

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

Strategies for the Development of Instructional Leadership of Scondaru School Administrators

เยาวเรศ จิตต์ตรึง ศ.ดร.พญกัฏฐ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และ เอกชัย กี่สุขพันธ์

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม และพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประชากรคือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สพม. กระทรวงศึกษาธิการ สุ่มกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 342 โรงเรียน เครื่องมือคือ แบบสอบถาม แบบประเมินและตรวจสอบร่างกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า PNImodified และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ใฝ่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน และ มีการใส่ใจในการบริหาร หลักสูตรและการเรียนการสอน ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำ ในภาพรวมมีค่าดัชนีความต้องการ PNImodified=10.63 และกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำฯ ควรมี 6 กลยุทธ์หลัก

คำสำคัญ: กลยุทธ์, การพัฒนา, ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน

Abstract

This research has the objective to study the state of instructional leadership, its desirable state, strength, weakness, and menaces. It also has a goal to develop strategies for the development of instructional leadership of secondary school administrators. People have high school education within secondary education, Ministry of Education. The random informant group had three hundred forty two schools. Research tools, such as questionnaire, model to evaluate and check early strategies were used. Analyzing the data with statistics, frequency, and percentage, average, standard deviation, and content analysis was used. Research result is that the state of instructional leadership in secondary school

administrators has an overall high average. Again, desirable state of leadership overall is at a high level when considering ways to stay at high levels all way. that respectively, attend learning of a student, a guidance and solve the problem of the student has highest averages to have communication for the supporting from a guardian and a community attend in the administration and the course and instruction. The requirement about the development of leadership in the overall is requirement index, PNI modified = 10.63 and strategies for the development of instructional leadership should to have two pillar strategy such as first, communication to number one and second, reinforce the strength for achieving the aim and to have six sub strategies

Keyword: strategies, development, instructional leadership

ความนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นสิ่งที่จะบอกได้ว่า การบริหารงานต่าง ๆ ของโรงเรียนมีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารที่มีความสามารถ จะต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์ ประสานความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงาน สร้างกลยุทธ์ในการทำงาน ซึ่งอาจมีปัจจัยต่าง ๆ หลายด้านประกอบกัน แต่วิธีการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนก็เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการ ซึ่งสาเหตุที่ทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพต่ำ ดังที่ ดิเรก พรสีมา (2542, หน้า 13-14) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้และความสามารถในการบริหารต่ำ ผู้บริหารโรงเรียนไม่สนใจในการพัฒนาตนเอง ขาดระบบการตรวจสอบและประเมินผล ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ผู้ปกครอง ชุมชน และ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนต่ำ ขาดทรัพยากรเพื่อการบริหารโรงเรียน หลักสูตรการพัฒนาฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความเข้มข้นเพียงพอที่จะทำให้ผู้บริหารกลายเป็นผู้บริหารมืออาชีพ นอกจากนี้ยังพบปัญหาด้านงบประมาณไม่เพียงพอปัญหาด้านพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และผู้บริหารขาดคุณภาพ

จากที่ได้กล่าวไปแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นในการนำกลยุทธ์มาใช้ในการพัฒนาภาวะ

ผู้นำการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้ได้ข้อความจริงอันเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษา และนำไปประกอบการพัฒนาโรงเรียน ตลอดจนการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นการศึกษาในระดับที่มีความสำคัญเร่งด่วนและอยู่ในช่วงการปรับเปลี่ยนไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผลิตนักเรียนเพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถไปพัฒนาได้อย่างดีในอนาคต ดังนั้นจึงมุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งจัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ประเทศไทยในอนาคต

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การหรือชุมชนให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่บุคลากรทุกระดับขององค์การหรือคนในชุมชนได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนให้มีความเป็นเลิศทั้งความรู้ ทักษะ มีเจตคติที่ดีในการทำงาน เพื่อนำองค์การหรือชุมชนไปสู่เป้าหมาย โดยเชื่อว่าทุกคนในแต่ละหน่วยงาน หรือชุมชนสามารถจะเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ร่วมกันปัญหา เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในแต่ละระดับของบุคลากร เนื่องจากทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ดังนั้นสมาชิกขององค์การจึงต้องแสวงหาความรู้ด้วย

