

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

นางสาวรุ่งทิวา วิริยะ

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2567

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

นางสาวรุ่งทิวา วิริยะ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2567

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ใบอนุมัติวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นางสาวรุ่งทิวา วิริยะ แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร)

กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยลักษณ์ โพธิวรรณ์)

กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ)

กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ปองภพ ภูจอมจิตร)

กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

(อาจารย์อนุสรณ์ ถูสินแก่น)
คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน.....ปี.....

เรื่อง	:	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
ผู้วิจัย	:	นางสาวรุ่งทิวา วิริยะ
ปริญญา	:	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารจัดการการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อาจารย์ที่ปรึกษา	:	อาจารย์ ดร.ปองภพ ภูจอมจิตร รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม
ปีที่สำเร็จการศึกษา	:	2567

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 3) สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 และ 4) ศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 การวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบและตัวชี้วัด ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 297 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .87 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 3 สร้างและพัฒนารูปแบบ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ ระยะที่ 4 ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1.1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 1.2) วัฒนธรรมขององค์การ 1.3) การคิดเชิงกลยุทธ์ และ 1.4) การสื่อสาร 2) สภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ 2.1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2.2) วัฒนธรรมขององค์การ 2.3) การคิดเชิงกลยุทธ์ และ 2.4) การสื่อสาร ตามลำดับ 3) รูปแบบการพัฒนาประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Modul 1 การกำหนดทิศทางขององค์กร Module 2 วัฒนธรรมขององค์การ Modul 3 การคิดเชิงกลยุทธ์ Module 4 การสื่อสาร ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 4) ผลการทดลองใช้รูปแบบ 4.1) ผลการประเมินผลการปฏิบัติตามองค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 4.2) ผลการศึกษาความพึงพอใจการใช้รูปแบบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนา, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ผู้บริหารสถานศึกษา

_____อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Title : A Development Model for Strategic Leadership of School Administrators under the Mahasarakham Primary Educational Service Area Office 1
Author : Miss Rungtiwa Wiriya
Degree : Ed.D. (Education Management)
Rajabhat MahaSarakham University
Advisors : Dr.Pongphop Phoojomjit
Assoc.Prof. Dr.Kritkanok Duangchatom
Year : 2024

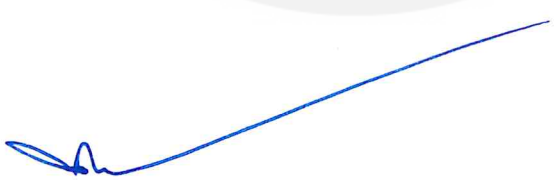
ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study the components and indicators of strategic leadership of school administrators. 2) to study the current situation, desirable condition and priority needs of strategic leadership of school administrators under the Mahasarakham primary educational service area office 1. 3) create a model for developing strategic leadership of school administrators under the Mahasarakham primary educational service area office 1. 4) to study the results of using the strategic leadership of school administrators under the Mahasarakham primary educational service area office 1. The research was divided into four phases: Phase 1: Study of components and indicators. a group of 5 key informants was involved to verify and confirm the components and indicators. Phase 2: Study of the current condition, desired condition, and priority needs for strategic leadership of school administrators. The sample group consisted of 297 school administrators and teachers. The research tool was a questionnaire with an overall reliability of .87. Data were analyzed using mean and standard deviation. Phase 3: Creation and development of the model. A group of 9 key informants was involved to evaluate the suitability, feasibility, and usefulness of the model. Phase 4: Study of the results of the implementation of the strategic leadership development model for school administrators. The target group for the study consisted of school administrators under the Mahasarakham primary education service area office 1.

Research results found that: 1) The components and indicators of strategic leadership for school administrators include: 1.1) Organizational direction, 1.2) Organizational culture, 1.3) Strategic thinking, and 1.4) Communication. 2) The overall current condition has an average rating at a high level, the overall desired condition has an average rating at the highest level, and the necessity index ranks from highest to lowest as follows: 2.1) Organizational direction, 2.2) Organizational culture, 2.3) Strategic thinking,

and 2.4) Communication. 3) The development model consists of 4 modules: Module 1 Organizational Direction, Module 2 Organizational Culture, Module 3 Strategic Thinking, and Module 4 Communication. The overall assessment of the model's suitability, feasibility, and usefulness is at the highest level. 4) The results of the model implementation are: 4.1) The overall performance evaluation of the components and indicators of the model has an average rating at the highest level, and 4.2) The overall satisfaction with the model has an average rating at the highest level.

Keywords: Development model, Strategic leadership, School administrators



Major Advisor

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ด้วยดี ด้วยความกรุณาในการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานวิจัยของผู้วิจัยตลอดมาจาก อาจารย์ ดร.ปองภพ ภูจอมจิตร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชยากานต์ เรืองสุวรรณ และอาจารย์ ดร.ปิยลักษณ์ โพธิวรรณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในให้ข้อมูลสำคัญและตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

ประโยชน์และคุณค่าจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดา-มารดา บูรพาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนสนับสนุนจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นางสาวรุ่งทิวา วิริยะ

สารบัญ

หัวเรื่อง **หน้า**

บทคัดย่อ ..... ก
ABSTRACT ..... ข
กิตติกรรมประกาศ ..... ง
สารบัญ ..... จ
สารบัญตาราง ..... ช
สารบัญภาพ ..... ฌ
บทที่ 1 บทนำ 1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา 1
1.2 คำถามการวิจัย 4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย 5
1.4 ขอบเขตการวิจัย 5
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ 7
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 11
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม 12
2.1 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา 12
2.2 หลักการ แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ 27
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ 40
2.4 หลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ 47
2.5 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ 57
2.6 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 78
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา 128
2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น 136
2.9 บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 138
2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 142
2.11 กรอบแนวคิดการวิจัย 146
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 148
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 148
ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 150
ระยะที่ 3 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 155

หัวเรื่อง หน้า

ระยะที่ 4 ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 157
บทที่ 4 ผลการวิจัย 161
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูล 161
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 161
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 198
5.1 สรุป 198
5.2 อภิปรายผล 202
5.3 ข้อเสนอแนะ 205
บรรณานุกรม 207
ภาคผนวก 220
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ 221
ภาคผนวก ข เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย 225
ภาคผนวก ค หนังสือราชการขอเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย 238
ภาคผนวก ง ภาพประกอบการวิจัย 254
ภาคผนวก จ คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 266
การเผยแพร่ผลงานวิจัย 316
ประวัติผู้วิจัย 317

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

2.1 สังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบ 35
2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 96
2.3 สรุปองค์ประกอบ ตัวชี้วัด นิยามเชิงปฏิบัติและพฤติกรรมชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 120
2.4 ข้อมูลจำนวนบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 139
2.5 โรงเรียนและนักเรียนในสังกัดแยกช่วงชั้นและอำเภอ 140
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 151
4.1 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม 167
4.2 ผลการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยรวม 168
4.3 ผลการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยรวม 170
4.4 ผลการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสื่อสาร โดยรวม 172
4.5 ผลการประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านวัฒนธรรมขององค์การ โดยรวม 173
4.6 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมและรายด้าน 175
4.7 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 การกำหนดทิศทางขององค์กร โดยรวมและรายด้าน 176
4.8 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์โดยรวมและรายด้าน 180
4.9 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านการสื่อสารโดยรวมและรายด้าน 182
4.10 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ด้านวัฒนธรรมขององค์การโดยรวมและรายด้าน 184

ตารางที่ **หน้า**

4.11 ผลการยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 192
4.12 ผลการประเมินผลการปฏิบัติตามองค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 195
4.13 ผลการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 196

สารบัญภาพ

ภาพที่ หน้า

2.1 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 37
2.2 กรอบการพัฒนาภาวะผู้นำ 53
2.3 องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ 64
2.4 การจัดการเชิงกลยุทธ์ 67
2.5 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 68
2.6 องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ 72
2.7 กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Intended Strategies) 75
2.8 กลยุทธ์ที่ตั้งใจและกลยุทธ์ที่เป็นจริง 76
2.9 องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ 77
2.10 ประเภทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 86
2.11 การปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล 94
2.12 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 97
2.13 องค์ประกอบการกำหนดทิศทางขององค์กร 100
2.14 องค์ประกอบการคิดเชิงกลยุทธ์ 107
2.15 องค์ประกอบการสื่อสาร 112
2.16 องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร 115
2.17 กระบวนการวิจัยและพัฒนา 134
2.18 กรอบแนวคิดการวิจัย 147
4.1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 189
ง.1 ระยะที่ 1 องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ดร.สมใจ วิเศษทักษิณ (ผู้ช่วยปลัดกระทรวง สำนักงานปลัดกระทรวง ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการประทรวง) 255
ง.2 ระยะที่ 1 องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ดร.วีระ แข็งกสิการ (รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ) 255
ง.3 ระยะที่ 1 องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ดร.นิยม ไผโสภา (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1) 256
ง.4 ระยะที่ 1 องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ดร.มณญ เพชรมีแก้ว (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาครสมุทรสงคราม) 256
ง.5 ระยะที่ 1 องค์ประกอบ/ตัวชี้วัด การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) นายราชันย์ ทิพยโสต ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ 257

ภาพที่ หน้า

ง.6 ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์/ความต้องการจำเป็นดูร่าง แบบสอบถาม ดร.มณูญ เพชรมีแก้ว (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม) 258
ง.7 ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์/ความต้องการจำเป็นดูร่าง แบบสอบถาม ดร.สมใจ วิเศษทักษิณ (ผู้ช่วยปลัดกระทรวง สำนักงานปลัดกระทรวง ดำรงตำแหน่ง ผู้ตรวจราชการประทรวง) 258
ง.8 ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์/ความต้องการจำเป็นดูร่าง แบบสอบถาม ดร.นิยม ไผ่โสภา (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1) 259
ง.9 ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์/ความต้องการจำเป็นดูร่าง แบบสอบถาม ดร.วีระ แข็งกสิการ (รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ) 259
ง.10 การประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 3 สร้างรูปแบบสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ณ ห้องประชุมอาคารวิริยะ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 260
ง.11 รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม .. 260
ง.12 อาจารย์ ดร.ปองภพ ภูจอมจิตร อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 261
ง.13 นางสาวณภัสนันท์ ชาวแขก ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านโนนแดงมะขามหวาน .. 261
ง.14 นางสุรางค์รัตน์ ยมศรีเคน ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านโนนตาลกุดเวียนหนองหญ้าม้า 262
ง.15 นางรุจิเรก ทุมดี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนบม 262
ง.16 นางธรักษา แสนโคตร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพงโพด 263
ง.17 นายศุภกิตติ์ บุญชู ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนเกษตร 263
ง.18 ระยะที่ 4 คู่มือการใช้งาน กลุ่มเป้าหมายที่ทดลองใช้รูปแบบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 264
ง.19 ผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาเมืองท่า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 265

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันและการทำงานของคนเป็นอย่างมาก มีการนำเทคโนโลยีมาอำนวยความสะดวกในการทำงานหลาย ๆ ด้าน ทำให้ทุกภาคส่วนต้องพัฒนาและปรับปรุงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งในบทบาทของวงการศึกษาต้องมีหน้าที่หลักในการพัฒนาคนให้มีทักษะต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561, น. 3) การจัดการศึกษาจึงมีหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาคนให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและสังคม เพื่อให้คนให้มีคุณภาพ พัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ และจะต้องทำให้คนเป็นคนที่รู้จักคิด วิเคราะห์ รู้จักการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม คุณธรรม รู้จักพึ่งตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสังคมอย่างมีความสุข โดยการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาจะต้องเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา อันจะเป็นการสร้างความมั่นใจว่าสถานศึกษาจะจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อให้เด็กไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีความสามารถและมีความสุข (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2560, น. 7)

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำขององค์กร ซึ่งเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อองค์การจึงต้องสามารถบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด และพัฒนาองค์กรต่อไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ซึ่งในศตวรรษที่ 21 ผู้นำที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์การนั้น จะมีคุณสมบัติที่แสดงให้เห็นถึงการกำหนดทิศทางองค์การ และสามารถกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากร ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมจริยธรรมในการควบคุมองค์การให้มีความสมดุล การจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาและดำเนินการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการริเริ่มพัฒนาปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้ดีขึ้น (ปรีดี นุกุลสมปรารถนา, 2564, น. 36) อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหารงานองค์การจากรูปแบบเดิม ๆ ไปสู่การบริหารยุคใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ต้องอยู่ภายใต้การบริหารโดยผู้บริหารมืออาชีพ (Professional Manager) ผู้นำทุกระดับจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางวิธีการคิดและการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง และในส่วนการบริหารทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีอำนาจหน้าที่และความ

รับผิดชอบในภารกิจด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการและจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายทำให้โรงเรียนดำรงคงอยู่และเจริญก้าวหน้า (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559, น. 8-9) จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำในด้านการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำสูง เพื่อให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการและความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนอย่างแท้จริง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้นำที่มีคุณภาพในการขับเคลื่อนให้องค์กรพัฒนาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งการขับเคลื่อนดังกล่าวนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้และทักษะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในสถานการณ์ปัจจุบันสังคมโลกมีสภาพการแข่งขันสูงมาก อันเนื่องมาจากภาวการณ์เปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง สังคมสิ่งแวดล้อม และด้านเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษามาก ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุซึ่งเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2552, น. 34) สอดคล้องกับชัยยนต์ เพาพาน (2559, น. 17)

ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญมากต่อการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปฏิรูปการศึกษาซึ่งเป็นยุคที่มีการเคลื่อนไหว และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาตนเองให้เป็นมืออาชีพ อันมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ อาทิเช่น มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ คุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี มุ่งมั่นที่จะสร้างระบบสถานศึกษาให้มีคุณภาพ สามารถกำหนดทิศทางและนโยบายในด้านการศึกษาได้อย่างชัดเจน สร้างความร่วมมือและประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษา เป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสำหรับการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัย เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งหนึ่งที่เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำจะทำให้ผู้บริหารมีศักยภาพสูงในการบริหารงานและส่งผลต่อศักยภาพขององค์การด้วย ภาวะผู้นำจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ทำให้เกิดการทำงานแบบรวมกลุ่ม เกิดการทำงานเป็นทีม ซึ่งองค์การจะสามารถประสบผลสำเร็จได้ก็ต้องขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และยิ่งไปกว่านั้นภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์การมีประสิทธิผล (Ivancevich, Konopaske and Matteson, 2008) ดังที่ Yukl (2002) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากในการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่ปรากฏอย่างชัดเจน ซึ่งแสดงถึงพลังอำนาจในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยมีความเชื่อพื้นฐานที่ว่าผู้นำ คือ ผู้สร้างความแตกต่างและเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในองค์การ รวมทั้งผลักดันให้เกิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ เพื่อปรับเปลี่ยนให้ก้าวทันและเหมาะสมกับการศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษา จำเป็นต้องบริหารงานภายใต้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากบริบททางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไป หากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็จะทำให้สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน

โอกาส อุปสรรค และนำมากำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานเพื่อให้สถานศึกษาเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2552, น. 32) ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นพฤติกรรมหลักสำคัญของผู้นำที่กระตุ้นและมีส่วนผลักดันให้สถานศึกษาเกิดความตื่นตัวในการพัฒนาคุณภาพ เพื่อให้ทันต่อสภาวการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และสร้างความสมดุลให้บุคลากรมีความสุขในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันต้องมีคุณสมบัติที่จะนำพาสถานศึกษาไปในทิศทางใหม่ก้าวไปข้างหน้าอย่างมีเป้าหมายสูงสุด (Hitt, Ireland and Hoskission, 2007)

ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นภาวะที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่มาทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของทีมและองค์การ โดยผู้นำจะมีเทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลาย และมีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ อีกทั้งแสดงออกถึงการตัดสินใจ และการควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การกำหนดบทบาทและทิศทางขององค์การได้อย่างชัดเจน (Pearce, Robinson and Formulation, 2007, p. 76) นั่นเพราะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การ สามารถคาดการณ์ด้วยมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย มีขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์การ คล้ายคลึงกับผู้นำแบบมุ่งเป้าหมาย และจูงใจผู้ปฏิบัติด้วยรางวัลจากผลสำเร็จในงาน โดยอาศัยการประเมินที่เป้าหมายและคุณค่าขององค์การ รวมทั้งกำหนดทิศทางองค์การที่จะเดินไป พร้อมทั้งให้อำนาจในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำลักษณะนี้จะมี ความยืดหยุ่น พร้อมเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็นกับสถานการณ์ด้วยมุมมองกว้างไกล (กนกอร สมปราชญ์, 2559) ดังงานวิจัยหลายเรื่องที่พบว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาคุณภาพขององค์การ เพราะผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดทิศทางขององค์การ วางแผนกลยุทธ์ และมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนมีการควบคุมอย่างมีกลยุทธ์ (กัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชภูมิ และคณะ, 2556, น. 43) ภาวะผู้นำกลยุทธ์ได้ถูกมองว่าเป็นผู้นำที่ทำการบริหารจัดการโดยมีความยืดหยุ่น และเสริมอำนาจให้กับเพื่อนร่วมอุดมการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์ (Hitt, et al., 2007, p. 7) บุคลากรที่มีภาวะผู้นำกลยุทธ์จะมีบทบาทหลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโดยผ่านผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ และช่วยให้องค์การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำกลยุทธ์นับว่ามีความสำคัญที่ช่วย (Bass, et al., 1997, p. 34) ส่งเสริมให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เข้มแข็งส่งเสริมให้มีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ มีการนำหลักมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างเครือข่ายกรทำงาน สนับสนุนให้การทำงานเน้นการมีส่วนร่วม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์การและนอกองค์การ โดยเฉพาะมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงาน และเน้นการบริการอย่างมีคุณภาพเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ (Ridenour, 1996, p. 93)

การที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพได้นั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และมีความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดี ซึ่งทั้งสองอย่างนั้นจะเอื้อต่อการทำงานให้สำเร็จ โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดที่เป็นระบบมองเห็นงานที่รับผิดชอบได้ทะลุปรุโปร่ง สามารถนำปัจจัยที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบุคคล งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม มีความคาดหวัง และการสร้างโอกาสสำหรับอนาคตเป็นอย่างดี มีการปรับตัว

ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนการโน้มน้าวผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามาช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางในการพัฒนาไปด้วยกัน และผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ จะต้องให้ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ การรู้จักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมากำหนดเป็นทางเลือกกลยุทธ์ในการพัฒนา ผู้เรียนและองค์กรและนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างมีทิศทางและพัฒนาผู้เรียนได้ตามเป้าหมายที่ถูกต้อง ผู้เรียนก็จะได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ เรียนอย่างมีความสุข และในที่สุดชีวิตก็จะพบกับความสุข เพราะผู้เรียนได้รับการพัฒนาในทิศทางที่ถูกต้องจากผู้บริหารที่มีความสามารถและมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั่นเอง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565, น. 7) ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์นั้นเป็นภาวะที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่มาทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของทีมและองค์การ โดยผู้นำจะมีเทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลาย และมีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ อีกทั้งแสดงออกถึงการตัดสินใจ และการควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ กำหนด บทบาทและทิศทางขององค์การได้อย่างชัดเจน

จากความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เนื่องจากในสภาพปัจจุบันเกิดการปฏิรูปการศึกษาหลายด้าน ทำให้ในการบริหารการศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องมีส่วนร่วมหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหารการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมิอาจเลี่ยงได้ ซึ่งบุคคลที่เปรียบเสมือนกุญแจสำคัญของสถานศึกษาที่จะขับเคลื่อนทุกฝ่ายให้ดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายของสถานศึกษานั่นคือผู้บริหารสถานศึกษา และคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงมีคือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความสามารถในการมองไปในอนาคตและกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ รวมทั้งมีความสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อให้องค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงใช้กระบวนการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบนำสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 สู่การปฏิบัติหน้าที่และการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยอะไรบ้าง

1.2.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นอย่างไร

1.2.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นอย่างไร

1.2.4 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1.3.2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.3.2 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.3.3 เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยตามระยะของการวิจัยในแต่ละระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัย

องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของประภาพรรณ รักเกลี้ยง (2556), สมชาย เทพแสง (2556), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2561), Dess and Miler (1993), DuBrin (1998), Johnson and Scholes (2003), Yukl (2006), Hitt, Ireland and Hoskission (2007) และ Adrair (2010) ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ 3) การสื่อสาร และ 4) วัฒนธรรมขององค์การ โดยแต่ละองค์ประกอบมีตัวชี้วัดดังนี้

องค์ประกอบด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การมองโอกาสสำหรับอนาคต 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การออกแบบองค์การ และ 4) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ และ 3) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

องค์ประกอบด้านการสื่อสาร มี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 2) การสร้างความเชื่อมั่น

องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมขององค์การ มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) การสร้างและธำรงรักษาทีม และ 4) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระหว่างเดือนมกราคม-เดือนเมษายน พ.ศ. 2566

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 1,316 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 196 คน และ 2) ครู จำนวน 1,120 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 297 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (ไพศาล วรคำ, 2559, น. 467) ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 127 คน และ 2) ครูผู้สอน จำนวน 170 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 การเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จากโรงเรียนในแต่อำเภอตามเขตการบริหารจัดการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในระยะที่ 1

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระหว่างเดือนพฤษภาคม-เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2566

ระยะที่ 3 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันรูปแบบ โดยการผู้สัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 9 คน โดยใช้วิธีการพิจารณาคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จาก 1) กลุ่มนักวิชาการหรืออาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลงานที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ จำนวน 2 คน และ 2) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ด้านการบริหารสถานศึกษาจนประสบความสำเร็จหรือมีผลงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จำนวน 7 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในระยะที่ 2

2.2 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระหว่างเดือนกันยายน–พฤศจิกายน พ.ศ. 2566

ระยะที่ 4 การศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษามิ่งเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 15 คน

1.2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบ โดยการแต่งตั้งจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2566 ถึง เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2567

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

รูปแบบการพัฒนา หมายถึง รายละเอียดที่อธิบายหรือแสดงให้เห็นเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการตามรูปแบบเพื่อนำไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนาและการวัดและประเมินผล

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการพัฒนาสถานศึกษาในเชิงกลยุทธ์ มีการคาดการณ์และมองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาในระยะยาว เพื่อการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสิ่งแวดล้อม เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ มีการสื่อสารที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความเชื่อมั่นและพัฒนาให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการบรรลุวัตถุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ 3) การสื่อสาร และ 4) วัฒนธรรมขององค์การ โดยแต่ละองค์ประกอบมีความหมายดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในกี่การกำหนดแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่อนาคตเพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางตามที่ได้กำหนดไว้ โดยการนำบริบทและภาพรวมของสถานศึกษา รวมทั้งการมองโอกาสสำหรับอนาคตมาจัดเป็นกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการออกแบบการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุค

สมัย สู่การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานและการบริหารจัดการสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วยตัววัดดังนี้ 1) การมองโอกาสสำหรับอนาคต 2) การวางแผนกลยุทธ์ และ 3) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ โดยแต่ละตัวชี้วัดมีความหมายดังนี้

1.1 การมองโอกาสสำหรับอนาคต หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการพยากรณ์และการคาดคะเนอนาคตขององค์กร เพื่อกำหนดทิศทางที่เหมาะสมในการนำพาองค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว โดยมีการกำหนดสภาพที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน สามารถสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ มาบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ มีวิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ และคิดหาวิธีการพัฒนาองค์กรอย่างหลากหลายไว้ตอบรับความต้องการในอนาคต

1.2 การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขันที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงสำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อให้หน่วยงานมีความอยู่รอดได้ในอนาคต

1.3 การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างความชัดเจนในเชิงเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิมสู่ความคิดสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่แตกต่างไปจากคิดเดิม และเป็นวิสัยทัศน์ที่ท้าท้ายที่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งมีการวางแผนการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

2. การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ที่เป็นอยู่และประยุกต์การทำงานอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตจากความคิดแปลกใหม่ สร้างสรรค์และแตกต่างออกไปจากความคิดเดิม เพื่อกำหนดแนวทางที่เหมาะสม รวมถึงการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุดท่ามกลางสถานการณ์ที่อาจมีอุปสรรคและความไม่แน่นอน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยตัววัดดังนี้ 1) ความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ และ 3) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยแต่ละตัวชี้วัดมีความหมายดังนี้

2.1 ความคิดความเข้าใจในระดับสูง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถเกี่ยวกับทักษะด้านความรู้สึกนึกคิด และความเข้าใจระดับสูง มีวิธีคิดเชิงระบบแบบองค์รวมที่มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์การบริหารให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน รวมถึงความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษา

2.2 การคิดเชิงปฏิวัติ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความคิดแปลกใหม่ ริเริ่มสร้างสรรค์ นำเสนอความคิดที่แตกต่างออกไปจากความคิดเดิม เป็นการคิดเชิงบูรณาการคิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิค วิธีการที่แปลกใหม่สร้างสรรค์ในการพัฒนาและแก้ปัญหาขององค์การ คิดในเชิงรุกและสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มการทำงาน รวมถึงมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข มาประยุกต์เป็นแผนในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนออกไปเพื่อสร้างขั้นตอนการทำงานใหม่ที่รวดเร็วยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์การให้เกิดความสำเร็จ

2.3 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการใช้กระบวนการทางความคิดที่มุ่งให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสามารถนำกฎหลักการ ความรู้เดิมไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ใหม่ให้บรรลุผลสำเร็จ อีกทั้งเพื่อให้ได้มาซึ่งการติดสินใจเลือกทางออกของปัญหาในชีวิตประจำวันสามารถชนะอุปสรรค ซึ่งเป็นสิ่งที่ขัดขวางแนวทางในการหาคำตอบของปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการแก้ปัญหายังรวมถึงการคิดและตัดสินใจใช้หนทางที่ดีที่สุดเพื่อแก้ไขอุปสรรคและปัญหา

3. การสื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำเสนอแผนงานและข้อมูลสำคัญที่ชัดเจน ตรงประเด็นเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน โดยการใช้เครื่องมือสื่อสารทุกรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทุกคนในสถานศึกษาทราบว่าเป้าหมายขององค์กรคืออะไร องค์กรมีกลยุทธ์อะไรที่ต้องทำเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย องค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคนทำอะไร เพื่ออะไร และทำให้บุคลากรในสถานศึกษารับรู้ว่างานที่ทำอยู่ มีความท้าทายขนาดไหน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 2) การสร้างความเชื่อมั่น โดยแต่ละตัวชี้วัดมีความหมายดังนี้

3.1 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาแสดงความคิดเห็นและพร้อมรับฟังอย่างจริงใจ มีการกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาเพิ่มความตระหนัก เข้าใจ เห็นคุณค่าเป้าหมายขององค์กร และแสดงความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ รวมทั้งส่งเสริมการคิดหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวพนักงานเอง กล้าคิดนอกกรอบกล้าทำในสิ่งใหม่เพื่อความสำเร็จขององค์กร

3.2 การสร้างความเชื่อมั่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกทั้งทางการกระทำ การพูด การแสดงออกให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้รับบริการมีความเชื่อมั่นและรู้สึกได้ถึงความจริงใจที่มีผู้นำมีต่อพวกเขา รวมทั้งการเข้าถึงง่าย มีความโดดเด่นในฐานะที่เป็นผู้นำ มีความกล้าที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก การรักษาขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในองค์กร และมีวิธีการดูแลเอาใจใส่ต่อบุคลากรในสถานศึกษาและผู้รับบริการ

4. วัฒนธรรมขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การด้วยการสร้างความเชื่อ ค่านิยมของสมาชิกในองค์การที่ยึดถือร่วมกัน มีการกระตุ้นและเปิดโอกาสแก่ทุกคนให้ใช้พลังและร่วมขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมาย มีระเบียบปฏิบัติงานที่ชัดเจน รวมทั้งสร้างความเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เห็นถึงความเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกัน

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การสร้างและธำรงรักษาทีม และ 3) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร โดยแต่ละตัวชี้วัดมีความหมายดังนี้

4.1 การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ให้ความเป็นกันเองและปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีความจริงใจในการให้คำปรึกษา รับฟังและพยายามช่วยเหลือในการแก้ปัญหาของทุกคนในสถานศึกษา สามารถพูดจูงใจหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการใช้ความสามารถในการติดต่อประสานสัมพันธ์กับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น เพื่อสร้างความร่วมมือกับสังคมโดยรอบ สามารถสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร และการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรทำให้การบริหารงานเกิดความราบรื่น บุคลากรร่วมมือกันทำงานอย่างลงตัว เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.2 การสร้างและธำรงรักษาทีม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการใช้กระบวนการในการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานร่วมกัน มีการช่วยเหลือกัน มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักจุดแข็งจุดอ่อนของสมาชิกของทีมงานตนเองเป็นอย่างดี และรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การทำให้เกิดการปฏิบัติและนำกลยุทธ์ไปใช้จนบรรลุเป้าหมายขององค์กร

4.3 การจูงใจและพัฒนาบุคลากร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการเสริมสร้าง สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนได้พัฒนาตนเอง เพื่อทำให้ทุกคนเก่งขึ้น และมีความสามารถในการทำงานมากขึ้น รวมถึงมีทักษะใหม่ ๆ ในการทำงานเกิดขึ้น และมีการจัดระบบการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพให้แก่พนักงานในองค์กรตามความต้องการและความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชาชีพของแต่ละบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และรักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 หมายถึง หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 มาตรา 53 มาตรา 37 และมาตรา 38 มีหน้าที่บริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 4 อำเภอ ดังนี้ อำเภอเมืองมหาสารคาม อำเภอกันทรวิชัย อำเภอบรบือ และอำเภอแกดำ

สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพการปฏิบัติจริงในปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการวิเคราะห์ข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน

สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง สภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยพิจารณาจากเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการวิเคราะห์ข้อมูลผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์

ความต้องการจำเป็น หมายถึง วิธีการศึกษาหรือกระบวนการประเมินเพื่อนำมาวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่คาดหวัง เพื่อนำมาหากำหนดแนวทาง และวางแผนใน

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยนำผลที่ได้มาเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังแล้ววิเคราะห์ประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์และเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวก โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$)

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลจากการวิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน ดังนี้

1.6.1 ด้านวิชาการ

ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งผู้สนใจสามารถนำไปใช้ในการวัดหรือประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

1.6.2 ด้านการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สถานศึกษาหรือผู้ที่สนใจสามารถนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ไปใช้ในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ หรือการวางแผนการดำเนินงานในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับยุคสมัยของการปฏิรูปการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของโลก

บทที่ 2
การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมโดยการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็น ดังนี้

2.1 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา
2.2 หลักการ แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
2.4 หลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
2.5 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์
2.6 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา
2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น
2.9 บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2.11 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา

การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิด มีความประพฤติที่ดี และมีคุณธรรมของบุคคล สังคมและบ้านเมืองใดให้การศึกษาที่ดีแก่เยาวชนได้อย่างครบถ้วนล้วนพอเหมาะกันทุก ๆ ด้าน สังคมและบ้านเมืองนั้นก็จะมีพลเมืองที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถธำรงรักษาความเจริญมั่นคงของประเทศชาติไว้ และพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้โดยตลอด

2.1.1 หลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา

ยุคปัจจุบันเรื่องของการบริหารการศึกษา (Education Administration) เกิดกระแสเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งเกิดจากการผลักดันจากสถานการณ์ต่าง ๆ และจากแหล่งต่าง ๆ ของสังคม แล้วค่อย ๆ ก่อตัวจนมีพลังถึงขั้นเกิดกระแสปฏิรูปการศึกษาเป็นระยะ ๆ เมื่อมีแรงหนุนจากกระแสอื่น ๆ เช่น กระแสโลกาภิวัฒน์ กระแสปฏิรูปการเมือง ที่สำคัญ คือ นโยบายของผู้บริหารในระดับประเทศก็จะมีพลังของกระแสมากขึ้น และในช่วงระยะหลายปีที่ผ่านมากระแสปฏิรูปการศึกษาได้ไหลหรือเคลื่อนเข้าไปในทุกวงการ เนื่องจากได้ปลุกกระแสการปฏิรูปการศึกษาควบคู่กับกระแสปฏิรูปการเมืองและทำให้เป็นประเด็นทางการเมืองนำไปสู่การออกกฎหมายและรัฐบาลนำมากำหนดเป็นวาระแห่งชาติ นั่นก็หมายความว่าประชาชนทุกคนจะต้องมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจนสามารถพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้ ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญของการพัฒนาประเทศโดย

ใช้ความรู้เป็นฐาน และนำสู่เป้าหมายสูงสุดของประเทศ คือ การพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้นคนวงการศึกษาหรือที่สำคัญ คือ คนกระทรวงศึกษาธิการจะต้องตระหนักถึงคุณค่าของกระแสการบริหารการศึกษาและการปฏิรูปการศึกษาและจะหลีกเลี่ยงไม่รับรู้ หรือไม่รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นกับการศึกษาคงไม่ได้ วัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงจะต้องปรับเปลี่ยนเพื่อไม่ให้ตัวเองเป็นตัวถ่วงความเจริญ เป็นคนตกยุคและไม่ให้คนทั่วไปมองว่าคนวงการศึกษาไม่พัฒนากลายเป็นครูเป็นผู้บริหารที่รู้ไม่เท่าทันเด็ก เพราะไม่พัฒนา ตนเอง บางคนคิดว่าเมื่อยี่สิบปีก่อนไม่มีใครเก่งเกิน ดีเกิน เคยทำหรือสอนอย่างไรปัจจุบันก็ทำอย่างนั้น และยังคิดว่าไม่มีใครเก่งเท่าตนเอง และยังปิดกั้นตัวเองไม่รับรู้การเปลี่ยนแปลง ใครคิดต่างก็กลายเป็นศัตรูทาง ความคิด และกีดขวางการคิด ไม่รับฟังความคิดคนอื่น กลายเป็นต้นเหตุของปัญหาการบริหารการศึกษา (พระครูสังฆรักษ์ไชยรัตน์ ชยรตโน, 2558, น. 320)

ทั้งนี้มีนักวิชาการ นักการศึกษาได้กล่าวเกี่ยวกับการบริหารและการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

1. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

ราชบัณฑิตสถาน (2546, น. 609) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การปกครอง เช่น การบริหารส่วนท้องถิ่น ดำเนินการจัดการบริหารธุรกิจ เป็นต้น

เสนาะ ติเยาว์ (2551, น. 5-7) ได้นำเสนอแนวคิดทางการบริหารแบ่งได้ 5 ประเภท ได้แก่

1. แนวคิดแบบดั่งเดิม (Classical Approach) ประกอบด้วย 4 หลักการ คือ 1) หลักการวิทยาศาสตร์ 2) หลักการบริหารเชิงระบบ 3) หลักการบริหาร และ 4) ราชการ

2. แนวคิดเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation Approach) การบริหารตามแนวมนุษย์สัมพันธ์ ต้องอาศัยทฤษฎีทางการบริหาร 4 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ความต้องการของคน 2) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y 3) ทฤษฎีบุคลิกภาพ และ 4) ทฤษฎีผู้นำ

3. แนวคิดเชิงปริมาณหรือการบริหารศาสตร์ (Quantitative or Management Science Approach) เน้นการตัดสินใจเพื่อใช้ประโยชน์ทางการบริหาร ใช้มาตรฐานการตัดสินใจโดยยึดหลักเศรษฐศาสตร์ ใช้สูตร หรือรูปแบบ หรือการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์ หรือเชิงปริมาณ และอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ประมวลข้อมูลจำนวนมาก

4. แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Contingence Approach) ประกอบ 3 แนวคิดที่สัมพันธ์กัน คือ แนวความคิดเชิงระบบ แนวคิดทางการปฏิบัติ และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

5. แนวคิดสมัยใหม่ (Modern Approach) เป็นการบริหารคุณภาพโดยรวม มีลักษณะสำคัญ ได้แก่ เน้นความสนใจที่ผู้รับบริการ การบริหารคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงทุกอย่างที่องค์กรทำ มีมาตรฐานในการวัดที่ถูกต้อง มีการให้อำนาจแก่พนักงาน และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ แนวคิดสมัยใหม่ยึดถือสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นสิ่งยุ่งยากซับซ้อน มีความต้องการไม่สิ้นสุด หลากหลายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แนวคิดนี้ผสมผสานความคิดในข้อ 1 ถึง ข้อ 4 เข้าด้วยกันและเสริมด้วยการบริหารคุณภาพโดยรวม โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การลดสายป่าน การบังคับบัญชาให้สั้นลง การเรียนรู้ การปรับรูปแบบองค์กรและการแสวงหาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก

จันทรานี สงวนนาม (2553, น. 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง เป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ จันทรานี สงวนนาม (2553, น. 28)

ยังได้ได้กล่าวว่า การบริหารงานในทุกองค์การ ไม่ว่าจะขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ จำเป็นจะต้องมีปัจจัยขั้นพื้นฐาน หรือองค์ประกอบ หรือทรัพยากรทางการบริหาร โดยทั่วไปถือว่าปัจจัยที่สำคัญของการบริหารมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4 M ดังนี้

1. คน (Man) ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงาน
2. เงิน (Money) ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารทุก ๆ ส่วนขององค์การ
3. วัสดุสิ่งของ (Materials) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ
4. การจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารงานองค์การของผู้บริหาร

ปราชญา กล้าผจัญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2557, น. 1) กล่าวสรุปว่า การบริหาร คือ กระบวนการมีการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการและการควบคุม ซึ่งจะทำให้งานดำเนินไปได้ อย่างเรียบร้อย และกระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเสมอ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, น. 12-13) กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

Halpin (1966, p. 61, อ้างถึงใน วิภา แตงไทย, 2560, น. 11) กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นทางการศึกษา การอุตสาหกรรม หรือองค์กรของรัฐ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4ประการ คือ

1. งาน (Task) หมายถึง งานที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ องค์กรใดปราศจากงานหรือภารกิจที่ต้องกระทำแล้ว องค์กรนั้นก็ไม่มีความจำเป็นหรือมีเหตุที่จะดำรงอยู่อีกต่อไป
2. องค์กรที่เป็นทางการ (Formal Organization) หมายถึง กลุ่มชนิดพิเศษ เป็นกลุ่มสังคมที่ประกอบด้วยผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกขององค์กรต่างก็มีหน้าที่รับผิดชอบ มีบทบาทที่คาดหวังหรือที่กำหนดเอาไว้แตกต่างกันออกไป โดยสมาชิกทุกคนร่วมมือกันทำงานเพื่อ วัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน
3. กลุ่มผู้ร่วมงาน (Work Groups) หมายถึง บุคคลซึ่งถูกเลือกให้ดำรงตำแหน่งตามที่ระบุไว้ องค์กรหนึ่งอาจมีผู้ร่วมงานกลุ่มเดียวหรือหลายกลุ่มก็ได้
4. ผู้นำ (Leaders) หมายถึง ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร ในองค์กรหนึ่งอาจจะมีผู้บริหารหลายระดับ ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จของกลุ่มย่อยในองค์กรก็ได้ ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างก็มีส่วนร่วมรับผิดชอบการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

Flippo (1970, p. 1) กล่าวไว้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการในการวางแผน การจัดองค์กร การปกครอง และการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

Holt (1993, p. 122) กล่าวถึงการบริหารว่า เป็นศิลปะของการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งพร้อมด้วยกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การเป็นผู้นำและการควบคุม

Wagner and Hollenbeck (1995, p. 74) ให้ความหมายการบริหารว่า หมายถึง การบริหารเป็นกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การเป็นผู้นำและการควบคุม

Katz (1978, pp. 90-102) กล่าวไว้ว่า ทักษะทางการบริหาร หรือการจัดการ (Managerial Skills) ย่อมมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยผันแปรไปตามระดับชั้น

ขององค์กร ทักษะหรือความสันทัด (Skill) คือ ความสามารถในการนำความรู้ ความชำนาญมาปฏิบัติ โดย Katz ได้เสนอว่าทักษะของผู้บริหารที่สำคัญมี 3 อย่าง คือ

1. ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skills) คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความพยายามเพื่อให้เกิดความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการเสริมสร้างบรรยากาศเป็นทักษะที่ใช้สำหรับการติดต่อสื่อสาร ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ เช่น ผู้บริหารต้องสามารถเข้ากับคนได้ทุกระดับชั้น สามารถพูดคุยเข้าใจได้ง่าย สามารถชักจูงโน้มน้าวใจผู้อื่นได้ เป็นต้น

2. ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) คือ ความรู้ความสามารถในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการและกรรมวิธีในการปฏิบัติงาน เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับงานด้านปฏิบัติการ เช่น หัวหน้าพนักงานขาย ก็จำเป็นต้องรู้เทคนิคการขาย หัวหน้าคนงานก็ต้องรู้เทคนิคในการใช้เครื่องมือ เป็นต้น

3. ทักษะด้านการประสมแนวความคิด (Conceptual Skill) คือ ความสามารถในการมองภาพรวมเพื่อที่จะได้ทราบถึงองค์ประกอบของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม เป็นนักคิด นักวิเคราะห์ และเข้าใจความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้น เพื่อนำมาใช้ประโยชน์กับองค์การ หรือการบริหารงานของตนเอง เป็นทักษะด้านเชาว์ไหวพริบ การมีวิสัยทัศน์และความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับระบบทั้งหมด ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหา ไม่ว่าเป็นปัญหาเฉพาะหน้าหรือระยะยาว สามารถชี้นำองค์กรให้กว้างไปยังทิศทางที่ถูกต้องในอนาคต

Drucker (2005, p. 35) ได้ให้หมายความว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น คือ

1. การทำงาน หรือการดำเนินงานหรือกิจกรรม

2. บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือทรัพยากรการบริหาร ซึ่งมีคน เงิน วัสดุอุปกรณ์

3. เป็นการทำงานให้สำเร็จ หรือให้บรรลุเป้าหมาย หรือให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือให้ดำเนินการไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

จากการศึกษาหลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน โครงการหรือกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรในการบริหาร ประกอบด้วย 1) คน (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุสิ่งของ (Materials) และ 4) การจัดการ (Management) โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

2. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

ภายใต้เจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาโดยผลของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 อันเป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารจัดการการศึกษาของไทยนั้น ส่งผลให้การบริหารจัดการการศึกษา โดยกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบันมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารจัดการการศึกษา จากเดิมภายใต้หลักการที่กำหนดไว้ในมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา จะต้องยึดหลักความมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้นและโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อกฎหมายหลักอันเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาที่สำคัญหลายฉบับ มีผลใช้บังคับ อันได้แก่ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนกฎหมายว่าด้วยสภาครูและบุคลากรทางการศึกษามีผลใช้บังคับส่งผลให้ระบบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการที่เป็นองค์กรหลักในการจัดการการศึกษาของไทยได้มีความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551, น. 7)

ทั้งนี้มีนักวิชาการ และนักการศึกษาได้กล่าวถึงหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ โตวณะบุตร (2551, น. 2-3) กล่าวถึงการบริหารการศึกษาไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ เจตคติพฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ โดยอาศัยปัจจัยสำคัญการบริหารที่สำคัญ มี 4 อย่าง ที่เรียกว่า 4Ms ได้แก่ 1) คน (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุสิ่งของ (Materials) และ 4) การจัดการ (Management)

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2551, น. 6) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ความที่พยายามจะสั่ง แนะ และผสมผสานความพยายามของมนุษย์ ซึ่งมีจุดรวมอยู่ที่จุดหมายปลายทาง หรือเป้าหมายบางอย่าง การบริหารเป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในองค์การ ซึ่งมีหน้าที่สั่งให้ความสะดวกในการทำงานของกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน

ธีระ รุญ เจริญ (2553, น. 31) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานด้วยกระบวนการที่หลายคน เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาทุกด้านจนบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และสามารถพัฒนา ตนเอง พัฒนาอาชีพ พัฒนาสังคม ให้ดำรงชีวิตในสังคมเป็นไปด้วยความสงบสุข

จันทรานี สงวนนาม (2553, น. 25) กล่าวว่าการบริหารการศึกษาเป็นการทำงานร่วมกับคนและกลุ่มบุคคลซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหารได้แก่เครื่องมือต่าง ๆ งบประมาณ เทคโนโลยีเพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, น. 23) สรุปความหมายของการบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่คนกลุ่มหนึ่งร่วมกันดำเนินการเพื่อทำให้คนอีกกลุ่มหนึ่ง คือ นักเรียนมีความเจริญงอกงามตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา

สัมมา รธนิธย์ (2556, น. 13-14) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ

ด้าน เช่น ความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรมทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน

ประภาพรรณ รักเลี้ยง (2556, น. 25) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา (Educational Administration) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม การใช้ทรัพยากรในการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้บุคคลและสังคมมีความเจริญงอกงามโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสวนทางวัฒนธรรมการสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต

ปราชญา กล้าผจัญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2557, น. 16-17) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ การบวนการการบริหารการศึกษาที่สำคัญไว้ 5 ประการ ดังนี้ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุม และการจัดบุคลากรลงสู่หน่วยงาน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560, น. 8-9) กล่าวเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารและการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ยึดหลักสำคัญในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย หลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Education) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) และหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม (All for Education) อีกทั้งยึดตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs 2030) ประเด็นภายในประเทศ (Local Issues) อาทิ คุณภาพของคนทุกช่วงวัย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศ ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ และวิกฤตด้านสิ่งแวดล้อม โดยนำยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy) มาเป็นกรอบความคิดสำคัญในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ

Good (2005, p. 14) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การควบคุมและการจัดการด้านการบริหารโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการการเรียนการสอน งานธุรการ งานที่เกี่ยวกับตัวครูและนักเรียนตลอดจนบุคลากรอื่น ๆ

Campbell (1980, p. 22) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การจัดแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษา เพื่อให้การศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง

Good (2005, p. 14) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การควบคุมและการจัดการด้านการบริหารโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการการเรียนการสอน งานธุรการ งานที่เกี่ยวกับตัวครูและนักเรียนตลอดจนบุคลากรอื่น ๆ

จากการศึกษาหลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสวนทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ ด้วยวิธีการและกิจกรรมที่หลากหลาย รวมถึงการสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดการสิ่งแวดล้อม การดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรมทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดี

และมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน

2.1.2 หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พุทธศักราช 2545 (ราชกิจจานุเบกษา, 2545, น. 28) กล่าวว่า การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นก้าวแรกของความพยายามที่จะลดความไม่เท่าเทียมกันของมนุษย์ที่ส่งผลต่อบุคคลหลากหลายกลุ่มทั้งสตรีเด็ก ชาวชนบท คนยากจนในเมือง กลุ่มชาติพันธุ์ ชนกลุ่มน้อยด้อยโอกาส และเด็กเป็นจำนวนล้าน ๆ คน ที่ขาดโอกาสเข้าเรียนในโรงเรียนและไม่มีงานทำ ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญต่อการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชาชนเพื่อเป็นฐานของการพัฒนาโดยเฉพาะฐานการสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการสื่อสารที่นับวันจะทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ แต่ละประเทศจึงให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเท่าเทียมและโอกาสในการได้รับการศึกษาของประชาชนในชาติให้มากขึ้นตามดัชนีความเจริญเติบโตของประเทศ การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สนองตอบความต้องการของประเทศและประชาชนที่มีประสิทธิภาพคุณภาพเป็นไปอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม จึงเป็นความจำเป็นที่แต่ละประเทศต่างคำนึงถึงและมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ และสานต่อการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาที่สูงขึ้นตามทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีความอิสระคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ในส่วนที่เกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาได้มีหน่วยงานทางการศึกษา นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553, น. 36-39) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหาร คณาจารย์ ครู บุคลากรทางการศึกษารวมถึงคณะกรรมการศึกษาของโรงเรียน จำเป็นต้องร่วมกันกำหนดกลวิธีที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ ด้วยการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ โครงสร้างแนวการจัดการศึกษา ตลอดจนกลไกการพัฒนาโรงเรียนอีกด้วยและกลไกการพัฒนาโรงเรียนดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. การพัฒนาระบบการเงิน
2. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา
3. การปรับปรุงแก้ไข บังคับใช้กฎหมายการศึกษาและที่เกี่ยวข้อง

กระทรวงศึกษาธิการ (2553, น. 35) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา มีผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่จัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบหรือการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบก็ได้ โดยดำเนินการในเรื่องการจัดกระบวนการเรียนรู้ การประเมินผลผู้เรียน จัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลาง ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานที่มีข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกที่ทำการประเมินภายนอกของสถานศึกษา ระดม

ทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่พัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์และภารกิจหลักของสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรและผู้เรียนให้มีความรู้ มีขีดความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

จันทรานี สงวนนาม (2553, น. 14) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุตามภารกิจของสถานศึกษาต้องเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 44 วรรคหนึ่ง มาตรา 45 วรรคหนึ่งที่กำหนดให้กระจายอำนาจและมอบอำนาจแก่สถานศึกษา เพื่อให้มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและความคล่องตัว ในการบริหารวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคลและบริหารทั่วไปต้องดำเนินการจัดการศึกษาให้เกิดความสำเร็จ โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะจำเป็นสำหรับใช้บริการตามหลักการแนวคิด ดังนี้

1. ทักษะการทำงาน (Technical Skill) คือ ความสามารถทำงานหนึ่งงานใดอย่างเชี่ยวชาญ จะต้องรู้วิธีและกระบวนการทำงานอย่างลึกซึ้ง ต้องผ่านการศึกษาอบรมมาระดับหนึ่ง จนมีความชำนาญถึงในระดับประกอบวิชาชีพ เช่น นักบัญชี ทนายความ วิศวกร แพทย์ เป็นต้น ซึ่งทักษะการทำงานมีความสำคัญมากต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับต้น

2. ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือ ความสามารถการทำงานที่เข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี จนทำให้เกิดการร่วมมือในการทำงานกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพทักษะทางด้านมนุษย์มีความสำคัญมากต่อผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้นและผู้ปฏิบัติงาน

3. ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือ ความสามารถใช้ความคิดในเชิงวิเคราะห์ มองสถานการณ์ได้ใกล้เคียงหรือถูกต้อง สามารถแก้ปัญหาที่ยุ่งยาก/ซับซ้อนได้เห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งต่าง ๆ หรือเรื่องต่าง ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกลและแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ซึ่งทักษะทางด้านนี้มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง

สมพิศ โห้งาม (2553, น. 59-70) ได้สรุปหลักการและแนวคิดการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้ทุกคนได้ปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนการบริหารโรงเรียนโดยการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ โครงสร้างการจัดการศึกษาและกลไกสนับสนุนที่ต้องพัฒนาโรงเรียน ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนมีคุณภาพเพราะเป้าหมายเปรียบเสมือนธงที่จะเป็นกรอบกำหนดทิศทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติ จนถึงจุดหมายปลายทางที่ได้กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนควรให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล

2. วัตถุประสงค์ของโรงเรียนการจัดการศึกษาของประเทศไทยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 โดยมุ่งเน้นให้คนไทยมีคุณลักษณะ เก่ง ดี มีสุข กล่าวคือ การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข โดยที่กระทรวง ศึกษาธิการ ในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบ

ในการจัดการศึกษาของประเทศโดยตรง จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์หลัก สำหรับใช้เป็นแนวทางจัดการศึกษาของโรงเรียนทุกแห่ง ซึ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุขมีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยและปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

2.1 มีความรู้อันเป็นสากล ความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยีและมีทักษะชีวิต

2.2 มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี รักการออกกำลังกาย

2.3 มีความรักชาติมีจิตสานึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลก ยึดมั่นในวิถีชีวิตและปกครอง ตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2.4 มีจิตสานึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะ และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

3. การกำหนดโครงสร้างการบริหารโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจการบริหารโรงเรียนและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปไปยังสานักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน ด้วยการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่

3.1 ด้านวิชาการงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้โรงเรียนดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนโรงเรียน ชุมชนท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้โรงเรียนมีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียน
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

3.2 ด้านงบประมาณ

การบริหารงบประมาณของโรงเรียนมุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียน ส่งผลให้เกิดคุณภาพแก่ผู้เรียน

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
2. จัดสรรงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน
6. การบริหารบัญชี
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของโรงเรียน เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคล ให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

3.4 ด้านการบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้องค์กรบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนด โดยมีบทบาทหลักในการประสานงาน ส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยการความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบมุ่งพัฒนาให้โรงเรียนใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียน ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใสความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
7. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
8. งานดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
9. การจัดทำสามะโนผู้เรียน
10. การรับนักเรียน
11. การอำนวยการและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
13. การส่งเสริมงานกิจการนักศึกษา
14. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
15. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
16. การประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
17. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
18. งานบริการสาธารณะ
19. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

4. การจัดการศึกษาของโรงเรียน การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคน มีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียน สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ดังนั้น การจัดการศึกษาของโรงเรียนจึงต้องจัดให้สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจของผู้เรียนพร้อมกับฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการการเผชิญสถานการณ์ผสมผสานความรู้ต่าง ๆ อีกทั้งปลูกฝังคุณธรรมค่านิยมทุกสถานที่พร้อมกับจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข

กระทรวงศึกษาธิการจึงได้เสนอให้มีการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) เพื่อส่งเสริมให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องปฏิรูปการจัดการศึกษาด้วยเช่นกัน โดยเน้นปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบและกำหนดประเด็นสำคัญของการจัดการศึกษาที่ต้องการปฏิรูปอย่างเร่งด่วนได้ 4 ประการดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, น. 13-32)

1. พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ ด้วยการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้และการวัดการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เป็นมาตรฐานพร้อมกับจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนทุกระดับ รวมทั้งผลิตและพัฒนากำลังคนที่มี

คุณภาพ มีสมรรถนะและมีความรู้ความสามารถ เพื่อการรับรองสมรรถนะความรู้ ความสามารถของผู้สำเร็จการศึกษาทุกระดับประเภทการศึกษา โดยเฉพาะคุณวุฒิวิชาชีพ (Vocational Qualification)

2. พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนากระบวนการผลิตและพัฒนาครูที่มีคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง เพื่อให้ครูจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐานรวมทั้งส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองให้แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการปรับปรุงและพัฒนาระบบและเกณฑ์การประเมินสมรรถนะวิชาชีพครู พัฒนาครู คณาจารย์ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ลดภาระงานอื่นที่ไม่จำเป็น

3. พัฒนาคุณภาพโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยและกำหนดมาตรการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและโครงสร้างพื้นฐานและส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมของชุมชน ท้องถิ่นสังคม

4. พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่โรงเรียนเขตพื้นที่การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและทุกภาคส่วน มีระบบการบริหาร พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใส เป็นธรรมและระบบตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยจัดให้ประชาชนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วน ในจัดการศึกษาและการสนับสนุนการศึกษา และการเรียนรู้ให้มากขึ้นและพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพโดยปรับปรุงการบริหารจัดการการเงินและงบประมาณ ส่งเสริมการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

5. กลไกการพัฒนาโรงเรียน ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2554, น. 8-10) กล่าวว่า การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการศึกษาที่สำคัญมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียน สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตให้พร้อมที่จะทำประโยชน์แก่สังคม ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างและพัฒนาพฤติกรรมความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทุกด้าน สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นสุข และสร้างสรรค์ จรรโลงความเจริญก้าวหน้าของสังคมทุกด้านมีความรับผิดชอบต่อสังคมหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจุดมุ่งหมายสูงสุด คือ ให้ผู้เรียนมีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่สังคมไทยต้องการของความเป็นไทย โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างชุมชนสถานศึกษาผู้ปกครองบุคลากรทางการศึกษา ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา จัดทำสาระการเรียนรู้ในท้องถิ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง

วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอธิป จิตตฤกษ์ (2554, น. 5) กล่าวถึง การพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีความอิสระคล่องตัวและมีประสิทธิภาพการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ จิตสำนึกต่อโลก ความรู้พื้นฐานด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ ความรู้พื้นฐานด้านพลเมือง ความรู้พื้นฐานด้านสุขภาพ และความรู้พื้นฐานด้านสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะดังนี้

1. ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมในด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

2. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยีที่ต้องมีความรู้พื้นฐาน

3. ทักษะ ชีวิตและการทำงานในเรื่องความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว ความคิดริเริ่ม และการชี้นำตนเอง ทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม

แนวคิดดังกล่าวนั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนาคนในการพัฒนาประเทศ สร้างความสามารถการแข่งขัน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, น. 11) ได้กล่าวเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารจัดการศึกษาแนวใหม่มุ่งให้สังคมทุกส่วนร่วมกันรับผิดชอบการจัดการศึกษาต่อเนื่องและตลอดชีวิต โดยมีเครือข่ายแหล่งเรียนรู้และการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและตัดสินใจดำเนินงานในความรับผิดชอบ โดยให้ประชากรตลอดจนองค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม

จากการศึกษาหลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาต้องเป็นไปเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาโดยผลของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมารการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการศึกษาของสถานศึกษารวมถึงสังคมทุกส่วนตลอดจนองค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม โดยร่วมกันกำหนดกลวิธีที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษาสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ ด้วยการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ โครงสร้างแนวการจัดการศึกษา ตลอดจนกลไกการพัฒนาสถานศึกษาเพื่อบรรลุเป้าหมาย

2.1.3 ความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา จะใช้เรียกว่าการบริหารโรงเรียนตามที่เรียกแต่ก่อนก็ได้ การบริหารสถานศึกษานั้น เป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องกำหนดแผนงาน วิธีการตลอดจนขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบบริหารภายในสถานศึกษาไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงานใด ดังนั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษา จึงขึ้นอยู่กับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ ทั้งนี้มีนักวิชาการและนักการศึกษา ได้กล่าวถึงความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรงจน์ (2555, น. 7) ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา คือ ภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำงานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะเอาเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556, น. 11) ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การบริหารการศึกษาแนวใหม่ที่มุ่งให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการจัดการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเครือข่าย แหล่งการเรียนรู้โดยการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและตัดสินใจดำเนินงานในขอบเขตที่รับผิดชอบโดยให้ประชาชน องค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2560, น. 8) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างเด่นชัดเป็นรูปธรรม และมีความเป็นไปได้อย่างชัดเจนซึ่งใช้ความพยายามต่าง ๆ ในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ การประเมินผล และการจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและนักเรียนมีคุณภาพอันพึงประสงค์ของสังคม

จิตรจรูญ ทรงวิทยา (2562, น. 54) กล่าวถึงความหมายการบริหารสถานศึกษาว่า คือ การดำเนินงานทุกอย่างในโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายการศึกษาหรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตร คือ ให้นักเรียนมีสุขภาพดี มีคุณธรรมและเป็นพลเมืองที่ดี สามารถใช้ประโยชน์ของวิชาที่เรียนมีความสำคัญเกี่ยวกับเศรษฐกิจ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม ตามขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา แนวปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ได้มีข้อกำหนดให้กระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจไปให้หน่วยงานระดับ ปฏิบัติงานอันได้แก่โรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาให้มากที่สุด โดยการบริหารส่วนกลางจะ ทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบาย การวางแผนการจัดสรรงบประมาณการกำหนดและประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาเป็นประการสำคัญ ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณและการเงิน 3) การบริหารบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป

ธีระ รุญเจริญ (2562, น. 11-12) ให้ความหมายว่าการบริหารสถานศึกษาคือ การจัดการศึกษาที่มีความจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรทางการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพจึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จำเป็นต้องอาศัยองค์กรในการปฏิบัติ คือ สถานศึกษาซึ่งหมายถึงการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้กระทำการปฏิรูปได้อย่างที่มีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563, น. 18) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างเด่นชัดเป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้อย่างชัดเจนซึ่งใช้ความพยายามต่าง ๆ ในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ การประเมินผล และการจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและนักเรียนมีคุณภาพอันพึงประสงค์ของสังคม

Gibson and Ivancevich (1971, อ้างถึงใน สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง, 2561, น. 27) ได้ให้ความหมายของคำว่าการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงออกถึงการกระทำหรือการปฏิบัติการบางอย่าง ซึ่งมีกระบวนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายโดยการร่วมมือกับผู้อื่น และมีการประสานงานร่วมกันในกลุ่ม หรือในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือขององค์การนั้น ๆ

Good (1973, p. 193) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถสำเร็จที่ทำให้เกิดความสำเร็จตามความปรารถนาโดยใช้เวลาและความพยายามเล็กน้อยก็สามารถให้ผลงานที่ได้สำเร็จลงอย่างสมบูรณ์

Hoy and Cecil (2005, p. 170) อธิบายเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาว่าเป็นการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือ ร่วมใจ ในการปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยให้บุคคลทั้ง 3 กลุ่ม เห็นด้วยและดำเนินตามข้อตกลงที่วางไว้และพึงยึดปฏิบัติ โดยเคร่งครัด

จากการศึกษาความหมายของการบริหารสถานศึกษาความหมายของการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองที่ดี มีคุณธรรม มีความรู้และมีความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยการร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหาร ครู นักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์เพราะว่าการดำเนินงานมิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จผู้ร่วมงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกันจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำเทคนิควิธีและกระบวนการการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ทั้งนี้มีนักวิชาการและนักการศึกษา ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2553, น. 11-12) ที่กล่าวว่า ในการจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, น. 8) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินการต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่จะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสม มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554 , น. 3) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษาเป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบ เข้าร่วมดำเนินการมีรูปแบบ ขั้นตอน กติกาและวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

ศิริพงษ์ เศาภายน (2558, น. 14-19) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญต่อคุณภาพของผลิตผลทางการศึกษาและต่อการพัฒนาทุก ๆ ด้านของมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติเพราะถ้าหากไม่มีการบริหารแล้วการดำเนินงานของสถานศึกษา อาจจะต้องพบกับอุปสรรคมากมายจนไม่สามารถดำเนินงาน

จากความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษานั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นกิจกรรมทางการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้รับบริการทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษา ถ้าระบบการบริหารภายในสถานศึกษาไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงานได้ แต่อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงานนั้น จะขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

2.2 หลักการ แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ

คำว่า "Model" เป็นคำภาษาอังกฤษที่เข้ามามีบทบาทในการทำวิจัยและวิทยานิพนธ์ของนิสิตนักศึกษาเพิ่มมากขึ้นโดยใช้คำว่ารูปแบบ ต้นแบบ แบบแผน แบบจำลอง เป็นต้น สำหรับในการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ครั้งนี้ จะใช้คำว่า "รูปแบบ" เนื่องจากเป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการวิจัยและการศึกษาซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาตลอดจนหน่วยงานต่าง ๆ ได้กล่าวในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพวิจัยการพัฒนารูปแบบไว้ ดังนี้

2.2.1 ความหมายของรูปแบบ

นักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบไว้ ดังนี้

อุทุมพร จามรมาน (2541, น. 22) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องของหน่วยต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้นรูปแบบจึงน่าจะมีมากกว่าหนึ่งมิติ หลายตัวแปร และตัวแปรต่าง ๆ มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์และเชิงเหตุและผล

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2544, น. 27) กล่าวว่า รูปแบบ คือ วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิดความเข้าใจ ตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏโดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผังต่อเนื่องหรือสมการทางคณิตศาสตร์ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และในขณะเดียวกันก็สามารถนำเสนอเรื่องราวหรือประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

ทิศนา แขมมณี (2545, น. 218) กล่าวว่า รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใด ลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผังไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจ ในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

รัตนะ บัวสนธ์ (2552, น. 124) ได้จำแนกความหมายของรูปแบบออกเป็น 3 ความหมาย ดังนี้

1. แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง ซึ่งรูปแบบในความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า "โมเดล" ได้แก่โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์โมเดลเสื้อ เป็นต้น

2. แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า "Mathematical Model"

3. แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบในความ หมายนี้บางทีเรียกกันว่าภาพย่อส่วนของทฤษฎี หรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

มาลี สืบกระแส (2552, น. 108-109) กล่าวถึงรูปแบบว่ามีสองลักษณะ คือ รูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น ระบบการปฏิบัติงานและรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น รูปแบบอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยง แสดงในรูปแผนภาพ หรือเขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์ หรือสมการพยากรณ์ หรือเขียนเป็นข้อความจำนวน หรือภาพ หรือแผนภูมิ หรือรูปสามมิติ

บุญชม ศรีสะอาด (อ้างถึงใน วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2553, น. 3) กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง โครงสร้างแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ สามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติ หรือในระบบต่าง ๆ อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

Willer (1986, p. 125) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal System) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยามความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้องโดยที่ Stoner and Wankel (1986, p. 167) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่าเป็นการจำลองสถานการณ์เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

ในส่วนของ Procter and Paul (1978, p. 174) ให้ความหมาย รูปแบบ (Model) ไว้ใน Longman Dictionary of Contemporary English โดยสรุปแล้วจะมี 3ลักษณะใหญ่ คือ Model ที่หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของจริงความหมายนี้ตรงกับภาษาไทยว่า แบบจำลองเช่น แบบจำลองของเรือดำน้ำ เป็นต้น สำหรับ Model ที่หมายถึงสิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูแบบอย่าง นักเดินแบบ หรือแม่แบบในการวาดภาพศิลป์ เป็นต้น และ Model ที่หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น 864X เป็นต้น

Tosi and Carroll (1982, p. 74) กล่าวไว้ว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้งรูปแบบทั้งกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอสมุดแห่งชาติ แบบจำลองเครื่องบินขับไล่ เอฟ 16 เป็นต้น และรูปแบบเชิงลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์เช่น รูปแบบเชิงระบบและตามสถานการณ์ (A System/Contingency Model) ของ Brown and Moberg (1980, p. 56)

นอกจากนี้ Bardo and Hartman (1982, p. 245) ได้กล่าวถึง รูปแบบในทางสังคมศาสตร์ไว้ว่า “เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจเพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและ/หรือบรรยายคุณสมบัตินั้น ๆ” ทั้งนี้ Bardo และ Hartman ได้อธิบายต่อไปว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นมาเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจรูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ ซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นด้อยลงไป ส่วนการที่จัดระบบรูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมาก

น้อยเพียงใดจึ
ตายตัว ทั้งนี้ก็
ปรากฏการณ์นั้
Sto
ปรากฏการณ์ เ
Raj
of Psycholog
1
ภาพโดยการลด
2
แล้วรูปแบบ ห
ที่ผู้เสนอรูปแบ
ขึ้น หรือในบาง
แนวทางในการ
Goo
4 ความหมาย ค
1
2
ผู้เรียนได้เลียนแ
3
4
และเป็นสัญลัก
ก็ได้
Thin
ระบบการปฏิบั
ความคิดของสิ่ง
AR D
เป็นสัดส่วน หรื
ว่าจะเกิดในอนา
Stan
ลักษณะสอดคล
ขึ้นมาจากทฤษฎี
Huse
ถูกนำเสนอเพื่อ
วิธีการอุปมาอุป




มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY

ใ
ที

ข

ป

ก
กี
ตา

สา
รูป
ปร
ภา
ต่า

เป็
ขอ
กา
Ma

1)
ขอ

1)
อย่
รูป
ใด
2)
รูป

ธัญพร ชื่นกลิ่น (2553, น. 191-194) ได้พัฒนารูปแบบการโค้ชเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของอาจารย์พยาบาลที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษาพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชนก กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. หลักการและวัตถุประสงค์
2. กระบวนการ
3. เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วย
   3.1 ระบบสนับสนุน
   3.2 ทักษะการโค้ช
   3.3 การติดตามดูแล

จิตณรงค์ เอี่ยมสำอางค์ (2555, น. 15-16) ได้พัฒนารูปแบบการโค้ชทางปัญญาแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาสมรรถภาพการโค้ชและการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ของครูพาณิชยกรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ 1) หลักการและวัตถุประสงค์ 2) กระบวนการ และ 3) ปัจจัยสนับสนุนการนำรูปแบบไปใช้

อวยชัย สุขณะล้ำ (2559, น. 123-124) ได้พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะครู เพื่อพัฒนาความสามารถด้านการให้เหตุผลทางคณิตศาสตร์ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ขั้นตอนการเสริมสร้างสมรรถนะครู และ 4) การวัดและประเมินผล

Aderson (1997, pp. 173-178) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบว่าประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ และหลักฐานที่แสดงการยอมรับประสิทธิภาพของรูปแบบนั้น ๆ

Joyce, Weil and Calhoun (2011, pp. 83-101) ได้อธิบายองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ไว้ว่า รูปแบบการจัดการเรียนรู้ จะมี 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1. องค์ประกอบที่ 1 ที่มาของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ (Orientation to the Model) ประกอบด้วย เป้าหมายของรูปแบบ หลักการ ข้อตกลงเบื้องต้น และมโนทัศน์พื้นฐานของรูปแบบการจัดการเรียนรู้

2. องค์ประกอบที่ 2 รูปแบบการจัดการเรียนรู้ (The Model of Learning) มี 4 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 ขั้นตอนของรูปแบบ (Syntax) องค์ประกอบนี้เป็นการเรียงลำดับกิจกรรมที่จะสอนเป็นขั้น ๆ ซึ่งแต่ละรูปแบบการเรียนรู้จะมีจำนวนและลำดับขั้นตอนการจัดการเรียนรู้แตกต่างกัน

2.2 ระบบสังคม (Social System) องค์ประกอบนี้เป็นการอธิบายบทบาท ผู้เรียนผู้สอน รวมถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้เรียนผู้สอน บทบาทของผู้เรียน ผู้สอน ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละรูปแบบการจัดการเรียนรู้

