรียนการสอน Camburn และคณะ (2003) ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม ปรับปรุงการเรียนการสอน สอดคล้องกับ Danzing.A.B., Chen, R. and Spencer, D. D. 2007 : 24 – 33) กล่าวว่า คนที่จะสอนให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาเป็นผู้นำในการสอนแบบผู้เรียนเป็นสำคัญได้จะต้องออกแบบเชื่อมโยงองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานทุกงานในโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของCkoleman Weber, Edmonds, Brookover and Thomas (1992 : 82 – 83) ที่ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า การใช้พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารช่วยให้การบริหารโรงเรียนโดยรวมมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานของครู และการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเหมาะสม ในเรื่องการใช้พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยที่ผู้บริหารมีความคาดหวังสูงจะช่วยให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพและเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ดังนั้นการจัดการเรียนรู้จะสัมฤทธิ์ผลได้ ควรเกี่ยวข้องกับการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานของครู และการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเหมาะสม เพื่อที่ผู้บริหารมีความคาดหวังสูงที่จะช่วยให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพและเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ซึ่งเกี่ยวข้องกันในหลายด้านโดยผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนเป็นอย่างดี

ในส่วนของจุดอ่อนของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน พบว่า มี 3 ด้าน เรียงลำดับคือ 1) ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวก และความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน 2) ด้านใส่ใจในความก้าวหน้าของครู และบุคลากรทางการศึกษา และ 3) ด้านมีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครอง และชุมชน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรต้องมีการเสริมสร้างภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ในด้านบรรยากาศเชิงบวก และความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนอย่างเร่งด่วน เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนบรรลุผลสำเร็จ และช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้นได้

### 1.3 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่าด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดได้แก่ ด้านเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวก และความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนมีความต้องการจำเป็นสูงสุดของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ซึ่งการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกมีส่วนสำคัญกับการเรียนการสอนของโรงเรียนมาก สอดคล้องกับนักวิชาการด้านการเรียนการสอนหลายท่าน ได้แก่ Jackson, Logsdon, Taylor. (1983) กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนว่าต้องมีการสร้างบรรยากาศเชิงบวก และความคาดหวังเพื่อความสำเร็จ และ Hallinger et al. (1983) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการเสริมสร้างบรรยากาศในโรงเรียน Ubben and Hughes (1987: 97-98) ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับด้านการเรียนการสอนว่าต้องมีการทำงานตามเวลาที่กำหนด มีการจัดบรรยากาศที่ดีภายในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ Davis and Thomas (1989: 21) กล่าวว่ามีการใช้ทรัพยากร และบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ มีการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้น่าอยู่ เป็นระเบียบ และมีความปลอดภัย ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงโรงเรียน มีการให้แรงจูงใจ และให้รางวัลแก่บุคคล หรือกลุ่มที่ทำงานด้านวิชาการ มีการเพิ่มความตระหนักในการปรับปรุงโรงเรียน และมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Hencli and others (อ้างถึงในมณฑา วิญญูโสภิต. 2547: 47) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ว่าควรแสดงบทบาท 1) ด้านโปรแกรมทางการศึกษา และกระบวนการสอน 2) บุคลากรด้านนักเรียน ครู อาจารย์ คนงาน ภารโรง การเงิน จุรกรต่างๆ 3) จัดบรรยากาศของสิ่งแวดล้อมเพื่อให้กระบวนการในการเรียนการสอนเกิดผลที่ดีที่สุด Heck and others (1990: 95) ได้เสนอโครงสร้างการทำงานที่ต้องมีการจัดห้องเรียนให้เอื้อต่อการสอนของครู และมีการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย Ewan (1998) ได้แนะนำขั้นตอนการแสดงผลการประเมินภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพไว้ว่า มีการสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน (Create a school culture and climate conducive to learning)

ดังนั้นการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนจึงเอื้อต่อการเรียนการสอนของครู และเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร การเงิน ธุรการ เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของโรงเรียน

## 2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีดังนี้

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าด้านสังคมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดทั้งสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ แสดงถึงสภาพสังคมที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องมีภาระหน้าที่ ที่แสดงถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ การอยู่ร่วมกัน การร่วมคิดร่วมทำในการทำงาน สอดคล้องกับการวิเคราะห์ทักษะทางการบริหารการศึกษาของ Sergiovanni, T. J, Kelleher, P., Me Carthy M. M., and Wirt, M. (2004) กล่าวว่าในการวางแผนการจัดการองค์การ การนำ การควบคุม จะต้องมีการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และจะต้องมีกรอบแนวคิดในการดำเนินการเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ยังต้องรักษาไว้ ซึ่งเป็นการอนุรักษ์จากภายใน และเป็นการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน

ทักษะภารกิจของผู้บริหาร และกระบวนการทางการบริหาร ประกอบด้วยทฤษฎี 3 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) เป็นความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่างของผู้บริหารเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติระหว่างการศึกษา หรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร โดยศึกษาเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิค อาศัยความรู้ และรู้จักใช้เครื่องมือการปฏิบัติงาน ตรวจสอบงานเพื่อสร้างศรัทธาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหลายประเภทในการจัดการศึกษาในโรงเรียนผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี เพื่อเป็นการศึกษาพฤติกรรม และเข้าใจบุคคลทุกประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านวัฒนธรรมและประเพณี โดยสอดคล้องกับนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2551) ที่กล่าวถึงการบริหารว่าเป็นการร่วมกันระหว่างบุคคล 2 คนขึ้นไปในการร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน สัมพันธ์กันอย่างมีระบบระเบียบ กฎเกณฑ์ ใช้ทรัพยากร และเทคนิคต่างๆที่เหมาะสม มีการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยผู้บริหารมีหน้าที่หลักในการประสานงานให้บุคคลปฏิบัติงานต่างๆด้วยดี บำรุงรักษาหน่วยงานต่างๆให้เจริญก้าวหน้าเพื่อสมาชิกของสังคมในทุกด้าน ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยใช้กระบวนการต่างๆในการควบคุม

สิ่งแวดล้อม ใช้เทคนิคอย่างเหมาะสมโดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาไปตามเป้าหมายของสังคมที่ตนอยู่

การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนจำเป็นต้องมีการทำงานเป็นทีมผู้อำนวยการไม่สามารถทำงานตามลำพังให้สำเร็จได้ คนที่จะมาร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญมาก มีคำกล่าวที่ว่าชัยชนะของสงคราม ไม่ได้ขึ้นอยู่กับองค์ยุทธวิธีและองค์วัตถุเท่านั้น แต่ยังอาศัยบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ ถ้ากองทัพใดมีบุคคลไร้ความสามารถกองทัพนั้นย่อมหมดสมรรถภาพ สอดคล้องกับ Goleman (2002) ว่าด้วยสมรรถนะที่เกี่ยวกับสังคม (Social competence) เพื่อใช้บริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่นให้เกิดผลดี ได้แก่ 1) ด้านความตระหนักรู้ทางสังคม คือ การเข้าใจผู้อื่น ความตระหนักรู้ด้านการตัดสินใจ และด้านการบริการการรับรู้ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน 2) ด้านความสามารถบริหารจัดการ คือการสร้างแรงจูงใจเป็นผู้นำและจูงใจผู้ตามให้เกิดความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมขององค์กรด้วยความเต็มใจ และมองการณ์ไกล มีการใช้อิทธิพลผู้นำใช้การพูดหวานล่อมจนผู้ฟังคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตามไปถึงการใช้อิทธิพล มีการพัฒนาผู้อื่น ใส่ใจให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองระหว่างทำงานด้วยการให้คำแนะนำ การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง กล้าท้าทายต่อสถานภาพเดิมเพื่อให้ได้ความเป็นเลิศขึ้นมาใหม่ การบริหารความขัดแย้งสามารถดึงดูทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมถอยออกมาจากความขัดแย้งเพื่อมาร่วมหามุมมองที่แตกต่างกัน การสร้างทีมงานและความร่วมมือความสามารถในการทำงานแบบทีมของผู้นำ

การมีความสัมพันธ์ที่ดีในสังคมทั้งในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ภายนอกองค์กรและภายนอกองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นทักษะของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสำคัญเท่ากับด้านสังคมได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ความสำคัญของสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีพบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงในการปฏิบัติในปัจจุบันรองจากด้านสังคม แสดงว่าสภาพปัจจุบันด้านเทคโนโลยีมีความสำคัญเป็นลำดับ 2 แต่สภาพที่พึงประสงค์มีความสำคัญเป็นลำดับแรกเช่นเดียวกับด้านสังคม ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้โลกติดต่อกันอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว มีความรู้ที่หลากหลายจากการใช้เทคโนโลยี สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างสรรค์และพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียนได้มาก สอดคล้องกับทฤษฎีฐานอำนาจของผู้บริหารของFrench John R.P., and Raven,Bertramtt (1959) ผู้บริหารมีฐานอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เกิดจากผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญมีทักษะและความรู้จนเป็นที่ยอมรับนับถือโดยทั่วไป ทำให้ผู้บังคับบัญชายอมทำตามเพราะเชื่อว่ามีรู้ความสามารถเหนือตน ในสภาพปัจจุบันที่เทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วการใช้เทคโนโลยีการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญช่วยสร้างการยอมรับในชุมชน การทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย การศึกษากรณี

ทางวิชาการต่างๆ ก่อนมีส่วนร่วมประชุมอย่างไม่เป็นทางการ ความสำคัญด้านเทคโนโลยีในอนาคตยิ่งมีมากขึ้น

คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารนอกจากมีความสามารถในเชิงวิชาการเป็นที่ยอมรับของคนในวงการบริหารสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไปแล้วยังเป็นคนที่ซื่อสัตย์สุจริตมีความยุติธรรม มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มองอนาคตขององค์กรและวางแผนสำหรับวันข้างหน้าเป็นหลัก และมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา มีความสามารถบริหารจัดการ มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร ศาสตร์การสอน รูปแบบการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการปฏิบัติหน้าที่ประจำ นอกจากนี้ยังมีความจำเป็น และความสำคัญอย่างยิ่งอีกประการหนึ่ง คือ ต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีในระดับที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน อันเป็นสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงสุด ความเชี่ยวชาญของผู้บริหารยังมีส่วนช่วยในการแสวงหาทุน แหล่งทุน และการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปะ และวัฒนธรรมไทย หากผู้บริหารมีคุณสมบัติที่ดีเหล่านี้ และมีการบริหารจัดการเทคโนโลยีที่ดี จะส่งผลดีถึงในอนาคต

2.2 โอกาส และภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อค้นพบที่น่าสนใจจากผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีโอกาสในการพัฒนาใน 2 ด้าน คือ ด้านการเมือง และนโยบายของรัฐ นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการเอื้อให้เกิดโอกาสด้านการพัฒนาการเรียนการสอน ฝ่ายการศึกษาได้มีการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรทั้งการจัดในภาพรวม และการจัดภายในโรงเรียน ทั้งนี้สอดคล้องกับ พจนี สะเพียรชัย (2546) ที่ได้ให้ความคิดเห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ออกแบบ (Designer) คือ ออกแบบวิธิตัด ออกแบบองค์กร ออกแบบวัฒนธรรมองค์กร เป็นผู้ให้บริการ (Steward) คือ อำนวยความสะดวก และให้การช่วยเหลือในทุกๆอย่าง เป็นครู (Teacher) คือ เป็นครูของลูกน้อง และเป็นโค้ช (Coach) คือเป็นผู้ชี้แนะจุดอ่อนจุดแข็ง และต้องเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) คือ เป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือ และดูแลอย่างใกล้ชิด ดังนั้นนโยบายการเมืองที่เน้นเรื่องการพัฒนาผู้บริหาร และการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาจึงส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

นอกจากนี้ยังพบว่า มีโอกาสด้านสังคมในลำดับรองลงมา ซึ่งสังคมสามารถส่งเสริมการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอนในโรงเรียนได้มาก กล่าวได้ว่าผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนสนับสนุนด้านทุน ด้านการร่วมแก้ไขปัญหาของนักเรียน และการสร้างอาคารสถานที่และสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนที่หลากหลาย หน่วยงานต่างๆ ในชุมชนมีส่วนสนับสนุนโรงเรียนได้อย่างดีเยี่ยมอาจเป็นลักษณะให้งบประมาณหรือเป็นแหล่งเรียนรู้ วิทยากรท้องถิ่น