ตนเอง ด้วยการปฏิบัติจริง ผูกอบรม เรียนรู้ผ่านสื่อที่หลากหลาย เพื่อสามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและพัฒนาศักยภาพของตนให้มีคุณภาพ เพื่อมีส่วนร่วมในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุด สิ่งที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และความสำเร็จ ดังกล่าวข้างต้นขึ้นอยู่กับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

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

2. หน่วยงานปฏิบัติ คือ สถานศึกษาสามารถนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัย ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา

3. หน่วยงานวิชาการ คือ มหาวิทยาลัยสามารถนำรายงานการวิจัยเรื่องนี้ไปใช้ในการศึกษาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาระเบียบวิธีวิจัย และการวิจัยต่อยอดเพื่อสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารการศึกษาในอนาคต

แนวคิดและทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการพัฒนากลยุทธ์, แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ, แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน, แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการศึกษานี้ ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน หมายถึง ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Patterson (1977) Edmonds (1979,1982) (Features of Leadership Unique to Education) Jane Clark Lindle (2006) Camburn และคณะ (2003) Greenfield (1990) Hallinger et al. (1983) Jackson, Logdson, Taylor.

(1983) Patterson (1977) Daresh and Liu(1985) และ Greenfield (1990) ประกอบด้วย 6 ประการ คือ (1) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ (2) ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน (3) ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน (4) มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน (5) เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในโรงเรียน (6) ใส่ใจในความก้าวหน้าของครูและบุคลากร ส่วนกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง แนวทางเชิงรุกที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในอนาคต ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ

คุณสมบัติของผู้นำสามารถพัฒนาและเรียนรู้ได้ จอห์นซี. แม็กซ์เวลล์ (2547) กล่าวว่า คุณสมบัติผู้นำมี 21 ประการได้แก่ (1) คุณธรรมให้แก่งด่งหินผา (2) เสน่ห์ ความประทับใจแรกพบอาจประสบความสำเร็จ (3) ทุ่มเทเป็นสิ่งที่แยกนักปฏิบัติออกจากนักฝัน (4) สื่อความเข้าใจ หากปราศจากสิ่งนี้จะต้องเดินทางโดยลำพัง (5) ประสิทธิภาพ หากมีสิ่งนี้ใคร ๆ ก็จะมาหาคุณ (6) กล้าหาญ มีเพียงคนเดียวที่กล้าหาญก็เทียบเท่าเสียงข้างมาก (7) วิจารณ์ญาณ เป็นสิ่งที่ให้ความกระจ่างแก่ปัญหาอันมืดมน (8) ไฟกัศ ยิ่งมีความคมชัดก็ยิ่งแม่นยำ (9) มีน้ำใจ เปรียบเหมือนเทียนที่จะไม่สูญเปล่า เพราะจุดไฟให้เทียนอื่น (10) ริเริ่ม หากไม่มีสิ่งนี้ก็ต้องไปไหน (11) พึงอย่างตั้งใจ ให้ฟังเพื่อให้เข้าถึงจิตใจคน (12) มีใจรัก ใช้ชีวิตด้วยใจรัก (13) ทศนคติที่ดี หากเชื่อว่าทำได้ก็สามารถทำได้ (14) รู้จักแก้ปัญหา อย่าให้ปัญหาเป็นปัญหา (15) มนุษย์สัมพันธ์ ถ้าเข้ากันได้ก็ไปกันได้ (16) รับผิดชอบ หากไม่แบกภาระก็ไม่เป็นผู้นำ (17) มีความมั่นคง (18) มีวินัยในตนเอง ต้องสำนึกตัวเองให้ได้ก่อน (19) เป็นผู้รับใช้ ถ้าอยากนำหน้าจงให้ผู้อื่นมาก่อน (20) ใฝ่รู้ การคงไว้ซึ่งการนำจะต้องคงไว้ซึ่งการเรียนรู้ (21) มีวิสัยทัศน์