2.3 หลักการตอบสนอง (Principle of Reaction) องค์ประกอบนี้จะเป็นการอธิบายวิธีการที่ครูหรือผู้สอนจะตอบสนองต่อสิ่งที่ผู้เรียนกระทำ ซึ่งอาจเป็นวิธีการที่หลากหลาย โดยมุ่งหวังเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และความคิดผู้เรียนเป็นหลัก การสร้างบรรยากาศในชั้นเรียน จะเอื้อต่อการอิสระทางความคิดเพื่อให้เกิดนวัตกรรมในการเรียนรู้ ไม่เน้นการประเมินว่าถูกหรือผิด

2.4 ระบบการสนับสนุน (Support System) องค์ประกอบนี้เป็นการอธิบาย สิ่งจำเป็นในการที่จะใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ หรือสิ่งที่สนับสนุนการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมายของรูปแบบ

ระบบการสนับสนุนอาจเป็นไปได้หลากหลาย เช่น แหล่งเรียนรู้ ระบบเทคโนโลยีสนับสนุนการสอน ข้อตกลงในการเรียนรู้

3. องค์ประกอบที่ 3 การนำรูปแบบการเรียนรู้ไปใช้ (Application) เป็นการอธิบายการแนะนำการใช้รูปแบบการเรียนรู้ รวมถึงการให้คำแนะนำสำหรับการใช้รูปแบบการเรียนรู้นั้น เช่น รูปแบบการเรียนรู้จะใช้กับเนื้อหาประเภทใด รูปแบบการเรียนรู้ควรใช้กับผู้เรียนระดับใด จึงจะเหมาะสม รูปแบบการเรียนรู้มีวิธีการใช้ที่เหมาะสมอย่างไร

4. องค์ประกอบที่ 4 ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน เป็นการอธิบายให้รู้ว่าในแต่ละรูปแบบการเรียนรู้จะเกิดอะไรขึ้นบ้างต่อผู้เรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผลทางตรงมาจากการเรียนการสอนของผู้สอนที่จัดขึ้นตามขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ของรูปแบบ และผลทางอ้อมมาจากสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ ซึ่งสามารถใช้เป็นข้อพิจารณาในการเลือกรูปแบบการเรียนรู้

จากการศึกษาการพัฒนารูปแบบของนักวิชาการศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการกำหนดกรอบแนวคิดด้านหลักการ แนวคิดทฤษฎี หลักเกณฑ์ วิธีการหรือกระบวนการที่เป็นปัจจัยสำคัญของรูปแบบที่นำมายึดเป็นแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยอะไรมีจำนวนเท่าใดจะต้องมีโครงสร้างและมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัยและตัวแปรต่าง ๆ ที่กำลังศึกษาเป็นหลัก

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาและนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของรูปแบบ ซึ่งสรุปผลการสังเคราะห์ได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบของรูปแบบ / แหล่งข้อมูล	ธีระ รุญเจริญ (2550)	สมาน อัศวภูมิ (2550)	ธัญพร ชื่นกลิ่น (2553)	จิตณรงค์ เอี่ยมสำอางค์ (2555)	อวยชัย สุขณะล้ำ (2559)	Aderson (1997)	Joyce, Weil and Calhoun (2011)	ความถี่	สรุป
1. หลักการของรูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	✓
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	✓
3. ระบบและกลไกของรูปแบบ	✓							1	
4. ขั้นตอนการใช้รูปแบบไปใช้	✓				✓		✓	3	✓
5. บริบทของรูปแบบ		✓						1	
6. องค์ประกอบหลักของรูปแบบ		✓						1	
7. การประเมินผลรูปแบบ		✓			✓			2	✓
8. กระบวนการพัฒนา			✓	✓			✓	3	✓
9. เงื่อนไขหรือปัจจัยแห่งความสำเร็จการนำรูปแบบไปใช้			✓	✓			✓	3	✓
10. การอธิบายวิธีการ							✓	1	
11. การนำรูปแบบการเรียนรู้ไปใช้							✓	1	
12. ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบ							✓	1	

จากตารางที่ 2.1 แสดงการสังเคราะห์ประกอบของรูปแบบ ผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกส่วนประกอบที่มีความถี่ของความเห็นที่สอดคล้องกันตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป เพื่อกำหนดเป็นส่วนประกอบของรูปแบบในการวิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้ส่วนประกอบของรูปแบบ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ขั้นตอนการใช้รูปแบบ 4) กระบวนการพัฒนาและ 5) เงื่อนไขหรือปัจจัยแห่งความสำเร็จการนำรูปแบบไปใช้

2.2.4 การตรวจสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณ ใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง (อุทุมพร จามรมาน, 2553, น. 23) คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ความเกี่ยวข้อง/เหตุผลระหว่างตัวแปร

2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าวซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลากลุ่มตัวอย่างหรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples, Sites)

Eisner (1976, pp. 192-193) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal–Based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือกระบวนการการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวโยงกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจารญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

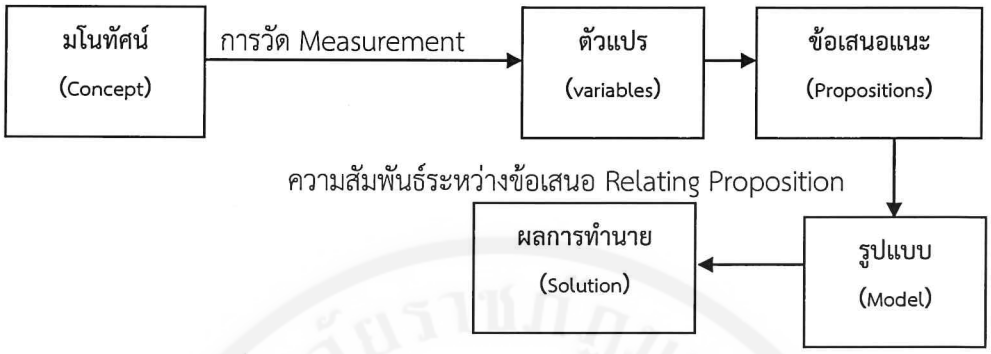
2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริง ๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้นผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้บุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั้นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวม การประมวลผลการวินิจฉัยข้อมูลตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพประสบการณ์และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

2.2.5 การสร้างรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

2.2.5.1 การสร้างรูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไรและนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ (Steiner, 1969, Keeve, 1988, p. 172) โดยมีขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงขั้นตอนการสร้างรูปแบบสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

2.2.5.2 การพัฒนารูปแบบ

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบหรือพัฒนาแบบจำลอง (Model Development) หมายถึง กระบวนการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลองตลอดจนการทดสอบรูปแบบที่ดีให้มีคุณภาพการจะนำไปสู่สภาวการณ์ที่ดีในการศึกษาวิจัย

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ พบว่า การพัฒนารูปแบบนั้นอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นสองตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ ได้แก่

การพัฒนารูปแบบซึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2535, น. 13) ซึ่งได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนารูปแบบนั้นดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

การพัฒนารูปแบบอีกวิธีหนึ่งตามแนวทางการศึกษาของ รุ่งรัชดา พรเวหะชาติ (2548, น. 92-93) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยมุ่งศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม ซึ่งในการศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่องการวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการศึกษาสภาพจริงจากการรายงานประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างรูปแบบ จำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กรโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยการใช้รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 นำมาวิเคราะห์และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

สมุทร ชำนาญ (2546) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับสภาพสังคม โดยได้แบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักการแนวคิดทฤษฎีวิธีการบริหารโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานและสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยเพื่อถามความคิดเห็นของผู้ทรงวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นการพัฒนารูปแบบบริหารสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนฐานโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษาครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษา

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้สรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบ (Model) นั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องการทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจนจากนั้นจึงหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้นและนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบและประเมินผลหาคุณภาพของรูปแบบ โดยสรุปแล้วการพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองขั้นตอนใหญ่คือการสร้างรูปแบบและการหาคุณภาพของรูปแบบ

2.2.6 การทดสอบรูปแบบ

การทดสอบรูปแบบว่าการทดสอบรูปแบบนั้นมีจุดมุ่งหมายสำคัญก็คือการทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ว่ามีความเหมาะสม หรือมีความเป็นไปได้ในกรณีนำรูปแบบนั้นไปใช้จริงหรือไม่ ดังนั้นรูปแบบที่สร้างขึ้นจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการทดสอบ โดยปกติแล้วการ

วิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือ ปฏิเสธรูปแบบนั้น และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไปการทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบสามารถ กระทำได้ 2 ลักษณะ คือ (วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2553)

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินของ Joint Cranitten Standard of Educational Evaluation ซึ่งหลักการประเมินที่เป็นบรรทัดฐานของการตรวจสอบรูปแบบสามารถ จัดได้ออกเป็น 4 หมวด ดังนี้

1.1 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Proprirty Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องที่ไม่สามารถกระทำได้ ด้วยข้อจำกัดของสถานการณ์ต่าง ๆ โดย Eisner (1976) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเห็นว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่จะดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณมากเกินไป และในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการที่ได้ตัวเลขแล้วสรุป จึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

2.1 การประเมินโดยแนวทางนี้ไม่ได้ประเมินโดยเน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบถึงเป้าหมาย (Goal Base Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องจะเป็นไปตามรูปแบบของการประเมินในรูปแบบสนองตอบ (Responsive Model) แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามข้อวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ซึ่งแนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการศึกษาจึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นมีความเที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์การพิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิเอง

2.4 รูปแบบที่ยอมและให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

สรุปได้ว่าการทดสอบรูปแบบสามารถดำเนินการได้ทั้ง 2 วิธีคือการประเมินตามแนวคิดของ Joint Comunitecorn Standards for Educational Evaluation และการประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคิดของ Eisner (1976)

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่นักวิชาการ ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจแบบเป็นเวลานานแล้วซึ่งเป็นการศึกษาถึงความมีอำนาจ และความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ เช่น มีการใช้ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำในด้านการทหาร การศาสนาการเมืองด้านสังคม และด้านธุรกิจ เป็นต้น ผู้ค้นคว้าทางด้านพฤติกรรมได้ใช้ความพยายามค้นหาถึงคุณลักษณะ ความสามารถ พฤติกรรมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ของภาวะผู้นำ โดยได้ค้นคว้าหาวิธีการซึ่งผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ตลอดจนพิจารณาว่าเพราะเหตุใดคนบางคนจึงมีลักษณะในการเป็นผู้นำ ปัจจัยใดเป็นตัวกำหนดวิธีการกระทำของผู้นำ รวมทั้งประสิทธิผลของภาวะผู้นำซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องศึกษาอย่างละเอียด (ณัฐณภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์, 2560, น. 1)

2.3.1 นิยามความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามีความน่าสนใจและมีความท้าทายมากหัวข้อหนึ่งของการศึกษาด้านพฤติกรรมขององค์การ แต่ขณะเดียวกันคำว่า “Leadership (ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ)” ถือได้ว่าเป็นคำที่มีผู้ให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไปมากคำหนึ่ง ดังที่ Stogdill (1974, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, น. 13) ที่ได้เคยกล่าวไว้ว่าจำนวนนิยามของคำว่า Leadership มีมากมายพอ ๆ กับจำนวนบุคคลที่ให้คำนิยามนั้น สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในอดีตนั้น ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553, น. 34) ได้ให้ความเห็นว่า มักจะมองไปที่คุณลักษณะของผู้นำเป็นหลัก โดยมองว่าคนที่จะนำคนได้มีลักษณะอย่างไรก่อน แต่ในระยะหลัง ๆ ก็หันไปเน้นที่พฤติกรรมมากยิ่งขึ้น โดยมองว่าพฤติกรรมแบบใดที่จะนำคนได้ดีที่สุด ในท้ายที่สุดได้ให้ความสำคัญกับสถานการณ์มากยิ่งขึ้น โดยมองว่าสถานการณ์ใดต้องการผู้นำแบบใด ทั้งนี้มีหน่วยงาน นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายภาวะของผู้นำไว้ดังนี้

ธวัช บุณยมณี (2550, น. 45-47) กล่าวถึงความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การปฏิบัติระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพลหรือการดลบันดาลใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มปฏิบัติตามหรือปฏิบัติตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้ ผู้นำและผู้บริหารอาจจะเป็นบุคคลเดียวกันหรือไม่ใช่

บุคคลเดียวกันก็ได้ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารผู้บริหารอาจจะไม่ใช่ผู้นำ แต่ผู้บริหารควรจะมีภาวะผู้นำหรือภาวะผู้นำหากพิจารณาจากรูปแบบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่เป็นทางการกับไม่เป็นทางการ ภาวะผู้นำที่เป็นทางการจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารเป็นผู้นำโดยการใช้อำนาจหน้าที่เป็นทางการ

2. ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่หรือตำแหน่งที่เป็นทางการ แต่สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น พิจารณาจากพฤติกรรมจะพบภาวะผู้นำเชิงติดตาม ดูแลกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แหล่งที่มาของอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับตามกฎหมาย ความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิง โดยทั่วไปผู้บริหารจะมีอำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับและอำนาจตามกฎหมาย ในขณะที่ผู้นำมักจะมีอำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิง การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจการอ้างอิงจะก่อให้เกิดความผูกพันมากที่สุด และต่อต้านน้อยที่สุด ส่วนการใช้อำนาจการบังคับจะเกิดความผูกพันน้อยที่สุดและเกิดการต่อต้านมากที่สุดและการต่อต้านน้อยที่สุด

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น. 158-159) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552, น. 10) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553, 38) กล่าวถึงภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (Change)

วิเชียร วิทยอุดม (2553, น. 3) ให้ความหมายภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ หมายถึงบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่าง สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จาก ตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือและสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมร่วมมือหรือยอมรับในตัวของเขาได้ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพลักษณะความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ฯลฯ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556, น. 26-27) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้นำทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยการหรือสั่งการบังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ส่วนความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้มีความสามารถในการใช้ศิลป์ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, น. 56) กล่าวว่าภาวะผู้นำว่า เป็นคุณลักษณะพฤติกรรมความสามารถหรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น

กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนาทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารอย่างดีที่สุดและช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Northouse (2010) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มของบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Yukl (2010) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นทำให้บุคคลอื่นเข้าใจ ยอมรับและปฏิบัติตามสิ่งที่เราต้องการ อีกทั้งส่งเสริมความพยายามของบุคคลและส่วนรวมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Maxwell (2011) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลหรือการผลักดันและโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงและสร้างความท้าทายส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการบริหารงานอย่างมีศิลปะทั้งการบอกและชี้แนะสั่งการ หรืออำนวยการเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันในการถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการจูงใจและปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์การเข้าใจวงการขององค์การเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือผู้นำถ้าองค์การใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพก็จะไม่สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้ ซ้ำร้ายยังเป็นการทำลายขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในองค์การประสบความล้มเหลว (วิเชียร วิทยอุดม, 2553, น. 1) ดังนั้นการศึกษาถึงทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น และเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารงานขององค์การจะต้องนำเอาไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อองค์การให้มากที่สุด การศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ จากอดีตจนถึงปัจจุบันมีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาแต่ครั้งโบราณนับตั้งแต่มนุษย์มีการร่วมกลุ่มกันเป็นสังคม เป็นชุมชน วิวัฒนาการจากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความคิด ความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลให้เกิดแนวคิดมาพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำและนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การในปัจจุบัน (ณัฐณภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์, 2560, น. 28)

ในการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้วิจัยพบว่ามีงานวิจัยที่นำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเป็นจำนวนมาก แต่ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องในประเด็นวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของ

ครู ผู้วิจัยจึงเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำ 4 กลุ่ม ดังนี้ คือ1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำสถานการณ์ (Situational Theories or Contingency) 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) และ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใหม่หรือสมัยใหม่ (New Leadership)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหจากการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการหรือกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจนซึ่งเรียกว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมโดยมีการพิจารณาว่ามีพฤติกรรมใดบ้างที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ และยึดเอาพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้นั้น เมื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ แล้วบรรลุผลได้เช่นกัน เป็นหลักการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ถือเป็นกลุ่มริเริ่มบุกเบิกได้แก่ 1) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (The Ohio State University Studies) 2) การศึกษาภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) และ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Blake and Mouton ซึ่งเรียกว่าตาข่ายการบริหาร (Manage Grid) หรือปัจจุบันเรียกทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) โดยทั้งสามแนวคิดมีความคล้ายคลึงและเกี่ยวข้องกัน ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียด ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, น. 155)

1.1 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (The Ohio State University Studies) โดยเริ่มศึกษาในปี 1945 ณ มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท ในสหรัฐ ซึ่งการศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทนี้ นับเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของทั้งงานและคนในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ โดยมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

1.1.1 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามอย่างชัดเจนที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตามการมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการสื่อสารซึ่งมักจะเป็นการสื่อสารทางเดียวจากผู้นำข้างบนลงสู่ผู้ตามเบื้องล่าง การกำหนดกระบวนการวิธีทำงานและการจัดตารางการทำงาน เป็นต้น เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นมุ่งงานสำเร็จโดยผู้ตามที่ปฏิบัติงานมีโอกาสเรียกร้องและเสนอเงื่อนไขต่าง ๆ ได้น้อยมาก

1.1.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ในแง่ให้การยอมรับในความคิด ความรู้สึกสร้างความไว้วางใจต่อกัน แสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจโดยกระตุ้นให้มีการสื่อสารและพยายามแสวงหาคำแนะนำหรือข้อเสนอจากผู้ตามเพื่อการตัดสินใจสำคัญของตน แสดงออกอย่างลึกซึ้งถึงความห่วงใยต่อความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น เหล่านี้ล้วนเป็นพฤติกรรมที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสิ้น

1.2 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำ โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-Centered Leaders) เป็นผู้นำ

ที่แสดงออกถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐานการจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคน ทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงานและพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงานจึงมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์ที่กล่าวมาแล้วตามลำดับ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกันก็คือ แนวคิดตามการศึกษาที่มิชิแกนระบุว่าผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One-Dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทเป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรม ทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์เกิดเป็นผู้นำ 4 แบบดังกล่าวมาแล้ว

1.3 การศึกษาตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) ซึ่งเดิมเรียกว่าตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ในปี 1964 Blake and Mouton ซึ่งเป็นนักการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัย Texas ได้ใช้ทฤษฎีของกลุ่ม Ohio State University เป็นพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยมีข้อค้นพบที่สำคัญ 4 ประการ คือ ประการที่หนึ่งในด้านพฤติกรรมพื้นฐานของภาวะผู้นำ 2 แบบคล้ายกับกลุ่ม Ohio State University คือ 1) แบบคำนึงถึงคน (Concern of People) 2) แบบคำนึงถึงผลผลิต (Concern of Production) ประการที่สองพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ แยกกันโดยอิสระ เขียนเป็นภาพพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ 4 แบบคล้ายกับข้อค้นพบของ Ohio State University ประการที่สาม พฤติกรรมภาวะผู้นำสามารถกำหนดได้ทั้งหมด 81 แบบแต่มีแบบที่เป็นหลัก 5 แบบ ได้แก่ 1) แบบ 9,1 มุ่งงานสูงมุ่งคนต่ำ (Authority-Obedience) 2) แบบ 1,9 มุ่งงานต่ำมุ่งคนสูง (Country Club Management) 3) แบบ 1,1 มุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished Management) 4) แบบ 9,9 มุ่งงานสูงมุ่งคนสูง (Team Management) 5) แบบ 5,5มุ่งงานปานกลาง มุ่งคนปานกลาง (Organization man management) ประการที่สี่ นักการศึกษากลุ่มนี้สรุปว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด คือ แบบ 9,9 แบบทีมงาน อย่างไรก็ตามจากการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางนี้ มีผู้วิจารณ์ว่ามีทั้งข้อดีและข้อด้อยสำหรับข้อดีคือช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้นำทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและเป็นแนวทางในการปรับภาวะผู้นำให้เหมาะสม และช่วยทำให้เข้าใจพฤติกรรมการทำงานของผู้บังคับบัญชาและผู้นำคนอื่น ๆ ได้ดีขึ้น ส่วนข้อด้อย คือ นักการศึกษากลุ่มนี้มีความเห็นและข้อค้นพบไม่สอดคล้องกันขาดการศึกษาตัวแปรในด้านสถานการณ์ และแบบภาวะผู้นำที่ค้นพบมีน้อยเกินไปไม่เพียงพอต่อการอธิบายผู้นำที่มีภาวะผู้นำต่างจากทฤษฎีนี้

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำสถานการณ์ (Situational Theories or Contingency)

หากกล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำสถานการณ์ บุคคลแรกที่เสนอและเป็นที่ยอมรับกว้างขวางมากที่สุดได้แก่ Fiedler ซึ่งหมายถึง ทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency Theories) ซึ่งแนวคิดทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler นั้น มาจากการศึกษาวิจัยแบบภาวะผู้นำจำนวนมากที่อยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์การที่แตกต่างกัน ทั้งนี้จากผลการศึกษาของ Fiedler ได้ข้อยุติว่าแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดและเลวที่สุดในแต่ละสถานการณ์ขององค์การเป็นแบบใด กล่าวโดยย่อก็คือ

ทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler ขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยหลัก คือ แบบของผู้นำ (Leadership Style) กับสถานการณ์ (Situation) โดย Fiedler เชื่อว่าประสิทธิผลที่จะเกิดขึ้นจากการจับคู่ที่เหมาะสมระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์ ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดของผู้นำทั้งสองแบบได้ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, น. 291-294)

1. แบบของผู้นำ (Leadership Style) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าแบบภาวะผู้นำจากผลการศึกษาทำให้ Fiedlerเชื่อว่า ผู้นำจะมีแบบภาวะผู้นำเป็นแบบใดแบบหนึ่งในสองแบบต่อไปนี้ คือ แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Leadership) หรือแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leadership) ทั้งนี้ Fiedler เชื่อว่าแบบภาวะผู้นำดังกล่าวมิใช่วัดจากการแสดงออกด้วยพฤติกรรม ซึ่งอาจไม่แน่นอนเพราะสามารถแปรเปลี่ยนได้ตลอดเวลา แต่แบบภาวะผู้นำที่อยู่ในรูปของแรงจูงใจของผู้นำ ซึ่งสะท้อนออกมาจากบุคลิกภาพที่มีความคงเส้นคงวาและสม่ำเสมอของผู้นำมากกว่าพฤติกรรม Fiedler จึงสรุปว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพชอบความสำเร็จของงานหรือใฝ่สัมฤทธิ์จะมีแบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน ในขณะที่บุคคลที่มีบุคลิกภาพอบอุ่นให้ความใส่ใจสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นมักจะเป็นแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์

2. สถานการณ์ (Situation) หรือการควบคุมสถานการณ์ (Situation Control) เนื่องจากตัวแบบของ Fiedler ยึดหลักว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมใช้แบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ดังนั้นองค์ประกอบที่สองของทฤษฎีของ Fiedler ก็คือ สถานการณ์ (Situation) โดย Fiedler กำหนดให้สถานการณ์ประกอบขึ้นด้วย 3 ตัวแปร ที่สำคัญลดหลั่นกันตามลำดับดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) ซึ่งได้แก่ระดับของการให้ความนับถือ ความมั่นใจ และความไว้วางใจที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ ซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับในตัวผู้นำ 2) โครงสร้างของงาน (Task Structure) ซึ่งหมายถึงความชัดเจนของงานและองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น การแบ่งงานออกเป็นงานย่อยและมีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการแก้ไขปัญหาจากการทำงาน ซึ่งหากเป็นไปตามนี้ผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางการทำงานของกลุ่มได้ง่ายขึ้น และ 3) อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) เป็นองค์ประกอบสำคัญอันดับสามของการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งหมายถึงอำนาจของผู้นำหรือบุคคลที่ติดมากับตำแหน่งหน้าที่การงาน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ซึ่งจากการศึกษาแล้วพบว่ามีนักวิชาการหลายคนที่ได้เสนอแนวคิดไว้ เช่น Burns (1978, p. 108) ที่เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอมโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพว่า เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ผู้ตามจะถูกยกระดับความคิดจาก “ทำพอแค่วันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของวันพรุ่งนี้” หากพิจารณาตามแนวคิดของ Burns ใครก็ได้ในองค์การจะอยู่ในตำแหน่งหรือองค์การแบบใดก็ตามก็สามารถแสดงภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพได้ทั้งสิ้น และต่อมาในปี 1985 Bass (1985, p. 207) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยอาศัยพื้นฐานจากแนวคิดของ Burns โดยที่ Bass ได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ 2) การมุ่ง

ความสัมพันธ์เป็นรายคน ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการให้การสนับสนุนการกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นพี่เลี้ยงสอนแนะแก่ผู้ตาม 3) การจูงใจด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจสู่วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามสูงขึ้น และ 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดีจนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนได้เอง

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใหม่หรือสมัยใหม่ (New Leadership)

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำยังคงมีการดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากได้รับการยอมรับว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อปัจจัยต่าง ๆ เช่น ประสิทธิผลต่อองค์การและประสิทธิผลของกลุ่ม ความพึงพอใจของพนักงาน ฯลฯ เป็นต้น แต่ก็ยังมีความเห็นที่แตกต่างกันและไม่อาจหาข้อสรุปได้ว่าทฤษฎีใดหรือภาวะผู้นำแบบไหนที่จะดีที่สุด เหมาะสมที่สุด แต่อย่างไรก็ตามในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคโลกาภิวัตน์ยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรงตั้งแต่ต้นปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมาเกิดความตื่นตัวเกี่ยวกับการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำแนวใหม่ สาระสำคัญที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแนวใหม่ คือ เน้นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และผู้นำที่มีบารมี โดยเฉพาะแนวคิดที่เกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่โดดเด่นที่สุด เช่น การศึกษาของ Bryman (1992, p. 107) ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างทฤษฎีและการวิจัยผู้นำแบบดั้งเดิมกับผู้นำแบบใหม่พบว่า

ผู้นำแบบดั้งเดิม (Old Leadership) เป็นผู้นำที่ไม่มีบารมี (Non Charismatic Leadership)

ผู้นำการจัดการ หรือผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เน้นการจัด การ/ผู้จัดการ (Management/Managers) เป็นผู้นำที่ไม่มีวิสัยทัศน์ (Non Visionary Leadership)

ส่วนผู้นำแบบใหม่ (New Leadership) ผู้นำที่มีบารมี (Charismatic Leadership) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีภาวะผู้นำ/ผู้นำ (Leadership/Leader) เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) สาระสำคัญของแนวคิดผู้นำแบบใหม่ในปัจจุบันจึงเปลี่ยนจุดเน้น โดยให้ความสำคัญที่แตกต่างของภาวะผู้นำในอดีต

จากการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการศึกษาภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 4 ยุค ได้แก่ 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำ หรือผู้นำเชิงคุณลักษณะ 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำหรือผู้นำเชิงพฤติกรรม 3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และ 4) ภาวะผู้นำสมัยใหม่ ดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาบุคลิกลักษณะส่วนตัวของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ 2) ลักษณะทางความสามารถ และ 3) ลักษณะบุคลิกภาพ

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล และสร้างความพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตามที่ผู้นำต้องการจากการศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของตาข่ายการบริหารของ Blake and Mouton ตลอดจนนักวิชาการท่านอื่น

3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำแบบต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมในสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

4. ภาวะผู้นำแบบใหม่ หรือสมัยใหม่ในยุคปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลง รวดเร็วและมีการแข่งขันที่รุนแรงโดยเน้นแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ บารมี และจริยธรรม

2.4 หลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาคนนั้นควรมุ่งพัฒนาคนให้เกิดคุณลักษณะเพื่อการพัฒนาให้มีความเป็นผู้นำมองกว้าง คิดไกล ใฝ่รู้พัฒนาอาชีพ พัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้คุณลักษณะดังกล่าวจะเกิดได้ด้วยการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ชุมชนและสอดคล้องกับความจริงในวิถีชีวิต ดังนั้นเป้าหมายของการพัฒนาคนจึงต้องมุ่งสร้างคนที่มีความมั่นใจ มีศักยภาพของการเป็นผู้นำ เป็นตัวของตัวเองและใฝ่รู้ในการศึกษาที่สามารถสนองตอบต่อปัญหาได้ โดยทั่วไปก่อนที่บุคคลใดจะขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้นำองค์การต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคคลที่คาดว่าจะเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้นำเป็นการล่วงหน้าเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคคลนั้น ซึ่งเมื่อขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้นำแล้วจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการพัฒนาผู้นำให้มีทักษะความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต (พระครูสุตวรธรรมกิจ, 2561, น. 105)

2.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

สถาบัน CCL (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, น. 53) ให้คำจำกัดความของการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) ว่าเป็นการแผ่ขยายความสามารถขององค์การ โดยผ่านภาวะผู้นำพื้นฐานที่สำคัญเพื่องานของกลุ่ม (Collective Work) อันได้แก่ การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทาง (Setting Direction) การเสริมสร้างแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น และคงไว้ซึ่งความผูกพันในการปฏิบัติตามแนวทางนั้น (Maintaining Commitment) ในปัจจุบันพบว่าเป็นไปได้ยากขึ้นทุกทีที่ผู้นำอย่างเป็นทางการหรือผู้บริหารจะแสดงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลแบบที่เป็นตัวของเขาเองออกมา ความท้าทายที่องค์การต้องเผชิญในทุกวันนี้ทั้งภายในและภายนอก คือ การท้าท้ายที่มักจะมีอย่างท่วมท้นและมีความซับซ้อนและอาจจะเป็นปัญหาที่ไม่เคยพบมาก่อนและไม่สามารถใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเดิมได้ ความท้าทายที่ซับซ้อนเหล่านี้ต้องการสมมติฐานและวิธีการใหม่ ๆ ที่ต้องได้รับการพัฒนาขึ้นมาและต้องการให้ทั้งองค์การและบุคคลเกิดเรียนรู้และมีการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ความท้าทายในทุกวันนี้ บ่อยครั้งมีความซับซ้อนเกินกว่าที่ผู้นำจะทำความเข้าใจได้อย่างครบถ้วนแต่เพียงลำพัง ในการเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนนี้ การแบ่งปันคุณค่าและความรับผิดชอบจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นท่ามกลางสิ่งที่ดูเหมือนเป็นความสับสนและไม่แน่นอน บุคคล กลุ่ม และองค์การจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อสำรวจ กำหนดทิศทาง และสร้างแนวทางขึ้นใหม่ก่อให้เกิดการปรับทิศทางและคงไว้ซึ่งความผูกพัน ดังนั้นการจะพัฒนาความสามารถของภาวะผู้นำองค์การจะต้องไม่เพียงพัฒนาที่ตัวบุคคล แต่ต้องพัฒนาความสามารถของภาวะผู้นำของส่วนรวมด้วย องค์การจะต้องพัฒนาความเชื่อมโยงระหว่างบุคคลระหว่างกลุ่มคน ภายในองค์การ ระหว่างองค์การ หน่วยงานหลักและผู้ถือหุ้น การพัฒนาความเชื่อมโยง หมายถึง การส่งเสริมความเข้าใจและตระหนักถึงการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ซึ่งมีอยู่ระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มภายในองค์การ เช่นเดียวกับระหว่างองค์การหรือในบริษัทต่าง ๆ ที่อยู่ในเครือเดียวกันหรือทำธุรกิจต่อเนื่องกัน หรือในกลุ่มอุตสาหกรรมหรือเครือข่ายแบบอื่น ๆ อีกทั้งยัง

หมายถึงความสามารถของบุคคลและส่วนรวมที่จะก่อให้เกิดความหมายร่วมกัน เพื่อที่จะได้เข้ามาเกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิผลในงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันและเพื่อแสดงออกถึงงานของภาวะผู้นำ

2.4.2 ความหมายของการพัฒนาผู้นำ

สัมมา รธนิธย์ (2553, น. 230) ให้ความหมายการพัฒนาผู้นำ หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนภาวะผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์การหรือหน่วยงาน เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถทักษะ ความศรัทธา น่าเชื่อถือ สร้างบรรยากาศ และความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน ให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ในการพัฒนาผู้นำมีความสำคัญดังต่อไปนี้ คือ

1. การพัฒนาผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร ส่งผลให้เกิดองค์กรที่มีความสำเร็จแบบยั่งยืนที่มีผู้นำองค์กร บุคลากรทุกระดับในองค์กร และองค์กรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผล

2. การพัฒนาผู้นำสามารถพัฒนาคุณลักษณะและความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาองค์กรจากส่วนที่สำคัญที่สุด นั่นคือ การพัฒนาตัวบุคคล

3. การพัฒนาผู้นำทำให้เกิดผู้นำคนใหม่ ๆ ที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาให้เห็นอย่างชัดเจนที่เป็นผลจากการพัฒนาเพื่อสืบทอดเจตนารมณ์ของหน่วยงานหรือองค์การ

4. การพัฒนาผู้นำเป็นการช่วยให้ผู้นำหรือผู้บริหารได้รับการยอมรับความน่าเชื่อถือของกลุ่มมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นไปโดยการทำงานหนักกว่าทุกคนในกลุ่ม การทำตัวเป็นแบบอย่างและอื่น ๆ ส่งผลให้เกิดทีมงานที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันทุกคนทำหน้าที่ของตนเองอย่างดีที่สุด มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5. การพัฒนาผู้นำสามารถสร้างความมั่นใจแก่ตัวผู้นำมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานและการสร้างความมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่มีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน

สรายุทธ กันหลง (2553, น. 27) ได้ให้ความการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดี ส่วนที่ดีแล้วต้องรักษาความดีนั้นไว้หรือทำให้ดีมากขึ้น สำหรับส่วนที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไข ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การต่อไป

ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์ (2553, น. 56-58) ได้ให้ความคิดเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารเป็นการสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากร ชี้แนะวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารงานได้ผลสูงสุดและจุดมุ่งหมายส่วนตัวเป็นการพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ ให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น พัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน ส่งเสริมและสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงานและเพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์อันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, น. 36-37) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การส่งเสริมเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Enhancing Leader Development) เป็นการพัฒนาผู้นำ สามารถส่งเสริมได้โดยสอดแทรกในการเรียนรู้การเติบโต และกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคล ถ้าผู้นำเรียนรู้ เติบโต และมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เหมาะสมและรวมถึงความเข้าใจปัจจัยที่เข้ามามีส่วนช่วยในกระบวนการเติบโต การพัฒนาผู้นำจะสามารถได้รับการส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

รุ่งอรุณ บวรชัยเดช (2560, น. 86) กล่าวสรุปการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมทักษะ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ โดยมีการจัดหลักสูตร กิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยการพัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์การสู่ความสำเร็จ โดยอาศัยองค์ประกอบ 7 ด้าน 1) การกำหนดรูปแบบของผู้นำที่เราต้องการ 2) การเลือกสภาพแวดล้อมในการพัฒนาตนเอง 3) การหมั่นฝึกฝนด้วยวิธีการที่เหมาะสม 4) การขจัดปัญหาอุปสรรค 5) การพัฒนาให้มีการยกระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 6) การสร้างแรงจูงใจในการสร้างภาวะผู้นำตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และ 7) การได้รับคำแนะนำจากผู้อาวุโสหรือผู้มีประสบการณ์