ส่วนภาวะคุกคามพบว่า มีภาวะคุกคามด้านเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจในสังคมปัจจุบันยังเป็นภาวะคุกคามต่อการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งด้านงบประมาณที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน และสภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครองและชุมชน ในภาพรวม จึงควรเร่งพัฒนาเศรษฐกิจในอนาคต

ยังพบว่า มีภาวะคุกคามรองลงมา คือ ด้านเทคโนโลยี ซึ่งปัจจุบันนี้สังคมทั่วโลกยอมรับว่า เป็นสิ่งสำคัญในโลกดิจิทัลจำเป็นต้องพัฒนาเทคโนโลยีในโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารในปัจจุบันต้องบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน โดยเฉพาะสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนย่อมต้องใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอตลอดจนมีการปรับปรุงและบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี และสามารถใช้งานได้เพื่อส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่พึงประสงค์

2.3 ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านเศรษฐกิจ แสดงให้เห็นความสำคัญในการพัฒนาคนที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกด้านเศรษฐกิจ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็นสูงสุดในด้านการกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครอง และชุมชน ในเรื่องต่างๆ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติประจำ เพื่อให้การบริหารโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ด้านการเรียนการสอน ความสำคัญด้านการสื่อสาร สอดคล้องกับ Jackson, Logsdon, Taylor (1983) มีการสร้างจุดเชื่อมโยงประสานงานในด้านการสนับสนุนจากผู้ปกครอง และชุมชน การขอรับความร่วมมือ และการสนับสนุนจากชุมชน เช่น การทอดผ้าป่าโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีความสำคัญต่อโรงเรียนมากในการสนับสนุนสิ่งจำเป็นด้านการเรียนการสอน

ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการเมืองนโยบายของรัฐ ซึ่งพบว่ามีความต้องการจำเป็นสูงสุดด้านกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครอง และชุมชน ส่วนความต้องการจำเป็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ใส่ใจความก้าวหน้าของครู และบุคลากรทางการศึกษา สอดคล้องกับ Patterson (1997) ที่กล่าวว่า การช่วยเหลือทีมงานเป็นรายบุคคล การช่วยเหลือกลุ่มครู ใส่ใจในข้อเสนอแนะ ปัญหา และข้อร้องเรียนจากครู ใส่ใจในความก้าวหน้าในวิชาชีพครู การปรับปรุงบุคลากรฝ่ายสนับสนุน การช่วยบุคลากรให้มีความเข้าใจนักเรียน และสำนักงานกลาง

### 3. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม รวมทั้งความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่

ประเมินและตรวจสอบร่างกลยุทธ์ ทำให้ได้กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมลเป็นไปได้ ดังนี้ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารตรงเรียนมัธยมศึกษา ควรมี 6 ประเด็นกลยุทธ์ ซึ่งเป็นประเด็นกลยุทธ์ที่แสดงถึงภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนตามหลักทฤษฎีของแนวคิดของ Patterson. (1977), Greenfield (1990), Jackson, Logsdon, Taylor. (1983) Daresh and Liu. (1985), Lindle, Camburn et al. (2003), Hallinger et al. (1983) และกลยุทธ์ที่กำหนดจากแนวคิดภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนทั้ง 6 เรื่อง คือ เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอน ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน พัฒนาการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน พัฒนาการวางภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อให้เป็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างแท้จริง โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ประเด็นกลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอน

เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวก เพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในโรงเรียนทำให้ผู้ร่วมงานต้องการแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในโรงเรียนเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารโรงเรียนมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ร่วมงาน แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้บริหารโรงเรียน โดยจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข ผู้บริหารจะพิสูจน์ให้เห็นว่า จะสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน สอดคล้องกับทฤษฎีสอดคล้องกับ Jackson, Logsdon, Taylor (1983) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จ Hallinger et al. (1983) กล่าวว่า เสริมสร้างบรรยากาศในโรงเรียน

กลยุทธ์นี้จึงเสนอให้ฝ่ายการศึกษาได้ทบทวนด้านมีการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ตลอดจนมีการกระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ด้วยการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ร่มรื่น น่าเรียน ส่งเสริมด้าน วัสดุ สื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนที่จำเป็น ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในห้องเรียน จัดหาสื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสม รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อเอื้อให้ส่งผลสำเร็จด้านการเรียนการสอนที่จะเกิดกับนักเรียนในโรงเรียน

### 2. ประเด็นกลยุทธ์ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา

เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยส่งเสริมความก้าวหน้าของครู มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะที่เป็นผู้ดูแลเอาใจใส่ความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และเป็นทีม ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ดูแลผู้ร่วมงานว่าต้องการคำแนะนำ สอดคล้องกับแนวคิดสอดคล้องกับ Patterson (1977) เกี่ยวกับการช่วยเหลือทีมงานเป็น

รายบุคคล การช่วยเหลือกลุ่มครู ใส่ใจในข้อเสนอแนะปัญหาและข้อเรียกร้องของครู ใส่ใจในความก้าวหน้าในวิชาชีพครู การปรับปรุงบุคลากรฝ่ายสนับสนุน การช่วยเหลือบุคลากรให้มีความเข้าใจนักเรียนและสำนักงานกลาง

กลยุทธ์เสนอให้ฝ่ายการศึกษาได้ทบทวนใส่ใจในความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการเปิดกว้างทางความคิดให้แก่ผู้ร่วมงานเพื่อแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอนร่วมกัน ส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียนเพื่อการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน การพัฒนาศักยภาพนักเรียนได้อย่างเต็มความรู้ เพิ่มความสามารถ ซึ่งนักเรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครูเพื่อสนับสนุนช่วยเหลือครูเพื่อให้ครูปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ ใส่ใจความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน โดยผู้บริหารโรงเรียนให้การสนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาที่มีการนิเทศ ตรวจสอบและประเมินผลสามารถทำในรูปแบบที่หลากหลาย และส่งเสริมความก้าวหน้าของครู ช่วยให้ครูได้พัฒนาตนเองและนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนานักเรียนให้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่กำหนดไว้

### 3. ประเด็นกลยุทธ์พัฒนาการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน

เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสร้างแรงจูงใจภายใน ให้เกิดความหมายและความท้าทายในเรืองงานกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นในการทำงาน สอดคล้องกับ Patterson (1997) ที่กล่าวว่า การจัดประชุมที่มีจุดมุ่งหมายพิเศษ Jackson, Logsdon, Taylor (1983) ที่กล่าวว่า การสร้างจุดเชื่อมโยงประสานงานและการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน

กลยุทธ์เสนอให้ฝ่ายการศึกษาได้ทบทวนด้านการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน

### 4. ประเด็นกลยุทธ์สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน

เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียน ใส่ใจการเรียนรู้ การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียนของนักเรียนสอดคล้องกับ Daresh and Liu (1985) ที่กล่าวว่า มีการอำนวยความสะดวกด้านการเรียนการสอน จัดการนิเทศ ประเมินครู จัดการพัฒนาบุคลากร จัดทรัพยากรและบำรุงรักษา สิ่งอำนวยความสะดวก แก้ปัญหาของนักเรียน

กลยุทธ์เสนอให้ฝ่ายการศึกษาได้ทบทวนด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนมีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอนและ ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียนตลอดจนมีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหการเรียนรู้ของนักเรียน

### 5. ประเด็นกลยุทธ์พัฒนาการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน

เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน กลยุทธ์เสนอให้มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตรมีการตัดสินใจและประสานงานให้ครอบคลุมตามหลักสูตรมีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน สอดคล้องกับ Patterson (1977) ที่กล่าวว่า การพัฒนา



หลักสูตร การจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร และ Jackson, Logsdon, Taylor (1983) ที่กล่าวว่า การกำหนดมาตรฐาน และเป้าประสงค์ของโรงเรียนสอดคล้องกับ Hallinger et al.

#### 6. ประเด็นกลยุทธ์พัฒนาการวางภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม

เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนประพุดิตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นที่เคารพยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย และจะพยายามประพฤติปฏิบัติตนเหมือนหรือต่อการเลียนแบบ สิ่งที่สำคัญคือการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สอดคล้องกับ Green field (1990) ที่กล่าวว่า มีภาพอนาคตหรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่า มากกว่า และพึงพอใจมากกว่า ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน Jackson, Logsdon, Taylor (1983) ที่กล่าวว่า การกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน สอดคล้องกับ Hallinger et al. (1983) ที่กล่าวว่า มีการกำหนดพันธกิจ การสร้างเป้าประสงค์และการสื่อสารเป้าประสงค์

กลยุทธ์เสนอให้กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า และยึดวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาโรงเรียนตลอดจน กำหนดพันธกิจเพื่อบรรลุเป้าประสงค์และกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อทุกคน และมองการณ์ไกลถึงสิ่งที่ควรทำโดยเฉพาะในสังคมปัจจุบันที่ต้องอาศัยความกล้าหาญในกาปฏิบัติ สรุป กลยุทธ์ที่ควรจัดทำอย่างเร่งด่วน คือ เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอนเพราะจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาครูในระดับปฏิบัติการและนักเรียนให้ได้มีการพัฒนาทางด้านกระบวนการเรียนการสอน เป็นการเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน นอกจากนี้ ยังเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาทางด้านการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสมเกี่ยวกับการเรียนการสอนและเป็นประโยชน์ในการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนกับผู้ปกครองและชุมชนในยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยมี 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรมีนโยบายให้โรงเรียนรักษามภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนในเชิงรุกในสภาพสังคมปัจจุบันให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้นำอย่างแท้จริงโดยยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน ควรมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า โดยนำแบบอย่างของผู้บริหารโรงเรียนที่มีการพัฒนาวิสัยทัศน์กว้างไกลทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียงเด่นกว่าโรงเรียนอื่น พานักเรียนไปแข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้เป็นที่โดดเด่น

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์สูงสุด แสดงถึงการปฏิบัติตนที่ดี เป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีการกำหนดพันธกิจเพื่อบรรลุเป้าประสงค์และกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนควรมีนโยบายให้โรงเรียนรักษาการ การใส่ใจการเรียนรู้ การให้คำปรึกษา และแก้ไขปัญหาของนักเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนในเชิงรุก ในสภาพสังคมปัจจุบันให้เข้มแข็งขึ้น พัฒนาผู้บริหารในการใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน มีการตัดสินใจอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ให้คำปรึกษา และแก้ปัญหาของนักเรียน

1.2 ผู้บริหารการศึกษาควรมีนโยบายเรื่องการส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนให้เข้มข้นขึ้น พัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการเรียนการสอนอย่างแท้จริง โดยนำแบบอย่างตามที่นักวิชาการได้ค้นคว้า แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษามีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์สูงสุด แสดงถึงการปฏิบัติตนที่ดี เป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงานยึดมั่นในหลักการทฤษฎีภาวะผู้นำการบริหารด้านการเรียนการสอนสูง เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนสูงที่มีโอกาสพัฒนาให้เพิ่มประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรพิจารณากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเริ่มจากการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีความรู้และมีทักษะทางด้านการคิดที่เหมาะสมกับการศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 ให้มากขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และส่งเสริมบุคลากรผู้ร่วมงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆได้ อันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในโรงเรียน และส่งผลสำคัญไปยังนักเรียนให้แก้ปัญหาคิดวิเคราะห์สิ่งต่างๆในการดำเนินชีวิตได้

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนในด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก และความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอนมากที่สุด ในการปฏิบัติตามภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนในทุกเรื่อง เป็นโอกาสที่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้มีพัฒนาทางด้านกระบวนการคิดที่หลากหลายและเหมาะสมกับสภาพสังคมปัจจุบัน

1.4 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ควรมีนโยบายส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแสดงความสามารถหรือผลงานทุกรูปแบบของบุคลากรครูของโรงเรียน เพื่อให้เกิดการยอมรับในความสามารถและมองเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และเป็นแนวทางให้เกิดการพัฒนางาน ทั้งด้านวิชาการและความสัมพันธ์ของครู ให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความต้องการได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำรองลงมาคือใส่ใจความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งอาจเกิดจากไม่มีข้อมูลหรือไม่รู้จักผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง

1.5 โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครู ที่เข้าใหม่ได้มีครูที่มีความชำนาญการคอยสอนงาน แนะนำการทำงานตามสถานการณ์ที่ต้องการเพื่อให้ครูใหม่หรือผู้ที่ต้องการคำแนะนำเฉพาะด้าน ได้มีความรู้และความมั่นใจในการทำงาน และเป็นการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มากขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีจุดแข็งในการปฏิบัติงานทุกเรื่อง จึงควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงความสามารถมากขึ้น โดยเฉพาะการมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นจุดแข็งมากที่สุด

1.6 โรงเรียนควรประชาสัมพันธ์ ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้ครูและบุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องละกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาของชาติ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และหลักสูตรแกนกลาง2551 เพื่อการปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และนโยบายของรัฐที่ตั้งไว้ อันจะส่งผลให้เกิดขึ้นกับนักเรียน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษายังไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุเรื่องการสร้างบรรยากาศเชิงบวก และความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนการสอน

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อสร้างรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรในยุคปัจจุบัน และเหมาะสมกับบริบทความเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากงานวิจัยนี้มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเท่านั้น

2.2 การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จากงานวิจัยครั้งนี้พบว่า โรงเรียนมีความเข้มแข็งทางด้านมีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ แต่สภาพสังคมที่เปลี่ยนไปเน้นการพัฒนาทางด้านสติปัญญา และความเจริญทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งมีโอกาสเฉพาะด้านการเมือง/นโยบายของรัฐ ส่วนด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีไม่เอื้ออำนวยในการพัฒนาด้านนี้ ควรมีกลยุทธ์ใดเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับปรัชญาการศึกษาของชาติ

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. 2542. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

กระทรวงศึกษาธิการ. ภาวะผู้นำ : เทคนิคการนำที่เหนือชั้น : **9 วิธีการทำงานในการพัฒนาผู้ร่วมงาน**. บทความที่น่าสนใจ เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 12 ธันวาคม 2553: [On line] Available from: <http://www.moe.go.th/wijai/leader.htm>

กระทรวงศึกษาธิการ. ภาวะผู้นำ : เทคนิคการนำที่เหนือชั้น : **หลักเกณฑ์ 10 ข้อในการมอบหมายงาน**. บทความที่น่าสนใจ เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 12 ธันวาคม 2553: [On line] Available from: <http://www.moe.go.th/wijai/leader.htm>

กระทรวงศึกษาธิการ. ภาวะผู้นำ : เทคนิคการนำที่เหนือชั้น : **ข้อแนะนำ 7 ประการในการสื่อสารสู่เบื้องบน**. บทความที่น่าสนใจ เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 12 ธันวาคม 2553: [On line] Available from: <http://www.moe.go.th/wijai/leader.htm>

กระทรวงศึกษาธิการ. ภาวะผู้นำ : เทคนิคการนำที่เหนือชั้น : **9 วิธีในการสอนงาน**. บทความที่น่าสนใจ เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 12 ธันวาคม 2553: [On line] Available from: <http://www.moe.go.th/wijai/leader.htm>

กระทรวงศึกษาธิการ. ภาวะผู้นำ : เทคนิคการนำที่เหนือชั้น : **11 ขั้นตอนในกัับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล**. บทความที่น่าสนใจ เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 12 ธันวาคม 2553: [On line] Available from: <http://www.moe.go.th/wijai/leader.htm>

กระทรวงศึกษาธิการ. ภาวะผู้นำ : เทคนิคการนำที่เหนือชั้น : **เหตุผล 8 ประการที่หัวหน้างานไม่ให้คำยกย่องที่เขาควรจะให้**. บทความที่น่าสนใจ เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 12 ธันวาคม 2553: [On line] Available from: <http://www.moe.go.th/wijai/leader.htm>

กระทรวงศึกษาธิการ. ภาวะผู้นำ : เทคนิคการนำที่เหนือชั้น : **สถานการณ์ที่การยกย่องไม่สร้างแรงจูงใจ**. บทความที่น่าสนใจ เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 12 ธันวาคม 2553: [On line] Available from: <http://www.moe.go.th/wijai/leader.htm>

ไชแสง โพธิโกสุม. **ทักษะผู้นำทางการพยาบาล**.ภาควิชาการบริหารการศึกษาพยาบาลและการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2543.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2545. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

ฉันท ชาติทอง. 2551. **การออกแบบการสอนแบบย้อนกลับ**. นครปฐม :เพชรเกษมการพิมพ์ จอห์นซี. แม็กซ์เวลล์. 2547. **21 คุณสมบัติหลักแห่งการเป็นผู้นำ**. จตุรงค์ โสมนัส, ผู้แปล.มปท.

จิระ หงส์ลัดดารมภ์. 2555.**การพัฒนาภาวะผู้นำ**. สืบค้นเมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2557 จาก <http://www.chiraacademy.com>

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2549.**ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท.

- ชูชาติ พวงสมจิตร. 2544. **ภาวะผู้นำ**. เอกสารประกอบการสอน วิชา 1065101 หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. [เอกสารอัดสำเนา]. กาญจนบุรี: สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี.
- ชัยพร วิชชาวุธ. 2530. **การนำตามสถานการณ์**. วารสารแนว. ปีที่ 21 ฉบับที่ 112 (สิงหาคม – กันยายน 2530).
- . 2503. **ศิลปะของการเป็นหัวหน้าคน**. พิมพ์เป็นอนุสรณ์ในงานพระราชทานเพลิงศพ นายส่ง ยุวบูรณ์ . พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมมหาดไทย
- ดิเรก พรสีมา. 2542. **การพัฒนาวิชาชีพครู: สภาพปัจจุบันและปัญหาวิชาชีพครูในประเทศไทย**. วารสารวิชาการ, 2, 9-14.
- ทวีชัย บุญเติม. 2540. **การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับพุทธศักราช 2550**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2539. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- ธนีนาถ ญ สุนทร. 2545. **การพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การบริหารคุณภาพสำหรับกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2537. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- ธวัช บุญยมนิ. 2550. **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. พิมพ์ลักษณะ, กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้ง.
- ธัญนันท์ สินชัย. 2555. **การสำรวจความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารกรมปลัดสำหรับตำแหน่งประเภทอำนวยการระดับต้นและสูง**. เอกสารทางวิชาการ กลุ่มพัฒนาบุคลากร เผยแพร่.
- นิธิ วดีวุฒิพงศ์. 2551. **ครูสร้างชาติ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2551. **หลักการ และทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เทียมผ้า
- ปีเชเนอร์, ลินเน., พิคเก็ต, โอนลา, ผู้แต่ง. 2550. **ชนวัฒน์ ศรีสอาน, กานต์สุดา มาชะศิริานนท์, ผู้แปล. เกมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาหุปัญญา(MT)และลักษณะนิสัยที่ดี**. กรุงเทพฯ : ธรรมมลการพิมพ์
- บุญชม ศรีสะอาด. 2543. **วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย (ครั้งที่ 6)**. กรุงเทพฯ : สุริยสาสน์การพิมพ์.
- ปราณี จำนงเจริญ. 2533. **การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในเขตการศึกษา 11 ที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอย พหุคูณ และการวิเคราะห์พหุระดับ**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปริญญา ต้นสกุล. 2543. **ศาสตร์แห่งผู้นำ**. กรุงเทพฯ : บริษัทจูนพัลลิซิ่ง จำกัด
- ปรีชา บุญคัมรัตน์. 2532. **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่**. วิทยานิพนธ์ กศ.มศ.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ.

- พจน์ สะเพียรชัย. 2546. ผู้บริหารสถานศึกษากับการวิจัยเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. 2542. การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม. เอกสารประกอบการอบรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. 2554. การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา. เอกสารประกอบการสอน.
- ไพโรจน์ ต้วงวิเศษ. 2543. กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์. วารสารครุศาสตร์ ปีที่ 29 ฉบับที่ 1 (ก.ค. - ต.ค.) หน้า 51 - 57 พ.ศ. 2543
- พนิดา ดามาพงษ์. 2535. [On line] Available from: <http://barbiegirlblogger.blogspot.com/> เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 12 มิถุนายน 2553.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2534. การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : พรานนกการพิมพ์.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). 2540. ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย.
- พาริดา อิบราฮิม. 2537. สาระการบริหารการพยาบาล. กรุงเทพฯ : บริษัทสามเจริญพาณิชย์
- มณฑา วิญญูโสภิต. 2547. การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2546. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์.
- รุ่ง แก้วแดง. 2546. โรงเรียนนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด.
- รุ่งเรือง สุขภิรมย์. 2544. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการปฏิรูปการศึกษาไปปฏิบัติในระดับสถานศึกษา: ประสบการณ์จากนานาชาติ. วารสารวิชาการ, 4, 8-19.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์. 2539. การบริหารองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ธรรมนิติ.
- รังสรรค์ เพ็งชู. 2545. แผนกลยุทธ์ : ก้าวแรกสู่การปฏิรูปการศึกษา. แนวเนิเทศตามยุทธศาสตร์การพัฒนางานสู่การปฏิรูปการศึกษา ปีงบประมาณ 2545. หน่วยการศึกษานิเทศ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 อ.เมือง จ.ราชบุรี
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. 2542.การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิรุณ ตั้งเจริญ. 2547. ภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาในสหัสปีใหม่ 2548. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- วรรณิ แกมเกตุ. 2551. วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตน์. 2548. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : ข้อเสนอเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ. วารสารวิจัย มข. (ฉบับบัณฑิตศึกษา), ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (ม.ค.-มิ.ย.), หน้า 146-157
- ศรีวงศ์ สุมิตร. 2536. การวางแผนกลยุทธ์สำหรับการบริหาร: สรุปผลการอบรมเชิงปฏิบัติการ. 17 - 19 ตุลาคม 2536. (ม.ป.ท.)
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2549. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

- สิปปนนท์ เกตุทัต. 2540. **วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง : ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย.**  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทย.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540. **วัฒนธรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ : โฟร์เพช.
- สุรชาติ บำรุงสุข. 2537. **ค.ศ. 2000; ยุทธศาสตร์โลกหลังสงครามเย็น.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ(LEADERSHIP : Theory and Practice).**  
เชียงใหม่ : สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.
- สมิทร สุวรรณ. 2545. **การนำเสนอระบบการพัฒนาระบบการฝึกศึกษากำลังพลระดับสัญญาบัตร เพื่อการพัฒนาคุณภาพกองทัพไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สมชาย ภคภาศน์วิวัฒน์. 2545. **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อมรินทร์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2519.(2545) **การบริหาร.** (พิมพ์ครั้งที่ 5) กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. 2522. **การบริหาร.** กรุงเทพมหานคร : กรุงเทพมหานครพิมพ์
- สมยศ นาวิการ. 2537. **การบริหารพฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2543. **สาระสำคัญของนโยบายการจัดตั้งกองทุนส่งเสริมครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักนายกรัฐมนตรี.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สำนักงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. 2553. **เอกสารสนับสนุนการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล การประชุมนำเสนอกลยุทธ์และการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ภาคกลางและภาคตะวันออก.** 25-26 มีนาคม 2553 โรงแรมคุ้มสุพรรณ จังหวัดสุพรรณบุรี สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2547. **มาตรฐานการศึกษา และตัวบ่งชี้เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกในรอบแรก : ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2547.** กรุงเทพฯ : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 15 หน้า
- อรพร อุณากรสวัสดิ์. 2536. **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์. ศศ.ม. (บริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัยกรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2546. **ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ.** วารสารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย สวนดุสิต, 1 (1), 29.
- อุเรน ยูริส. 2522. **เทคนิคของความเป็นผู้นำและการสร้างสมรรถภาพในการบริหาร.** ภิรมย์ พุทธรัตน์, ผู้แปล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พิทยาการ.
- ภาษาอังกฤษ**