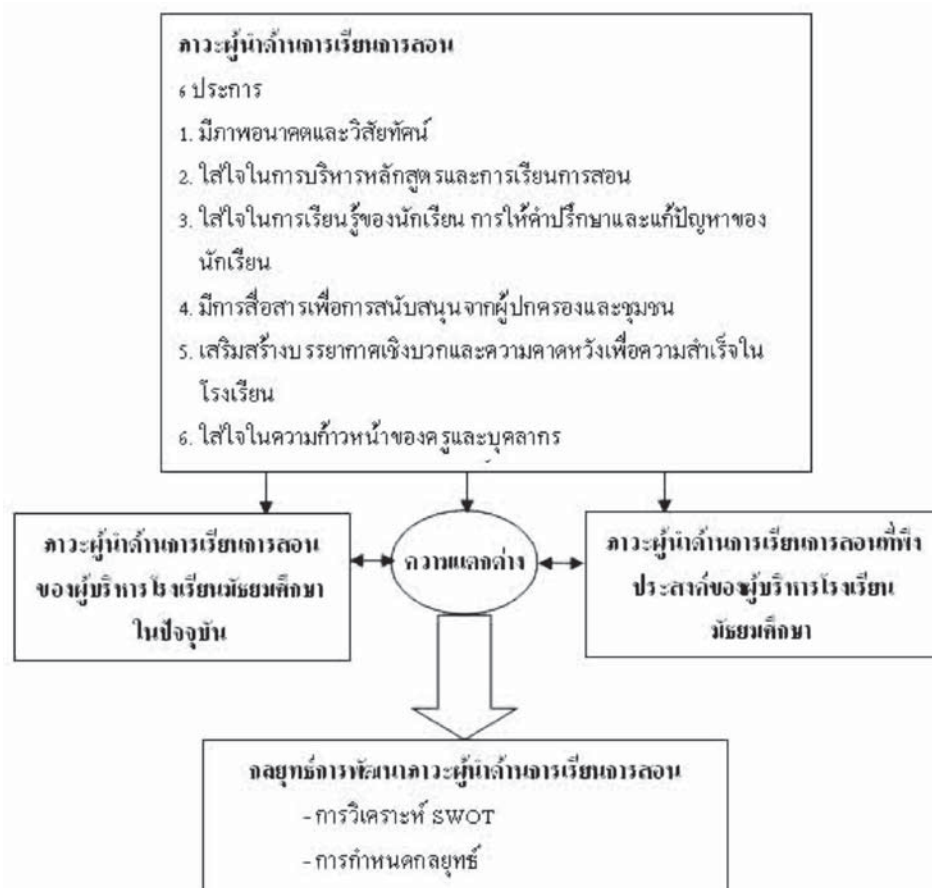
วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบันและภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2,361 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 342 โรงเรียน คือ โรงเรียนที่ได้มาโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (stratified sampling)

ตามภูมิภาคได้ 4 กลุ่ม คือ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคใต้ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ ยามาเน่ (Yamane, 1967) กำหนดให้ความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ .05 ได้ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มละ 342 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ถามสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดถามความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนที่ผู้อำนวยการทำได้แล้วในปัจจุบัน และภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนที่ผู้อำนวยการควรจะทำให้ดียิ่งขึ้นในอนาคต ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยไปรษณีย์ถึงผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลพร้อมแนบซองจำหน่ายซองและติดแสตมป์เพื่อส่งกลับทางไปรษณีย์

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่เป็นคำถามภูมิหลัง ของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ

2. ข้อมูลที่แสดงภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (mean)

การแปลผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามมีความหมายดังนี้

1. การแปลผลของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ในส่วน

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ เป็นการแปลผลเชิงเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนนั้น ๆ ต่อคุณลักษณะทั้งหมดดังนี้

ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนที่น้อยกว่าค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเรียนการสอนโดยรวมทั้งหมด หมายถึงการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนน้อย

ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนที่มากกว่าค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเรียนการสอนโดยรวมทั้งหมด หมายถึงการมีภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนมาก ผู้วิจัยคำนวณข้อมูลโดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย

2. การแปลผลการวิเคราะห์ค่า PNI เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียน

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้นำส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 51.50 มีอายุ มากกว่า 45 ปี จำนวน 351 คน คิดเป็นร้อยละ 92.10 มีการศึกษา ระดับ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 65.80 สถานภาพในโรงเรียนเป็นรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 49.70 มีจำนวนปีของการดำรงตำแหน่งมากกว่า 10 ปี จำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 70.80 และโรงเรียนสังกัด สพม. แบ่งตามภูมิภาคส่วนใหญ่ อยู่ภาคกลาง จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 38.02

2. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกเป็นรายด้าน รายข้อ ทุกภาคโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของผู้นำด้านการเรียนการสอนของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า

3.1. มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์ จุดอ่อน ได้แก่ (1) ยึดเอาวิสัยทัศน์นั้นเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโรงเรียน (12.23%) (2) มีภาพอนาคตและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จในสภาพที่ดีกว่าและพึงพอใจมากกว่า (10.29%) จุดแข็ง ได้แก่ (1) มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ (6.39%) (2) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของโรงเรียน (4.24%)

3.2. ใส่ใจในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน จุดอ่อน ได้แก่ (1) มีการกำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (17.91%) (2) มีการจัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร (11.56%) จุดแข็ง ได้แก่ (1) มีการตัดสินใจและประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร (7.25%) (2) มีการเน้นการสอนทักษะพื้นฐาน (5.60%)

3.3. ใส่ใจการเรียนรู้ของนักเรียน การให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาของนักเรียน จุดอ่อน ได้แก่ มีการตัดสินใจและอำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน (8.27%) จุดแข็ง ได้แก่ 1) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน (5.44%) 3) มีการให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้นักเรียน (4.49%)

3.4. มีการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน (PNI_{modified} เฉลี่ย 17.33%) จุดอ่อน ได้แก่ มีการจัดผู้เชื่อมโยงในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน (29.61%) จุดแข็ง ได้แก่ มีการจัดประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน (5.05%)

3.5. เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จในการเรียนการสอน (PNI_{modified} เฉลี่ย 12.69%) จุดอ่อน ได้แก่ มีการสร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ (16.57%) จุดแข็ง ได้แก่ มีการกระตุ้น

และสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ (8.80%)

3.6. ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา (PNI_{modified} เฉลี่ย 10.88%) จุดอ่อน ได้แก่ 1) การใส่ใจในความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน (17.70%) 2) มีการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู (16.80%) จุดแข็ง ได้แก่ มีการส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของ

4. ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำด้านการเรียนการสอน ได้ 6 กลยุทธ์หลักดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 กลยุทธ์สื่อสารเพื่อการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน ประกอบด้วย กลยุทธ์ประสานงานเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน และกลยุทธ์ประชุมผู้ปกครองและชุมชนเพื่อหารือเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน

กลยุทธ์หลักที่ 2 กลยุทธ์เสริมสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนการสอน ประกอบด้วย กลยุทธ์สร้างบรรยากาศเชิงบวกและความคาดหวังเพื่อความสำเร็จด้านการเรียนรู้ และกลยุทธ์กระตุ้นและสนับสนุนครูให้มีการบริหารจัดการห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

กลยุทธ์หลักที่ 3 กลยุทธ์ใส่ใจความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์ใส่ใจความก้าวหน้าของครูเกี่ยวกับการเรียนการสอน (2) กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการทำงานของครู (3) กลยุทธ์ส่งเสริมความเข้าใจของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของนักเรียน (4) กลยุทธ์ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู และ (5) กลยุทธ์เปิดกว้างทางความคิด