Sapience Group (2005) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ และออกแบบการบริหารจัดการศิลปะเรื่องภาวะผู้นำ โดยจะช่วยให้เข้าถึงและยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น การเป็นผู้นำตนเอง การเป็นผู้นำผู้อื่น การเป็นผู้นำองค์การและการเป็นผู้นำการปฏิบัติงานมากขึ้น

Lawson (2008) ให้ความหมายการพัฒนาภาวะผู้นำว่าเป็นกลยุทธ์ที่มีแบบแผนอย่างเป็นกระบวนการที่ทำให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเกี่ยวกับการฝึกอบรม และประสบการณ์เพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในองค์การ

Velsor and McCauley (2010) ได้ให้ความหมายการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลให้มีประสิทธิผลในด้านบทบาทและกระบวนการของภาวะผู้นำ

Ronning, et al. (2010) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Capabilities) และกระบวนการดำเนินงานขององค์การ (Organizational Processes)

Avolio (2011) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเชิงระบบ (to Think About Leadership as a System) โดยจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้น กว่าเดิมเกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ส่งเสริมการทำงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กรโดยภาพรวม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ

2.4.3 รูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้นำ

วิเชียร วิทยอุดม (2553, น. 250) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Method) ว่าเป็นวิธีที่มุ่งพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำส่วนตัว โดยการเข้าร่วมในวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ วิธีนี้จะมุ่งพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำกลยุทธ์ อิทธิพลการจูงใจ และการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ (Persuasive Communication) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประเภทหนึ่ง และวิธีการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือวิธีพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่าง เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม และการชักนำ เป็นต้น

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, น. 61-62) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำของ DuBrin และได้นำเสนอถึงปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 3 ประการ ได้แก่

1. การศึกษา เป็นการได้รับความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ทันที ถ้าผู้นำมีศักยภาพทางคณิตศาสตร์ ผู้นำจะมีความเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งจะสามารถช่วยผู้นำในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ส่วนระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

2. ประสบการณ์ เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน เนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาในอดีตจะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำมีความเชื่อว่าในการทำงานนั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จได้เพราะมีประสบการณ์และการตัดสินใจจากการทำงานที่ผ่านมาแล้ว และประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำทำให้มีความสามารถมากขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำถ้าปราศจากประสบการณ์ ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ ประสบการณ์ยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง องค์ประกอบที่สำคัญของประสบการณ์ มีดังนี้ 1) แหล่งประสบการณ์ (Sources of Experience) 2) ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ 3) ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) เป็นลักษณะของการเรียนรู้และทักษะที่เกิดจากสถานการณ์ที่ผ่านมา ประสิทธิผลของภาวะผู้นำจะมีมากขึ้นเมื่อมีการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน

3. การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่มีอาวุโส (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าและมีประสบการณ์มากกว่า คอยช่วยเหลือผู้ที่อาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์ในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้ บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่สอนงานแนะแนวทางช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ ให้แก่รุ่นน้อง ๆ ได้

วิทยา วิจิตร (2554) กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ 70:20:10 Framework ว่าเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาต่างจากเดิมที่จะมองว่าการจัดการเรียนคือการจัดการชั้นเรียน วิชาเรียน และหลักสูตร โดยแนวคิดนี้แบ่งวิธีเรียนรู้เป็น 3 ส่วนคือ 1) เรียนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2) เรียนจากการแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ และ 3) เรียนจากหลักสูตรที่เป็นระบบ แล้วนำทั้ง 3 ส่วนมาผสมผสานกันโดยให้น้ำหนักเป็น 70:20:10 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ 70:20:10 Framework ที่นำเสนอนี้เป็นแค่แนวทางการปรับสัดส่วนต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเป็น 70:20:10 เสมอไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น

1. เนื้อหาในการเรียนรู้ แต่ละเนื้อหาต้องการสัดส่วนที่ไม่เหมือนกัน เช่น การเรียนวิชาคณิตศาสตร์อาจจะต้องให้น้ำหนักกับการเรียนหลักสูตรเป็นระบบมากขึ้น แต่การเรียนขี่จักรยานก็ต้องให้น้ำหนักการลงมือปฏิบัติมากหน่อย

2. ประสบการณ์เดิมของผู้เรียนพวกมือใหม่ ๆ จะต้องการเรียนจากหลักสูตรขณะที่ผู้ชำนาญแล้วอาจจะต้องการแลกเปลี่ยนรู้มากกว่า

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556, น. 213) กล่าวว่า บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่เหนือกว่าปัจจัยทางการบริหารอื่น ๆ เพราะมนุษย์ทำหน้าที่รวบรวมผสมผสานปัจจัยอื่น ๆ เพื่อให้ดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลสำคัญในการที่จะต้องมีการพัฒนา

บุคคลากรเพื่อให้บุคคลากรเหล่านั้นนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาฝึกอบรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาบุคลากรทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้ประหยัดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการทำงานผิดพลาดน้อยลง หรือลดข้อผิดพลาดในการทำงาน

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้ประหยัดเวลาในการที่พนักงานจะลองผิดลองถูก เรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การอบรมเทคนิคการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ หากได้รับการฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญโดยตรงก็จะทำให้ทราบเทคนิควิธีลัดช่วยให้ประหยัดเวลาได้มาก

4. การพัฒนาบุคลากรช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหารลงได้มาก ในการไม่ต้องเข้าควบคุมอย่างใกล้ชิด สามารถปล่อยให้พนักงานผู้ปฏิบัติมีอิสระมีความคิดริเริ่ม สามารถควบคุมผลการทำงานของตนเองได้โดยมิต้องถูกควบคุมจากผู้บังคับบัญชามากนัก

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นประโยชน์ต่อตัวบุคลากร ผู้นั้นเองเพราะบุคคลจะได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มีความพร้อมในการก้าวสู่ตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นได้ สามารถพัฒนาตนเองได้

เชษฐา ค้าคล่อง (2557, น. 38-40) สรุปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำว่า จำเป็นต้องใช้ปัจจัยในการพัฒนาอยู่ 3 ประการ คือ 1) ปัจจัยด้านการศึกษา ซึ่งมีความจำเป็นในการนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาของผู้นำ 2) ปัจจัยด้านประสบการณ์ จะเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ โดยการนำประสบการณ์ที่มีอยู่ของผู้ที่รับการพัฒนาในการที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของการพัฒนาภาวะผู้นำ และ 3) คำแนะนำจากผู้อาวุโส ถือว่ามีความสำคัญเพราะผู้มีอาวุโสมากจะเป็นผู้ที่ช่วยให้คำแนะนำและเป็นผู้ที่ช่วยเหลือโดยใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่ในการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับรุ่นน้อง

พระครูสุตวรธรรมกิจ (2561, น. 110) กล่าวสรุปว่า ในการพัฒนาภาวะผู้นำพบว่ามีวิธีการฝึกอบรมหลายวิธีที่จะทำให้การฝึกอบรมภาวะผู้นำประสบความสำเร็จ ตัวอย่าง เช่น

1. การเรียนรู้ทักษะทางเทคนิค สามารถใช้เทคนิคการบรรยาย การสาธิต การปฏิบัติตามคู่มือการศึกษาจากวีดิทัศน์ การใช้เครื่องมือต่าง ๆ การจำลองเหตุการณ์และการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน

2. การเรียนรู้แนวคิดและทักษะการบริหาร สามารถใช้เทคนิคกรณีศึกษา แบบฝึกหัด เกมส์ทางธุรกิจ การจำลองเหตุการณ์ และวีดิทัศน์

3. การเรียนรู้ทักษะระหว่างบุคคล สามารถใช้เทคนิคการบรรยาย การอภิปรายโดยใช้กรณีศึกษาการใช้วีดิทัศน์ การใช้บทบาทสมมติและกลุ่มฝึกปฏิบัติ

Whitmire and Nienstedt (1991, pp. 114-116) ได้จัดวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การมีส่วนเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve Executives and Secure Their Sponsorship) วิธีการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรวางโปรแกรมและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาได้สูงสุด

2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transitions) ผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่าง ๆ ตัวอย่าง บริษัท Honeywell System มีเป้าหมายการฝึกอบรมผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการ และผู้จัดการระดับกลาง โดยมีโปรแกรมจัดเน้นภาวะผู้นำต่าง ๆ ในบุคคล 3 กลุ่มดังกล่าว ซึ่งผู้จัดการทั่วไปอาจมีการจัดการให้ทำงานจริงด้วยการแสดงและปฏิบัติงานตาม

วิสัยทัศน์ โดยให้กำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์การขณะเดียวกันก็จูงใจและสอนงานให้กับผู้บริหารอีก 2 กลุ่ม

3. กำหนดความต้องการขององค์การปัจจุบันและอนาคต (Address Current and Future Organizational Needs) เมื่อบริษัทจะต้องมีการเคลื่อนย้ายไปสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์ จะต้องจัดการฝึกอบรมทักษะภาวะผู้นำระดับโลก เช่น การพัฒนาองค์การด้วยวัฒนธรรมข้ามชาติและการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model) ทักษะภาวะผู้นำมักดีกว่าเมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดีกว่า กรอบงานจำนวนมากในหนังสือเล่มนี้จะเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำรวมถึงโมเดลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำที่ดีกว่าและโมเดลการมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำกับสมาชิก

5. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support Individual Improvement with Diagnostic Tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะรวมถึงการประเมินตนเองด้วยเครื่องมือการประเมิน ในแบบฟอร์มการประเมินตนเองอาจให้บุคคลอื่นซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย

6. มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงกับประเด็น (Ensure Practical and Relevant Content) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะนำเสนอผู้เข้าร่วมอบรมด้วยปัญหาที่สัมพันธ์กันและเป็นปัญหาที่พบในขณะปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกได้เรียนรู้สิ่งที่ใกล้เคียงกับงานมากที่สุด

7. เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับทีมงาน (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจะเน้นการสร้างทีมและการฝึกอบรมภายนอกเพราะว่าผู้นำทุกระดับจะต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดีและมีทักษะในการสร้างทีมที่ดี

8. การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude with Individual Action Plans) เพื่อให้โปรแกรมภาวะผู้นำมีคุณภาพสูงผู้เข้าร่วมอบรมควรต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเองเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น

McCauley, et al. (1998) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ ด้านประสบการณ์การพัฒนาประกอบด้วยการประเมิน ความท้าทาย และการสนับสนุน ซึ่งจะช่วยให้เกิดข้อมูลที่สมบูรณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ และองค์ประกอบด้านกระบวนการพัฒนาจะแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์การพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้จะส่งผลกระทบต่อประสบการณ์การเรียนรู้และการพัฒนาภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จะ ต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีแผนการต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงความรู้ ทัศนคติความสามารถ ลักษณะและวิธีการทำงานและการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอให้นำหน้าบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาของตัวเองพัฒนาตัวเองให้ทันสมัยทันเหตุการณ์อยู่เสมอ การพัฒนาภาวะผู้นำ อาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น เรียนจากงานที่ทำเรียนจากผู้อื่น ผู้นำต้องพร้อมที่จะเรียนพร้อมที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่ดี การเรียนจากบทบาทแบบอย่าง (Roles) จะทำให้ผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้นการฝึกอบรมและปฏิบัติการ เป็นสิ่งที่ผู้นำจะพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเองได้

Giber, et al. (2000) ได้ให้ความเห็นว่ารูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำ มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาของผู้บริหาร

2. กำหนดเป้าหมายและการวางแผนพัฒนา

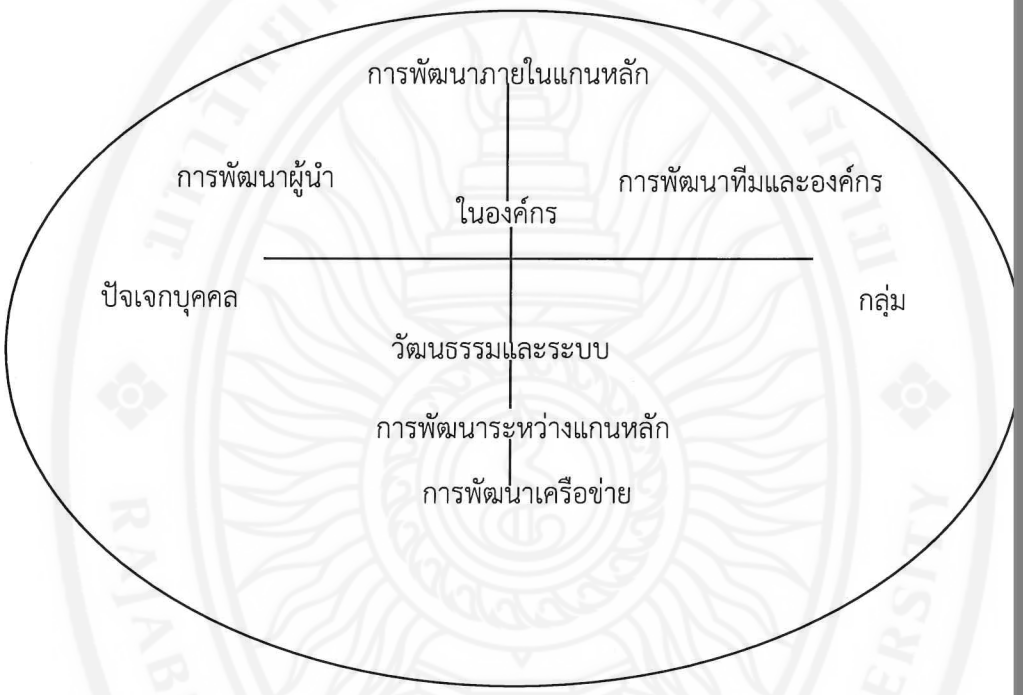
3. กำหนดกิจกรรมการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนพัฒนาภาวะผู้นำ

4. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร

5. ดำเนินการตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร

6. การประเมินผลจากการพัฒนา โดยประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ย
กับผู้บริหาร

Velsor and McCauley (2004, อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, น. 55-57) ได้นำ
กรอบการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้



ภาพที่ 2.2 กรอบการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าว แสดงให้เห็นทั้งความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนา
และการพัฒนาภาวะผู้นำและปรับเปลี่ยนกระบวนการนี้ หมายถึง การฝึกปฏิบัติ ภาพนี้ประกอบขึ้น
4 ส่วน ตามแนวนอนทางด้านซ้าย เป็นตัวแทนของการพัฒนาที่มีเป้าหมายที่ระดับปัจเจกบุคคล
ด้านขวาการพัฒนามุ่งไปที่ส่วนรวม คือ กลุ่มหรือองค์การ ในแนวตั้งด้านบน คือ ความแตกต่างระ
การพัฒนาภายในแกนหลัก ซึ่งเน้นไปที่ความสามารถที่เห็นว่ามีอยู่ภายในองค์การ (บุคคลหรือ
ที่ด้านล่างเป็นการพัฒนาซึ่งเน้นที่การพึ่งพาอาศัยกันของเครือข่าย (บุคคลหรือกลุ่ม) การพัฒนาที
การพัฒนาองค์การ ประกอบด้วยส่วนบนขวาของภาพ ในขณะที่การปฏิบัติทั้งสองประเภทนี้เคลื่อน
การเน้นที่ปัจเจกบุคคลไปสู่กลุ่ม กิจกรรม มักจะเน้นอยู่แต่ภายในแกนหลัก การพัฒนาภายในแกน
การพัฒนาผู้นำ การพัฒนาทีมและองค์การในองค์การ ปัจเจกบุคคล วัฒนธรรมและระบบกลุ่ม

พัฒนาเครือข่าย การพัฒนาระหว่างแกนหลัก พัฒนาความสามารถของทีมหรือเน้นที่กระบวนการภายในองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือ ระบบสองส่วนล่างของภาพแสดงถึงปฏิบัติการการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งเน้นที่การพึ่งพากัน ระหว่างบุคคล (ส่วนล่างซ้าย) ระหว่างกลุ่มหรือทีมและระหว่างองค์การโดยรวม (ส่วนล่างขวา) การปฏิบัติในส่วนต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นสิ่งที่จะทำในการพัฒนาการเชื่อมโยงระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่มหรือทีมและระหว่าง องค์การโดยรวม นอกจากนี้กรอบพัฒนาดังกล่าว ยังแสดงให้เห็นด้วยว่าการพัฒนาของกลุ่มและการเชื่อมโยงจะปลูกฝังอยู่ใน วัฒนธรรมและระบบขององค์การ ดังนั้นวัฒนธรรมและระบบขององค์การสามารถสนับสนุนหรืออาจจะเป็นอุปสรรคในการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเผชิญกับการท้าทายใหม่ ๆ

Yukl (2010) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้โปรแกรมการฝึกอบรมซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลเพราะโปรแกรมการฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้และวิธีการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม และมีขั้นตอนที่สำคัญ ในการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบการฝึกอบรมที่ชัดเจน ดังนี้

1. กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน (Clear Learning Objectives)
2. กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน (Clear Meaningful Content)
3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม (Appropriate Sequencing of Content)
4. การผสมผสานวิธีการฝึกอย่างเหมาะสม (Appropriate Mix of Training Methods)
5. โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Opportunity for Active Practice)
6. การประเมินผลการฝึกอบรมที่ถูกเวลา (Relevant Timely Feedback)
7. การเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Enhancement of Trainee Self-Confidence)
8. การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม (Appropriate Follow-Up Activities)

นอกจากนี้ Yukl (2010, p. 84) ยังได้นำเสนอเทคนิคพิเศษที่มีการใช้อย่างกว้างขวางในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ คือ การใช้ตัวแบบบทบาทพฤติกรรม กรณีศึกษาและการจำลองเหตุการณ์และเกมส์ทางธุรกิจ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การใช้ตัวแบบบทบาทพฤติกรรม เป็นการรวมวิธีการฝึกอบรมแบบเก่า 2 วิธี คือ การสาธิตและการแสดงบทบาทสมมติ เทคนิคนี้ใช้เพื่อการพัฒนาทักษะในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทฤษฎีพื้นฐานของการใช้ตัวแบบบทบาทพฤติกรรม คือ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ Bandura ในการฝึกอบรมแบบนี้จะมีการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบ่งเป็นกลุ่มเล็ก ๆ และให้สังเกตการณ์สาธิตวิธีการจัดการกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (เช่นการให้ข้อมูลย้อนกลับ การเตรียมการฝึกสอน) จากนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะฝึกพฤติกรรมโดยการเล่นบทบาทสมมติ โดยจะไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นการคุกคาม ในการฝึกอบรมอาจจะมีวีดิทัศน์สั้น ๆ แสดงพฤติกรรมที่มีประสิทธิผล หรืออีกทางเลือกหนึ่งผู้ให้การฝึกอบรมอาจจะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมโดยการแสดงบทบาทสมมติหน้าชั้นเรียน ร่วมกับผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น ๆ บางครั้งจะมีการแสดงแบบพฤติกรรมทั้งด้านดีและด้านไม่ดี ขั้นตอนต่อไป คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีส่วนร่วมในการแสดงบทบาทสมมติเพื่อที่จะมีการประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้ต่อไป การแสดงบทบาทสมมติจะดำเนินการอยู่หน้าชั้น หรืออยู่ในกลุ่มเล็ก ๆ การให้ข้อมูลย้อนกลับสามารถทำได้จากหลายแหล่ง รวมถึงผู้ให้การ

ฝึกอบรมหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่สังเกต หรือวีดิทัศน์ที่บันทึกพฤติกรรมในการเล่นบทบาทสมมตินั้น ในโปรแกรมการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะมีการตั้งคำถามกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาแผนปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจงในการนำคำแนะนะเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ได้รับไปใช้ในการทำงาน และให้มีการเขียนแผนปฏิบัติการเพื่อนำความรู้ที่ได้กลับไปประยุกต์ใช้หลังจากการเขียนแผนปฏิบัติการ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถอภิปรายโดยจับคู่กันเอง หรือเป็นกลุ่มย่อยหรือปรึกษาเป็นส่วนตัวกับผู้ให้การฝึกอบรม โดยอาจจะมีการทำการทดสอบบางอย่าง การรับคำแนะนำและการรับการสนับสนุน

2. การอภิปรายกรณีศึกษา กรณีศึกษาเป็นการบรรยายถึงเหตุการณ์ในองค์การ กรณีศึกษามีหลายแบบ จากการจัดลำดับรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นและผ่านมาแล้วเป็นเวลานานหลาย ๆ ปี สรุปย่อเป็นเหตุการณ์ความยาวประมาณ 2-3 นาที กรณีศึกษาใช้ได้ในการพัฒนาทักษะด้านการจัดการ กรณีศึกษาแบบยาวส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันขององค์การ และผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการฝึกการวิเคราะห์และทักษะในการตัดสินใจ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะวิเคราะห์รายละเอียดของสถานการณ์ทางธุรกิจ ประยุกต์ใช้หลักการทางการจัดการและเทคนิคการตัดสินใจเชิงคุณภาพ กรณีศึกษาอาจจะมีการอภิปรายในห้องรวมทั้งหมด หรือในกลุ่มย่อยและรายงานผลจากที่เขาศึกษาพบและหลังจากการนำเสนอรายงานผลการศึกษาจะมีการประเมินผลและเปรียบเทียบผลกับสิ่งที่องค์การได้ทำจริง ๆ

3. การจำลองเหตุการณ์และเกมทางธุรกิจ มีการใช้การจำลองเหตุการณ์และเกมทางธุรกิจในการฝึกอบรมด้านการจัดการมานานหลายปีแล้ว โดยใช้กรณีศึกษา มีการจำลองเหตุการณ์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนและให้มีการตัดสินใจ กรณีศึกษาที่มีความแตกต่างกันจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ของการตัดสินใจของพวกเขา และพวกเขาจะได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการตัดสินใจเหล่านั้น เกมทางธุรกิจส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับการเงิน และใช้ในการฝึกการวิเคราะห์ และการสอนการตัดสินใจในโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ นอกจากนั้น เกมส์ทางธุรกิจยังสามารถใช้ในการประเมินความต้องการด้านการฝึกอบรม ความสำเร็จของระยะการฝึกอบรม หรือความถูกต้องของรูปแบบการคิดของผู้บริหารสำหรับการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ เหตุการณ์จำลองส่วนใหญ่จะถูกสร้างเป็นระบบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ซับซ้อนระหว่างตัวแปรที่สำคัญที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละบริษัท และในแต่ละอุตสาหกรรม ผู้ที่มีส่วนร่วมในงานแต่ละคนหรือในกลุ่มย่อยจะตัดสินใจเกี่ยวกับราคาสินค้า การโฆษณา ผลผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการลงทุน

Anderson and Anderson (2010) ได้ใช้โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำ (Leadership Training Programs) โดยเสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การฝึกอบรมเชิงรุก (Breakthrough Training) เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจ (Mindset) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Teach) ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การวิเคราะห์แบบของพฤติกรรม (Behavioral Styles Analysis) พลวัตทีม (Team Dynamics) ทักษะการสื่อสาร (การฟังและการพูด) (Communication Skill: Listening and Speaking) การสนทนา (Dialogue) พลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Dynamics) การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม (Team

Visioning) สมรรถภาพส่วนบุคคล (Personal Power) การประสานความขัดแย้ง (Interfacing with Conflict) การจัดการตนเอง (Self-Management) และการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformational)

2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผล โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ การนำเสนอในชั้นเรียน (Classroom Presentations) การอภิปรายกรณีศึกษา (Case Studies and Discussion) กลุ่มการเรียนรู้ (Learning Groups) การอ่าน (Reading) การประยุกต์ใช้เครื่องมือ (Application Tools)

3. การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) เน้นการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

3.1 กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for Change) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Driver of Change) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (Initial Desired Outcomes for the Transformational) แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (Leverage Point for Transformational) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (Type of Change) ขอบเขตการเปลี่ยน แปลง (Scope of the Change) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Target of the Change) ระดับของความเร่งด่วน (Degree of Urgency)

3.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Element of Change Strategy) ซึ่งประกอบด้วย วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (How to Unify all Initiatives Under one Transformational Umbrella) การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (Position of this Transformational in the Organization) การปฏิบัติการที่ชัดเจน (Bold Actions) วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Levers) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธะผูกพันที่เข้มแข็ง (Participation Strategies for Creating a Critical Mass of Commitment) โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (Change Infrastructure) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ (Milestone Event from Phase I Through IX) ระยะเวลาที่เหมาะสม (General Timeline)

4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ ดังนี้

4.1 การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to Lead the Change)

4.2 การสร้างวิสัยทัศน์ พันธะสัญญาและขีดความสามารถขององค์การ (Create Organizational Vision, Commitment and Capacity)

4.3 การประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to Determine Design Requirements)

4.4 การออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired State)

4.5 การวิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact)

4.6 การวางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation)

4.7 การปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the Change)

4.8 การยอมรับการบูรณาการใช้สภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State)

4.9 การเรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

5.1 การสนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with Learning Clinics)

5.2 การสนับสนุนการสอนและการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching)

5.3 การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-Time Consultation Between Change Leaders and their Consultants)

Charles (2013) ได้ให้ความเห็นว่า หลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 มีรากฐานมาจากการวิจัยของ McCall, Eichinger และ Lombardo ในช่วงปี 1990 ที่ศูนย์ความเป็นผู้นำสร้างสรรค์ (CCL) ในนอร์ทแคโรไลนาประเทศสหรัฐอเมริกาและตีพิมพ์ในปี 1996 ซึ่งเผยให้เห็นว่าบทเรียนที่ได้เรียนรู้โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพจากกรอบการพัฒนาสามารถแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 (70) ประสบการณ์การเรียนรู้จากที่ทำงาน (Challenge Assignment) การเรียนรู้และการพัฒนาผ่านงานแบบวันต่อวันกับความท้าทายและการปฏิบัติ

ส่วนที่ 2 (20) การเรียนรู้ทางสังคม (Developmental Relationship) การเรียนรู้และการพัฒนาที่ผ่านคนอื่นการแลกเปลี่ยนความรู้

ส่วนที่ 3 (10) การเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม (Coursework and Training)

หลักสูตรการพัฒนาหลักการพัฒนาบุคลากรตามกรอบ 70:20:10 สามารถใช้ได้ในทุกภาคและองค์กรโดยไม่ต้องคำนึงถึงขนาด เนื่องจากลักษณะแบบองค์รวมและความคล่องตัว

จากการศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้นำดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่ารูปแบบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นไม่มีรูปแบบใดดีที่สุด หากแต่ต้องเป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดในการนำไปดำเนินการพัฒนาบุคลให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งส่วนใหญ่รูปแบบและวิธีการพัฒนาผู้นำจะเป็นไปในลักษณะการผสมผสานกระบวนการพัฒนาต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อต้องการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ที่ส่วนใหญ่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งในโปรแกรมจะต้องมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลายเป็นการนำวิธีการพัฒนามาบูรณาการและสามารถเลือกใช้วิธีการอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

2.5 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

“กลยุทธ์” เป็นคำที่มาจากนักการทหารในการทำศึกสงครามหรือการรบ ในสมัยก่อน โดยจะต้องหากลยุทธ์หรือวิธีการที่จะเอาชนะข้าศึกให้ได้เช่น การซุ่มโจมตี การขุดหลุมพรางเพื่อวางกับดัก การตัดเส้นทางการขนส่งเสบียงอาหาร การส่งสายลับ เป็นต้น ในปัจจุบันได้มีการใช้คำนี้กันอย่างกว้างขวางทั้งในองค์การภาครัฐและเอกชน อาจหมายถึงวิธีการที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ซึ่งไม่ใช่วิธีการหรือแนวทางแบบเดิม ๆ ที่เคยทำกันมา

นอกจากนี้ยังมีการนำไปใช้กำหนดหัวข้อวิทยานิพนธ์ในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกอีกด้วย การกำหนดกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ซึ่ง Keller George (1983, อ้างถึงใน สุมิตร สุวรรณ, 2561, น. 169-170) ได้กล่าวว่า

1. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่พิมพ์เขียว ไม่ใช่การรวบรวมความคิดที่ออกมา เป็นรายละเอียดให้ทุกคนปฏิบัติตาม หากแต่เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากความคิดของบุคคล สำคัญในองค์การต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งจะทำให้องค์การมีการปรับปรุงหรือ เปลี่ยนแปลงไป

2. การวางแผนกลยุทธ์ต้องเป็นการระบุข้อความเชิงปฏิบัติที่กะทัดรัด มีเป้าหมาย ชัดเจน

3. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่ทัศนะของผู้บริหาร ต้องเกิดจากการประมวล สภาพแวดล้อมทุกด้านที่เกี่ยวข้องและสภาพแวดล้อมภายในขององค์การเอง รวมทั้ง ภารกิจขององค์การด้วย

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนโดยรวมขององค์การเพื่อความสำเร็จ และความเป็นเลิศขององค์การระยะยาว

5. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ได้ทำโดยนักวางแผน แต่นักวางแผนจะทำหน้าที่ เตรียมข้อมูลต่าง ๆ และเป็นผู้อำนวยการให้เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารซึ่งในการตัดสินใจต้องมีข้อมูลสนับสนุน

6. การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่การตัดสินใจที่ยอมตามความต้องการของสังคม เสมอไป องค์การต้องมจุดยืนโดยพิจารณาถึงจุดเด่นของตนเอง รักษาเอกลักษณ์นั้นไว้

7. การวางแผนกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงอนาคตเสมอ การตัดสินใจวันนี้ทำเพื่อ วันพรุ่งนี้ที่ดีกว่า แต่ไม่ใช่การเพ้อฝันอย่างไร้เหตุผล

อย่างไรก็ดีการวางแผนกลยุทธ์ เป็นคำที่มักจะใช้กับองค์การธุรกิจมากกว่า ในขณะที่องค์การหรือหน่วยงานภาครัฐ มักจะใช้คำว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ ในขณะที่นักวิชาการบางท่านอาจมองว่ายุทธศาสตร์เป็นเรื่องที่ใหญ่กว่ากลยุทธ์ก็ได้ ดังนั้นเมื่อมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ องค์การจึงปรากฏคำว่ากลยุทธ์อยู่ในแผนยุทธศาสตร์ด้วย

กล่าวโดยสรุปกลยุทธ์ (Strategies) จึงเป็นแผนปฏิบัติการที่อธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมให้เหมาะสมช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยเฉพาะการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานองค์การที่ประสบความสำเร็จได้นำเอากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.5.1 ความหมายของกลยุทธ์ (Strategy)

การวิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของกลยุทธ์ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา (2558, น. 352) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็น ทั้งในยามสงบและยามสงคราม

นอกจากนี้มีหน่วยงานทางการศึกษา นักวิชาการได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ดังนี้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2553, น. 20) กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการ (Strategic Management) หมายถึง การบริหารกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์การบริหารจัดการมีองค์ประกอบ 2 ส่วน ส่วนหนึ่ง คือ การกำหนดแผนทิศทาง และอีกส่วนหนึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุสู่แผนทิศทางที่ได้กำหนดไว้ซึ่งแผนกลยุทธ์ถือเป็นองค์ประกอบแรกในกลยุทธ์การบริหารจัดการ

พสุ เดชะวินทร์ (2556, น. 19) อธิบายว่
เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว
จัดเตรียมแผนงาน และเป็นแนวทางการดำเนินงาน
จะเห็นได้ว่าทุกองค์กรล้วนมีกลยุทธ์ เพื่อรับมือกับ
ประสบความสำเร็จ หรือเกิดการได้เปรียบทางการแ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2558, น.
องค์การสู่ความเป็นเลิศ เป็นการบริหารที่กำหนดแน
อย่างมีประสิทธิภาพ

วรพรรณ เอื้ออาภรณ์ (2558, น. 17) ให้
ว่า Strategy หมายถึง แผนหรือการวางแผนเพื่อให้
ทำในระยะยาวหรือศิลปะการวางแผนอย่างดีที่สุดเพื

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร (2560, น. 42) กล
ไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอ
ภาพรวมขององค์กร ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจ
แข่งขันและยังช่วยให้หน่วยงานสามารถพัฒนาไ
สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอ

ปรีดา บุญเพลิง (2562, น. 32) กลยุทธ์เป็
ใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ โด
โอกาสของความล้มเหลวให้น้อยลง กลยุทธ์ทำให้สถ
ทำให้งานบรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงขนาดขอ
แสวงหากำไรหรือไม่ผู้บริหารใช้กลยุทธ์เป็นแนวท
ทางเลือกที่จะก่อให้เกิดผลตามเป้าหมาย

ชุติพร เหล็กคำ (2565, น. 46) สรุปความ
จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ด้วยการกำหน
ต้องการให้เกิดขึ้น โดยการพิจารณาจากปัจจัยจุดแ
และเป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

Mintzberg (1996, pp. 16-18) อธิบายการ

1. กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a P
ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งกำหนดทิศทาง (Direction) หรือเ
Course of Action Into the Future) หรือวิถีทางใ
พิจารณาในความหมายนี้จะเห็นได้ว่า องค์การทุก
ต่าง ๆ ทั้งสิ้น เพราะทุกองค์การจะมีแนวทางในการด

2. กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ
ด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อ
ในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กร
ผู้บริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้อ

ผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณีเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจจะทำอาจจะเป็นไปไม่ได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่าง ๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติจนกลายเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง

3. กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is Position=P3) หมายถึง การเน้นไปที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามการแข่งขัน ดังนั้น สินค้าหรือบริการที่เสนอออกไปจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท หรือแต่ละตลาด (The Determination of Particular Products in Particular Markets) ซึ่งในความหมายนี้แสดงให้เห็นว่าการขาดความเข้าใจฐานะหรือตำแหน่งทางการตลาด หรือการขาดความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการต่าง ๆ ด้วย

4. กลยุทธ์ คือ มุมมอง (Strategy is Perspective=P4) หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์การยึดถือร่วมกัน (Organization's Way of Doing Things) ความหมายของ P4 เน้นพิจารณาสภาพที่แท้จริงภายในองค์การ หรือคุณลักษณะ (Character) ที่น่าจะเป็นขององค์การดังที่ Drucker ใช้สำนวนว่า "แนวคิดในการดำเนินธุรกิจ (Concept of the Business)" เป็นจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน

5. กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a Ploy=P5) ในความหมายของ P5 เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขันสิ่งที่ทุกคนต้องการคือการเอาชนะ เพราะนั่นคือเดิมพันที่สำคัญ ดังนั้น ในความจำเป็นเช่นนั้นทุกฝ่ายจึงต้องวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน (Maneuver) หรือกลวิธี (Tactics) ในการเดินหมากเดินเกมส์ เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้ (a Specific Maneuver Intended to Outwit an Opponent or Competitor)

จากแผนกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน ที่กล่าวมา ทำให้เห็นภาพความหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจนแต่ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การหนึ่ง ๆ Mintzberg ได้กล่าวว่า "ไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความครบถ้วนสมบูรณ์ในความหมายทั้ง 5 ด้าน ดังที่กล่าวมาแล้ว เนื่องจากกลยุทธ์มีความแตกต่างกันไปตามสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การที่เปลี่ยนไป ดังนั้นในการใช้กำหนดกลยุทธ์จึงสามารถเลือกใช้ความหมายทั้ง 5 ด้าน (Eclecticism) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างแท้จริง แผนงานหรือวิธีการปฏิบัติขององค์การหรือหน่วยงานที่ถูกเลือกเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการส่งเสริม สนับสนุน ให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

Collins Dictionary (2006, อ้างถึงใน สีไพวัน พมมะสอน, 2565, น. 51) ได้ให้ความหมายว่า คำว่า "กลยุทธ์" หรือ "Strategy" คือ แผนทั่วไปหรือชุดของแผนที่มีไว้เพื่อบรรลุบางสิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะเวลาอันยาวนาน หรือกลยุทธ์เป็นศิลปะในการวางแผนวิธีที่ดีที่สุดในการได้เปรียบหรือประสบความสำเร็จโดยเฉพาะในสงคราม กลยุทธ์ เป็นศัพท์ที่กำเนิดทางด้านการทหารใช้เป็นยุทธวิธีทางการทหารปัจจุบันได้ถูกนำใช้มาปรับใช้ในการสร้างความหลากหลาย

Hill and Jones (2007, p. 3) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึงการกระทำที่ผู้บริหารดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจมีหนึ่งเป้าหมายหรือมากกว่า

Pearce and Robinson (2013, p. 4) ได้สรุปว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดการตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่เกิดจากผลการสร้างและการปฏิบัติตามวิธีการที่ถูกออกแบบขึ้นเพื่อทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

จากการศึกษาความหมายของกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานหรือวิธีการปฏิบัติขององค์การหรือหน่วยงานที่ถูกเลือกเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการ ส่งเสริม สนับสนุน ให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมถึงการใช้ทรัพยากรตรงวัตถุประสงค์ และเป็นไปอย่างคุ้มค่า มุ่งสู่ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และเพื่อเป็นการพัฒนาอยู่เสมอ

2.5.2 ความสำคัญของกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นเค้าโครงของขั้นตอนที่ผู้บริหารวางแนวทางในการบรรลุเป้าหมายระยะยาวขององค์กร ขณะที่การจัดการกลยุทธ์ (Strategy Management) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการสำรวจสภาพแวดล้อม เปรียบเทียบกับความต้องการและสถานะขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสถานการณ์ขององค์การในระยะยาวแล้วนำมากำหนดแผนโดยรวม การปฏิบัติและการควบคุมซึ่งเป็นแนวทางหลักที่จะช่วยให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ คือ (มัลลิกา ต้นสอน, 2556, น. 26)

1. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสำรวจปัญหา และประเมินสถานะขององค์กร
2. ช่วยให้ผู้บริหารมีเป้าหมาย และทิศทางในการดำเนินงาน
3. การกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่เด่นชัดขององค์การ
4. ปรับปรุง และสนับสนุนการประสานงานระหว่างกิจกรรม

นอกจากนี้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

พิบูล ที่ปะปาล (2553, น. 25) กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์มีส่วนสำคัญทำให้ผลการดำเนินงานดีกว่าองค์กรที่ไม่ใช้หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ และมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานดังนี้

1. ทำให้เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น
2. ทำให้ทราบว่าอะไรบ้างมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์
3. ทำให้เข้าใจสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงดียิ่งขึ้น

สุมาลี จิระจรัส (2557, น. 25-26) กล่าวสรุปความสำคัญของกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์เป็นการลดความไม่แน่นอน และปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพราะการวางแผนเป็นการจัดโอกาสทางด้านการจัดการให้ผู้วางแผนมีสายตากว้างไกล ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ในองค์กร ทำให้การดำเนินการขององค์การบรรลุจุดหมายที่ปรารถนา เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน เพราะการวางแผนทำให้มองภาพรวมขององค์การที่ชัดเจนและทำให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินงาน เนื่องจากการวางแผนอาศัยทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยต่าง ๆ มาเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมาย และแนวทางปฏิบัติไม่มีองค์กรใดที่ประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากการวางแผน กลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. เป็นการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร ผู้กำหนดกลยุทธ์จะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปอย่างชัดเจน

2. ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการมองถึงอนาคตขององค์กรซึ่งสามารถช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรในอนาคตลงได้

3. ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงาน และใช้ทรัพยากรที่ตนมีในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ

4. ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากสมาชิก ทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจในการยอมรับแผนกลยุทธ์นั้น ทำให้การต่อต้านมีน้อยลง

5. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน (Harmony) จากการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้สมาชิกทุกคนรับทราบและยอมรับทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552, น. 139) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Strategic Management is Aimed TowardAchieving Organization Wide Goals) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์การว่าต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่น หรือความต้องการในระดับโลก (Global) เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันในแต่ละหน้าที่หรือความต้องการเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การ (Overall Strategic Management Process)

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (Strategic Management Considers a Broad Range of Stakeholders) ผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) หมายถึง กลุ่มต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายจากองค์การ เช่น ลูกค้า (Customers) พนักงาน (Employees) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stockholders) กลุ่มเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องกับความล้มเหลวหรือความสำเร็จขององค์การฝ่ายต่าง ๆ ดังนั้นกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์จากองค์การจึงมีความสำคัญ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา (Strategic Management Entails Multiple time Horizons) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์การในระยะยาว และระยะสั้นด้วย ดังนั้นในการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องการเปลี่ยนแปลงทิศทางโดยอาศัยความคิดทั้งระยะสั้น และระยะยาว ผู้บริหารของแต่ละหน้าที่มีแนวโน้มจะมุ่งที่ปัญหาระยะสั้นโดยเข้าใจลักษณะงานในหน้าที่ และสร้างประโยชน์ให้ดีที่สุดทั้งปัจจุบัน และอนาคต

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Strategic Management is Conceded with Both Efficiency and Effectiveness) การใช้วิธีการ (Means) ที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) อย่างมีประสิทธิผล (Effectiveness)

Robbins and Coulter (2012, อ้างถึงใน ชุติพร เหล็กคำ, 2565, น. 47) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ ดังนี้

1. ทำให้การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตชัดเจนและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบด้าน

2. ทำให้การดำเนินงานทุกภาคส่วนภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีเอกภาพและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

3. ทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับมีส่วนร่วมในการริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ทำให้องค์กรสามารถคาดคะเนปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และเสาะแสวงหาเทคนิควิธีการเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาส เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย

5. ทำให้ผู้บริหารทุกระดับมีวิสัยทัศน์ชัดเจนตรงกัน สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ

จากการศึกษาความสำคัญของกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า กลยุทธ์มีความสำคัญต่อทั้งองค์กร ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเนื่องจากเป็นเครื่องกำหนดทิศทางในการดำเนินงานและเป็นการสื่อสารให้ทุกฝ่ายงานในองค์กรเข้าใจถึงเป้าหมาย และวิธีการดำเนินงานขององค์กร

2.5.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

การวิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

วิเชียร วิทยอุดม (2550, น. 55) กล่าวถึง การนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นไปปฏิบัติ ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารกลยุทธ์จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับผู้จัดการจากทุกส่วนในองค์การในการมีส่วนในการสร้าง และปฏิบัติตามแผนและเป้าหมาย โดยกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 6 ประการตามลำดับ ดังนี้

1. การกำหนดภาระหน้าที่ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย
2. การวิเคราะห์ถึงโอกาส และอุปสรรคภายนอก
3. การวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนหรือจุดแข็งภายใน
4. การวิเคราะห์ SWOT และการสร้างกลยุทธ์
5. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์
6. การควบคุมกลยุทธ์

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552, น. 7) กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การวางแผน การดำเนินการและการควบคุม ในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหารกลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมาอาศัยพื้นฐานการบริหารงานเป็นหลัก งานบริหารกลยุทธ์ นั้นเป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนนั้นมีความสำคัญอย่างมาก หัวใจสำคัญของการบริหารกลยุทธ์นั้นอยู่ที่การให้ความสำคัญและการทุ่มเทความพยายามในการบวนการบริหารกลยุทธ์ทั้ง 3 ขั้นตอนอันประกอบไปด้วย

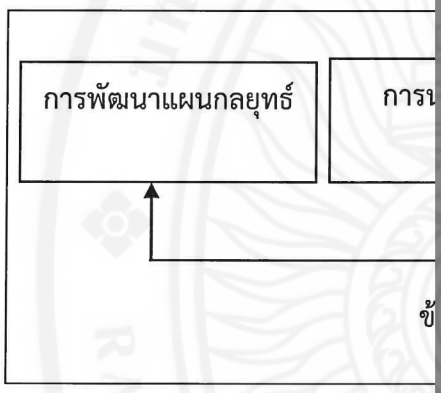
1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและ

ภายใน องค์กรเพื่อกำหนดเป้าหมายระยะ
จะใช้การแข่งขัน

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิ
ดำเนินงานและการนำแผนงานต่าง ๆ นั้น
เตรียมความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ คือปัจจ
ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์การ
ปฏิบัตินั้นบังเกิด

3. การติดตามและประเมิน
การตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงา
อยู่เพื่อที่จะดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

งานทั้ง 3 ขั้นตอนจะเป็นกระบว
ตลอดเวลาดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ขั้นตอน

จากภาพที่ 2.3 แสดงขั้นตอนของการ
มีผลกระทบต่อกัน เพราะโดยทั่วไปแล้วอ
ขึ้นอยู่กับการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีเพียงอย่า
นำขั้นตอนของการปฏิบัติมาพิจารณาร่ว
โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมขององค์ก
เกิดขึ้นในอนาคต ทำให้ปัญหาหรืออุปสรรค
และมีระบบการติดตามและประเมินผลเพื่อ
3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุท
การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ขั้นตอนที่ 2 คือ การนำแผนกลยุ

ขั้นตอนที่ 3 คือ การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ความสำคัญหรือความล้มเหลวของการบริหารกลยุทธ์นั้นจะขึ้นอยู่กับหลายสาเหตุประเด็นทั่วไปที่ควรพิจารณาคือ องค์ประกอบของประกอบการของกระบวนการบริหารกลยุทธ์นั้นได้กระทำอย่างเหมาะสมครบถ้วนหรือไม่ เช่น

1. ในขั้นการวางแผนกลยุทธ์ ได้มีการประเมินสภาพแวดล้อมจากบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอหรือไม่ เช่น ผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมหรือไม่ เป็นต้น

2. ในขั้นของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้มีการคำนึงถึงความสอดคล้องของกลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การและผลประโยชน์ตอบแทนเพื่อการจูงใจผู้ปฏิบัติหรือไม่ถ้าปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ไม่มีความสอดคล้องเข้ากันได้ การท าแผนกลยุทธ์มาปฏิบัติจะเกิดปัญหาได้

3. มีการควบคุมและติดตามผลหรือไม่ และได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์แผนงาน วิธีการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างไรหรือไม่ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2552, น. 19-22)

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556, น. 42) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่มีความต่อเนื่องและเป็นกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ตลอดเวลา เป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์การในระยะยาวเพื่อทำให้เกิดการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นต้องดำเนินกิจกรรม 4 กิจกรรม ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การวิเคราะห์ (SWOT Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ

2. การกำหนดกลยุทธ์องค์การ ประกอบด้วย กำหนดพันธกิจองค์การ กำหนดวัตถุประสงค์องค์การ การพัฒนากลยุทธ์ และการกำหนดนโยบาย

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่นำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้มาปฏิบัติ

4. การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่องค์การใช้ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทั้งองค์การ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติจริงกับผลการดำเนินงานที่ต้องการ

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2559, น. 21) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการจัดการกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนและศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร รวมทั้งการตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด เพื่อให้ดำเนินการไปยังจุดมุ่งหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กระบวนการจัดการกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ที่สำคัญ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ และ 3) การดำเนินกลยุทธ์และการควบคุม

จักรพงษ์ มัตสยะวนิชกูล และพิชญาภา ยืนยาว (2561, น. 51-52) กระบวนการการบริหารองค์การอย่างเป็นระบบเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กรและเป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์การในระยะยาวให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีกระบวนการ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ (SWOT Analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์

International Business Resource Book (อรรณพ ศรีสวาท, 2565, น. 12) ระบุว่า ผู้วางแผนจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดหลักตรรกะเชิงกลยุทธ์ 5 ประการ ได้แก่

1. ความเข้าใจในองค์ประกอบหรือตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้หน่วยงานได้รับผลประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น สำหรับธุรกิจ ผลิต และจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค สถานที่จัดจำหน่ายหรือชั้นวางสินค้าในซูเปอร์มาร์เก็ตน่าจะเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้สินค้า ของเราขายได้เป็นต้น

2. ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดอ่อน-จุดแข็งของงานของตนเอง ผู้วางแผนจะต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจน และไม่เข้าข้างตนเอง

3. ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดอ่อน-จุดแข็งของคู่แข่ง เรื่องนี้มีความสำคัญมากในการที่จะต้องพยายามทราบถึงศักยภาพของคู่แข่ง และปฏิกิริยาของคู่แข่งที่มีต่อแผนการดำเนินงาน และกลยุทธ์ของเรา

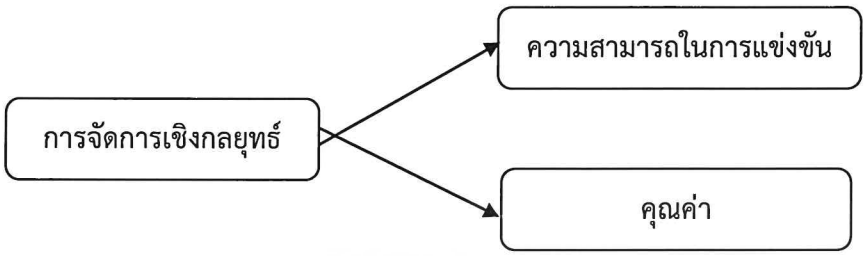
4. ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย และความเกี่ยวข้องของพวกเขาที่มีต่อหน่วยงาน เช่น วิธีการ และปริมาณการใช้ บริการจากหน่วยงานของเรา เป็นต้น ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานกับลูกค้าจะนำมาซึ่งคุณค่าเพิ่ม อันจะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในบริการ และในบางโอกาสอาจจะยอม “จ่ายแพงกว่า” เพื่อที่จะใช้บริการของเรา ซึ่งการทำความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายนั้น สามารถทำได้โดยการจัดทำวิจัยลูกค้าหรือวิจัย ตลาดเพื่อศึกษาว่าลูกค้าแต่ละกลุ่มมีพฤติกรรม และรูปแบบการดำเนินชีวิต (LifeStyles) แบบใด และสนใจทำกิจกรรมในรูปแบบใด

5. ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับหลักทั้ง 4 ประการที่กล่าวมาแล้ว การคาดทำนายเกี่ยวกับพัฒนาการที่จะเกิดขึ้น และการเตรียมการเพื่อพร้อมรับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงเป็นหลักสำคัญที่สุดของการวางแผนหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ คือหน่วยงานที่สามารถควบคุมสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ไว้ได้โดยไม่ปล่อยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นตัวกำหนดทิศทางของการพัฒนา

ทิฆัมพร วาสิทธิ์ (2561) สรุปการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจการวางแนวทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์การสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

1. สร้างและดำรงรักษาความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capacity) เราจะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวอยู่เสมอการกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ช่วยให้ธุรกิจมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถพัฒนาตนเอง ให้มีศักยภาพในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

2. สร้างคุณค่า (Create Value) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างคุณค่า (Value) เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น (Shareholder) ตลอดจนสร้างความพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ของธุรกิจ เช่นพนักงานผู้ขายวัตถุดิบและลูกค้าเป็นต้น



ภาพที่ 2.4 การจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มีส่วนประกอบสำคัญดังต่อไปนี้ (ทิฆัมพร วาสิทธิ์, 2561, ออนไลน์)

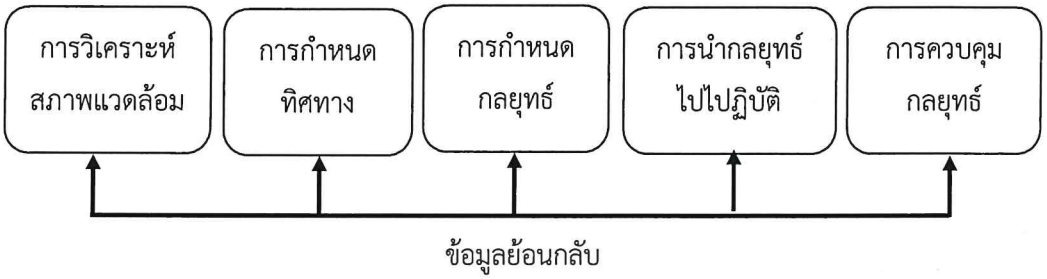
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) องค์การโดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)" ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์การอย่างไรบ้าง

2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์การสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์การ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์การโดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับขั้นภายในองค์การ ตั้งแต่กลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่ ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากรและการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงการจัดการเชิงกลยุทธ์คุณค่าความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงานตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป



ภาพที่ 2.5 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

Pearce and Robinson (2013, p. 5) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยกิจกรรม 9 กิจกรรม ได้แก่ 1) การสร้างเป้าหมายขององค์กร 2) วิเคราะห์ผลกระทบและเงื่อนไขภายในและภายนอกองค์กร 3) การเข้าถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กรรวมไปถึงการวิเคราะห์การแข่งขันและบริบทที่เป็นปัจจัยทั่วไป ทั้งภายนอกและภายในองค์กร 4) การวิเคราะห์ตัวเลือกขององค์กรโดยการจับคู่ระหว่างสิ่งแวดล้อมภายในกับสิ่งแวดล้อมภายนอก 5) จำแนกตัวเลือกที่เป็นไปได้โดยการประเมินตัวเลือกและเปรียบเทียบเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เกิดความสำเร็จในองค์กร 6) คัดเลือกจุดประสงค์และกลยุทธ์ที่ใหญ่ที่สุดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จภายใต้บริบทที่องค์กรประสบอยู่ 7) พัฒนากลยุทธ์ให้อยู่ภายใต้กลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ระยะยาว 8) ปฏิบัติตามกลยุทธ์ตามข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่ และ 9) ประเมินผลสำเร็จของกระบวนการกลยุทธ์ที่ดำเนินไปและเลือกตัดสินใจในอนาคต

Thompson, et al. (2014, อ้างถึงใน ทิฆัมพร วาสิทธิ์, 2561, น. 19) ได้สรุปว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอนเกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Making) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementing) ที่สัมพันธ์กันซึ่งกันและกัน

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Developing a Strategy Vision) ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์การจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์การบอกค่านิยมหลัก (Core Values) ที่ทุกคนยอมรับและแจ้งให้ทุกคนได้ทราบเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่มุ่งหวังร่วมกัน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นเป้าหมายให้การดำเนินงานโดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Crafting a Strategy) เพื่อนำบริษัทดำเนินไปตามเส้นทางเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (Executing the Chosen Strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

5. การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (Evaluating Performance and Initiating Corrective Adjustment) การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์

หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยพิจารณาจากประสบการณ์จริงและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ใหม่ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่

จากการศึกษากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างที่ต้องการ รวมถึงการดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีส่วนประกอบสำคัญดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) 2) การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control)

2.5.4 การบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นแนวทางการบริหารที่เป็นระบบ โดยแต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) สู่เป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ในกรอบทิศทางเชิงกลยุทธ์ หรือที่เรียกว่า “ภารกิจ” (Mission) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ว่าด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และส่วนที่ว่าด้วยการดำเนินการ (Implementation) เพื่อให้แผนดังกล่าวสำเร็จลุล่วงในการดำเนินการดังกล่าว ทรัพยากรจะถูกจัดสรรเพื่อให้มีการใช้กรอบที่มีทิศทางแน่นอน ทั้งเงื่อนเวลาในทุกอณูก็จะถูกกำหนดเพื่อให้มีความสัมพันธ์กันในการผลักดันองค์การไปสู่ทิศทางที่มีการวางกรอบไว้ ความจริงแล้วการบริหารเชิงกลยุทธ์แม้จะมีกรอบกำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวยต่อกันก็จริง แต่ได้เปิดโอกาสให้มีความยืดหยุ่นในการบริหารเพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม จะเห็นได้ว่าภารกิจ (Mission) ที่ถูกต้องจะต้องกำหนดไว้ในลักษณะที่เป็นนามธรรม เพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการตีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตในระยะยาวได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็นการบริหารบนพื้นฐานของดุลยภาพ (Balance) ระหว่างกรอบทิศทางและความยืดหยุ่นในการปรับตัวการบริหารเชิงกลยุทธ์หากมีการดำเนินการอย่างถูกต้องและเป็นระบบแล้วจะเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพยิ่ง เพราะเป็นการบริหารที่มีลักษณะเป็นทั้งการป้องปราบปัญหาโดยมีแผนทิศทางรองรับ และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เนื่องจากเป็นลักษณะการบริหารอย่างเป็นระบบ (Systemic Management) องค์ประกอบของการบริหารองค์การทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับระบบการจัดการ อีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนสำคัญมาก ขึ้นอยู่กับทัศนคติหรือวัฒนธรรมในการบริหารองค์การที่ประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยก็คือคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ หัวใจของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงไม่ใช่อยู่ที่การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีหรือสร้างระบบการบริหารที่ดี แต่อยู่ที่องค์ประกอบของการสร้างบุคลากรให้มีวัฒนธรรมในการคิด เชิงกลยุทธ์ (Strategic) มากกว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) จึงถือเป็นองค์ประกอบของการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพราะถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับคุณภาพบุคลากร อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, น. 241)

นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาจะมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แล้ว สิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้สำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น. 300) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาโดยรวมมีความสำคัญในระดับมาก เพราะสถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งสถานศึกษาต้องใช้กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพตามภาระงานในโครงสร้างของสถานศึกษานั้น ๆ ทั้งด้านการบริหารงบประมาณ บริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงานทั่วไป โดยใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นจึงถือได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการใช้ภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ต้องปรับเปลี่ยนทิศทางวิธีการคิดและการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมภารกิจและขอบข่ายทั้งหมดของสถานศึกษา เช่น การจัดโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากร บุคคล ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการร่วมกัน เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์(Strategic Management) โดยผู้นำระดับสูงขององค์กรหรือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาในทุกขั้นตอน

กล่าวโดยสรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ส่วนคือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 3) การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

1. ขั้นการวางกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ได้แก่ การพิจารณาวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์การ
   1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ
   1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน
   1.3 การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์
2. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ได้แก่
   2.1 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
   2.2 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan)
   2.3 การสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการทำงาน
3. ขั้นการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) ได้แก่
   3.1 การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
   3.2 การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552, น. 29–33) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) หมายถึง ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมด 3 ประการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และการวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์กร โดยเป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ก็คือการที่จะกำหนดสิ่งที่เรียกว่า “ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์” (Strategic Position) โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และพิจารณาถึงข้อเท็จจริงในจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร

ค่านิยมต่าง ๆ เพื่อที่จะวางตำแหน่งกลยุทธ์ให้สอดคล้อง และเป็นไปได้ และสามารถปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเหมาะสม ซึ่งปัจจุบันจะเห็นว่านักบริหารสถานศึกษาจำนวนไม่มากนักที่จะให้ความสำคัญในสิ่งนี้ ซึ่งที่จริงแล้วเป็นเรื่องสำคัญในอันดับต้น ๆ เพราะว่าการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะทำให้เราทราบคำตอบว่า ปัจจุบันสถานศึกษาของเราอยู่ตรงไหน หรือมีศักยภาพแค่ไหน ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์หาสิ่งที่เป็นโอกาส หรือค้นหาอุปสรรคที่เป็นปัจจัยภายนอกของสถานศึกษา และในขณะเดียวกันสถานศึกษาก็ต้องรู้ตัวเองว่ามีปัจจัยอะไรบ้าง ที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อที่จะนำไปสู่การกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์เพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งในตำราพิชัยสงครามของซุนวูได้กล่าวไว้ว่า "รู้เขารู้เรารบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง" ดังนั้นหากผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อย่างจริงจัง ก็จะสามารถล่วงรู้ได้ว่าในสถานการณ์ตอนนั้นสถานศึกษามีสภาพเป็นอย่างไร ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์อยู่ตรงไหน

2. ทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) ประกอบด้วย

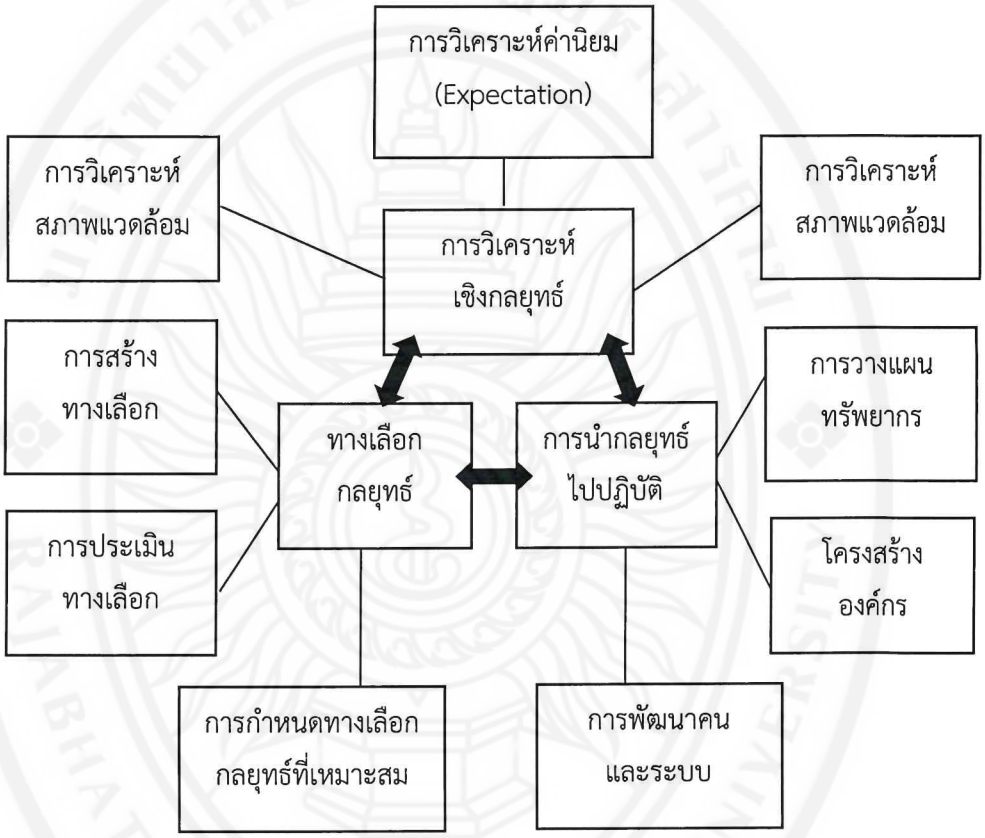
2.1 การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic Options) คือ ขั้นตอนที่จะ พิจารณาความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ไปสู่แนวทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์นั้นย่อมหมายถึงการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction) กล่าวคือ เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กรไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวของการพัฒนาองค์กร ตลอดจนกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจ และรู้ตำแหน่งกลยุทธ์ของสถานศึกษาแล้วว่าอยู่ในสถานการณ์เช่นใด สิ่งที่ต้องคำนึงถึงต่อมาคือ การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ให้เหมาะสมนั่นเอง

2.2 การประเมินทางเลือกกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนการศึกษาความเป็นไปได้ และความเหมาะสมของแนวทาง หรือเป็นการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุด โดยคำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร และ ความเป็นไปได้ที่จะมีการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยม แนวทางดังกล่าวอาจจะเรียกว่า "กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด" (Strategic Fit) เป็นขั้นตอนที่ละเอียดอ่อนหากผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถประเมินได้ว่ากลยุทธ์ที่กำหนดมานั้น มีความเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหน และมีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด การพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาผู้เรียนก็จะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างแน่นอน

2.3 การเลือกกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากได้มีการประเมินข้อดี ข้อเสียของ ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว เป็นช่วงของการตัดสินใจการเลือกทางเลือกใดเป็นที่เด่นชัดในการที่จะนำไปสู่ข้อยุติและได้กลยุทธ์ที่ดีที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาที่ชาญฉลาด และให้ความสำคัญในการหาทางเลือกกลยุทธ์โดยการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาก็จะสามารถเลือกกลยุทธ์ได้อย่างรอบคอบ เนื่องจากกลยุทธ์ที่ได้นั้นได้ผ่านกระบวนการอย่างมีขั้นตอน หากผู้บริหารสถานศึกษาใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของทุกฝ่าย ตั้งแต่ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน ที่ได้รับผลกระทบจากการจัดการศึกษาได้มีส่วนเลือกกลยุทธ์ที่จะนำไปใช้ ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริงแล้ว โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จก็มีความเป็นไปได้สูง

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) หมายถึง ขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นการหามาซึ่งการเงิน กำหนดบุคลากรหรือการสร้างโรงงานหรือเครือข่าย

นอกจากนั้น ยังหมายถึงขั้นตอนของการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้เป็นรายละเอียดที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เพราะว่าเป็นเรื่องของการกำหนดทรัพยากร กำหนดผู้รับผิดชอบ และวิธีดำเนินการให้กลยุทธ์บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งจะมีความละเอียดอ่อนและจะพบกับความท้าทายอีกนานัปการ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับสถานการณ์ได้ทุกเมื่อ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น มีความสามารถโน้มน้าวให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีพลังและความคิดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โอกาสที่จะมีความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปใช้ก็มีสูงขึ้น และขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ดังได้กล่าวมาแล้วสามารถอธิบายได้ตามภาพที่ 2.6 ดังนี้



ภาพที่ 2.6 องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์

พระครูสุตวรธรรมกิจ (2561, น. 104) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ คือ การบริหารที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ ในขณะเดียวกันก็พยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีขององค์การและสภาพแวดล้อมเอาไว้ ลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินผล และการตัดสินใจตามหน้าที่ซึ่งช่วยให้ องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

Robbins and Coulter (2003) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการเชิงกลยุทธ์ 8 ขั้น ซึ่งประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ (Identify the Organization's Current Mission, Objectives and Strategies) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเริ่มต้นด้วยการสำรวจและทบทวนพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ปัจจุบันขององค์การ พันธกิจ จะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความมุ่งหมาย (Purpose) ขององค์การจะได้ยึดถือเป็นหลักในการกำหนดขอบเขตของสินค้าหรือบริการขององค์การ ส่วนเป้าหมายปัจจุบันขององค์การจะทำให้ทราบถึงรายละเอียดของพันธกิจที่กำหนดไว้ ผู้บริหารอาจจ้องพิจารณาว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้นี้สอดคล้องกับพันธกิจหรือไม่ เพียงใดหรือควรต้องมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างไรหรือไม่ การทบทวนกลยุทธ์ขององค์การก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องมีความสอดคล้องของกลยุทธ์กับเป้าหมายขององค์การ และพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์ว่าควรมีการปรับเปลี่ยนหรือไม่ในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyzing the Environment) คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ผู้บริหารในทุกองค์การจำเป็นต้องวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ขององค์การอย่างถูกต้อง ทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General Environment) ซึ่งได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม วัฒนธรรม ประกรศาสตร์ เทคโนโลยี และโลกาภิวัฒน์ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมเฉพาะ (Specific Environment) เช่น ผู้รับบริการ วัตถุดิบ คู่แข่ง กลุ่มผลประโยชน์ ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาแนวโน้ม (Trends) ของสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ เพื่อที่จะได้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

ขั้นที่ 3 กำหนดโอกาสและอุปสรรค (Identifying Opportunities and Threats) เป็นขั้นตอนที่เป็นผลมาจากขั้นตอนที่ 2 เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายในนอกแล้วหากผลกระทบต่อองค์การเป็นบวก (Positive) แสดงว่าเป็นโอกาส (Opportunities) ขององค์การ แต่หากผลกระทบต่อองค์การเป็นลบ (Negative) แสดงว่าเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อองค์การอย่างไรก็ตามสถานการณ์เดียวกันอาจเป็นโอกาสต่อองค์การหนึ่งแต่กลับเป็นอุปสรรคต่ออีกองค์การกนึ่งก็ได้ แม้จะเป็นองค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน (Same industry) ทั้งนี้เพราะแต่ละองค์การอาจมีสิ่งแวดล้อมภายใน คือ ทรัพยากรขององค์การแตกต่างกัน หรือความสามารถการจัดการต่างกันบางครั้งแนวโน้มของสถานการณ์เดียวกันอาจมีผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์การเดียวกันทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กัน

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์การ (Analyzing the Organization's Resources and Capabilities) คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) เช่น พิจารณาทักษะ (Skills) และความสามารถของพนักงานขององค์การ (Abilities) ของพนักงานขององค์การ ผลิตภัณฑ์ (Product) สถานะทางการเงิน (Financial Position) สิ่งแวดล้อมภายในองค์การจะเป็นกรอบกำหนดความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การอย่างหนึ่ง องค์การที่มีความสามารถเด่น (Core Competencies) ทางใดทางหนึ่ง เช่น ทักษะความชำนาญ เทคโนโลยี เงินทุน เหนือองค์การอื่นใดจะเป็นอาวุธสำคัญ (Competitive) ที่สร้างความได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน องค์การธุรกิจปัจจุบันจึงพยายามสร้างความสามารถเด่น (Core Competencies) ที่คู่แข่งไม่อาจมีหรือเทียบเทียมได้

ขั้นที่ 5 กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน (Identifying Strength and Weakness) จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 4 หากองค์การมีสภาพแวดล้อมภายในดีเด่น หรือเหนือกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่งหมายถึงองค์การนั้นมีจุดแข็ง (Strength) แต่หากสิ่งแวดล้อมภายในด้อยกว่าคู่แข่งจะเป็นจุดอ่อน (Weakness) ขององค์การ เมื่อองค์การมีจุดแข็งก็ต้องรักษาจุดแข็งนั้นไว้ให้มีอยู่โดยตลอด ในขณะที่ต้องแก้ไขจุดอ่อนขององค์การไม่ให้ด้อยกว่าคู่แข่งหรือพยายามปรับเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็งให้ได้ อย่างไรก็ดีวัฒนธรรมองค์การ (Organization's Culture) ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมภายในอย่างหนึ่งขององค์การที่เป็นบุคลิกภาพ (Personality) ที่สะท้อนค่านิยม และความเชื่อร่วมกันของคนในองค์การ อาจเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์การก็ได้ เช่นหากวัฒนธรรมองค์การมีผลทำให้พนักงานมีความสามัคคีและภักดีต่อองค์การร่วมมือกันอย่างแข็งขันทำงานหนักเพื่อองค์การ ก็เป็นจุดแข็ง แต่หากวัฒนธรรมองค์การที่เคยปฏิบัติมาตลอดไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การแต่งตั้งพนักงานที่ใช้ระบบอาวุโสอย่างเดียวโดยไม่พิจารณาความสามารถอาจถือเป็นจุดอ่อนขององค์การได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารต้องพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การด้วยกัน หากองค์การใดมีวัฒนธรรมองค์การไม่เหมาะสมก็จะมีผลถึงกลยุทธ์ขององค์การ ผู้บริหารอาจต้องวิเคราะห์พิจารณาวัฒนธรรมองค์การและอาจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