- Andrews, R.L. and Basom, M.R. (1990). **Instructional leadership : Are women principals better? Prncipal**. 70 (2), 38 – 40.
- Allyn and Bacon. (1993). **Oxford advanced learner's dictionary of current English**. L.W. Social Research Methods. London: Hombly. p.708
- Bergquist, S. R. (Ed.) (1981). **New Webster's dictionary of the English language**. New York: Delair.
- Blum, R.E. (1984). **Effective Schooling Practices : A Research Synthesis**. Portland. OR : Northwest Regional Edvacation Laboratory.
- Brookover, W.B.; et al. (1978). **Elementary School Social Climate and School Achievement**. American Educational Research Journal, 15: 301-18.
- Burns, J.M. (1978). **Leadership**. New York, N.Y.: Harper and Rowe.
- Buzzi, V.L. (1991). **Beginning. first teacher perception of characteristic of effective teaching**. Dissertation Abstracts International. 5, 50.
- Byrne, J.A.C & Ree, R.T. (2006). **The successful leadership development program: how to built it and how to keep it going**. United State of America. p.17-22
- Camburn, E., ROWAN, B., Taylor, A. (2003) **Distributed leadership in school:The case Of Elementary Schools Adopting comprehensive School Reform Models**. Education Evaluation and Policy Analysis. December 21,2003. 25 (4), p.347
- Certo Samuel C., Peter,J. Paul. (1991). **Strategic management : conceptsand applications**. Singapore: McGraw – Hill,Inc.
- Cheng.nYin Cheong. (1996). **School Effectiveness and School-Based Management : Amechanism for Development**. London : The Falmer Press.
- Cheng, Y.C. (1994). **Principal's leadership as a critical factor for school performance: Evidence from multi-levels of primary schools**. School Effectiveness and School Improvement, 5(3), 299-317.
- Daft, R.L. (1994). **Management**. (3rd ed ). FortWorth : The Dryden.
- Danzing, A.B, Chen, R. and Spencer, D.A., (2007). **Learner-Centered Leadership: Learning through mentoring, Coaching, and professional development activities, Teaching Lead, eaching Leaders to Lead Teachers: Educational Administration in the Era of Constant risis Advances in Educational Administration**, Volume 10, 23-40.
- Daresh, J.C. and Ching-Jan Liu. (1985). **High School Principals' Perceptions Of Their Instructional Leadership Behavior, a paper presented at the annual conference of the American Educational Research Association**.



- Davis, Gary. A. & Thomas, Margaret A. (1998). **Effective School and Effective Teacher**. Boston : Allyn and Bacon.
- Davis Keith. (1972). **Human Behavior at work : Organization Behavior**. New York : McGraw – Hill.
- Davis, G. and Thomas, M. A. (1989). **Effective schools and effective teachers**. Boston: Allyn and Bacon.
- David, Schwartz. (1980). **International to management : Principle, practice and processes**. Harcourt. Bruce : Jovananick.
- DeBevoise, (1997). **Synthesis of Rearch on the Principal as Instructional Leader**. Quoted in Gray A. Davis and Margaret A. Thomas. **Effective Schools and Effective Teachers**.
- Doll, Ronald C. (1968). **Curriculum Improvement**. Boston : Allyn and Bacon.
- Doll, Ronald C. (1974). **Curriculum Improvement**. 3rd ed. Boston : Allyn and Bacon, Inc.,
- Dulewicz, V. and Higgs, MJ. (1999), **Can emotional intelligence be measured and developed?**, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 20 No.5, pp. 242-5
- Dubrin, J.A. (1998). **Leadership Research Findings, Practice, and Skills**. Boston, MA. : Houghton Mifflin.
- Duke, D. L. (1987). **School leadership and instructional improvement**. New York: Random House.
- Duke, Daniel, ed.(1979). **Classroom Management. Yearbook of the National Society for the Study of Education**. Chicago: University of Chicago Press.
- Daniel Goleman. (1995). **Emotional intelligence**. New York : Bantom Books.
- Edmons, R. R. (1982). **Programs of school improvement: An overview**. Educational Leadership, 40(3), 4-11.
- Elain, K.Ewan, Mc. (1998). **Seven Steps Effective Instructional Leaderships**. California : Cousinpress, Inc.
- Fidler Brian. (1989). **Choices for self – managing Schools**. British Ecuational Mangement and Administration Society.
- Fidler Brian., Sheila Russell and Tim Simkins. (1997). **Choices for self – managing schools: autonomy and accountability**. London: Paut Chapman
- Fidler Brian. (2002). **Strategic Management for School Development: Leading Your School's Improvement Strategy**. SAGE Inc.

- French, John R.P., and Raven, Bertram H. (1959). **The base of social power in D.Cartwright, Studies power.** Michigan : University of Michigan Institute for Social Research.
- Goodlad, J. I., (1984). **A place called school : Prospects for the future.** New York : AcGraw – Hill Book Company .
- Goleman, D., et. al. (2002). **The New Leaders.** UK : Time Warner Books.
- Goleman, Daniel. (1999). **Working with Emotional Intelligence.** New York : Bantom Books, 1999.
- Greenberg, J. & Baron, R.B. (1995). **Behavior in Organization.** (5th ed). Englewood Cliffts, NJ : Prentice – Hall, Inc.
- Greenfield, W.D. (1990). **Instructional leadership : oncepts, issues, and controversies.** Boston : Allyn and Bacon.
- Greer, C.H., (2001). **Strategic Human Resource Mangement ent.** New Jersey : Prentice – Hall Inc.
- Hallinger, P, Joseph Murphy, Marsha Weil, Richard P. Mesa, and Alexis Mitman. (1983) **Identifying the Specific Practices, Behaviors for Principals,** NASSP Bulletin, Vol. 67, No. 463 (May), pp. 83-91.
- Hallinger, Phillip& Joseph Murphy. (1985). **Assessing the Instructional Management Behavior of Pricipal.** The Elementary School Journal. 86 : 2 P.215 November.
- Heck, Ronald H, Terry J. Larsen, and George A. Marcoulides. (1990) **Instructional Leadership and School Achievement : Validation of a Causal Model.** EducationalAdministration Quartety. 26, 2
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1993). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources,** 6th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Hibbs,Albert R. **Leadership Chang and the School Principal.** Doctorial Dissertation Graduate School Memorial University of Newfoundland,1998.
- Hill,C.w. และคณะ. (1998). **Strategic Management : And Interest approach,** 4<sup>th</sup> Boston : Houghton Mifflin co.,
- Hodge, B. J., & Johnson, H. J. (1970). **Management and organizational behavior: A multidimensional approach.** New York: Wiley.
- Hodgkinson, C. (1992). **Educational Leadership : The moral art.** 3 Albany : state University of New York.
- Hollander, E.P. (1978). **Leadership in dynamics : a practical guide to effective relationships.** NY : The Free Press,. p.1-4
- Jackson, S. A. David M. Logsdon, and Nancy E. Taylor. (1983) **Instructional Leadership Behaviors, Urban Education,** Vol. 18, No. 1(April), pp. 59-70.

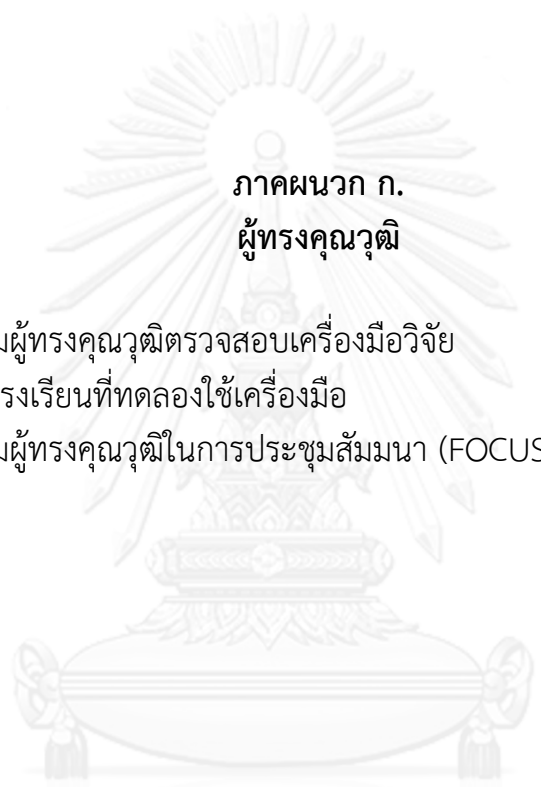
- Jane Clark Lindle. (2006). **The SAGE handbook for research in education : Engaging ideas and enriching Inquiry.** the United States of America : Sage Publications, Inc. p.239
- Koontz , H. and Wehrich . H. 1988. **Management.** New York : McGraw –Hill.
- Kotiart,Phillip and Murphy, Patrick E. (1981). **Strategic Planning for Higher Education.** Journal of higher education. 52 (1981) :470 – 489.
- Kotter, J. P. (1999). **On what leaders, really do.** Havard Business Review Book. Boston : Harvard Business School.
- Kovalik, Susan. (1997). **ITI : The model intergrated thematic instruction.**Kent, WA. : Distributed by books for educators.
- Lauzon, N and Begin, S., (2007).**Developing a strategy to enhance school principal eredibility, Teaching Leaders to Lead Teachers: Educational Administration in the Era of Constant Crisis Advances in Educational Administration, Volume 10, 161-177.**
- Lussier, R.N. **Human Relations in Organization : A Skill – Building Approach.** 2nd ed. Chicago, IL : Irwin, Inc, 1996.
- Mauriel. J.J. (1989). **Strategic Leadership for School.** Sanfrancisco : Jossey – Bass Publishers.
- McFarland. (1979). **Management : Foundation & Practices.** 5 th ed. New York : Macmillan Publishing Inc.
- McShane, M.R., & Von Glinow. M.A. (2000). **Organization behavior.** New York : Irwin McGraw-Hill.
- Mitchell, T. R. , & Larson, J. R. , Jr. (1987). **People in organizations : An introduction to organization behavior (3rd ed.).** New York : McGraw - Hill.
- Neuman. (1981). **New Webster’s dictionary of the English language.** College ed. NY: Delair,
- Patterson, J.P. (1977). **A Descriptive Analysis of the Instructional Leadership Activities of Elementary Principals.** doctoral dissertation, University of Oregon.
- Peebles, L.D and Hopstone, T., (2007). **Transformative Leadership for diverse learning communities: redefining the role of professional learning communities in urban schools, Teaching Leaders to Lead Teachers: Educational Administration in the Era of Constant Crisis Advances in Educational Administration, Volume 10, 313-329.**
- Robbin, S. F. (1989). **Organizational behavior: Concepts, controversies and applications.** New York : Prentice-Hall.

- Robert N. Lussier. (1996). **Human Relations in Organizations: A Skill-Building Approach**. Irwin, Inc.
- Robert K Cooper; Ayman Sawaf. (1996). **Executive EQ : emotional intelligence in leadership and organizations**. Emmaus, Pa. : Rodale Press ; [New York] : Distributed in the book trade by St. Martin's Press,
- Ronald A. Heifetz & Donald L. Laurie. (1997). **THE WORK OF LEADERSHIP**. Harvard Business Review, January-February. Reprint 97106.
- Rachael Kessler. (1946). **The Soul of Education: Helping Students Find Connection, Compassion, and Character at School**. ASCD.
- Stogdill, R.M. (1974). **Handbook of Leadership : A survey of theory and research**. New York : Free Press.
- Sergiovanni, T.J, Kelleher, P, Mc Carthy, M.M. and Wirt, M. (2004). **Educational governance and Administration**. 5th ed. Pearson Education., Inc.
- Stoner, James A.F. & Freeman, Edward R. (1989). **Management**. (4 th ed.). Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973 ). **How to Choose a Leadership Pattern**. **Harvard Business Review**. 8(16), 164.
- Trewatha, R.L. and, Newport G.M. (1982). **Management**. Plano Texas : Business Publication.
- Ubben and Hughes. (1987). **The principal: Creative leadership for effective schools**. 374 p.
- Yukl. G.A. 1989. **Leadership in organization**. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-hall.
- Yukl, G. & Tracey, B. (1992). **Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers and the Boss**. *Journal of Applied Psychology*. 77 : 525-535.
- Yamane, Taro. (1967). **Elementary Sampling Theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yamane, Taro. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis**. Third editio. Newyork : Harper and Row Publication.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



ภาคผนวก ก.

ผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
2. รายนามโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือ
3. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสัมมนา (FOCUS GROUP)

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ลำดับ ที่	ชื่อ - นามสกุล	หน่วยงาน
1	ดร.ปัญญา แก้วกียูร	ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
2	ดร.เชาวลิต โพธิ์นคร	ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาเครื่องมือวัดผล กระทรวงศึกษาธิการ
3	ดร.อุดม พรหมพันธุ์ใจ	ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษา ตอนปลาย กระทรวงศึกษาธิการ
4	นายสมชาย แสงสุวรรณ	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 10 เพชรบุรี
5	นายธีระพันธุ์ ธีรนนท์	ผู้อำนวยการโรงเรียนพรหมานุสรณ์จังหวัด เพชรบุรี
6	นายต๋าน บุญสมบุญรสกุล	รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ โรงเรียน พรหมานุสรณ์จังหวัดเพชรบุรี
7	นางพิตรชาภรณ์ ชุ่มกมลธัญย์	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา เขต 10 เพชรบุรี

## รายนามโรงเรียนทดลองใช้เครื่องมือ

1. โรงเรียนวัดจันทราวาส(ศุขประสารราษฎร์)
2. โรงเรียนพรหมานุสรณ์จังหวัดเพชรบุรี
3. โรงเรียนคงคาราม



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY




### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสัมมนา (FOCUS GROUP)

ลำดับที่	ชื่อ - นามสกุล	หน่วยงาน
1	ศ.ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์	ประธานสาขาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2	ผศ.ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท	อาจารย์สาขาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3	ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก	ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผน สพฐ.
4	ดร.อนุรักษ์ อุปพงษ์	รองผู้อำนวยการ สพม. 23 วิชาการ ผู้อำนวยการ สพม. 23 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สกลนคร
5	ว่าที่ รอ.วิสาร ปัญญชุณห	รองผู้อำนวยการ สพม.10 วิชาการ ผู้อำนวยการ สพม. 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพชรบุรี
6	ดร.เกษม คำมุงคุณ	ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 สกลนคร
7	ดร.ไพบุลย์ เกตุแก้ว	ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ จังหวัดเพชรบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เพชรบุรี
8	ดร.มยุรี แพร์หลาย	ผู้อำนวยการโรงเรียนโยธินบูรณะอ่างทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อ่างทอง

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสัมมนา (FOCUS GROUP)(ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อ - นามสกุล	หน่วยงาน
9	ดร.นภาเดช บุญเชิดชู	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านโป่ง(สามัคคีอุปถัมภ์)สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 ราชบุรี
10	ดร.วัชรพงษ์ แพร่หลาย	รองผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีอ่างทองสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอ่างทอง
11	นายดำน บุญสมบูรณ์สกุล	รองผู้อำนวยการโรงเรียนพรหมานุสรณ์จังหวัดเพชรบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เพชรบุรี
12	นายสุชาติ แยมเทศ	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เพชรบุรี
13	นางสาวพัทริญา รอดสีเสน	ครูโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เพชรบุรี
14	นางสาวนุชจรี สีเมฆ	เครือข่ายผู้ปกครอง โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เพชรบุรี
15	นางสาวจุไรรัตน์ จงอ่อน	คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ จังหวัดเพชรบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เพชรบุรี



ภาคผนวก ข  
เครื่องมือวิจัย

1. แบบสอบถามสำหรับการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน  
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. แบบประเมินร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา

### แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

#### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามทั้งหมดมี 3 ตอนประกอบด้วย

**ตอนที่ 1** สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 5 ข้อ

ในการตอบคำถามแต่ละข้อนั้นให้ใส่เครื่องหมาย✓ลงในช่อง  หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

**ตอนที่ 2 และตอนที่ 3** เป็นคำถามแบบเลือกตอบ 5 ระดับ(Rating scale)และคำถามปลายเปิด

ในการตอบคำถามแบบเลือกตอบ 5 ระดับ(Rating scale)แต่ละข้อนั้นให้ใส่เครื่องหมาย✓ลงในช่องว่างช่องใดช่องหนึ่งที่ตรงกับระดับความจริงหรือความเห็นที่เป็นจริงตามความเห็นของท่านเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้งในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 2 มีข้อคำถามแบบเลือกตอบ 5 ระดับ(Rating scale)เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนจำนวน 20 ข้อ และคำถามปลายเปิด 2 ข้อ

ตอนที่ 3 มีข้อคำถามแบบเลือกตอบ 5 ระดับ(Rating scale)เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนจำนวน 24 ข้อ และคำถามปลายเปิด 24 ข้อ

คำถามแบบเลือกตอบ 5 ระดับ(Rating scale)มีความหมายดังนี้

- |           |                                  |
|-----------|----------------------------------|
| 5 หมายถึง | มีความจริงหรือเห็นด้วยมากที่สุด  |
| 4 หมายถึง | มีความจริงหรือเห็นด้วยมาก        |
| 3 หมายถึง | มีความจริงหรือเห็นด้วยปานกลาง    |
| 2 หมายถึง | มีความจริงหรือเห็นด้วยน้อย       |
| 1 หมายถึง | มีความจริงหรือเห็นด้วยน้อยที่สุด |

โปรดส่งแบบสอบถามนี้กลับตามซองที่อยู่ที่แนบมาพร้อมกันภายในวันที่ 31 สิงหาคม 2555

ขอขอบคุณอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือในครั้งนี้

ผู้วิจัย

ตอนที่1: แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  45 ปีหรือน้อยกว่า  มากกว่า 45 ปี  
หมายเหตุ ให้นำอายุเต็มปีถึงวันตอบแบบสอบถาม ถ้าเศษเกินกว่า 6 เดือน ให้ปัดเป็น 1 ปี
3. ระดับการศึกษา  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี
4. สถานภาพในโรงเรียน  ผู้อำนวยการโรงเรียน  
 รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ  
 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
 ครู  
 บุคลากร(ที่ไม่ได้สอน)
5. จำนวนปีของการดำรงตำแหน่ง  10 ปีหรือน้อยกว่า  มากกว่า 10 ปี

ตัวอย่าง ตอนที่2: การตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน

ข้อ	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ก	<b>มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์</b>										
0	มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า			✓				✓			
00	ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน		✓					✓			



## ตอนที่ 2(ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>จ</b>	<b>ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา</b>											
16	ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน											
17	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู											
18	ใส่ใจข้อเสนอแนะและปัญหาข้อเรียกร้องของครูเป็นรายบุคคล											
19	มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน											
20	มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู											

## ความคิดเห็นเพิ่มเติม

1.ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ทำได้ดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่

1.1.....

1.2.....

1.3.....

2.ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ควรจะทำให้ดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่

2.1.....

2.2.....

2.3.....

ตอนที่ 3:สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของอำนวยการ  
โรงเรียน

ข้อ	สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1	สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน										
2	สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน										
3	สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน										
4	สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน										
5	สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน										
6	สภาพแวดล้อมด้านการเมือง/นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา										
7	สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน										
8	สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน										
9	สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน										
10	สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน										



## ตอนที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11	สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน										
12	สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา										
13	สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน										
14	สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน										
15	สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน										
16	สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน										
17	สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน										
18	สภาพแวดล้อมด้านสังคมส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา										
19	สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน										
20	สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน										
21	สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน										

## ตอนที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
22	สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน											
23	สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน											
24	สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา											

**ความคิดเห็นเพิ่มเติม** เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบันและที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคตดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมือง/ นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
1.1.....	1.3.....
1.2.....	1.4.....

2. สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมือง/ นโยบายของรัฐส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
2.1.....	2.3.....
2.2.....	2.4.....

3. สภาพแวดล้อมภายนอก**ด้านการเมือง/ นโยบายของรัฐ**ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
3.1.....	3.3.....
3.2.....	3.4.....

4. สภาพแวดล้อมภายนอก**ด้านการเมือง/ นโยบายของรัฐ**ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
4.1.....	4.3.....
4.2.....	4.4.....

5. สภาพแวดล้อมภายนอก**ด้านการเมือง/ นโยบายของรัฐ**ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
5.1.....	5.3.....
5.2.....	5.4.....

6. สภาพแวดล้อมภายนอก**ด้านการเมือง/ นโยบายของรัฐ**ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
6.1.....	6.3.....
6.2.....	6.4.....

7. สภาพแวดล้อมภายนอก**ด้านเศรษฐกิจ**ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้อง กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
7.1.....	7.3.....
7.2.....	7.4.....

8. สภาพแวดล้อมภายนอก**ด้านเศรษฐกิจ**ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
8.1.....	8.3.....
8.2.....	8.4.....

9. สภาพแวดล้อมภายนอก**ด้านเศรษฐกิจ**ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้อง ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
9.1.....	9.3.....
9.2.....	9.4.....

10.สภาพแวดล้อมภายนอก**ด้านเศรษฐกิจ**ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
10.1.....	10.3.....
10.2.....	10.4.....

11. สภาพแวดล้อมภายนอก**ด้านเศรษฐกิจ**ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
11.1.....	11.3.....
11.2.....	11.4.....

12. สภาพแวดล้อมภายนอก**ด้านเศรษฐกิจ**ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
12.1.....	12.3.....
12.2.....	12.4.....

13. สภาพแวดล้อมภายนอก**ด้านสังคม**ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
13.1.....	13.3.....
13.2.....	13.4.....

14. สภาพแวดล้อมภายนอก**ด้านสังคม**ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
14.1.....	14.3.....
14.2.....	14.4.....

15. สภาพแวดล้อมภายนอก**ด้านสังคม**ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
15.1.....	15.3.....
15.2.....	15.4.....

16. สภาพแวดล้อมภายนอก**ด้านสังคม**ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
16.1.....	16.3.....
16.2.....	16.4.....

17. สภาพแวดล้อมภายนอก**ด้านสังคม**ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
17.1.....	17.3.....
17.2.....	17.4.....

18. สภาพแวดล้อมภายนอก**ด้านสังคม**ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
18.1.....	18.3.....
18.2.....	18.4.....

19. สภาพแวดล้อมภายนอก**ด้านเทคโนโลยี**ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้อง กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอน

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
19.1.....	19.3.....
19.2.....	19.4.....

20. สภาพแวดล้อมภายนอก**ด้านเทคโนโลยี**ส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
20.1.....	20.3.....
20.2.....	20.4.....

21. สภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียนการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
21.1.....	21.3.....
21.2.....	21.4.....

22. สภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องกำหนดการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
22.1.....	22.3.....
22.2.....	22.4.....

23. สภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องเสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
23.1.....	23.3.....
23.2.....	23.4.....

24. สภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยต้องใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ที่ส่งผลดีแล้วในปัจจุบัน ได้แก่	ที่ควรจะทำให้ส่งผลดียิ่งขึ้นในอนาคต ได้แก่
24.1.....	24.3.....
24.2.....	24.4.....

.....









## ตอนที่ 3 (ต่อ)

ความสอดคล้องของประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ กับแผนปฏิบัติการ (แผนงาน)	ความถูกต้องและความครอบคลุม					ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5. พัฒนาการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน										
กลยุทธ์ที่ 5.1 กำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตร การเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (แก้ไข).....										
กลยุทธ์ที่ 5.2 จัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับ หลักสูตร (แก้ไข).....										
กลยุทธ์ที่ 5.3 ตัดสินใจและประสานงานให้ ครอบคลุมตามหลักสูตร (แก้ไข).....										
กลยุทธ์ที่ 5.4 เน้นการสอนที่กระตือรือร้น (แก้ไข).....										
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 6. พัฒนาการวางภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม										
กลยุทธ์ที่ 6.1 กำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ ของโรงเรียน (แก้ไข).....										
กลยุทธ์ที่ 6.2 กำหนดพันธกิจเพื่อบรรลุ เป้าประสงค์ (แก้ไข).....										
กลยุทธ์ที่ 6.3 กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการ ให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า (แก้ไข).....										
กลยุทธ์ที่ 6.4 ยึดวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาโรงเรียน (แก้ไข).....										