กลยุทธ์หลักที่ 4 กลยุทธ์ใส่ใจการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์กำหนดเป้าประสงค์ของหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (2) กลยุทธ์จัดประชุมสัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับหลักสูตร (3) กลยุทธ์การตัดสินใจและ

ประสานงานเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร และ (4) กลยุทธ์
เน้นการสอนทักษะพื้นฐาน

กลยุทธ์หลักที่ 5 กลยุทธ์การมีภาพอนาคต
และวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์ยึดวิสัย
ทัศน์เพื่อพัฒนาโรงเรียน (2) กลยุทธ์การมีภาพอนาคต
และวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่ต้องการ
(3) กลยุทธ์กำหนดพันธกิจเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ และ
(4) กลยุทธ์กำหนดมาตรฐานและเป้าประสงค์ของ
โรงเรียน

กลยุทธ์หลักที่ 6 กลยุทธ์ใส่ใจการเรียนรู้ของ
นักเรียน ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์การตัดสินใจและ
อำนวยความสะดวกเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน
(2) กลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียน และ
(3) กลยุทธ์ให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาการเรียนรู้ของ
นักเรียน

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ
ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
มีประเด็นการอภิปรายผล ดังนี้

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่
พึงประสงค์ของภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใน 6 ด้านโดยการวิเคราะห์
ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำแนกเป็นรายด้าน
รายข้อ และโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก แสดงว่า
การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการนำ
องค์กรไปสู่ความสำเร็จ บุคลากรในสถานศึกษาไม่ว่า
จะเป็นระดับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ครูและบุคลากร
ในสถานศึกษาก็สามารถสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นได้
ในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการบริหารงานในสถานศึกษา
ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและในการพัฒนาภาวะ
ผู้นำนั้น สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การเรียนรู้จาก
การทำงาน การเรียนรู้จากคนอื่น การเรียนรู้จาก
ความผิดพลาด การเรียนรู้จากการฝึกอบรม เป็นต้น
ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา ควรที่จะมีการพัฒนาภาวะผู้นำ
อย่างต่อเนื่อง จะได้นำเอาความรู้และประสบการณ์
ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง

ให้ก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ
แนวคิดของ (ปีเชเนอร์, ลินเน. พิคเก็ต, อโนลา. 2550)
ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะ ดังนี้ (1) จะต้อง
เป็นผู้ที่มีพลังมุ่งมั่น มีทฤษฎีหรือหลักการเป็นเข็มทิศ
จุดเน้นสำคัญอยู่ที่มี “ภาวะผู้นำด้านการสอน” เป็นอาวุธ
สำหรับการพัฒนาผลผลิตและสร้างสภาพแวดล้อม
ในการปฏิบัติงานให้เป็นที่พึงพอใจและเป็นแรงจูงใจ
แก่คณะครู ในการสอนให้เต็มศักยภาพ ตลอดจนส่งเสริม
ความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้ของนักเรียน (2) จะต้อง
มี “วิสัยทัศน์” เป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายและ
วัตถุประสงค์และสามารถประเมินได้ว่า โรงเรียนได้ทำ
หน้าที่ได้ผลมากน้อยเพียงใด และกิจกรรมต่าง ๆ
ที่จัดขึ้นนั้นมุ่งไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอนหรือไม่
เพียงใด (3) จะทำหน้าที่สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
สร้างบรรยากาศทางวิชาการ มีความคาดหวังสูง
ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเอื้ออาทรต่อเยาวชน และสร้าง
วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และดร.วิรุณ ตั้งเจริญ
ได้กล่าวว่า “ภาวะผู้นำในสถานศึกษา” ได้กล่าวถึง
ประสบการณ์ของตนโดยมีความเชื่อว่าคุณลักษณะ
ที่ดีของผู้บริหารควรจะต้องประกอบด้วย (1) การเป็นผู้นำ
ทางวิชาการ (academic leadership) คือเป็นผู้สร้าง
องค์ความรู้ใหม่ เป็นผู้สร้างสรรควิชาการมากกว่าเป็น
ผู้บริโภควิชาการ มีความสำนึกในวิชาการ เน้นการค้นคว้า
วิจัยเพื่อสร้างความรู้ แล้วนำความรู้ที่เกิดขึ้นไปสอน
ไปบริการวิชาการแก่สังคม ต้องเป็นผู้รู้และต้องปกครอง
ดูแลนักวิชาการ เป็นต้น (2) วิสัยทัศน์และศักยภาพ
(vision and potentiality) คือจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
ทั้งต่อเป้าหมายขององค์กร วิชาการ การบริหารวิชาการ
และการบริหารองค์กร พร้อมกันนั้นก็ต้องมีศักยภาพสูง
ในการบริหารที่จะพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย
สูงสุดได้ (3) จิตสำนึกสาธารณะ (public mind) คือ
การเสียสละเพื่อคนอื่น มีสัมพันธภาพกับบุคลากรใน
องค์กรและบุคคลในชุมชนด้วย (4) จิตสำนึกจริยธรรม
(ethic mind) คือการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เปิดเผย
โปร่งใส บริสุทธิ์ยุติธรรม กล้าตัดสินใจเพื่อรักษาความ
ดีงาม ความถูกต้อง ความยุติธรรมขององค์กรและบุคคล
บริหารด้วยเหตุผลและความชอบธรรม (5) การมีแนวคิด
ในการบริหาร (administration concept) คือมีแนวคิด
ในการบริหารที่เด่นชัดในการพัฒนาองค์กร ต้องมีความ