ขั้นที่ 6 กำหนดกลยุทธ์การนำไปปฏิบัติ (Implementation) องค์การทั้งหลายจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ทั้งระดับองค์การ ระดับกลุ่มงาน และระดับหน้าที่ การกำหนดกลยุทธ์จะดำเนินตามขั้นตอนการตัดสินใจ ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์หลากหลาย หรือหลายทางเลือก แล้วเลือก กลยุทธ์ที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด และจะต้องพยายามประสานหรือผนวกกลยุทธ์ให้เข้ากันได้กับกลยุทธ์ด้านอื่น ๆ ขององค์การและ จะเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากจุดแข็ง และโอกาสเหนือคู่แข่งโดยพยายามให้เกิดความได้เปรียบอย่างยั่งยืน (Sustainable)

ขั้นที่ 7 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies) กลยุทธ์จะบังเกิดผลเมื่อนำไปปฏิบัติ แม้ผู้บริหารจะวางแผนกลยุทธ์ไว้ดีเลิศเพียงใดหากไม่มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมก็จะไม่เกิดประโยชน์อะไรต่อองค์การ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ซึ่งจะต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การจูงใจและความเป็นผู้นำ

ขั้นที่ 8 การประเมินผลงาน (Evaluating Results) ขั้นสุดท้ายของกระบวนการการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การประเมินผลงานเพื่อให้ทราบว่ากลยุทธ์ (Strategies) ที่ปฏิบัติไปทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ภายใต้พันธกิจ (Mission) เพียงใด มีความคลาดเคลื่อนระหว่างวัตถุประสงค์กับการปฏิบัติจริงตรงไหน ควรมีการปรับแก้อย่างไร กระบวนการประเมินผลงานหรือการควบคุม (Control Process) ซึ่งเป็นกระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าบรรลุผลสำเร็จตามแผน หากมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนก็จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารทั้งหลายล้วนต้องเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการควบคุม แม้เป็นผู้บริหารในส่วนงานหรือกิจกรรมย่อย ๆ ในแผนก็ตาม

กล่าวโดยสรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ คือ การบริหารที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จในขณะเดียวกันก็พยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีขององค์การและสภาพแวดล้อมเอาไว้ ลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินผล และการตัดสินใจตามหน้าที่ซึ่งช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

2.5.5 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)

การวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์การของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต (พสุ เดชะวินทร์, 2556, น. 35)

Dess and Miller (1993) จัดแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 2 ชนิด คือ

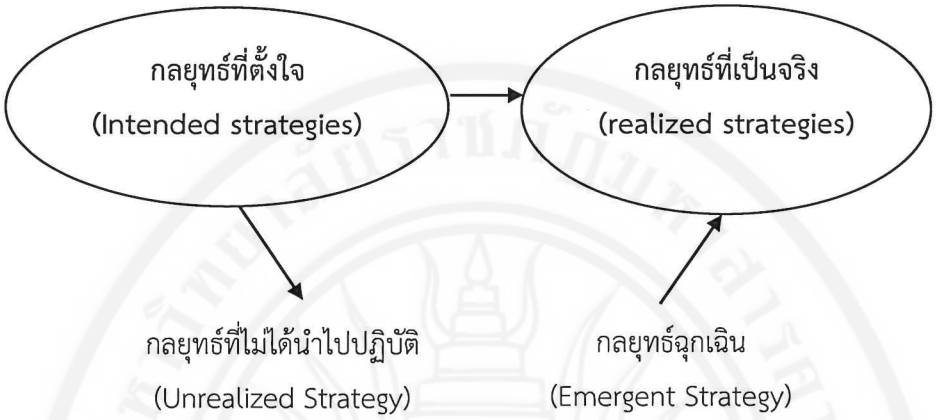
1. กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Intended Strategies) ได้แก่ กลยุทธ์ที่ผู้จัดการเสนอแนะ (Propose) ออกแบบ (Design) และคาดหวัง (Expect) ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ เป้าหมาย (Goals) นโยบาย (Policies) และแผนปฏิบัติการ (Plans)



ภาพที่ 2.7 กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Intended Strategies)

2. กลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ตรงกันข้ามกับกลยุทธ์ที่ตั้งใจ เพราะเป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติงานที่ก่อตัวขึ้นเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งใจขององค์กรนั้นเมื่อถึงเวลานำไปปฏิบัติอาจแตกต่างจากที่เกิดขึ้นจริงก็ได้ เพราะในทางปฏิบัตินั้นกลยุทธ์เริ่มแรก (Original Strategy) เกือบทุกกลยุทธ์จะมีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้ง ในช่วงที่อยู่ในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) เหตุผลก็เนื่องจากว่า สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เดิมอาจใช้ไม่ได้ผล จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ในบางส่วนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงนั้นด้วย จึงสรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์ที่ตั้งใจไว้แต่เดิมบางส่วนที่ไม่ได้นำไปปฏิบัติเรียกว่า "กลยุทธ์ที่ได้ นำไปปฏิบัติ" (Unrealized Strategy) และกลยุทธ์ที่

เกิดขึ้นใหม่ โดยที่ไม่ได้วางแผนมาก่อนเรียกว่า “กลยุทธ์ฉุกเฉิน” (Emergent Strategy) ดังนั้น “กลยุทธ์ที่เป็นจริง” (Realized Strategy) จึงเป็นการรวมกัน ของกลยุทธ์ที่จงใจ (Deliberate Strategy) กับกลยุทธ์ฉุกเฉิน ซึ่งพัฒนาเสริมแทรกเข้ามาใหม่



ภาพที่ 2.8 กลยุทธ์ที่ตั้งใจและกลยุทธ์ที่เป็นจริง

นอกจากนี้มีนักวิชาการ หน่วยงาน ได้กล่าวเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

ประพนธ์ ผาสุขยืด (2549, น. 35) เสนอว่า กลยุทธ์หรือแนวทางเพื่อให้สามารถไปถึงจุดหมายได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบของแผนยุกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Value) ของชุมชน/องค์กรโดยรวมว่าต้องการจะเห็นชุมชน/องค์กรเป็นเช่นไร ? อะไรคือพันธกิจหลัก ? และอะไรที่ถือว่าเป็นคุณค่าหรือค่านิยมของชุมชน/องค์กรที่ต้องการ โดยที่ทั้งสามส่วนนี้จะต้องไม่ขัดแย้งซึ่งกันและกัน

2. การระบุเป้าหมายซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพื่อที่จะตอบคำถามที่ว่าเราทำสิ่งที่ทำอยู่นี้ไปทำไม (Why) และอะไร (What) คือ ผลลัพธ์ที่เราต้องการ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) กลวิธี (Tactic) เป็นการวางแนวทาง เสนอวิธีการหรือเครื่องมือที่จะทำให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เทคนิคในการกำหนดยุทธศาสตร์มีหลายวิธี แต่ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายก็ ได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และปัญหาที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า SWOT Analysis การวิเคราะห์ SWOT จะทำให้เราสามารถตอบคำถามที่ว่า เราจะเดินไปสู่จุดหมายได้อย่างไร (How) ภายใต้สถานภาพขององค์กรตามที่เป็นอยู่ โดยดูจากสถานการณ์รอบด้านประกอบ

4. การพิจารณาเพื่อระบุว่ามีอะไรบ้างที่ถือเป็นปัจจัยหลัก ๆ ที่จะผลักดันให้เราทำงานได้สำเร็จ โดยที่ปัจจัยเหล่านี้มักจะหนีไม่พ้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน และทรัพยากรที่จำเป็น เช่น คน เครื่องมือ หรืองบประมาณ เป็นต้น

5. การกำหนดเครื่องมือที่จะใช้สำหรับติดตามและประเมินงานต่อไป ซึ่งก็ได้แก่ การกำหนดตัวชี้วัดหลัก ๆ ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีจำนวนไม่มากจนเกินไป คือต้องเลือกเฉพาะตัวหลัก ๆ เท่าที่จำเป็น โดยที่ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมานี้จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น

ทั้งนี้รายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ ของแผนกลยุทธ์ ดังที่ ประพนธ์ ผาสุขยืด แสดงดังภาพที่ 2.9 ดังนี้



ภาพที่ 2.9 องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

สุพจน์ อินหว่าง และคณะ (2556, น. 30-35) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งก็คือ การกำหนดมาตรการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในหนึ่งวัตถุประสงค์อาจมีกลยุทธ์หลายต่อหลายกลยุทธ์ และในบางกลยุทธ์ก็อาจสนองต่อเป้าหมายมากกว่าหนึ่งเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ควรเป็นรูปธรรมมากขึ้น เช่น กลยุทธ์ด้านการตลาดจำเป็นต้องศึกษาภาวะทางการตลาด กำหนดมาตรการและทางเลือกการประเมินผลในด้านการใช้มาตรการ หรือการกำหนดแผนการพัฒนาองค์การ จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์

ด้วยการใช้รูปแบบการพัฒนาองค์การแบบใดมาเป็นตัวเลือกในการตัดสินใจ ในขั้นตอนการทำแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องมีการทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งต้องใช้ความละเอียดและเป็นรูปธรรมมาก ในส่วนนี้จะต้องกำหนดส่วนงานและบุคคลที่รับผิดชอบในการดำเนินการ บางธุรกิจอาจมีการกำหนดหลักการหรือหลักปฏิบัติหรือจริยธรรมที่องค์การต้องเน้นเข้าไปด้วย กล่าวได้ว่า การทำแผนกลยุทธ์จะต้องสร้างระบบความเชื่อม โยงของมาตรการต่าง ๆ ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวให้สัมพันธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.6 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยทั้งหกประการขององค์การ อันได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี และยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้พนักงานนำการตัดสินใจของตนลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน กล่าวคือ บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผน ออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์การ ส่วนบทบาทที่สองในฐานะของผู้ที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนดและผู้นำสู่การปฏิบัติ (พระครูสุตวรธรรมกิจ, 2561, น. 104) ทั้งนี้ในการนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในเบื้องต้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.6.1 นิยามความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นการทำงานหลายหน้าที่ที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น และเป็นการช่วยเหลือองค์การในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์การ (Huey, 1994, p. 50) เน้นการใช้แรงจูงใจและมีเทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลาย และมีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ รวมถึงเป็นบุคคลที่ใช้การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอหลากหลายและเน้นแบบสองทาง ทำงานโดยเน้นกระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การ ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้ รวมถึง ความสามารถในการทำนายอนาคตด้วยมีสายตาที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น การวางแผนกลยุทธ์ และการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์นำไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์ (Contino, 2004, pp. 52-53)

ทั้งนี้มีนักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับนิยามและความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2554, น. 206-207) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นภาวการณ์นำโดยกำหนดทิศทางและกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะของผู้บริหารระดับสูง คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path-Goal Leadership) ซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผล สำเร็จในงาน และผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556, น. 43) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นความสามารถของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์การโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมเป็นหลักแล้วสื่อสารจูงใจเพื่อนำวิสัยทัศน์นั้นไปสู่การปฏิบัติผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำที่มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์การในระยะยาว การวางแผนกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, น. 51) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการ คาดการณ์และมองเห็นอนาคต โดยคงสภาพความยืดหยุ่น คิดอย่างมีกลยุทธ์และทำงานร่วมกับผู้อื่น ในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดแก่องค์การในอนาคต

วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, น. 26) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การที่ผู้นำใช้กระบวนการกำหนดทิศทางขององค์กร นำไปสู่การสร้างและปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2560, น. 7) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้มีความสามารถที่จะคาดคะเน สร้างวิสัยทัศน์รักษาความคล่องตัว ให้อำนาจแก่บุคคลอื่น เพื่อที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เมื่อจำเป็น

พระครูสุตวรธรรมกิจ (2561, น. 79) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่นและสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ปรีดี นุกุลสมปรารถนา (2564, น. 1) กล่าวถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ว่าคือผู้นำที่มีทักษะหลาย ๆ อย่างอยู่ในตัว ทั้งความสามารถ มุมมอง ความคิด และพฤติกรรมที่ผสมผสานทั้งเหตุผลบวก จินตนาการ สามารถสร้างความสำเร็จให้เกิดกับองค์กรในแบบต่าง ๆ และบริหารจัดการทั้งผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงผู้บริหารระดับสูงในองค์กร และผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เก่งมาก ๆ นั้น ก็สามารถเปลี่ยนสถานการณ์เลวร้ายหลาย ๆ อย่างให้กลับมาดีได้ และยังสามารถแปลงกลยุทธ์ให้กลายเป็นกลวิธีได้อย่างเหมาะสมอีกด้วย

พรชัย เจดามาน (2562, น. 31) กล่าวว่า ภาวะผู้เชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำการบริหารจัดการและการผสมผสานการเปลี่ยนแปลง การให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (Human Capital) วัฒนธรรมองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ

Finkelstein and Hambrick (1996, p. 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าหมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูง ที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตรับผิดชอบงานทั้งองค์การ

David (1997) กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) หมายถึง กระบวนการบริหารที่จะให้ปฏิบัติภารกิจของ องค์กรให้สำเร็จ ขณะเดียวกันก็พยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีขององค์กรและสภาพแวดล้อมไว้ ลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นทั้งศาสตร์และ ศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินผล

Daft (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการมองอนาคต รักษาความยืดหยุ่น มีความคิดเชิงกลยุทธ์ และกระตุ้นริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

DuBrin (2007, p. 391) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการในการกำหนดทิศทางกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังเป็นอีกหนึ่งในประเภทของภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จด้วยดี

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการพัฒนาองค์การในเชิงกลยุทธ์ มีการคาดการณ์และมองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์การในระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสิ่งแวดล้อม รวมทั้งเป็นผู้นำที่มีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ สามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.6.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นการทำงานหลายหน้าที่ที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่นและเป็นการช่วยเหลือองค์การในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยมีขอบเขตความรับผิดชอบทั้งองค์การ (Huey, 1994, pp. 42-48)

มีนักวิชาการได้กล่าวเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

พระครูสุตวรธรรมกิจ (2561, น. 79-80) กล่าวว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของกิจการขององค์การ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมและขอบเขตได้กว้างขวางและชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีความลึกซึ้งการวิเคราะห์ปัญหาในระดับที่มีนัยสำคัญต่ออนาคตขององค์การซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การตามทิศทางที่ชัดเจนและเป็นเครื่องนำทางที่เป็นรูปธรรมสำหรับสมาชิก โดยช่วยให้สมาชิกเข้าใจในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และทิศทางที่แน่นอนขององค์การ ไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อองค์การในการสร้างความเข้าใจระหว่างการทำงานและบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น บุคลากร ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์ และหน่วยงานราชการที่สามารถติดตามตรวจสอบการดำเนินงานและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีการศึกษาวิเคราะห์ และจัดระบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์การอย่างรัดกุมและชัดเจน ทำให้การดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนการเปลี่ยน แปลงให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม มีเทคนิคหรือกลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจและดูแลผู้รับบริหารอย่างใกล้ชิด

วรวรรษ เทียมสุวรรณ และคณะ (2562, น. 228) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 ที่ผู้นำต้องนำมาใช้เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทักษะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 สามารถช่วยให้ผู้นำได้เปรียบทางการแข่งขันกับองค์กรต่าง ๆ ได้ ซึ่งทั้งความสามารถของผู้นำในฐานะหัวหน้าขององค์กร และความช่วยเหลือจากบุคลากรในองค์กรที่จะช่วยกันปรับปรุง และพัฒนาองค์กรไปสู่ความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก

Betty Smith Williams (2005, pp. 25-27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของกิจการขององค์การช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมและขอบเขตได้กว้างขวางและชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีความลึกซึ้งในการวิเคราะห์ปัญหาในระดับที่มีนัยสำคัญต่ออนาคตขององค์การซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์ช่วยจะส่งเสริม และสนับสนุนการกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การตามทิศทางที่ชัดเจนและเป็นเครื่องนำทางที่เป็นรูปธรรมสำหรับสมาชิก

Feldman, Harriet, et al. (2008) สรุปภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีการศึกษา วิเคราะห์และจัดระบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์การอย่างรัดกุมและชัดเจน ทำให้การดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนการ เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม มีเทคนิคหรือกลยุทธ์การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจและดูแลผู้รับบริการอย่างใกล้ชิด

Adrair (2010, p. 56) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การทุกขนาด ทุกระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การ อันได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี และยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้บุคลากรนำการตัดสินใจของตนเองลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน (Dual Role) กล่าวคือ บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์การ ส่วนบทบาทที่สองในฐานะที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนด (Formulator) และผู้นำสู่การปฏิบัติ (Implementer) ในกรณีที่องค์การยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์หรือกรณีที่องค์การกำลังแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ ด้านกลยุทธ์ในกรณีเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีบทบาทความรับผิดชอบที่ สำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางให้แก่องค์การ ต่อมุมมองและความสามารถในการอ่านสภาพแวดล้อมของตน แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นองค์การที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นระบบมานาน ก็มักมีกลยุทธ์ในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จเรียบร้อยอยู่แล้ว ในกรณีหลังนี้ ผู้มีอำนาจมีบทบาทสำคัญเพียงเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติเพียงอย่างเดียวเท่านั้น บทบาทคู่ขนานของผู้นำ เป็นทั้งผู้กำหนดกลยุทธ์และบทบาทในฐานะเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ

Maria (2011) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยให้สมาชิกเข้าใจในวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์และทิศทางที่แน่นอนขององค์การ ไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงาน ทำให้

องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อองค์การในการสร้างความเข้าใจระหว่างการทำงานและบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น บุคลากร ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์และหน่วยงานราชการที่สามารถติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

กล่าวโดยสรุปภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ การพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะสามารถมองเห็นภาพรวมและขอบเขตงานชัดเจนเป็นรูปธรรม การมองภาพรวมในเชิงกลยุทธ์ ทำให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงาน รวมทั้งการใช้และการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.6.3 คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์

การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์นี้ ก็มีความหมายที่คล้ายคลึงกับการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path-Goal Leadership) ซึ่งเป็นผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน หรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นกระบวนการ นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องสนใจในลักษณะของจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างมาก การเป็นผู้นำโดยมุ่งที่จุดมุ่งหมายนี้ต้องอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมายและคุณค่าขององค์การ รวมทั้งกำหนดทิศทางขององค์การที่จะเดินไป และเป็นการให้อำนาจแก่พนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วย (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2556, น. 43)

ทั้งนี้มีนักวิชาการได้กล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

ปรีดีนุกูล สมปรารถนา (2564, น. 2-3) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ทักษะและลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องมีทักษะและความชำนาญเพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรอยู่ด้วยกัน 6 ทักษะ ได้แก่ 1) ความสามารถในการคาดการณ์และมีส่วนร่วมในทุกสถานการณ์ 2) มีมุมมองที่หลากหลายและกล้าเผชิญหน้าความท้าทายต่าง ๆ 3) ทักษะในการแปลหรือตีความสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 4) การตัดสินใจที่เหมาะสมกับเงื่อนไขต่าง ๆ 5) ทักษะการบริหารจัดการทีมงานให้บรรลุเป้าหมาย และ 6) พร้อมเรียนรู้และปรับปรุงแก้ไขอยู่ตลอดเวลา

2. ลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ นอกเหนือจากทักษะที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ต้องมีแล้ว ผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะตัวที่ โดดเด่นซึ่งประกอบไปด้วย 6 ลักษณะ นั่นก็คือ

2.1 เป็นคนที่มีทักษะการสื่อสารที่ดีมาก ผู้นำเชิงกลยุทธ์นอกเหนือจากการมีทักษะจำพวก Hard Skill ยังต้องเป็นคนที่มีบุคลิกลักษณะของการเป็นผู้สื่อสารที่ดี เพราะมันจะช่วยให้ผู้นำสามารถสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลรวมไปถึงความคิดต่าง ๆ ให้กับทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบการประชุม การสอนงาน การถ่ายทอดงาน การนำเสนองาน รวมไปถึงการทำ Presentation ต่าง ๆ

2.2 เป็นผู้ฟังอย่างตั้งใจจริง นอกจากเป็นผู้ถ่ายทอดหรือสื่อสารที่ดีแล้วก็ต้องรับฟังสิ่งต่าง ๆ อย่างตั้งใจ ผู้นำที่รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จะช่วยให้องค์กรได้เรียนรู้และปรับตัวได้รวดเร็วขึ้น ทั้งการปรับปรุงสินค้าหรือบริการรวมถึงเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ความเป็น

ผู้ฟังที่ดีจะช่วยสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ ดีและมีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลต่อบรรยากาศการทำงาน

2.3 มีความมุ่งมั่นและให้คำมั่นสัญญา ความมุ่งมั่นหรือที่เรียกว่า Passion นั้นจะช่วยจุดประกายให้กับพนักงานและองค์กรขับเคลื่อนไปด้วยความสนุกสนาน ความตื่นเต้น ซึ่งมันสร้างให้เกิดความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ นอกจากนั้นความมุ่งมั่นและคำมั่นสัญญาที่มี ยังช่วยให้ก้าวข้ามอุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างไม่ยากเย็นเวลาทำโครงการหรือแคมเปญต่าง ๆ

2.4 คิดบวกเสมอ หากผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) ที่เป็นบุคลิกลักษณะของตัวเองจะยิ่งสร้างขวัญและกำลังใจให้กับทีมงาน เพราะผู้นำลักษณะนี้จะสร้างบรรยากาศดี ๆ ในการทำงาน สร้างพลังบวก และเรื่องราวดี ๆ อยู่เสมอ

2.5 ความร่วมมือในองค์กรย่อมมีฝ่ายและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นส่วนผลักดันให้เกิดความสำเร็จ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องทำงานร่วมกับหลายฝ่ายและอาศัยความร่วมมือเพื่อให้ผลลัพธ์ออกมาดีที่สุดแก่ตัวองค์กร โดยนอกเหนือจากความร่วมมือในการทำงานแล้วยังต้องแสดงให้เห็นถึงความยุติธรรมและคุณธรรมในด้านต่าง ๆ ด้วย

2.6 ความสามารถด้านการเจรจา สุดท้ายที่ขาดไม่ได้เลยคือความโดดเด่นด้านการเจรจาที่เป็นการเจรจาเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ หรือเรียกได้ว่ามีลักษณะเชิงการทูต (Diplomacy) เมื่ออยู่ในภาวะวิกฤตหรือสถานการณ์คับขัน และความเป็นกลางต่อสถานการณ์ต่าง ๆ นั้นก็สำคัญมากสำหรับผู้นำเชิงกลยุทธ์

Senge (1990, pp. 189-192) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบใหม่ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ว่าคนที่จะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องมี 1) วิสัยทัศน์ส่วนตน คือ มีจุดมุ่งหมายมีความคาดหวังที่จะเป็นไปอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต 2) มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี คือ เมื่อมีวิสัยทัศน์แล้วก็ต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือทำกิจทั้งปวงให้บรรลุ ต่อผลสำเร็จ 3) มีความมุ่งมั่นหมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และ 4) ความคิดวิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วยเหตุด้วยผล โดยแบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น

1. นักออกแบบ (Designer) หมายถึง เป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยผู้นำต้องทำกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถมองเห็นโอกาสที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาใด ๆ โดยการออกแบบวิธีการ ขั้นตอน และรูปแบบของกระบวนการภายในองค์กรตลอดจนรูปแบบการผลิต

2. ผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ (Steward) กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ต้องรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่นและปรับแต่งวิสัยทัศน์ของตน ซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ให้บริการที่จะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำจำเป็นต้องมีที่พึ่งพิงแก่ผู้ตามเป็นผู้คอยช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการมีพี่เลี้ยง และมีผู้ให้ความช่วยเหลือ

3. เป็นครูผู้สอน (Teacher) หมายถึงการเป็นผู้นำที่ ต้องส่งเสริมความรู้ พัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นระบบ และทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบันทั้งหมดได้ โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดได้เข้าใจมากกว่ามุ่งให้ทำตาม

Dess and Miller (1993, pp. 320-321) ได้ศึกษาพบว่ากิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประเภท ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Setting a Direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์การในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง

2. การออกแบบองค์การ (Designing the Organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การ ที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

3. การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ (Instilling a Culture) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

Nahavandi (2000, pp. 208-209) กล่าวถึงประเภทคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังนี้

1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุม (High–Control Innovator หรือแบบ HCI) เป็นผู้นำที่ชอบแสวงหาความท้าทายสูง แต่ยังเน้นการควบคุมการปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การอย่างเข้มงวด ผู้บริหารลักษณะนี้จะมองสิ่งแวดล้อมว่าเป็นโอกาสและเต็มใจที่จะใช้เทคโนโลยีก้าวหน้าขั้นสูงมาช่วยให้บรรลุเป้าหมาย เป็นผู้นำที่แสวงหากลยุทธ์ที่มีลักษณะริเริ่มและมีความเสี่ยงทั้งระดับองค์การและระดับส่วนงาน เพื่อให้สามารถเข้าสู่ตลาดใหม่หรืออุตสาหกรรมใหม่ ในส่วนตรงกันข้ามกับคุณสมบัติในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เมื่อเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ภายนอกคือผู้นำแบบสร้างสรรค์ที่ควบคุมจะมีลักษณะอนุรักษ์นิยมในการบริหารจัดการต่าง ๆ

2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้รักษาสถานภาพเดิม (Status Que Guardian หรือแบบ SQG) ผู้นำลักษณะนี้ไม่แสวงหาความท้าทายแต่ต้องการที่จะควบคุม โดยจะควบคุมงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การไว้ที่ตนเอง และมักปฏิเสธการกระทำใด ๆ ที่ตนเห็นว่าเป็นการเสี่ยง เป็นผู้ที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกเป็นภัยคุกคาม และใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะปกป้องมิให้องค์การของตนได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นผู้นำที่ไม่แสวงหากลยุทธ์ใหม่ที่สร้างสรรค์แต่ จะยึดติดอย่างเหนียวแน่นกับแนวคิดเดิม หรือกลยุทธ์ที่ผ่านการทดสอบแล้วเท่านั้นองค์การที่ดำเนินการภายใต้ผู้นำแบบนี้ จึงยากที่จะปรับปรุงพัฒนาให้เป็นผู้นำที่มีผลผลิตและนวัตกรรมใหม่ ๆ ออกมาสู่ตลาด เป็นองค์การที่เรียกได้ว่ามีประสิทธิภาพและมีค่าใช้จ่ายต่ำ การดูแลอย่างใกล้ชิดและการใช้วิธีการต่าง ๆ แบบอนุรักษ์นิยมอย่างเข้มงวด มีวัฒนธรรมองค์การที่ถูกกำหนดอย่างชัดเจน ซึ่งทั้งผู้บริหารและพนักงานจะต้องปฏิบัติตามแนวทางและวิธีการที่เคยปฏิบัติเป็นประจำการตัดสินใจจะมีลักษณะการรวมศูนย์อำนาจสูง โดยผู้นำจะต้องรับรู้และเข้าไปเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่สำคัญโดยตรง

3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม (Participative Innovator หรือแบบ PI) ผู้นำแบบนี้มุ่งแสวงหาโอกาสความท้าทายและการริเริ่มใหม่จากภายนอก ในขณะที่การดำเนินงานภายในองค์การจะสร้างระบบโครงสร้างแบบหลวม ๆ ที่มีความยืดหยุ่น มีลักษณะที่เปิดกว้างสูง เน้นวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมการมีส่วนร่วมและการเปิดเผย ผู้นำแบบนี้มองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกว่า เป็นการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้แก่ องค์การได้มากมาย และพร้อมเปิด รับกระแสอิทธิพลภายนอกเข้าสู่องค์การ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายและมีแนวโน้มที่จะเลือกกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงสูงองค์การที่บริหารภายใต้ผู้นำแบบนี้เป็นที่รู้จักทั่วไปในฐานะที่มีความเป็นหนึ่งในด้านเทคโนโลยี การริเริ่มสร้างสรรค์ทางการบริหาร

และการริเริ่มด้านนวัตกรรม การเปิดกว้างและกระจายอำนาจ โดยการตัดสินใจต่าง ๆ จะดำเนินการเบ็ดเสร็จที่ระดับล่างให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ จึงมักกระจายอำนาจการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ดังกล่าว องค์การมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นแบบหลวม ๆ แต่มีความอดทนสูงต่อการรับฟังความคิดและวิธีปฏิบัติอันหลากหลายของบุคคลอื่นได้ดี สิ่งที่เป็นจุดร่วมที่สำคัญคือ “อดทนต่อความหลากหลาย”พนักงานขององค์การจะถูกกระตุ้นและสนับสนุน กระบวนการในการปฏิบัติงานด้วยตนเองและได้รับความมีอิสระในการนำเสนอการตัดสินใจของตน ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ที่ให้มีส่วนร่วมจึงช่วยบรรยากาศความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ในการพัฒนาปรับปรุงด้านโครงสร้างและเกิดสิ่งริเริ่มใหม่ ๆ ซึ่งนำไปสู่การค้นพบสิ่งใหม่ที่เกี่ยวกับการสร้างผลผลิต งานบริการและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ

4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้บริหารกระบวนการ (Process Manager หรือแบบ PM) เป็นผู้นำที่ชอบกลยุทธ์แบบอนุรักษ์นิยมที่ยึดติดกับแนวคิดหรือวิธีการเดิมที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้วชอบหลีกเลี่ยงนวัตกรรมใหม่ที่อาจมีความเสี่ยง แต่เนื่องจากผู้นำประเภทนี้มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ จึงออกมายอมรับความหลากหลายทางความคิดและการเปิดกว้างขึ้นในองค์การ พนักงานไม่ถูกบังคับให้ต้องยึดติดกับเป้าหมายและนวัตกรรมร่วมกัน แต่ละคนจะมีอิสระและการปฏิบัติงานประจำจะไม่ถูกวัดในเรื่องมาตรฐานสูงมากนัก เพราะไม่ส่งผลเสียหายร้ายแรงแก่องค์การ

สรุปภาวะผู้นำชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 4 แบบด้วยกัน ได้แก่ แบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุมแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม แบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมและแบบผู้บริหารกระบวนการ ซึ่งแต่ละแบบก็มีความแตกต่างกันออกไป โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุม เป็นผู้นำที่มีความต้องการความท้าทายสูง มีการสร้างวัฒนธรรม การควบคุมที่เข้มงวดในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน มีการตัดสินใจค่อนข้างจะมีลักษณะรวมอำนาจ โดยผู้นำจะกระจายอำนาจการตัดสินใจที่สำคัญน้อยมาก ภาวะผู้นำ เชิงกลยุทธ์แบบผู้รักษาสถานภาพเดิม เป็นผู้นำที่ไม่แสวงหากลยุทธ์ใหม่ที่สร้างสรรค์แต่จะยึดติดอย่างเหนียวแน่นกับแนวคิดเดิม การตัดสินใจจะมีลักษณะการรวมศูนย์อำนาจสูง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม เป็นผู้นำที่มีลักษณะที่เปิดกว้างสูงเน้นวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมการมีส่วนร่วมและการเปิดเผย ผู้นำแบบนี้มองการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นภายนอกว่าเป็นการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้แก่องค์การได้มากมาย และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้บริหารกระบวนการเป็นผู้ที่ยึดติดกับแนวคิดเดิมหรือวิธีการเดิมที่ผ่านการพิสูจน์แล้วชอบหลีกเลี่ยงนวัตกรรมใหม่ที่อาจมีความเสี่ยง



ภาพที่ 2.10 ประเภทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

Davies and Davies (2004, pp. 29-38) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ด้าน คือ

1. ด้านความสามารถในการจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วย

1.1 ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ มีความสามารถในการมองไปในอนาคต เข้าใจบริบทขององค์การในปัจจุบัน กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และรูปแบบการดำเนินงานในภาวะปัจจุบัน

1.2 ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1.3 ความสามารถในการปรับสมาชิกในองค์การให้เข้ากับองค์การ สร้างค่านิยมในองค์การที่สนับสนุนให้สมาชิกเกิดความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ มีการตัดสินใจที่ถูกต้องทันต่อเวลาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

2. ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งประกอบไปด้วย

2.1 เป็นผู้ที่ไม่พึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Dissatisfaction or Restlessness with the Present) คือ มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ปรับปรุง พัฒนาองค์การอยู่ตลอดเวลา

2.2 มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ ๆ (Absorptive Capacity) สามารถนำความรู้มาวิเคราะห์ ประยุกต์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ต่อองค์การ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

2.3 มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Capacity) เป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นสูง

2.4 มีภาวะผู้นำฉลาด และมีสติปัญญา (Leadership Wisdom) มีการตัดสินใจที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม สามารถวิเคราะห์ตัดสินใจได้ว่าสิ่งไหนคือความคิดที่ดีหรือไม่ดี ทำให้ผู้อื่นยอมรับในคุณค่าและความคิดของตน นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

Hitt, Ireland, and Hoskission (2007, pp. 372-383) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลไว้ 5 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) คือ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2. การบริหารทรัพยากรในองค์การ (Effectively Managing the Firm's Resource Portfolio) มีความสามารถใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์การ ทั้งด้านงบประมาณและด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า คุ้มทุน เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

3. สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล (Sustaining an Effective Organizational Culture) มีความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

4. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing Ethical Practices) เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจ มีการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

5. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (Establishing Balanced Organizational Control) มีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน คุณภาพการบริการ ผู้รับบริการพึงพอใจในการบริการที่ได้รับและผู้ให้บริหารมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติตน

Hitt, Haynes and Serpa (2010, pp. 437-444) กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 ต้องมี 8 ประการ คือ 1) พัฒนาและสื่อสารวิสัยทัศน์ 2) ปรับเปลี่ยนความสามารถหลักให้เหมาะสมและโดดเด่น 3) เน้นการใช้ทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ 4) ลงทุนกับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีให้ทันสมัย 5) ใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายและใช้ต้นทุนต่ำ 6) สร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร 7) พัฒนาและใช้การควบคุมเชิงสมดุล และ 8) ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม

จากการศึกษาเอกสารและแนวคิดของนักวิชาการผู้วิจัยสรุปได้ว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะมีลักษณะเป็นผู้มองการณ์ไกลในการกำหนดทิศทางขององค์กร สามารถกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้นำต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์กรและมีการคิดและวางแผนแบบมีกลยุทธ์ โดยในการดำเนินงานผู้บริหารขององค์กรหรือหน่วยงานจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์และกำหนดกลยุทธ์ของสถาบันไว้ในแผนกลยุทธ์ของสถาบัน และคณะวิชา และกำกับติดตามให้มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์สำเร็จ โดยสร้างความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนในองค์กร รวมทั้งสร้างพันธมิตรภายนอกองค์กร มีการสร้างให้คนในองค์กรรักในองค์กรของตนเอง มีจิตวิญญาณการเป็นสมาชิกขององค์กร และผู้นำจะต้องมีการพัฒนาให้คนใน องค์กรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งส่งเสริมให้เป็นผู้นำในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งหากผู้นำ ของมหาวิทยาลัยมีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์จะสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