## ตอนที่ 4 (ต่อ)

ความสอดคล้องของประเด็นกลยุทธ์/ กลยุทธ์ กับแผนปฏิบัติการ (แผนงาน)กับโครงการ	ความถูกต้องและความครอบคลุม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ประเด็นกลยุทธ์ที่4.สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน แผนปฏิบัติการ(แผนงาน)ที่4. การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน กลยุทธ์ 2 ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน										
2.1 โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้รับการเรียนรู้ แบบหลากหลาย (แก้ไข).....										
2.2 โครงการติดตามความก้าวหน้าใน การปฏิบัติงานของผู้เรียน (แก้ไข).....										
2.3 โครงการพัฒนาทักษะการแสวงหาความรู้ ด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง (แก้ไข).....										
2.4 โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้ศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่นของตนเอง (แก้ไข).....										
กลยุทธ์ที่3. ให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของนักเรียน										
3.1 โครงการส่งเสริมให้จัดระบบดูแลนักเรียน เป็นรายบุคคล (แก้ไข).....										
3.2 โครงการส่งเสริมให้นักเรียนใช้ชีวิตแบบ เศรษฐกิจพอเพียง (แก้ไข).....										
3.3 โครงการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ (แก้ไข).....										





## ตอนที่ 4 (ต่อ)

ความสอดคล้องของประเด็นกลยุทธ์/ กลยุทธ์ กับแผนปฏิบัติการ (แผนงาน)กับโครงการ	ความถูกต้องและความครอบคลุม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 6. พัฒนาการวางภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม แผนปฏิบัติการ(แผนงาน)ที่ 6. พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการวางภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ร่วม กลยุทธ์ที่ 1. กำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน										
1.1 โครงการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ ของโรงเรียน (แก้ไข).....										
1.2 โครงการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ด้าน ภาษาต่างประเทศของผู้เรียน (แก้ไข).....										
กลยุทธ์ที่ 2 กำหนดพันธกิจเพื่อบรรลุเป้าประสงค์										
2.1 โครงการกำหนดพันธกิจเพื่อบรรลุ เป้าประสงค์ (แก้ไข).....										
2.2 โครงการสร้าง The best way โดยการหา SWOT ขององค์การ (แก้ไข).....										
กลยุทธ์ที่ 3. กำหนดภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและ พึงพอใจมากกว่า										
3.1 โครงการกำหนดนโยบายแผนงานทั้งในระยะ สั้นและระยะยาว (แก้ไข).....										
3.2 โครงการส่งเสริมให้นักเรียนได้ใช้ ภาษาต่างประเทศเพื่อรองรับการเข้าสู่โรงเรียน มาตรฐานสากล (แก้ไข).....										
กลยุทธ์ที่ 4. ยึดวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาโรงเรียน										
4.1 โครงการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมกับ วิธีการบริหารจัดการ (แก้ไข).....										

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิต่อร่างกลยุทธ์การพัฒนา  
ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ภาคผนวก ค  
รายชื่อกลุ่มตัวอย่างประชากร



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 135 รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ภาค	จังหวัด	เขต	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ผอ.	รองฯ	หนส.	ครู	บุคลากร
เหนือ	เชียงใหม่	1	1	โรงเรียนอนนเหนือ	1	1	1	1	1
		1	2	โรงเรียนจอมทอง	1	1	1	1	1
		1	3	โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย	1	1	1	1	1
		2	4	โรงเรียนแม่แตง	1	1	1	1	1
		3	5	โรงเรียนฝางชนูปถัมภ์	1	1	1	1	1
		4	6	โรงเรียนสันติสุข	1	1	1	1	1
		4	7	โรงเรียนบ้านกาศวิทยาคม	1	1	1	1	1
		5	8	โรงเรียนฮอดพิทยาคม	1	1	1	1	1
		5	9	โรงเรียนแม่ต๋อนวิทยาคม	1	1	1	1	1
	ลำปาง	1	10	โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย	1	1	1	1	1
		1	11	โรงเรียนเมืองมายวิทยาลัย	1	1	1	1	1
		1	12	โรงเรียนห้างฉัตรวิทยา	1	1	1	1	1
		2	13	โรงเรียนเกาะคาวิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	14	โรงเรียนเสริมงามวิทยาคม	1	1	1	1	1
		3	15	โรงเรียนแจ้ห่มวิทยา	1	1	1	1	1
		3	16	โรงเรียนทุ่งอุดมวิทยา	1	1	1	1	1
	ลำพูน	1	17	โรงเรียนนวมวิทย์	1	1	1	1	1
		1	18	โรงเรียนจักรคำคณาทร	1	1	1	1	1
		2	19	โรงเรียนบ้านโฮ้งรัตนวิทยา	1	1	1	1	1
		2	20	โรงเรียนแม่ต๋อนวิทยา	1	1	1	1	1
		2	21	โรงเรียนธีรภานุวิทยาลัย	1	1	1	1	1
	น่าน	1	22	โรงเรียนนาหมื่นพิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	23	โรงเรียนศรีสวัสดิ์วิทยาคาร	1	1	1	1	1
		1	24	โรงเรียนแม่จริม	1	1	1	1	1
		2	25	โรงเรียนท่าวังผาวิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	26	โรงเรียนปัว	1	1	1	1	1
		2	27	โรงเรียนน่านนคร	1	1	1	1	1

ตารางที่ 135(ต่อ)

ภาค	จังหวัด	เขต	ลำดับ ที่	ชื่อโรงเรียน	ผอ.	รองฯ	หนส.	ครู	บุคลากร
เหนือ	เชียงใหม่	1	28	โรงเรียนห้วยสักวิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	29	โรงเรียนสามัคคีวิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	30	โรงเรียนเวียงชัยวิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	31	โรงเรียนแม่ลาววิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	32	โรงเรียนแม่สรวยวิทยาคม	1	1	1	1	1
		3	33	โรงเรียนแม่จันวิทยาคม	1	1	1	1	1
		3	34	โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม	1	1	1	1	1
		4	35	โรงเรียนเชียงของวิทยาคม	1	1	1	1	1
		4	36	โรงเรียนขุนตาลวิทยาคม	1	1	1	1	1
	พะเยา	1	37	โรงเรียนพะเยาประสาธน์วิทย์	1	1	1	1	1
		1	38	โรงเรียนดอกคำใต้วิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	39	โรงเรียนจุนวิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	40	โรงเรียนเชียงคำวิทยาคม	1	1	1	1	1
	พิจิตร	2	41	โรงเรียนวังตะกูราษฎร์อุทิศ	1	1	1	1	1
		2	42	โรงเรียนตะพานหิน	1	1	1	1	1
	แพร่	1	43	โรงเรียนพิริยาลัยจังหวัดแพร่	1	1	1	1	1
		1	44	โรงเรียนร้องกวางอนุสรณ์	1	1	1	1	1
		1	45	โรงเรียนเวียงเทพวิทยา	1	1	1	1	1
		2	46	โรงเรียนลองวิทยา	1	1	1	1	1
		2	47	โรงเรียนสรอยเสรีวิทยา	1	1	1	1	1
		2	48	โรงเรียนสูงเม่นชนูปถัมภ์	1	1	1	1	1
	สุโขทัย	1	49	โรงเรียนดลิ่งชันวิทยานุสรณ์	1	1	1	1	1
		1	50	โรงเรียนสุโขทัยวิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	51	โรงเรียนศรีมาศพิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	52	โรงเรียนศรีสำโรงชนูปถัมภ์	1	1	1	1	1

ตารางที่ 135(ต่อ)

ภาค	จังหวัด	เขต	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ผอ.	รองฯ	หนส.	ครู	บุคลากร
เหนือ	สุโขทัย(ต่อ)	2	53	โรงเรียนวังทองวิทยา	1	1	1	1	1
	อุดรดิษฐ์	1	54	โรงเรียนอุดรดิษฐ์	1	1	1	1	1
		1	55	โรงเรียนทุ่งกะโล่วิทยา	1	1	1	1	1
		1	56	โรงเรียนลับแลพิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	57	โรงเรียนน้ำปาดชนูปถัมภ์	1	1	1	1	1
		2	58	โรงเรียนพากทำวิทยา	1	1	1	1	1
	กำแพงเพชร	1	59	โรงเรียนนครไตรตรึงษ์	1	1	1	1	1
		1	60	โรงเรียนบ่อแก้ววิทยา	1	1	1	1	1
		1	61	โรงเรียนพรานกระต่ายพิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	62	โรงเรียนปางศิลาทองศึกษา	1	1	1	1	1
	แม่ฮ่องสอน	1	63	โรงเรียนปายวิทยาคาร	1	1	1	1	1
		1	64	โรงเรียนห้อยสอนศึกษา	1	1	1	1	1
		1	65	โรงเรียนขุนยวมวิทยา	1	1	1	1	1
		2	66	โรงเรียนแม่ลาน้อยจรูณสิกข์	1	1	1	1	1
		2	67	โรงเรียนสบเมยพิทยาคม	1	1	1	1	1
	พิษณุโลก	1	68	โรงเรียนพุทธชินราชพิทยา	1	1	1	1	1
		2	69	โรงเรียนวังทองพิทยาคม	1	1	1	1	1
		3	70	โรงเรียนชาติตระการวิทยา	1	1	1	1	1
		3	71	โรงเรียนนครไทย	1	1	1	1	1
	เพชรบูรณ์	2	72	โรงเรียนหล่มสักพิทยาคม	1	1	1	1	1
	ตาก	1	73	โรงเรียนวังหินกิตติพิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	74	โรงเรียนสามเงาพิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	75	โรงเรียนตากพิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	76	โรงเรียนแม่ระมาดพิทยาคม	1	1	1	1	1
2		77	โรงเรียนสรรพยาพิทยาคม	1	1	1	1	1	
	กรุงเทพฯ	1	78	โรงเรียนสตรีวิทยา	1	1	1	1	1
		1	79	โรงเรียนวัดบวรนิเวศ	1	1	1	1	1

ตารางที่ 135(ต่อ)

ภาค	จังหวัด	เขต	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ผอ.	รองฯ	หนส.	ครู	บุคลากร
กลาง	กรุงเทพฯ(ต่อ)	2	80	โรงเรียนเทพศิลา	1	1	1	1	1
		2	81	โรงเรียนจันทรินทร์หุ่นบำเพ็ญ	1	1	1	1	1
		3	82	โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภช บางขุนเทียน	1	1	1	1	1
	นครสวรรค์	1	83	โรงเรียนนครสวรรค์	1	1	1	1	1
	นนทบุรี	1	84	โรงเรียนสตรีนนทบุรี	1	1	1	1	1
		1	85	โรงเรียนเทพศิรินทร์นนทบุรี	1	1	1	1	1
		1	86	โรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม	1	1	1	1	1
		2	87	โรงเรียนบางบัวทอง	1	1	1	1	1
		2	88	โรงเรียนปากเกร็ด	1	1	1	1	1
	พระนครศรีอยุธยา	1	89	โรงเรียนอยุธยาอนุสรณ์	1	1	1	1	1
		1	90	โรงเรียนท่าเรือ(นิตยานุกูล)	1	1	1	1	1
		1	91	โรงเรียนท่าช้างวิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	92	โรงเรียนอุทัย	1	1	1	1	1
		1	93	โรงเรียนวังน้อย(พนมยงค์วิทยา)	1	1	1	1	1
		2	94	โรงเรียนบางไทรวิทยา	1	1	1	1	1
		2	95	โรงเรียนบางปะอิน	1	1	1	1	1
		2	96	โรงเรียนลาดชะโดสามัคคี	1	1	1	1	1
	ปทุมธานี	1	97	โรงเรียนบัวแก้วเกษร	1	1	1	1	1
		1	98	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี	1	1	1	1	1
		1	99	โรงเรียนสุนทรโรเมตตาประชาสรรค์	1	1	1	1	1
		1	100	โรงเรียนปทุมวิไล	1	1	1	1	1
		1	101	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยรังสิต	1	1	1	1	1
		2	102	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ลำลูกกา	1	1	1	1	1
		2	103	โรงเรียนธัญรัตน์	1	1	1	1	1
		2	104	โรงเรียนบางไทรวิทยา	1	1	1	1	1
	สระบุรี	1	105	โรงเรียนหนองแขงวิทยา	1	1	1	1	1

ตารางที่ 135(ต่อ)