คมชัดในการพัฒนาระบบ พัฒนาวិชาการ พัฒนาวิชาชีพ พัฒนาศักยภาพ พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนาศักดิ์ศรีขององค์กร และ (6) การทำงานเป็นกลุ่ม (team working) คือมีความสามารถในการเป็นผู้นำและการยอมรับนับถือการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การร่วมกันปฏิบัติงานปฏิบัติกิจกรรมเป็นกลุ่ม เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละแห่ง ควรพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่าง กลยุทธ์และ แนวดำเนินการพัฒนากลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้จากการวิจัยนี้

1. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเรียน การสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความสำคัญ ต่อการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็น ตัวจักรสำคัญในการกำหนดทิศทาง การวางแผนเป้าหมายของ สถานศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

2. กลยุทธ์หลักทั้ง 6 ด้านตลอดจนกลยุทธ์รอง ที่เป็นผลกรวิจัยภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และผู้สนใจทั่วไป สามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารหน่วยงานของตนได้ โดยประยุกต์เข้ากับหลักการปฏิบัติของทฤษฎีการบริหาร เช่น TQM, 4 Ms หรือ วงจร PDCA เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2554). *การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา*. เอกสารประกอบการสอน.
- Byrne, J. A. C. & Rees, R. T. (2006). *The Successful leadership development program: How to build it and how to keep it going*. New York: John Wiley & Sons.
- Dares, J. & 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.
- Edmons, R. R. (1979). *A discussion of the literature and issues related to effective schooling*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED170394)
- Edmons, R. R. (1982). Programs of school improvement: An overview. *Educational Leadership*, 40(3), 4-11.
- Greenfield, W. D. (1990). *Instructional leadership: Concepts, issues, and controversies*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hallinger, P., Murphy J., Weil M., Richard P. Mesa, P. R. & Mitman, A. (1983) *Identifying the Specific Practices, Behaviors for Principals*, NASSP Bulletin, Vol. 67, No. 463 (May), pp. 83-91.
- Jackson, S. A., Logsdon, D. M. & Taylor, N. E. (1983) *Instructional leadership behaviors*, Urban Education, 18(1), 59-70.
- Maxwell, J. C. (2004). *The Journey From Success to Significance*. Philadelphia: J. Countryman