2.6.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นทฤษฎีในกระบวนทัศน์ของ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งมีทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีแนวคิดร่วมกัน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมีกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557) ซึ่งผลการศึกษาที่สนับสนุนทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ผลการศึกษาบทบาทความเป็นสัญลักษณ์ และอำนาจทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูง (Hambrick and Fredrickson, 2001) ผลการศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Hitt and Ireland, 2002) และยังมีการศึกษาเกี่ยวกับทีมผู้บริหารระดับสูง (Simons, Pelled and Smith, 1999)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นทฤษฎีที่มีจุดร่วมกับทฤษฎีการบริหารหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีเชิงระบบ ทฤษฎีการบริหารเน้นเป้าหมาย ทฤษฎีการพัฒนาคุณภาพแบบก้าวกระโดด ด้วยวิธีการ Six Sigma ทฤษฎีการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน ทฤษฎี Balance Scorecard เป็นต้น (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557) ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) จึงเกี่ยวกับความคิดความเข้าใจในระดับสูง การกำหนดทิศทางขององค์การ การกำหนดและการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำตามทฤษฎีนี้จะเชื่อว่าการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นต้องเป็นผลจากการที่ต้องติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ การคาดการณ์ถึงอนาคต และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่อนาคต (กนกอร สมปราชญ์, 2559) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Senge (1990)

Senge (1990) ได้บรรยายถึงภาวะผู้นำแบบใหม่ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ว่าคนที่จะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องมี 1) วิสัยทัศน์ส่วนตน คือ มีจุดมุ่งหมาย มีความหวังที่จะไปเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต 2) มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี คือ เมื่อมีวิสัยทัศน์แล้วก็จะต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือทำกิจทั้งปวงให้บรรลุต่อผลสำเร็จ 3) มีความมุ่งมั่นหมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และ 4) มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วยเหตุผลโดยได้แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น

1. นักออกแบบ หมายถึง เป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายขององค์กรโดยผู้นำต้องทำกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถมองเห็นโอกาสที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาใด ๆ โดยการออกแบบวิธีการ ขั้นตอน และรูปแบบของกระบวนการภายในองค์กรตลอดจนรูปแบบการผลิต

2. ผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ต้องรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่นและปรับแต่งวิสัยทัศน์ของตน ซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ให้บริการที่จะต้องทำให้ทุกคนมี ส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำจำเป็นต้องเป็นที่พึ่งพิงแก่ผู้ตาม เป็นผู้คอยช่วยเหลือและ สนับสนุนกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการมีพี่เลี้ยง และมีผู้ให้ความช่วยเหลือ

3. เป็นครูสอน หมายถึง การเป็นผู้นำที่ต้องส่งเสริมความรู้ พัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นระบบ และทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบันทั้งหมดได้ โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดได้เข้าใจ มากกว่ามุ่งให้ทำตาม

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Dess and Miller (1993)

Dess and Miller (1993, pp. 320-321) ได้ศึกษาพบว่ากิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอยู่ 3 ประการดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์การในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง

2. การออกแบบองค์การ เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

3. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ DuBrin (1998)

DuBrin (1998, p. 335) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมาสำหรับองค์การที่มีปฏิกิริยากับสภาพแวดล้อมนี้เรียกว่าการคิดเชิงระบบ

2. ความสามารถในการนำปัจจัยเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบเทียบได้กับผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระและสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยใน การทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเน อนาคตจากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่าง ความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับรสนิยมและความต้องการของลูกค้าตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็น สำหรับองค์การอนาคต

4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่าการสร้างสรรค์อนาคตใหม่ ได้กล่าวว่า “กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์” หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่งขัน

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึงสภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Davies and Davies (2004)

Davies and Davies (2004, pp. 29-38) ได้กำหนดรูปแบบของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ด้าน คือ

1. ด้านความสามารถในการจัดการ ประกอบด้วย

1.1 ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ มีความสามารถในการมองไปในอนาคตเข้าใจในบริบทขององค์การในปัจจุบัน กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ รูปแบบการดำเนินงานในภาวะปัจจุบัน

1.2 ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1.3 ความสามารถในการปรับสมาชิกในองค์การให้เข้ากับองค์การสร้างค่านิยมในองค์การที่สนับสนุนให้สมาชิกเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การปรับปรุงพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายของ องค์การ

1.4 ความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ สามารถสร้างพัฒนาและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีการตัดสินใจที่ถูกต้องทันต่อเวลาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

2. ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วย

2.1 เป็นผู้ที่ไม่พึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน คือ มีความคิดสร้างสรรค์ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ปรับปรุง พัฒนาองค์การอยู่ตลอดเวลา

2.2 มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ ๆ สามารถนำความรู้มาวิเคราะห์ประยุกต์เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ต่อองค์การ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

2.3 มีความสามารถในการปรับตัว เป็นที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นสูง

2.4 มีภาวะผู้นำ ฉลาด และมีสติปัญญา มีการตัดสินใจที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม สามารถวิเคราะห์ตัดสินใจได้ว่า สิ่งไหนคือความคิดที่ดีหรือไม่ดี ทำให้ผู้อื่นยอมรับในคุณค่าและความคิดของตน น าความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

กล่าวโดยสรุปภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การทบทวนกลยุทธ์ การตัดสินใจกลยุทธ์ ที่ต้องนำไปไปปฏิบัติมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการในยุคปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะจะสามารถสร้างผู้นำหรือผู้บริหารที่มีศักยภาพในการสร้างสรรค์กลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กรที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จ ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรจะต้องพัฒนาความสามารถเชิงกลยุทธ์ของตน เพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

2.6.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นการศึกษาถึงความมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องแสวงหาความรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้มากขึ้น และยังต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้วยการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์คล้ายกับการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย ซึ่งการเป็นผู้นำที่จูงใจผู้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเป็นผลมาจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องของผู้นำเชิงปฏิรูปหรือการเป็นผู้นำที่

สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงต้องสนใจลักษณะของจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างมากเป็นผู้นำโดยมุ่งที่จุดมุ่งหมายนี้ต้องอาศัย การประเมินซ้ำที่เป้าหมายและคุณค่าขององค์การรวมทั้งกำหนดทิศทางขององค์การ และการให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานการกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานด้วย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2561, น. 240) ทั้งนี้มีนักวิชาการได้กล่าวเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

ประภาพรรณ รักเกลี้ยง (2556, น. 29) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าผู้นำองค์กรที่มีบทบาทอย่างยิ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างการมีส่วนร่วม สร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง และสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกทุกคนในองค์กร ผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีคุณลักษณะ 6 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทาง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องกำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน มองภาพอนาคตองค์กรว่าในอีกห้าปีข้างหน้าองค์กรจะเป็นอะไร เดินไปในทิศทางไหน ผู้นำควรเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นถึงเป้าหมาย อนาคตและทิศทางขององค์กรด้วยเพราะจะทำให้ทุกคนมีความผูกพันกับเป้าหมายร่วมกันด้วย

2. การคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์รอบรู้สถานการณ์ภายนอกองค์กร เข้าใจสภาวะของตลาดว่าเป็นช่วงขาขึ้นหรือขาลง รู้ทันความคิดความเคลื่อนไหวของคู่แข่งขัน เพื่อปรับตัวและรับมือได้ทัน เข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าที่นับวันจะมีความจงรักภักดีที่ลดน้อยลง เข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาทางเสริมจุดแข็งให้แข็งแรงยิ่งขึ้น และหาทางขจัดจุดอ่อนที่สำคัญก่อน ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรพัฒนากระบวนการคิดแบบวิเคราะห์ (Analytical Thinking) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative Thinking) มีมุมมองวิธีคิดที่เป็นระบบ (Systems Thinking) ทั้งนี้ เพื่อจะได้มองเห็นภาพกว้างและภาพลึก

3. การมองโอกาสมากกว่าปัญหา ผู้นำเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับโอกาสมากกว่าปัญหาเพราะการจับจังหวะของโอกาสภายนอกจะเหมือนพลังที่ ส่งผลให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วแต่ไม่ได้หมายความว่าผู้นำควรละเลยหรือปกปิดปัญหาในองค์กรเอาไว้ แต่การให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรไม่ได้ช่วยให้องค์กรพัฒนาเติบโตในระยะยาวแต่เป็นเพียงการป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นเท่านั้น

4. การสื่อสาร ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสื่อสารแผนงานและข้อมูลสำคัญให้พนักงานทุกคนได้รับรู้และเข้าใจ ผู้นำต้องใช้เครื่องสื่อสารทุกรูปแบบ เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรทราบว่าเป้าหมายขององค์กรคืออะไร องค์กรมีกลยุทธ์อะไรที่ต้องทำเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย องค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคนทำอะไร เพื่ออะไร และทำให้พนักงานรู้ว่างานที่พวกเขาทำอยู่ มีความท้าทายขนาดไหน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร ดังนั้นหน้าที่ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็คือต้องสร้างคุณค่าในงานของพนักงานทุกคนเพื่อความสำเร็จขององค์กร

5. การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำเชิงกลยุทธ์เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่อแผนงานรับฟังอย่างจริงใจไม่ สั่งการแต่ ใช้วิธีการถามคำถามปลายเปิดเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ ได้คิดและแสดงความสามารถที่มีอยู่กระตุ้นให้พนักงานคิดหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวพนักงานเอง กล่าวชมเชยพนักงานเสมอเมื่อทำงานสำเร็จ สนับสนุนให้พนักงานกล้าคิดนอกกรอบกล้าทำในสิ่งใหม่เพื่อความสำเร็จขององค์กร และพร้อมที่จะให้อภัยและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นร่วมกับพนักงาน

6. สร้างความเชื่อมั่นและจริงใจ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกทั้งทางการกระทำ การพูด การแสดงออกให้พนักงานมีความเชื่อมั่นและรู้สึกได้ถึงความจริงใจที่มีผู้นำมีต่อพวกเขา ผู้นำเพียงเอาใจเขามาใส่ ใจเรา เลิกใช้คำว่าผมแต่ใช้คำว่าเรารับผิดเมื่อเกิดความผิดพลาดไม่ โทษผู้อื่นและเกิดความชอบความสำเร็จก็ยกความดีความชอบนี้ให้ลูกน้องเป็นผู้เสียสละ เป็นผู้ให้ตามคำสุภาษิตที่ว่า ท่านต้องให้ความจริงใจกับผู้อื่นก่อน ท่านจึงจะได้รับความจริงใจนั้นกลับมานอกจากนี้ผู้นำควรส่งเสริมให้โอกาสพนักงานได้เรียนรู้พัฒนาและเติบโตไปกับองค์กร

สมชาย เทพแสง (2556, น. 59) สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ 3) การมีมนุษยสัมพันธ์ 4) การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง และ 5) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะให้ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงเป้าหมาย เพื่อนำบุคลากรในโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขณะเดียวกันมีการใช้แรงจูงใจเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร โดยใช้เทคนิค อย่างหลากหลาย เพื่อให้บุคลากรเกิดความประทับใจ รวมถึงเทคนิคในการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการแก้ปัญหาต่าง ๆ จากความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว เป็นผลให้การบริหารงานในโรงเรียน ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2561, น. 242-245) ที่ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-Level Cognitive Activity) 2) ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ได้ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) 4) วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) และ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) วิสัยทัศน์ (Vision)

Dess and Miler (1993, pp. 51-52) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า กิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ (Setting a Direction) 2) การออกแบบองค์การ (Designing the Organization) และ 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ (Instilling a Culture)

DuBrin (1998, p. 335) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 องค์ประกอบ คือ

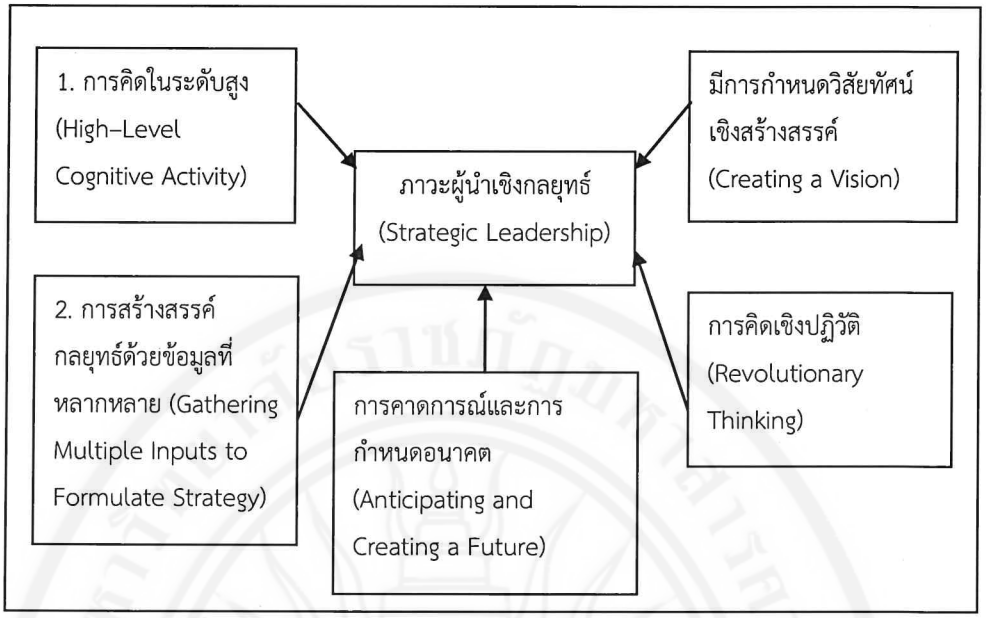
1. การคิดในระดับสูง (High–Level Cognitive Activity) หมายถึง การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความรู้สึกนึกคิดและความเข้าใจระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ มีการประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นตามมาจากการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติงานซึ่งเป็นวิธีคิดเชิงระบบแบบองค์รวม ที่มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานที่มากจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม เช่น ครู ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

2. การสร้างสรรค์กลยุทธ์ด้วยข้อมูลที่หลากหลาย (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์แบบประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน วางแผนเกี่ยวกับภารกิจ ทิศทาง เป้าหมาย ยุทธศาสตร์สถานศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบทางบวกและทางลบต่อการดำเนินงาน จากนั้นสรุปและเลือกกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์กรประเมินผลการดำเนินงาน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะมุ่งเน้นการแสดงความคิดเห็น ปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายตามหลักการมีส่วนร่วมของทุกคนในสถานศึกษา นอกจากนี้ต้องมีการบริหารข้อมูลโดยจัดเป็นระบบสารสนเทศจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของสถานศึกษา

3. การคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (Anticipating and Creating a Future) หมายถึง การใช้ทักษะในการคาดคะเนอนาคตของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการกำหนดสภาพที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน สามารถสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ มาบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้คิดหาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลายไว้ตอบรับความต้องการในอนาคต เมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วนซึ่งผู้นำต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นด้านต่าง ๆ เช่น การจัดทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องทำความเข้าใจอนาคตแล้วเต็มใจที่ จะเสี่ยงต่อเรื่องต่าง ๆ คาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ตลอดจนคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาในอนาคตและตอบสนองความต้องการได้ดีกว่าคู่แข่ง

4. การคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) หมายถึง การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโดยไม่กลัวความเสี่ยง ชอบท้าทายสถานการณ์ มักเป็นบุคคลที่มีความคิดนอกกรอบ คิดเชิงรุก คิดเชิงบูรณาการ แบบองค์รวมมุ่งเน้นกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาที่ยั่งยืน กระบวนการ PDCA นำมาปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา โดยการดำเนินกิจกรรมจะส่งเสริมและคำนึงถึงศาสนา ประเพณี วัฒนธรรมชุมชนด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารจะมีการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคนตามหลักการมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ในองค์กร เมื่อพบปัญหาจะแก้ปัญหาให้ได้ผลระยะยาวด้วยวิธีการวิจัยเพื่อพัฒนาผลผลิตด้านปริมาณควบคู่กับคุณภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องสร้างกลยุทธ์ที่ สามารถตอบสนองความต้องการ สร้าง ความพึงพอใจ ประทับใจให้แก่ลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

5. มีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ (Creating a Vision) หมายถึง มีการกำหนดวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจน เป็นรูปธรรม เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคตกระตุ้นให้สมาชิกมีความรู้สึกสนใจ มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ที่สอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและค่านิยมของสถานศึกษา ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการคิดและให้การสนับสนุน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทาง ทิศทางในอนาคตที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ต้องมีความท้าทาย สร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ รับรู้เข้าใจร่วมกันได้เหมือนกัน ทั่วกันและมีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุหมายชัดเจน คุ้มค่า ทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพโดยผู้บริหารจะมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 2.11 การปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล

Johnson and Scholes (2003, p. 74) ศึกษากลยุทธ์การพัฒนา พบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์ และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์การผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดหามานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคล และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การเป็นผลกระทบมา จากความเป็นมาขององค์การและวัฒนธรรมขององค์การในอดีต ดังนั้นบทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจและจุดประสงค์ที่ชัดเจนอันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่น ๆ ในองค์การที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์ เฉพาะตัวนี้นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์การ

Yukl (2006, pp. 378-382) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญ (Determine Long-Term Objectives and Priorities) วัตถุประสงค์ระยะยาวและการจัดลำดับความสำคัญควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์การ เช่น การมุ่งพัฒนาทักษะที่จำเป็นของผู้เรียน การเตรียมความพร้อมในการประกอบวิชาชีพของผู้เรียน การเพิ่มจำนวนผู้สำเร็จการศึกษา

2. การประเมินจุดอ่อน จุดแข็งในปัจจุบัน (Assess Current Strengths and Weaknesses) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานขององค์การกับองค์การอื่น การศึกษาสภาพการได้เปรียบขององค์การ เช่น ทักษะความสามารถของบุคลากร ชื่อเสียงขององค์การ การ ตรวจสอบภายในและภายนอกองค์การ มีการศึกษาจุดอ่อนขององค์การเพื่อแก้ไขปรับปรุง

3. การกำหนดสมรรถนะหลัก (Identify Core Competencies) ความรู้ ความสามารถขององค์การที่จะปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบขององค์การ เช่น ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

4. การประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ (Evaluate the Need for a Major Change in Strategy) ผู้บริหารสามารถมองเห็นสถานการณ์และประเมินได้ว่าองค์การต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่มีอยู่ขององค์การหรือไม่ อย่างไร ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

5. การระบุกลยุทธ์ที่มีอนาคตไกล (Identify Promising Strategies) ผู้บริหารประเมินกลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ไม่ด่วนตัดสินใจที่กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่ง ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและศักยภาพขององค์การ

6. การประเมินผลของกลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (Evaluate the Likely Outcomes of a Strategy) ผู้บริหารสามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นหลังการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทั้งในเชิงบวกและลบ

7. การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกกลยุทธ์ (Involve Other Executives in Selecting a Strategy) กลยุทธ์ที่ดีควรพัฒนาขึ้นมาจากความร่วมมือของทีมผู้บริหาร และควรเลือกกลยุทธ์ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้

Hitt, Ireland and Hoskission (2007, p. 54) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์การ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์การ 3) สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล 4) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 5) การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล

Adrair (2010, p. 56) ได้ศึกษาองค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์พบว่ามี 3 องค์ประกอบคือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving the Common Task) 2) การสร้างและธำรงรักษาทีม (Building and Maintaining the Team) และ 3) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร (Motivating and Developing the Individual)

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้นมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบในการศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ครั้งนี้ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบ \ แหล่งข้อมูล	ประภาพรรณ รักเกลี้ยง (2556)	สมชาย เทพแสง (2556)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2561)	Dess and Miler (1993)	DuBrin (1998)	Johnson and Scholes (2003)	Yukl (2006)	Hitt, Ireland and Hoskission (2007)	Adrair (2010)	ความถี่ (Frequency)	สรุปการสังเคราะห์
1. การกำหนดทิศทางขององค์กร	✓		✓	✓			✓	✓		3	✓
2. การคิดเชิงกลยุทธ์	✓	✓								2	✓
3. การมองโอกาสสำหรับอนาคต	✓		✓		✓					3	✓
4. การสื่อสาร	✓	✓								2	✓
5. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓									1	
6. สร้างความเชื่อมั่น	✓									1	
7. การวางแผนกลยุทธ์		✓								1	
8. การมีมนุษยสัมพันธ์		✓								1	
9. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ		✓								1	
10. ความคิดความเข้าใจในระดับสูง			✓		✓					2	✓
11. การคิดเชิงปฏิวัติ			✓		✓					2	✓
12. วัฒนธรรมขององค์การ				✓				✓		2	✓
13. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์					✓	✓				1	✓
14. การสร้างและธำรงรักษาทีม									✓	1	
15. การจูงใจและพัฒนาบุคลากร									✓	1	

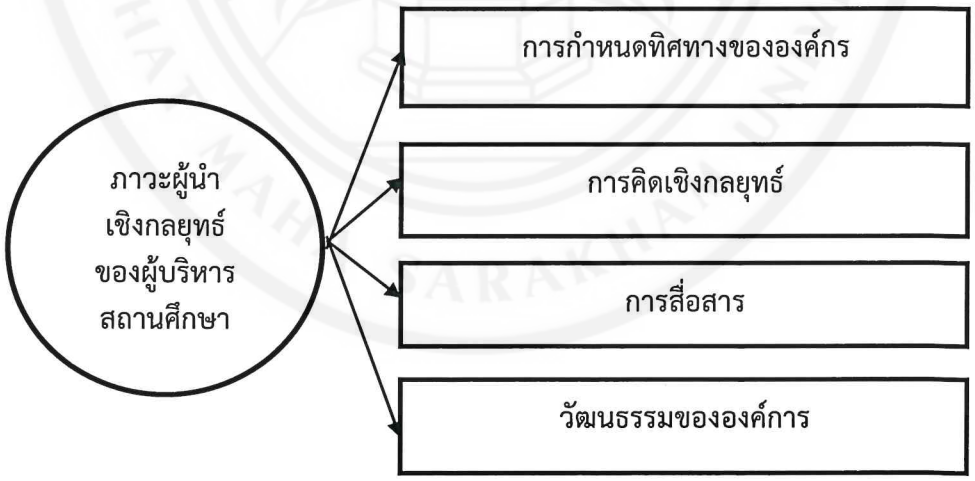
จากตารางที่ 2.2 แสดงผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ของความเห็นที่สอดคล้องกันตั้งแต่ 2 ขึ้นไป สรุปได้องค์ประกอบในเบื้องต้น 8 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ 3) การมองโอกาสสำหรับอนาคต 4) การสื่อสาร 5) ความคิดความเข้าใจในระดับสูง 6) การคิดเชิงปฏิวัติ 7) วัฒนธรรมขององค์การ และ 8) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์

จากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในเบื้องต้น ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่าองค์ประกอบบางด้านมีความหมายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกันมารวมกันและกำหนดเป็นชื่อองค์ประกอบใหม่ที่สื่อถึงความหมายเดียวกัน รวมทั้งผู้วิจัยได้รวมกับองค์ประกอบที่มีความถี่ไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่มีความสำคัญและมีความหมายที่เป็นไปใน

ทิศทางเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันองค์ประกอบที่มีความถี่เป็นไปตามเกณฑ์พิจารณามาร่วมพิจารณาด้วยเช่นเดียวกัน สรุปได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ 3) การสื่อสารกลยุทธ์ และ 4) วัฒนธรรมขององค์การ โดยมีรายละเอียดตัวชี้วัดขององค์ประกอบแต่ละด้าน ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้
   1.1 การมองโอกาสสำหรับอนาคต
   1.2 การวางแผนกลยุทธ์
   1.3 การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์
2. องค์ประกอบด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้
   2.1 ความคิดความเข้าใจในระดับสูง
   2.2 การคิดเชิงปฏิวัติ
   2.3 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
3. องค์ประกอบด้านการสื่อสาร ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้
   3.1 การสร้างแรงบันดาลใจ
   3.2 การสร้างความเชื่อมั่น
4. องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมขององค์การ ประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้
   4.1 การมีมนุษยสัมพันธ์
   4.2 การสร้างและธำรงรักษาทีม
   4.3 การจูงใจและพัฒนาบุคลากร

จากผลการสังเคราะห์และการจัดกลุ่มองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 แสดงดังภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากสรุปผลการศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้งหมดมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร

การกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นการนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ โดยโอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยการกำหนดทิศทางขององค์กร สามารถกระทำได้ในลักษณะการกำหนดภารกิจ และการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์กร จุดมุ่งหมายขององค์กร มีระดับความชัดเจนและความเฉพาะเจาะจงแตกต่างกัน (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2552, น. 7)

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2552, น. 29–33) ได้กล่าวถึงการกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic Options) คือ ขั้นตอนที่จะพิจารณาความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ไปสู่แนวทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์นั้นย่อมหมายถึงการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction) กล่าวคือ เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กรไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวของการพัฒนาองค์กรตลอดจนกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและรู้ตำแหน่งกลยุทธ์ของสถานศึกษาแล้วว่าอยู่ในสถานการณ์เช่นใด สิ่งที่ต้องคำนึงถึงต่อมาคือการกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ให้เหมาะสมนั่นเอง

ชัยพัชร์ เลิศรักษ์ทวีกุล (2557) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านกำหนดทิศทางว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องกำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน มองภาพอนาคตองค์กรว่าในอีกปีข้างหน้าองค์กรจะเป็นอะไร เดินไปในทิศทางไหน ผู้นำควรเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นถึงเป้าหมาย อนาคตและทิศทางขององค์กรด้วย เพราะจะทำให้ทุกคนมีความผูกพันกับเป้าหมายร่วมกันด้วย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2558) กล่าวว่า องค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วยการเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์การมีประสบการณ์ส่วนบุคคล มีความหวังและมีความฝัน ผู้นำมักสร้างสิ่งแตกต่างอย่างแท้จริงสำหรับองค์การ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อไปสู่แนวทางการเลือกเกี่ยวกับเรื่องวิสัยทัศน์ ภาระหน้าที่ กลยุทธ์และการปฏิบัติ โดยผู้นำจะเป็นผู้แปลวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์และรับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์การไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ทิฆัมพร วาสิทธิ์ (2561) กล่าวสรุปว่า การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์การสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์การ และการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์การโดยมักจะ

กำหนดกลยุทธ์ตามระดับขั้นภายในองค์การ ตั้งแต่กลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่ ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

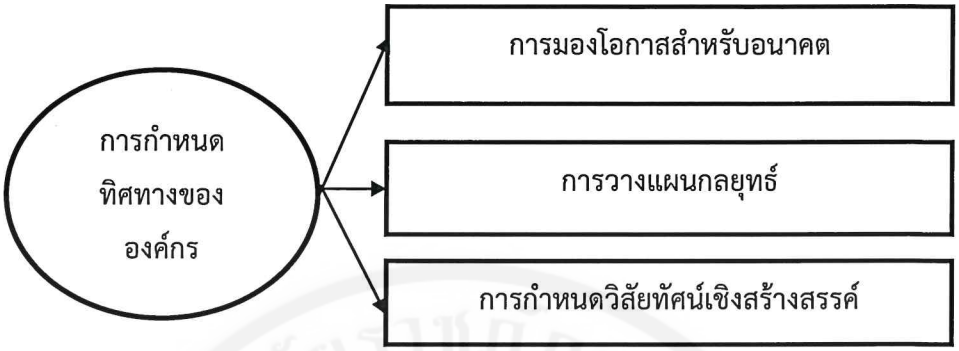
Dess and Miller (1993, pp. 320-321) กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ (Setting a Direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์การในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้จะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง

Bateman and Snell (1999) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การว่า เป็นวิธีการหรือแผนเพื่อให้เกิดรับรู้อย่างเข้าใจที่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายภายในเวลาที่จำกัด กลยุทธ์จะกำหนดทิศทางและโครงสร้าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยอาศัยการวางแผนกลยุทธ์ และการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) จึงเป็นการพิจารณาว่าจะบรรลุจะต้องใช้วิธีใด

Robbins and Coulter (2003, p. 40) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ (Identify the Organization's Current Mission, Objectives and Strategies) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเริ่มต้นด้วยการสำรวจและทบทวนพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ปัจจุบันขององค์การ พันธกิจ จะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความมุ่งหมาย (Purpose) ขององค์การจะได้ยึดถือเป็นหลักในการกำหนดขอบเขตของสินค้าหรือบริการขององค์การ ส่วนเป้าหมายปัจจุบันขององค์การจะทำให้ทราบถึงรายละเอียดของพันธกิจที่กำหนดไว้ ผู้บริหารอาจจ้องพิจารณาว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้นี้สอดคล้องกับพันธกิจหรือไม่ เพียงใด หรือควรต้องมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างไรหรือไม่ การทบทวนกลยุทธ์ขององค์การก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องมีความสอดคล้องของกลยุทธ์กับเป้าหมายขององค์การ และพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์ว่าควรมีการปรับเปลี่ยนหรือไม่ในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต

Hitt, Ireland and Hoskission (2013, p. 54) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ (Determining Strategic Direction) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และพัฒนาวิสัยทัศน์ระยะยาวขององค์การ 5-10 ปีข้างหน้าโดยมองไปที่เป้าหมาย เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการมองสภาพปัจจุบัน และการกำหนดภาพในอนาคตสร้างแรงบันดาลใจ และเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และทิศทางกลยุทธ์ใหม่ แต่ยังคงรักษาเอกลักษณ์ขององค์การไว้

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางขององค์กรดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง การกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กรไปสู่อนาคตเพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางขององค์กรตามที่ได้กำหนดไว้ โดยการนำบริบทและภาพรวมขององค์การ รวมทั้งการมองโอกาสสำหรับอนาคตมาจัดเป็นกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการออกแบบขององค์การที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยสู่การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานและการบริหารจัดการองค์การไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการทั้งในระยะสั้น ระยะยาว ประกอบด้วยตัววัดดังนี้ 1) การมองโอกาสสำหรับอนาคต 2) การวางแผนกลยุทธ์ และ 3) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ แสดงดังภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13 องค์ประกอบการกำหนดทิศทางขององค์กร

1.1 ตัวชี้วัดการมองโอกาสสำหรับอนาคต

ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับโอกาสมากกว่าปัญหาเพราะการจับจังหวะของโอกาสภายนอกจะเหมือนพลังที่ส่งผลให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วแต่ไม่ได้หมายความว่าผู้นำควรละเลยหรือปกปิดปัญหาในองค์กรเอาไว้ แต่การให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรไม่ได้ช่วยให้องค์กรพัฒนาเติบโตในระยะยาวแต่เป็นเพียงการป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นเท่านั้น (ประภาพรรณ รักเกลี้ยง, 2556, น. 29)

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปด้านการมองโอกาสสำหรับอนาคตว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ มีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อน และรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง

ชัยพัชร์ เลิศรักษ์ทวีกุล (2557) กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมองโอกาสมากกว่าปัญหา คือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับโอกาสมากกว่าปัญหา เพราะการจับจังหวะของโอกาสภายนอกจะเหมือนพลังที่ส่งผลให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่าผู้นำควรลังเล ปกปิดหรือนั่งทับปัญหาในองค์กรเอาไว้ แต่การที่ไปให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรไม่ได้ช่วยให้องค์กรพัฒนาเติบโตในระยะยาว แต่เป็นเพียงการป้องกันความเสียทายที่จะเกิดขึ้นเท่านั้น

เทื้อน ทองแก้ว (2557) ได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ผู้นำจะต้องมองไกล คิดไกล มองเห็นเป้าหมายในอนาคตข้างหน้า และไม่ใช่แค่มองเห็นอย่างเดียวเท่านั้น จะต้องช่วยให้ทุคนในทีมงานมองเห็นภาพอนาคตอย่างที่ผู้นำเห็นด้วย ผู้นำที่ดีจะไม่หยุดสร้างสรรค์อนาคตใหม่ ๆ ให้กับองค์กร และพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ

DuBrin (1998, p. 335) กล่าวว่า การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคตจากคำกล่าวที่ว่า “การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว” ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตเป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับรสนิยมและความต้องการของลูกค้าตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การอนาคต นอกจากนี้ DuBrin (1998, p. 335) ได้ให้ความหมายการคาดการณ์และการกำหนดอนาคต (Anticipating and Creating a Future) หมายถึง การใช้ทักษะ

ในการคาดคะเนอนาคตของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการกำหนดสภาพที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน สามารถสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ มาบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้คิดหาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลายไว้ตอบรับความต้องการในอนาคต เมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วนซึ่งผู้นำต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นด้านต่าง ๆ เช่น การจัดทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องทำความเข้าใจอนาคตแล้วเต็มใจที่ จะเสี่ยงต่อเรื่องต่าง ๆ คาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ตลอดจนคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาในอนาคตและตอบสนองความต้องการได้ดีกว่าคู่แข่ง

กล่าวโดยสรุป การมองโอกาสสำหรับอนาคต หมายถึง ความสามารถในการพยากรณ์และ การใช้ทักษะในการคาดคะเนอนาคตขององค์กร เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว มีการกำหนดสภาพที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน สามารถสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ มาบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ มีวิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ และคิดหาวิธีการพัฒนาองค์กรอย่างหลากหลายไว้ตอบรับความต้องการในอนาคต วัดได้จากพฤติกรรมชี้วัดดังนี้

1. มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้
2. มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับโอกาสมากกว่าปัญหา
3. มองไกล คิดไกล มองเห็นเป้าหมายในอนาคตข้างหน้า
4. มีการกำหนดสภาพที่คาดหวังของการพัฒนาสถานศึกษาในแต่ละด้านไว้อย่างชัดเจน
5. สร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้
6. สร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ มาบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้คิดหาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลายไว้ตอบรับความต้องการในอนาคต

1.2 ตัวชี้วัดการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์การของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต (พสุ เดชะวินทร์, 2556, น. 35)

ประพนธ์ ผาสุขยืด (2549, น. 35) เสนอว่า กลยุทธ์หรือแนวทางเพื่อให้สามารถไปถึงจุดหมายได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบของแผนยุกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Value) ของชุมชน/องค์กรโดยรวมว่าต้องการจะเห็นชุมชน/องค์กรเป็นเช่นไร ? อะไรคือพันธกิจหลัก ? และอะไรที่ถือว่าเป็นคุณค่าหรือค่านิยมของชุมชน/องค์กรที่ต้องการ โดยที่ทั้งสามส่วนนี้จะต้องไม่ขัดแย้งซึ่งกันและกัน

2. การระบุเป้าหมายซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพื่อที่จะตอบคำถามที่ว่าเราทำสิ่งที่ทำอยู่นี้ไปทำไม (Why) และอะไร (What) คือ ผลลัพธ์ที่เราต้องการ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) กลวิธี (Tactic) เป็นการวางแนวทาง เสนอวิธีการหรือเครื่องมือที่จะทำให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เทคนิคในการกำหนดยุทธศาสตร์มีหลายวิธี แต่ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายก็ ได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และปัญหาที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า SWOT Analysis การวิเคราะห์ SWOT จะทำให้เราสามารถตอบคำถามที่ว่า เราจะเดินไปสู่จุดหมายได้อย่างไร (How) ภายใต้สถานภาพขององค์กรตามที่เป็นอยู่ โดยดูจากสถานการณ์รอบด้านประกอบ