ภาค	จังหวัด	เขต	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ผอ.	รองฯ	ทนส.	ครู	บุคลากร
กลาง	สระบุรี(ต่อ)	1	106	โรงเรียนสุธีวิทยา	1	1	1	1	1
		2	107	โรงเรียนหินกองวิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	108	โรงเรียนมวกเหล็กวิทยา	1	1	1	1	1
		2	109	โรงเรียนบ้านท่ามะปร่างวิทยา	1	1	1	1	1
	ชัยนาท	1	110	โรงเรียนชยานุกิจพิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	111	โรงเรียนสาครพิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	112	โรงเรียนบุญนาคพิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	113	โรงเรียนชัยนาทพิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	114	โรงเรียนห้วยกรดวิทยา	1	1	1	1	1
	ลพบุรี	1	115	โรงเรียนบ้านเบิกวิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	116	โรงเรียนท่าม่วงวิทยาคาร	1	1	1	1	1
		1	117	โรงเรียนดงตาลวิทยา	1	1	1	1	1
		1	118	โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย	1	1	1	1	1
		2	119	โรงเรียนขุนรามวิทยา	1	1	1	1	1
	สิงห์บุรี	1	120	โรงเรียนทองเอนวิทยา	1	1	1	1	1
		1	121	โรงเรียนสิงห์พาดู(ประสานมิตรอุปถัมภ์)	1	1	1	1	1
		1	122	โรงเรียน	1	1	1	1	1
	อ่างทอง	1	123	โรงเรียนแสวงหาวิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	124	โรงเรียนสตรีอ่างทอง	1	1	1	1	1
		1	125	โรงเรียนสามโก้วิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	126	โรงเรียนบางเสด็จวิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	127	โรงเรียนวิเศษชัยชาญวิทยาคม	1	1	1	1	1
	ฉะเชิงเทรา	1	128	โรงเรียนเบญจมาศรังสรรค์4	1	1	1	1	1
		1	129	โรงเรียนดอนฉิมพลีพิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	130	โรงเรียนพุทธโสธร	1	1	1	1	1
		2	131	โรงเรียนหนองแวงวิทยา	1	1	1	1	1

ตารางที่ 135(ต่อ)

ภาค	จังหวัด	เขต	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ผอ.	รองฯ	หนส.	ครู	บุคลากร
กลาง	สมุทรปราการ	2	132	โรงเรียนบางแก้วประชาสรรค์	1	1	1	1	1
		2	133	โรงเรียนเป็ริ่งวิสุทธาธิปัตติ	1	1	1	1	1
	นครนายก	1	134	โรงเรียนองครักษ์	1	1	1	1	1
	อุทัยธานี	1	135	โรงเรียนอุทัยวิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	136	โรงเรียนทองกลางวิทยาคม	1	1	1	1	1
	สมุทรสงคราม	1	137	โรงเรียนวัดแก้วเจริญอำนวนวิทย์	1	1	1	1	1
		1	138	โรงเรียนเทพสุวรรณชาฎวิทยายา	1	1	1	1	1
		1	139	โรงเรียนอัมพวันวิทยาลัย	1	1	1	1	1
		1	140	โรงเรียนแม่สีชุมชนหะวันวิทยาลัย	1	1	1	1	1
		1	141	โรงเรียนบางกะพ้อม(คงลากยั้งประชา นุเคราะห์)	1	1	1	1	1
	สมุทรสาคร	1	142	โรงเรียนฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระ ศรีนครินทร์ สมุทรสาคร	1	1	1	1	1
		1	143	โรงเรียนสมุทรสาครบูรณะ	1	1	1	1	1
		1	144	โรงเรียนสมุทรสาครวิทยาลัย	1	1	1	1	1
		1	145	โรงเรียนอ้อมน้อยโสภณชนูปถัมภ์	1	1	1	1	1
		1	146	โรงเรียนพันท้ายนรสิงห์วิทยา	1	1	1	1	1
		1	147	โรงเรียนสมุทรสาครวุฒิชัย	1	1	1	1	1
	จันทบุรี	1	148	โรงเรียนท่าใหม่(พลสวัสดิ์ราษฎร์นุกูล)	1	1	1	1	1
		1	149	โรงเรียนแก่งหางแมวพิทยาคาร	1	1	1	1	1
	ตราด	1	150	โรงเรียนตราขตระการคุณ	1	1	1	1	1
		1	151	โรงเรียนเขาสมิงวิทยาคม(จงจินต์ รุจิรวงศ์)	1	1	1	1	1
	ชลบุรี	1	152	โรงเรียนจุฬารณัรชาวิทยาลัย ชลบุรี	1	1	1	1	1
		2	153	โรงเรียนเกาะจันทร์พิทยาคาร	1	1	1	1	1
		3	154	โรงเรียนสัตหีบวิทยาคม	1	1	1	1	1
3		155	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ชลบุรี	1	1	1	1	1	
ระยอง	1	156	โรงเรียนมาบตาพุดพันพิทยาคาร	1	1	1	1	1	
	1	157	โรงเรียนระยองวิทยาคม	1	1	1	1	1	



## ตารางที่ 135(ต่อ)

ภาค	จังหวัด	เขต	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ผอ.	รองฯ	หนส.	ครู	บุคลากร
กลาง	ระยอง	1	158	โรงเรียนเพ็ร็ขมาตาวิทยา	1	1	1	1	1
	ปราจีนบุรี	2	159	โรงเรียนชำนาญสามัคคีวิทยา	1	1	1	1	1
		1	160	โรงเรียนปราจิณราษฎรอำรุง	1	1	1	1	1
		1	161	โรงเรียนสุวรรณวิทยา	1	1	1	1	1
	ปราจีนบุรี(ต่อ)	1	162	โรงเรียนปราจีนกัลยาณี	1	1	1	1	1
		2	163	โรงเรียนวังดาลวิทยาคม	1	1	1	1	1
	สระแก้ว	1	164	โรงเรียนวังน้ำเย็นวิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	165	โรงเรียนสระแก้ว	1	1	1	1	1
		2	166	โรงเรียนทัพพระยาพิทยา	1	1	1	1	1
	กาญจนบุรี	2	167	โรงเรียนนิวิฐราษฎรอุปถัมภ์	1	1	1	1	1
		3	168	โรงเรียนทองผาภูมิวิทยา	1	1	1	1	1
	ราชบุรี	1	169	โรงเรียนรัฐราษฎรอุปถัมภ์	1	1	1	1	1
		1	170	โรงเรียนเบญจมราชูทิศ	1	1	1	1	1
		1	171	โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย	1	1	1	1	1
		1	172	โรงเรียนปากท่อพิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	173	โรงเรียนโพหัก(วงศ์สมบูรณราษฎรอุปถัมภ์)	1	1	1	1	1
	นครปฐม	1	174	โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	175	โรงเรียนวัดห้วยจรเข้วิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	176	โรงเรียนเพิ่มวิทยา	1	1	1	1	1
		2	177	โรงเรียนภัทรญาณวิทยา	1	1	1	1	1
		2	178	โรงเรียนบางเลนวิทยา	1	1	1	1	1
	สุพรรณบุรี	1	179	โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย	1	1	1	1	1
		1	180	โรงเรียนสงวนหญิง	1	1	1	1	1
	เพชรบุรี	1	181	โรงเรียนบ้านแหลมวิทยา	1	1	1	1	1
		2	182	โรงเรียนแก่งกระจานวิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	183	โรงเรียนชะอำหญิงเนื่องบุรี	1	1	1	1	1

ตารางที่ 135(ต่อ)

ภาค	จังหวัด	เขต	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ผอ.	รองฯ	หนส.	ครู	บุคลากร
กลาง	เพชรบุรี(ต่อ)	2	184	โรงเรียนจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย เพชรบุรี	1	1	1	1	1
		2	185	โรงเรียนท่ายางวิทยา	1	1	1	1	1
	ประจวบคีรีขันธ์	1	186	โรงเรียนประจวบวิทยาลัย	1	1	1	1	1
		1	187	โรงเรียนหัวท้าววิทยาลัย	1	1	1	1	1
		2	188	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ปราณบุรี	1	1	1	1	1
		2	189	โรงเรียนสามร้อยยอดวิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	190	โรงเรียนยางชุมวิทยา	1	1	1	1	1
ตะวันออก เฉียงเหนือ	เลย	1	191	โรงเรียนเลยพิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	192	โรงเรียนนาอ้อวิทยา	1	1	1	1	1
		1	193	โรงเรียนนาดัง	1	1	1	1	1
		1	194	โรงเรียนปากชมวิทยา	1	1	1	1	1
		2	195	โรงเรียนเลยสว่างพิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	196	โรงเรียนเอราวัณพิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	197	โรงเรียนผาสามยอดพิทยาคม	1	1	1	1	1
		3	198	โรงเรียนศรีสองรักษ์	1	1	1	1	1
		3	199	โรงเรียนวังโพนงาม	1	1	1	1	1
		3	200	โรงเรียนภูเรือวิทยา	1	1	1	1	1
	หนองบัวลำภู	1	201	โรงเรียนดอนสังข์วิทยาคาร	1	1	1	1	1
		1	202	โรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร	1	1	1	1	1
		1	203	โรงเรียนกุดตุ้มพิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	204	โรงเรียนหนองบัวพิทยาคาร	1	1	1	1	1
		2	205	โรงเรียนคำแสนวิทยาสรรค์	1	1	1	1	1
		2	206	โรงเรียนนาแกวิทยา	1	1	1	1	1
		2	207	โรงเรียนนาวังศิษย์วิชา	1	1	1	1	1
		2	208	โรงเรียนดงมะไฟพิทยาคม	1	1	1	1	1
	อุดรธานี	1	209	โรงเรียนสตรีราชินูทิศ	1	1	1	1	1

ตารางที่ 135(ต่อ)

ภาค	จังหวัด	เขต	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ผอ.	รองฯ	หนส.	ครู	บุคลากร
กลาง	ระยอง	1	158	โรงเรียนเพ็รภษมาตาวิทยา	1	1	1	1	1
	ปราจีนบุรี	2	159	โรงเรียนชำนาญสามัคคีวิทยา	1	1	1	1	1
		1	160	โรงเรียนปราจิณราษฎรอำรุง	1	1	1	1	1
		1	161	โรงเรียนสุวรรณวิทยา	1	1	1	1	1
	ปราจีนบุรี(ต่อ)	1	162	โรงเรียนปราจีนกัลยาณี	1	1	1	1	1
		2	163	โรงเรียนวังศาลวิทยาคม	1	1	1	1	1
	สระแก้ว	1	164	โรงเรียนวังน้ำเย็นวิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	165	โรงเรียนสระแก้ว	1	1	1	1	1
		2	166	โรงเรียนทัพพระยาพิทยา	1	1	1	1	1
	กาญจนบุรี	2	167	โรงเรียนนิวิฐราษฎร์อุปถัมภ์	1	1	1	1	1
		3	168	โรงเรียนทองผาภูมิวิทยา	1	1	1	1	1
	ราชบุรี	1	169	โรงเรียนรัฐราษฎร์อุปถัมภ์	1	1	1	1	1
		1	170	โรงเรียนเบญจมราชูทิศ	1	1	1	1	1
		1	171	โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย	1	1	1	1	1
		1	172	โรงเรียนปากท่อพิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	173	โรงเรียนโพหัก(วงศ์สมบูรณราษฎร์อุปถัมภ์)	1	1	1	1	1
	นครปฐม	1	174	โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	175	โรงเรียนวัดห้วยจรเข้วิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	176	โรงเรียนเพิ่มวิทยา	1	1	1	1	1
		2	177	โรงเรียนภัทรญาณวิทยา	1	1	1	1	1
		2	178	โรงเรียนบางเลนวิทยา	1	1	1	1	1
	สุพรรณบุรี	1	179	โรงเรียนนครณสตศึกษาลัย	1	1	1	1	1
		1	180	โรงเรียนสงวนหญิง	1	1	1	1	1
	เพชรบุรี	1	181	โรงเรียนบ้านแหลมวิทยา	1	1	1	1	1
		2	182	โรงเรียนแก่งกระจานวิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	183	โรงเรียนชะอำหญิงเนื่องบุรี	1	1	1	1	1

ตารางที่ 135(ต่อ)

ภาค	จังหวัด	เขต	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ผอ.	รองฯ	หนส.	ครู	บุคลากร
ตะวันออกเฉียงเหนือ	อุดรธานี(ต่อ)	1	210	โรงเรียนธาตุพนมทองวิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	211	โรงเรียนอุดรพิทยานุกูล2	1	1	1	1	1
		1	212	โรงเรียนแสงอร่ามพิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	213	โรงเรียนห้วยแก้งพิทยาคาร	1	1	1	1	1
		2	214	โรงเรียนกุมภวาปี	1	1	1	1	1
		3	215	โรงเรียนโพนสูงพัฒนศึกษา	1	1	1	1	1
		4	216	โรงเรียนยูงทองพิทยาคม	1	1	1	1	1
		4	217	โรงเรียนบ้านผือพิทยาสรรค์	1	1	1	1	1
	หนองคาย	1	218	โรงเรียนหนองคายวิทยาคาร	1	1	1	1	1
		1	219	โรงเรียนค้ายบกวานวิทยา	1	1	1	1	1
		2	220	โรงเรียนเขมพิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	221	โรงเรียนสมสนุกพิทยาคม	1	1	1	1	1
		3	222	โรงเรียนบึงคล้านคร	1	1	1	1	1
	บึงกาฬ	3	223	โรงเรียนบึงกาฬ	1	1	1	1	1
		3	224	โรงเรียนโพธิ์ทองวิทยานุสรณ์	1	1	1	1	1
	นครพนม	1	225	โรงเรียนธรรมกรวิทยานุกูล	1	1	1	1	1
		1	226	โรงเรียนมหาชัยพิทยาคม	1	1	1	1	1
		2	227	โรงเรียนสนธิราชภูริวิทยา	1	1	1	1	1
		2	228	โรงเรียนนาคำราษฎร์รังสรรค์	1	1	1	1	1
	มุกดาหาร	1	229	โรงเรียนผาเทิบวิทยา	1	1	1	1	1
		1	230	โรงเรียนหนองสูงสามัคคีวิทยา	1	1	1	1	1
	สกลนคร	1	231	โรงเรียนกุสุมาลัยวิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	232	โรงเรียนโพธิ์แสนวิทยา	1	1	1	1	1
		1	233	โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล	1	1	1	1	1
		2	234	โรงเรียนกุดบากพัฒนศึกษา	1	1	1	1	1
		2	235	โรงเรียนช้างมิ่งพิทยานุกูล	1	1	1	1	1
2		236	โรงเรียนพรหมานุจารย์	1	1	1	1	1	

ตารางที่ 135(ต่อ)

ภาค	จังหวัด	เขต	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ผอ.	รองฯ	หนส.	ครู	บุคลากร
ตะวันออกเฉียงเหนือ (ต่อ)	สกลนคร(ต่อ)	2	237	โรงเรียนพังโคนวิทยาคม	1	1	1	1	1
		3	238	โรงเรียนหนองแวงวิทยา	1	1	1	1	1
		3	239	โรงเรียนศึกษาประชาสามัคคี	1	1	1	1	1
		3	240	โรงเรียนท่าสงครามวิทยา	1	1	1	1	1
	กาฬสินธุ์	1		โรงเรียนเมืองกาฬสินธุ์	1	1	1	1	1
		1		โรงเรียนกมลาไสย	1	1	1	1	1
		1		โรงเรียนร่องคำ	1	1	1	1	1
		2		โรงเรียนยางตลาดวิทยาคาร	1	1	1	1	1
		2		โรงเรียนห้วยเม็กวิทยาคาร	1	1	1	1	1
		3		โรงเรียนโนนคำวิทยา	1	1	1	1	1
		3		โรงเรียนผาเสวยรังสรรค์	1	1	1	1	1
		3		โรงเรียนคำม่วง	1	1	1	1	1
		3		โรงเรียนนามนพิทยาคม	1	1	1	1	1
		3		โรงเรียนเขาวงพิทยาคาร	1	1	1	1	1
	ขอนแก่น	1	251	โรงเรียนขามแก่นนคร	1	1	1	1	1
		1	252	โรงเรียนขอนแก่นวิทยายน	1	1	1	1	1
		2	253	โรงเรียนชนบทศึกษา	1	1	1	1	1
		2	254	โรงเรียนกู่ทองพิทยาลัย	1	1	1	1	1
		2	255	โรงเรียนบ้านไผ่	1	1	1	1	1
		3	256	โรงเรียนก้านเหลืองวิทยา	1	1	1	1	1
		4	257	โรงเรียนบัวแก้วพิทยาคม	1	1	1	1	1
		4	258	โรงเรียนเขาสวนกวางวิทยานุกูล	1	1	1	1	1
		5	259	โรงเรียนชุมแพศึกษา	1	1	1	1	1
	มหาสารคาม	1	260	โรงเรียนสารคามพิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	261	โรงเรียนบรบือ	1	1	1	1	1
		2	262	โรงเรียนปอพานพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก	1	1	1	1	1
3		263	โรงเรียนเขวาสีศึกษา	1	1	1	1	1	

## ตารางที่ 135(ต่อ)

ภาค	จังหวัด	เขต	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ผอ.	รองฯ	หนส.	ครู	บุคลากร	
ตะวันออกเฉียงเหนือ (ต่อ)	ร้อยเอ็ด	1	264	โรงเรียนพลาญชัยพิทยาคม	1	1	1	1	1	
		2	265	โรงเรียนเมืองสรวงวิทยา	1	1	1	1	1	
		2	266	โรงเรียนหัวโชนวิทยา	1	1	1	1	1	
		3	267	โรงเรียนโพธิ์ศรีสว่างวิทยา	1	1	1	1	1	
	ยโสธร	1	268	โรงเรียนกุ้งจานพิทยาคม	1	1	1	1	1	
		2	269	โรงเรียนกำแพงดงรัตนวิทยา	1	1	1	1	1	
	อุบลราชธานี	1	270	โรงเรียนสิรินธรวิทยาคม	1	1	1	1	1	
		1	271	โรงเรียนขามแก่นพิทยาคม	1	1	1	1	1	
		1	272	โรงเรียนอำนาจเจริญ	1	1	1	1	1	
		3	273	โรงเรียนพนมดงรักพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก	1	1	1	1	1	
		4	274	โรงเรียนสำโรงวิทยาคาร	1	1	1	1	1	
		5	275	โรงเรียนทุ่งศรีอุดม	1	1	1	1	1	
		บุรีรัมย์	3	276	โรงเรียนนางรองพิทยาคม	1	1	1	1	1
	3		277	โรงเรียนห้วยหินพิทยาคม	1	1	1	1	1	
	3		278	โรงเรียนพนมรุ้ง	1	1	1	1	1	
	4		279	โรงเรียนนาโพธิ์พิทยาคม	1	1	1	1	1	
	สุรินทร์	2	280	โรงเรียนธาดาศรีนคร	1	1	1	1	1	
		2	281	โรงเรียนท่าตูมประชาเสรมวิทย์	1	1	1	1	1	
		3	282	โรงเรียนพนมดงรักวิทยา	1	1	1	1	1	
		3	283	โรงเรียนสังขะ	1	1	1	1	1	
	นครราชสีมา	1	284	โรงเรียนนครราชสีมาวิทยาลัย	1	1	1	1	1	
		2	285	โรงเรียนโชคชัยสามัคคี	1	1	1	1	1	
	ใต้	ชุมพร	1	286	โรงเรียนศรีราษฎร์	1	1	1	1	1
			1	287	โรงเรียนท่าข้ามวิทยา	1	1	1	1	1
			1	288	โรงเรียนปะทิววิทยา	1	1	1	1	1

ตารางที่ 135(ต่อ)

ภาค	จังหวัด	เขต	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ผอ.	รองฯ	หนส.	ครู	บุคลากร
ใต้	ชุมพร(ต่อ)	2	289	โรงเรียนละแมวิทยา	1	1	1	1	1
		2	290	โรงเรียนทุ่งตะโกวิทยา	1	1	1	1	1
		2	291	โรงเรียนปากน้ำหลังสวนวิทยา	1	1	1	1	1
	สุราษฎร์ธานี	1	292	โรงเรียนสุราษฎร์พิทยา	1	1	1	1	1
		1	293	โรงเรียนกาญจนาดิษฐ์	1	1	1	1	1
		2	294	โรงเรียนท่าชนะ	1	1	1	1	1
		2	295	โรงเรียนท่าสะท้อนวิทยา	1	1	1	1	1
		2	296	โรงเรียนรัชชประภาวิทยาคม	1	1	1	1	1
		3	297	โรงเรียนพระแสงวิทยา	1	1	1	1	1
		3	298	โรงเรียนเวียงสระ	1	1	1	1	1
		นครศรีธรรมราช	2	299	โรงเรียนก้างปลาวิทยาคม	1	1	1	1
	2		300	โรงเรียนนาบอน	1	1	1	1	1
	2		301	โรงเรียนฉวางรัชดาภิเษก	1	1	1	1	1
	2		302	โรงเรียนทุ่งสงวิทยา	1	1	1	1	1
	3		303	โรงเรียนเชียรใหญ่	1	1	1	1	1
	3		304	โรงเรียนมัธยมศึกษาจุฬาภรณ์	1	1	1	1	1
	4		305	โรงเรียนสิชลประชาสรรค์	1	1	1	1	1
	4		306	โรงเรียนท้องเนียนคณาภิบาล	1	1	1	1	1
	4		307	โรงเรียนบ้านเกาะวิทยา	1	1	1	1	1
	พัทลุง	1	308	โรงเรียนพัทลุง	1	1	1	1	1
		2	309	โรงเรียนมัธยมเกาะหมาก	1	1	1	1	1
		2	310	โรงเรียนเขาชัยสน	1	1	1	1	1
		2	311	โรงเรียนประชาบำรุง	1	1	1	1	1
	กระบี่	1	312	โรงเรียนคลองหินพิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	313	โรงเรียนคลองท่อมราษฎร์รังสรรค์	1	1	1	1	1
		1	314	โรงเรียนปลายพระยาวิทยาคม	1	1	1	1	1
	ตรัง	1	315	โรงเรียนสภาราษินี	1	1	1	1	1

## ตารางที่ 135(ต่อ)

ภาค	จังหวัด	เขต	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ผอ.	รองฯ	หนส.	ครู	บุคลากร
ใต้	ตรัง(ต่อ)	1	316	โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ตรัง	1	1	1	1	1
		1	317	โรงเรียนน้ำผุด	1	1	1	1	1
		2	318	โรงเรียนสามัคคีศึกษา	1	1	1	1	1
		2	319	โรงเรียนกันตังพิทยากร	1	1	1	1	1
	พังงา	1	320	โรงเรียนกะปงพิทยาคม	1	1	1	1	1
		1	321	โรงเรียนเกาะยาววิทยา	1	1	1	1	1
		1	322	โรงเรียนสตรีพังงา	1	1	1	1	1
		1	323	โรงเรียนท้ายเหมืองวิทยา	1	1	1	1	1
	ระนอง	1	324	โรงเรียนละอุ่นวิทยาคาร	1	1	1	1	1
		1	325	โรงเรียนกะเปอร์วิทยา	1	1	1	1	1
	ภูเก็ต	1	326	โรงเรียนภูเก็ตวิทยาลัย	1	1	1	1	1
		1	327	โรงเรียนเมืองกลาง	1	1	1	1	1
		1	328	โรงเรียนวีรสรือนุสรณ์	1	1	1	1	1
	นราธิวาส	1	329	โรงเรียนเรียงราชกูร์อุปถัมภ์	1	1	1	1	1
		1	330	โรงเรียนนราธิวาส	1	1	1	1	1
		1	331	โรงเรียนร่มเกล้า	1	1	1	1	1
		2	332	โรงเรียนสุโหงโลก	1	1	1	1	1
	ปัตตานี	1	333	โรงเรียนสุวรรณไพบูลย์	1	1	1	1	1
		2	334	โรงเรียนศิริราษฎร์สามัคคี	1	1	1	1	1
		3	335	โรงเรียนไม้แก่นกิตติวิทย	1	1	1	1	1
	สงขลา	1	336	โรงเรียนระโนด	1	1	1	1	1
		1	337	โรงเรียนนวมินทราชูทิศ ทักษิณ	1	1	1	1	1
		1	338	โรงเรียนมหาวชิราวุธ จังหวัดสงขลา	1	1	1	1	1
		1	339	โรงเรียนสทิงพระวิทยา	1	1	1	1	1
3		340	โรงเรียนเทพา	1	1	1	1	1	
สตูล	1	341	โรงเรียนทุ่งหว้าวิทย	1	1	1	1	1	
	1	342	โรงเรียนท่าแพผดุงวิทย	1	1	1	1	1	