4. การพิจารณาเพื่อระบุว่ามีอะไรบ้างที่ถือเป็นปัจจัยหลัก ๆ ที่จะผลักดันให้เราทำงานได้สำเร็จ โดยที่ปัจจัยเหล่านี้มักจะหนีไม่พ้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน และทรัพยากรที่จำเป็น เช่น คน เครื่องมือ หรืองบประมาณ เป็นต้น

5. การกำหนดเครื่องมือที่จะใช้สำหรับติดตามและประเมินงานต่อไป ซึ่งก็ได้แก่ การกำหนดตัวชี้วัดหลัก ๆ ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีจำนวนไม่มากจนเกินไป คือต้องเลือกเฉพาะตัวหลัก ๆ เท่าที่จำเป็น โดยที่ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมานี้จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552, น. 7) กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ด้านการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ว่าเป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรเพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์การ กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ที่จะใช้การแข่งขัน

พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์ (2552) สรุปการวางแผนกลยุทธ์ว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบันเนื่องจากการที่องค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์การในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่อให้องค์การได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างใกล้ชิด เพื่อกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553, น. 16) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ มี 3 ประการ ดังนี้ 1) การกำหนดหรือทบทวนทิศในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจขององค์การ (Corporate Mission) วัตถุประสงค์หลัก (Corporate Objectives) หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เพื่อให้ทราบทิศทางภาระงานและเป้าหมายที่องค์การต้องการ 2) การตรวจสอบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ (Situational Audit หรือ Environmental Analysis) เพื่อให้ทราบสถานะต่าง ๆ ขององค์การเอง (Internal Risks) เพื่อทราบถึงสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ ทำให้สามารถปรับตัวและรับมือกับเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่ตั้งไว้ด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสม 3) วิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือก (Strategic Choices)

และเลือกกลยุทธ์องค์การ (Strategy) ที่เหมาะสมเพื่อให้มีแนวทางหรือหนทางที่จะสามารถทำให้องค์การบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์การที่ตั้งไว้ด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด

จอมพงษ์ มงคลวานิช (2555, น. 57) ได้เสนอแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ หรือการสร้างกลยุทธ์ว่ามีองค์ประกอบดังนี้ 1) การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และ 4) การกำหนดกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ

สมชาย แก้วเจริญ (2562, น. 7) ศึกษาการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปการวางแผนกลยุทธ์นับว่ามีความสำคัญที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะการวางแผนกลยุทธ์สามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และพันธกิจของสถานศึกษาและวางแผนกลยุทธ์ระยะสั้น ระยะปานกลาง ระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ มีการตัดสินใจ คาดการณ์ผลลัพธ์ มีประเมินทางเลือก และมีการเตรียมการป้องกันในการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Richard and David (2006, p. 107) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้ 1) การศึกษาสภาพองค์การในเบื้องต้น 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ นำมาซึ่งทางเลือกในการสร้างกลยุทธ์ที่หลากหลายในองค์การ นักวางแผนเรียกว่ากระบวนการวิเคราะห์องค์การ (SWOT Analysis)

DuBrin (2010, pp. 419-421) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ มีส่วนประกอบของภารกิจขององค์การ ทิศทาง เป้าหมาย รวมทั้งวัตถุประสงค์ขององค์การในอนาคตอีกอีกด้วย โดยกำหนดเป็นแผนในระยะสั้นและแผนในระยะยาว ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 3) กำหนดทักษะที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จ 4) ประเมินภัยคุกคามและโอกาส และ 5) พัฒนา ประเมิน และคัดเลือกกลยุทธ์

กล่าวสรุปได้ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงสำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อให้หน่วยงานมีความอยู่รอดได้ในอนาคต วัดได้จากพฤติกรรมชี้วัดดังนี้

1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงและบริบทขององค์การ

2. มีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาองค์การในระยะยาวที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติ

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรเพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์การในอนาคต

4. มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1.3 ตัวชี้วัดการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต้องมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์ (Clarify of Vision) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการพิจารณาภาพรวมขององค์การและบริบท เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวหรือวิสัยทัศน์ขององค์การ หากผู้นำซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางไม่สามารถระบุเป้าหมายในอนาคตได้อย่างชัดเจนให้แก่บุคลากร ความล้มเหลวในการจัดการเชิงกลยุทธ์ย่อมเกิดขึ้นได้ เพราะทุกคนมีความเข้าใจในเป้าหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้นำจึงต้องสร้างความชัดเจนในเชิงเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสารภาพในอนาคตขององค์การรวมถึงคุณค่าภายใต้วิสัยทัศน์นั้นให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้และตระหนัก รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้มีความเข้มแข็ง (Hill and Jones, 2008)

สมยศ นาวีการ (2551, น. 102-104) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพด้านผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน กว้างไกล มีการวางแผนการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ มีการวางแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นขั้นตอนและให้ความเสมอภาคที่เท่าเทียมกันของบุคลากร สามารถนำพาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์

สืบวงศ์ กาฬวงศ์ (2554, น.76-87) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลว่าสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การได้กล่าวคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถเห็นภาพในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถคาดการณ์บริบทของการแข่งขันโอกาสและอุปสรรคขององค์การได้อย่างแม่นยำ เพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายระยะยาวขององค์การหรือวิสัยทัศน์ที่ท้าท้าย และสร้างคุณค่าเป็นที่รับรู้ของผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปสื่อสารให้ ผู้เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของวิสัยทัศน์ จนเกิดเป็นความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้องในอันที่จะยึดถือวิสัยทัศน์นั้นเป็นหลักแห่งคุณค่า

สมชาย แก้วเจริญ (2562, น. 8) กล่าวสรุปผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์สามารถมองการณ์ไกลอย่างสร้างสรรค์ โดยวิเคราะห์ปัจจัยและสภาพแวดล้อม และนำสิ่งที่ได้จากการสังเคราะห์ผ่านการวิเคราะห์นั้นมาคาดการณ์อนาคตได้อย่างแม่นยำ อีกทั้งมีการกำหนดทิศทาง ระบุเป้าหมายที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

DuBrin (1998, p. 335) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึงสภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และ วิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป นอกจากนี้ DuBrin (1998, p. 335) ได้ให้ความหมายการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ (Creating a Vision) หมายถึง มีการกำหนดวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจน เป็นรูปธรรม เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคตกระตุ้นให้สมาชิกมีความรู้สึกสนใจ มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ที่สอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและค่านิยมของสถานศึกษา ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการคิดและให้

การสนับสนุน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทาง ทิศทางในอนาคตที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ต้องมีความท้าทาย สร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ รับรู้ เข้าใจร่วมกัน ได้เหมือนกัน ทั่วกันและมีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุหมายชัดเจน คุ้มค่า ทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพโดยผู้บริหารจะมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน

Johnson and Scholes (2003, p. 74) ศึกษากลยุทธ์การพัฒนา พบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์ และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์การผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดหามานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคล และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การเป็นผลกระทบมา จากความเป็นมาขององค์การและวัฒนธรรมขององค์การในอดีต ดังนั้นบทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจและจุดประสงค์ที่ชัดเจนอันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่น ๆ ในองค์การที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์ เฉพาะตัวนี้นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์การ

Thompson, et al. (2014, อ้างถึงใน ทิฆัมพร วาสิทธิ์, 2561, น. 19) ได้สรุปว่า การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Developing a Strategy Vision) จะบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์การจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์การบอกค่านิยมหลัก (Core Values) ที่ทุกคนยอมรับและแจ้งให้ทุกคนได้ทราบเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่มุ่งหวังร่วมกัน

กล่าวสรุปได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การสร้างความชัดเจนในเชิงเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิมสู่ความคิดสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่แตกต่างไปจากคิดเดิม และเป็นวิสัยทัศน์ที่ท้าท้ายที่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวขององค์การโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งมีการวางแผนการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ วัดได้จากพฤติกรรมชี้วัดดังนี้

1. ระบุเป้าหมายในอนาคตได้อย่างชัดเจนให้แก่บุคลากร

2. สามารถสื่อสารภาพในอนาคตขององค์การรวมถึงคุณค่าภายใต้วิสัยทัศน์นั้นให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้และตระหนัก

3. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน กว้างไกล มีการวางแผนการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม

4. มีการวางแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นขั้นตอน

5. สามารถคาดการณ์บริบทของการแข่งขันโอกาสและอุปสรรคขององค์การได้อย่างแม่นยำ เพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายระยะยาวขององค์การหรือวิสัยทัศน์ที่ท้าท้าย

6. วิสัยทัศน์สามารถขยายขอบเขตความคิดที่มีอยู่เดิมสู่ความคิดสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่แตกต่างไปจากคิดเดิม

2. องค์ประกอบด้านการคิดเชิงกลยุทธ์

ความคิดเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญต่อการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะสภาพปัจจุบันจำเป็นต้องมีการแข่งขันสูงเพื่อให้องค์การได้รับการยอมรับและน่าเชื่อถือ ผู้นำจึงจำเป็นต้องใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์

ในการตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป โดยเฉพาะในการวางแผนงานให้มีประสิทธิภาพ (พระครูสุตวรธรรมกิจ, 2561, น. 86)

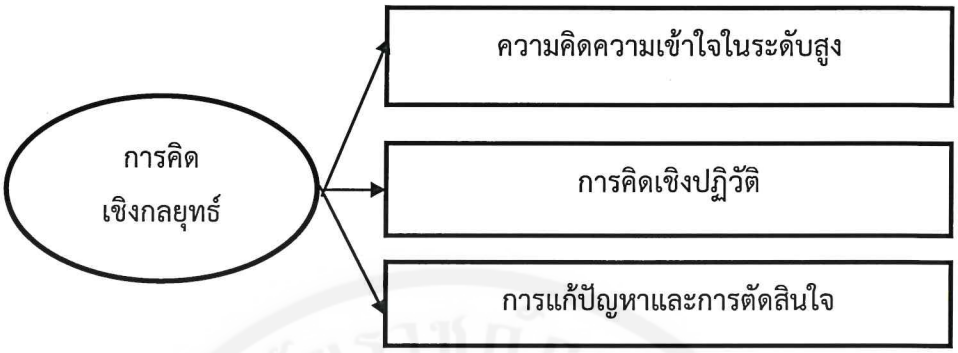
เทื้อน ทองแก้ว (2555) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการคิดเชิงกลยุทธ์ว่า ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ ส่งเสริมการพัฒนาการทำสิ่งต่าง ๆ โดยมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ล่วงหน้าอย่างชัดเจน เรียนรู้ที่จะมองอนาคตของตนเองและสภาพแวดล้อม ทำให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่ ช่วยลดการกระทำที่ไม่จำเป็น การเสียพลังงานและทรัพยากรต่าง ๆ ไปโดยเปล่าประโยชน์ ช่วยทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่าคนที่ไม่รู้จักการคิดเชิงกลยุทธ์

ประภาพรรณ รักเกลี้ยง (2556, น. 29) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์รอบรู้สถานการณ์ภายนอกองค์กร เข้าใจสภาวะของตลาดว่าเป็นช่วงขาขึ้นหรือขาลง รู้ทันความคิดความเคลื่อนไหวของคู่แข่งขัน เพื่อปรับตัวและรับมือได้ทัน เข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าที่นับวันจะมีความจงรักภักดีที่ลดน้อยลง เข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาทางเสริมจุดแข็งให้แข็งแรงยิ่งขึ้น และหาทางขจัดจุดอ่อนที่สำคัญก่อน ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรพัฒนากระบวนการคิดแบบวิเคราะห์ (Analytical Thinking) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative Thinking) มีมุมมองวิธีคิดที่ เป็นระบบ (Systems Thinking) ทั้งนี้ เพื่อจะได้มองเห็นภาพกว้างและภาพลึก

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2557) ได้ให้ความเห็นว่า การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นทักษะของการคิดที่เน้นแข่งขัน โดยมีเป้าหมายมุ่งสู่เส้นชัยภายใต้ความไม่แน่นอน ความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เพื่อกำหนดแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนี้ การคิดเชิงกลยุทธ์จะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากบุคลากรนั้นต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีแรงปรารถนาในการบรรลุเป้าหมาย

สมชาย แก้วเจริญ (2562, น. 7) ศึกษาการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ว่า นับว่ามีความสำคัญเพราะการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์จะทำงานในลักษณะบูรณาการโดยมีการคิดอย่างเป็นกระบวนการครบทุกขั้นตอนจนถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประยุกต์การทำงานอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต สามารถกำหนดกลยุทธ์หรือทางเลือกที่ดีที่สุด สร้างสรรค์และค้นหาแนวทางหลาย ๆ ด้าน ตลอดจนกระตุ้นและใช้แรงจูงใจให้บุคลากรคิดกิจกรรมและโครงการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารโรงเรียน สร้างพลังร่วมคิดร่วมทำงานกับบุคลากรให้เกิดความคล่องตัวและความยืดหยุ่นโดยมุ่งความสำเร็จของงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ ต้องการ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ที่เป็นอยู่และประยุกต์การทำงานอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตจากความคิดแปลกใหม่ สร้างสรรค์และแตกต่างออกไปจากความคิดเดิม เพื่อกำหนดแนวทางที่เหมาะสม รวมถึงการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุดท่ามกลางสถานการณ์ที่อาจมีอุปสรรคและความไม่แน่นอน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) การคิดเชิงปฏิวัติ และ 3) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ



ภาพที่ 2.14 องค์ประกอบการคิดเชิงกลยุทธ์

2.1 ตัวชี้วัดความคิดความเข้าใจในระดับสูง

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ข้อสรุปว่า การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ประกอบด้วย 1) การมีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ 2) มีความสามารถคิดสังเคราะห์การทำงานได้ 3) มีความสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น. 10) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความคิดระดับสูง คือ การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความรู้สึกนึกคิด และความเข้าใจระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ

ประภาพรรณ รักเกลี้ยง (2556, น. 29) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์รอบรู้สถานการณ์ภายนอกองค์กร เข้าใจสภาวะของตลาดว่าเป็นช่วงขาขึ้นหรือขาลง รู้ทันความคิดความเคลื่อนไหวของคู่แข่งขัน เพื่อปรับตัวและรับมือได้ทัน เข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าที่นับวันจะมีความจงรักภักดีที่ลดน้อยลง เข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาทางเสริมจุดแข็งให้แข็งแรงยิ่งขึ้น และหาทางขจัดจุดอ่อนที่สำคัญก่อน ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรพัฒนากระบวนการคิดแบบวิเคราะห์ (Analytical Thinking) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative Thinking) มีมุมมองวิธีคิดที่เป็นระบบ (Systems Thinking) ทั้งนี้ เพื่อจะได้มองเห็นภาพกว้างและภาพลึก

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557) กล่าวว่า ผู้นำที่มีความคิดระดับสูง คือ การประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นตามมาจากการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีคิดเชิงระบบแบบองค์รวมที่มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์การบริหารให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

Dubrin (2004, pp. 333-336) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านความคิดความเข้าใจในระดับสูงว่า การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ในการซึมซับและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมากได้อย่างมีเหตุผลและ มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจน สามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และผลที่เข้าใจตามมาสำหรับองค์การที่มี

ปฏิกิริยากับสภาพ แวดล้อมนี้เรียกว่าการคิดเชิงระบบ เป็นความสามารถในการบริหารให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ต้องคำนึงถึงทั้งความเกี่ยวข้องกันและมีความอิสระต่อกัน

2. การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับด้านความเข้าใจ

3. การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็ยังมีความแตกต่างในเรื่องของตัวแทน และทักษะสำหรับงานนั้น ๆ ซึ่งบางคนอาจข้ามกระโดดไปมาระหว่างชั้นที่สูงกว่าและต่ำกว่าได้

4. ผู้จัดการที่มีอายุงานมากเท่าใดก็ยิ่งจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบ ในการแก้ปัญหามากขึ้นเท่านั้น เช่น ผู้จัดการที่มีอายุงาน 25 ปี ย่อมมีทักษะในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้จัดการที่มีอายุงานเพียงแค่ 1 ปี เป็นต้น และยิ่งการไต่เต้าตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

5. นักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถด้านการจินตภาพเพื่อรับมือกับปัญหาซึ่งเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างมโนภาพในแต่ละองค์การจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นมีผู้นำที่มีความสามารถในการด้านความคิด ความเข้าใจ และเรื่องของการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ก็มีความสำคัญอีกเช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดทางเลือกปฏิบัติ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การที่จะดำเนินไปและการตั้งคำถามแบบสร้างเงื่อนไขก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยด้านการจินตภาพ

กล่าวโดยสรุป ความคิดความเข้าใจในระดับสูง หมายถึง ทักษะด้านความรู้สึกนึกคิด และความเข้าใจระดับสูง มีวิธีคิดเชิงระบบแบบองค์รวมที่มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ริเริ่มสร้างสรรค์การบริหารให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน รวมถึงความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ วัดได้จากพฤติกรรมชี้วัดดังนี้

1. มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative Thinking)

3. มีมุมมองวิธีคิดและกระวนการคิดที่เป็นระบบ (Systems Thinking)

4. มีความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล

5. มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ

2.2 ตัวชี้วัดวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ

การคิดเชิงปฏิวัติ หมายถึง ความคิดแปลกใหม่ สร้างสรรค์ นำเสนอความคิดที่แตกต่างออกไปจากความคิดเดิม มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขในการทำงาน มีการจัดประชุมเพื่อสะท้อนความคิดเห็นและกระตุ้นความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือบุคลากรภายในสถานศึกษาให้นำสิ่งที่ได้นั้นมาประยุกต์เป็นแผนในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนออกไปเพื่อสร้างขั้นตอนการทำงานใหม่ที่รวดเร็วยิ่งขึ้น (สมยศ นาวีการ, 2551, น. 102-104)

กมล โสวาปี (2556, น. 132-133) กล่าวสรุปความสามารถในการคิดเชิงปฏิวัติ มีคุณลักษณะที่บ่งชี้คือ มีความคิดเชิงบูรณาการ สามารถเชื่อมโยงหน่วยย่อย ๆ ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันกับเรื่องหลักได้ มีความคิด แบบองค์รวมคือผสมผสานการคิดเชิงมโนทัศน์และการคิดเชิงบูรณาการคิด

นอกกรอบเพื่อหาเทคนิค วิธีการที่แปลงใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา มีความคิดในเชิงรุกและสร้างแรงบันดาลใจให้ เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มการทำงานและการแก้ปัญหา มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ผลผลิตหรือบริการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ คิดหาวิธีการใหม่ ๆ มาให้บริการในหน่วยงานเพื่อลดระยะเวลา และลดต้นทุน

DuBrin (1998, p. 335) กล่าวว่า วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่าการสร้างสรรค์อนาคตใหม่ ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์" หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่งขัน นอกจากนี้ DuBrin (1998, p. 335) ได้ให้ความหมายการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) หมายถึง การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโดยไม่กลัวความเสี่ยงรอบท้าทายสถานการณ์ มักเป็นบุคคลที่มีความคิดนอกกรอบ คิดเชิงรุก คิดเชิงบูรณาการ แบบองค์รวม เน้นกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาที่ยั่งยืน กระบวนการ PDCA นำมาปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา โดยการดำเนินกิจกรรมจะส่งเสริมและคำนึงถึงศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม ชุมชนด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารจะมีการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคนตามหลักการมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ในองค์กร เมื่อพบปัญหาจะแก้ปัญหาให้ได้ผลระยะยาวด้วยวิธีการวิจัยเพื่อพัฒนาผลผลิตด้านปริมาณควบคู่กับคุณภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องสร้างกลยุทธ์ที่ สามารถตอบสนองความต้องการสร้างความพึงพอใจ ประทับใจให้แก่ลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

กล่าวโดยสรุปการคิดเชิงปฏิวัติ หมายถึง ความคิดแปลกใหม่ สร้างสรรค์ นำเสนอความคิดแตกต่างออกไปจากความคิดเดิม เป็นการคิดเชิงบูรณาการคิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิค วิธีการที่แปลกใหม่สร้างสรรค์ในการพัฒนาและแก้ปัญหาขององค์การ คิดในเชิงรุกและสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มการทำงาน รวมถึงมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขมาประยุกต์เป็นแผนในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนออกไปเพื่อสร้างขั้นตอนการทำงานใหม่ที่รวดเร็วยิ่งขึ้นสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์การให้เกิดความสำเร็จ วัดได้จากพฤติกรรมชี้วัดดังนี้

1. มีความคิดแปลกใหม่ สร้างสรรค์ นำเสนอความคิดที่แตกต่างออกไปจากความคิดเดิม
2. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข มาประยุกต์เป็นแผนในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
3. คิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิค วิธีการที่แปลกใหม่สร้างสรรค์ในการพัฒนาและแก้ปัญหาขององค์การ
4. มีความคิดเชิงบูรณาการ สามารถเชื่อมโยงหน่วยย่อย ๆ ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกันด้วยกันกับเรื่องหลักได้
5. คิดหาวิธีการใหม่ ๆ มาให้บริการในหน่วยงานเพื่อลดระยะเวลา และลดต้นทุน

2.3 ตัวชี้วัดการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะช่วยขจัดอุปสรรคและแก้ปัญหาในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กัน (Leighton and Sternberg, 2003, p. 624)

Morris (1996) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการคิดใช้เหตุผลในการเลือกที่จะลงมือปฏิบัติสิ่งใด ๆ จากการเลือกที่หลากหลาย โดยค้นหาทางเลือกหลาย ๆ ทางและเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา รวมถึงเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน และใช้ประเมินทางเลือกในการปฏิบัติหรือการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

Gick (1988, p. 99) นำเสนอกระบวนการแก้ปัญหามี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างตัวแทนปัญหา โดยทำความเข้าใจ เชื่อมโยงกับความรู้เดิมที่มีอยู่ และสร้างเป็นตัวแทนของปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สัญลักษณ์ เพื่อให้เข้าใจปัญหาได้ชัดเจน

2. การคิดวิธีการแก้ปัญหา เป็นการรวบรวมวิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา เพื่อนำไปสู่การหาคำตอบรวมถึงการวางแผน การจัดลำดับขั้นในการดำเนินการแก้ปัญหา

3. การดำเนินการแก้ปัญหา เป็นการปฏิบัติงานตามแผนการและขั้นตอนที่ได้วางไว้

4. การประเมินผลการดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพิจารณามุ่งไปสู่คำตอบหรือเป้าหมายที่วางไว้จนบรรลุผลสำเร็จ

Adair (2010) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ว่า ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมและดำเนินการตามแผนที่วางไว้อย่างมีศักยภาพ

กล่าวโดยสรุปไว้ว่า การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการทางความคิดที่มุ่งให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสามารถนำกฎ หลักการ ความรู้เดิมไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ใหม่ให้บรรลุผลสำเร็จ อีกทั้งเพื่อให้ได้มาซึ่งการติดสินใจเลือกทางออกของปัญหาในชีวิตประจำวันสามารถชนะอุปสรรค ซึ่งเป็นสิ่งที่ขัดขวางแนวทางในการหาคำตอบของปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการแก้ปัญหายังรวมถึงการคิดและตัดสินใจใช้หนทางที่ดีที่สุดเพื่อแก้ไขอุปสรรคและปัญหา วัดได้จากพฤติกรรมชี้วัดดังนี้

1. ใช้กระบวนการคิดและเหตุผลในการเลือกที่จะลงมือปฏิบัติการแห้ปัญหาในองค์การโดยการตัดสินใจจากการเลือกที่หลากหลาย

2. รวบรวมวิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและการวางแผนการจัดลำดับขั้นในการดำเนินการแก้ปัญหา

3. มีความสามารถในการตัดสินใจเลือกแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและดำเนินการตามแผนที่วางไว้อย่างมีศักยภาพ

3. องค์ประกอบด้านการสื่อสาร

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสื่อสารแผนงานและข้อมูลสำคัญให้พนักงานทุกคนได้รับรู้และเข้าใจ ผู้นำต้องใช้เครื่องสื่อสารทุกรูปแบบ เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรทราบว่าเป้าหมายขององค์กรคืออะไร องค์กรมีกลยุทธ์อะไรที่ต้องทำเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย องค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคนทำอะไร เพื่ออะไร และทำให้พนักงานรู้ว่างานที่พวกเขาทำอยู่ มีความท้าทายขนาดไหน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร ดังนั้น หน้าที่ ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็คือต้องสร้างคุณค่าในงานของพนักงานทุกคนเพื่อความสำเร็จขององค์กร (ประภาพรรณ รักเกลี้ยง, 2556, น. 29)

ธนาชัย สุขวิณิช และพรชัย อรัณยกานนท์ (2557) กล่าวสรุปว่า การสื่อสารมีความสำคัญในการบริหาร เนื่องจากในการบริหารนั้นผู้บริหารจะต้องดำเนินงานมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงาน

ให้สำเร็จและในการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นจะต้องใช้การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคคลได้รับทราบวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง นอกจากนี้การสื่อสารจะช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารรวมทั้งบุคคลต่าง ๆ ในองค์การอันจะทำให้สามารถขจัดปัญหาระหว่างบุคคลในองค์การและช่วยสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชัยพัชร์ เลิศรักษ์ทวีกุล (2557) กล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการสื่อสารว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสื่อสารแผนงานและข้อมูลสำคัญให้พนักงานทุกคนได้รับรู้ และเข้าใจ ผู้นำต้องใช้เครื่องสื่อสารทุกรูปแบบ เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรทราบว่าเป้าหมายขององค์กร คืออะไร องค์กรมีกลยุทธ์อะไรที่ต้องทำเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย องค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคนทำอะไร เพื่ออะไร และทำให้พนักงานรู้ว่างานที่พวกเขาทำอยู่ มีความท้าทายขนาดไหน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร เหมือนเรื่องอุปมาอุปมัยที่ว่ามี พนักงานสองบริษัทที่ทำหน้าที่เหมือนกันแต่มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำแตกต่างกัน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้ นำเชิงกลยุทธ์ที่ต้องสร้างคุณค่าในงานของพนักงานทุกคนเพื่อความสำเร็จขององค์กร

สมชาย แก้วเจริญ (2562, น. 8) กล่าวสรุปผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการสื่อสารนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงาน เพราะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพชัดเจน ตรงประเด็นจะช่วยทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจตรงกัน นอกจากนี้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะส่งต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสาร เพราะการสื่อสารนับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะในปัจจุบันเป็นยุคข้อมูลข่าวสารที่ เรียกว่ายุคโลกาภิวัตน์หรือโลกไร้พรมแดน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้ทันกับสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ปรีดีนุกูล สมปรารถนา (2564, น. 2-3) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าจะต้องเป็นคนที่มีทักษะการสื่อสารที่ดีมาก ผู้นำเชิงกลยุทธ์นอกเหนือจากการมีทักษะจำพวก Hard Skill ยังต้องเป็นคนที่มีบุคลิกลักษณะของการเป็นผู้สื่อสารที่ดี เพราะมันจะช่วยให้ผู้นำสามารถสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลรวมไปถึงความคิดต่าง ๆ ให้กับทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบการประชุม การสอนงาน การถ่ายทอดงาน การนำเสนองาน รวมไปถึงการทำ Presentation ต่าง ๆ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสื่อสารหมายถึง การนำเสนอแผนงานและข้อมูลสำคัญที่ชัดเจน ตรงประเด็นเพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน โดยการใช้เครื่องมือสื่อสารทุกรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรทราบว่าเป้าหมายขององค์กรคืออะไร องค์กรมีกลยุทธ์อะไรที่ต้องทำเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย องค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคนทำอะไร เพื่ออะไร และทำให้พนักงานรู้ว่างานที่พวกเขาทำอยู่ มีความท้าทายขนาดไหน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 2) การสร้างความเชื่อมั่น



ภาพที่ 2.15 องค์ประกอบการสื่อสาร

3.1 ตัวชี้วัดการสร้างแรงบันดาลใจ

ประภาพรรณ รักเกลี้ยง (2556, น. 29) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำเชิงกลยุทธ์เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่อแผนงานรับฟังอย่างจริงใจไม่สั่งการแต่ ใช้วิธีการถามคำถามปลายเปิดเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ ได้คิดและแสดงความสามารถที่มีอยู่ กระตุ้นให้พนักงานคิดหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวพนักงานเอง กล่าวชมเชยพนักงานเสมอเมื่อทำงานสำเร็จ สนับสนุนให้พนักงานกล้าคิดนอกกรอบกล้าทำในสิ่งใหม่เพื่อความสำเร็จขององค์กร และพร้อมที่จะให้อภัยและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นร่วมกับพนักงาน

Yukl (1998, p. 12) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี เพราะผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจ โดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเข้าใจเป้าหมาย และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ และสามารถสร้างโอกาสสำหรับอนาคตได้

Adair (2010, p. 172) กล่าวถึง การสร้างจิตวิญญาณการเป็นสมาชิกขององค์กร (Releasing the Corporate Spirit) ว่า ผู้นำเชื่อว่าการทำงานของกลุ่มคนที่มีความคิดที่หลากหลาย จะทำให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันได้ เชื่อว่าธรรมชาติของมนุษย์เป็นคนดี จิตวิญญาณของมนุษย์มีความยิ่งใหญ่ทำให้สามารถทำงานที่ยิ่งใหญ่เป็นพิเศษได้ ผู้นำต้องสามารถดึงศักยภาพหรือความเข้มแข็งในตัวบุคลากรในองค์กรออกมาใช้ในการทำงานให้ได้และมีความเชื่อถือในตัวบุคลากรในองค์กร จนกว่าเขาจะแสดงพฤติกรรมที่ไม่น่าไว้วางใจ รวมทั้งมีความเชื่อว่าบุคลากรคาดหวังในผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบกลยุทธ์และการทำงานเป็นทีมของผู้นำ

กล่าวโดยสรุป การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและพร้อมรับฟังอย่างจริงใจ มีการกระตุ้นให้พนักงานเพิ่มความตระหนัก เข้าใจ เห็นคุณค่าเป้าหมายขององค์กร และแสดงความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ รวมทั้งส่งเสริมการคิดหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวพนักงานเอง กล้าคิดนอกกรอบกล้าทำในสิ่งใหม่เพื่อความสำเร็จขององค์กร วัดได้จากพฤติกรรมชี้วัดดังนี้

1. เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่อแผนงานรับฟังอย่างจริงใจ
2. กระตุ้นให้พนักงานคิดหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวพนักงานเอง
3. สนับสนุนให้พนักงานกล้าคิดนอกกรอบกล้าทำในสิ่งใหม่เพื่อความสำเร็จขององค์กร
4. กระตุ้นพนักงานให้เพิ่มความตระหนักและเข้าใจเป้าหมาย และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย
5. แสดงความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้

3.2 ตัวชี้วัดการสร้างความเชื่อมั่น

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกทั้งทางการกระทำ การพูด การแสดงออกให้พนักงานมีความเชื่อมั่นและรู้สึกได้ถึงความจริงใจที่มีผู้นำมีต่อพวกเขา ผู้นำเพียงเอาใจเขามาใส่ ใจเรา เลิกใช้คำว่าผมแต่ใช้คำว่าเรารับผิดเมื่อเกิดความผิดพลาดไม่โทษผู้อื่นและเกิดความชอบความสำเร็จก็ยกความดีความชอบนี้ให้ลูกน้องเป็นผู้เสียสละ เป็นผู้ให้ตามคำสุภาษิตที่ว่า ท่านต้องให้ความจริงใจกับผู้อื่นก่อนท่านจึงจะได้รับความจริงใจนั้นกลับมานอกจากนี้ผู้นำควรส่งเสริมให้โอกาสพนักงานได้เรียนรู้พัฒนาและเติบโตไปกับองค์กร (ประภาพรรณ รักเกลี้ยง, 2556, น. 29)

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, น. 4-6) กล่าวสรุปความเชื่อมั่นว่า ผู้บริหารต้องมีลักษณะความมั่นใจ (Confidence) เข้าถึงได้ง่าย (Approachable) มีความโดดเด่น (Be Visible) ในฐานะที่เป็นผู้นำต้องมีความกล้าที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก และมีความมั่นใจในการรักษาขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในชุมชนโรงเรียน

ปรีดีนุกูล สมปรารถนา (2564, น. 2-3) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าต้องมีความมุ่งมั่นและให้คำมั่นสัญญา ความมุ่งมั่นหรือที่เรียกว่า Passion นั้นจะช่วยจุดประกายให้กับพนักงานและองค์กรขับเคลื่อนไปด้วยความสนุกสนาน ความตื่นเต้น ซึ่งมันสร้างให้เกิดความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ นอกจากนั้นความมุ่งมั่นและคำมั่นสัญญาที่มียังช่วยให้ก้าวข้ามอุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างไม่ยากเย็นเวลาทำโครงการหรือแคมเปญต่าง ๆ

Yukl (1998) อธิบายความเชื่อมั่นและสร้างพลังบวกของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีลักษณะความมั่นใจ เข้าถึงง่าย มีความโดดเด่นในฐานะที่เป็นผู้นำต้องมีความกล้าที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก พร้อมทั้งต้องสร้างหลักการทั้งเชิงบวกเชิงรุก และวิธีการดูแลเอาใจใส่ ต้องให้เวลาในการพบปะพูดคุยกับนักเรียน ครูและผู้ปกครอง รับรู้และเห็นคุณค่าของพวกเขาโดยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แท้จริงให้เกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุป การสร้างความเชื่อมั่น หมายถึง แสดงออกทั้งทางการกระทำ การพูด การแสดงออกให้พนักงานมีความเชื่อมั่นและรู้สึกได้ถึงความจริงใจที่มีผู้นำมีต่อพวกเขา รวมทั้งการเข้าถึงง่าย มีความโดดเด่นในฐานะที่เป็นผู้นำ มีความกล้าที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก การรักษาขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในองค์กร และมีวิธีการดูแลเอาใจใส่ต่อพนักงานและผู้ที่มารับบริการ วัดได้จากพฤติกรรมชี้วัดดังนี้

1. แสดงออกถึงการกระทำ การพูด ให้พนักงานมีความเชื่อมั่นและรู้สึกได้ถึงความจริงใจที่มีผู้นำมีต่อพวกเขา
2. มีความมั่นใจในตนเอง
3. เข้าถึงได้ง่าย
4. มีความโดดเด่นในฐานะที่เป็นผู้นำ
5. มีความกล้าที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก
6. ดูแล เอาใจใส่รักษาขวัญกำลังใจพนักงานในองค์กร

4. องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นหัวใจของความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความเชื่อค่านิยมของสมาชิกในองค์การที่ยึดถือร่วมกัน องค์การใด ๆ ที่มี

การกำหนดระบบในการบริหารที่ดี มีระเบียบปฏิบัติงานที่ชัดเจนย่อมนำพามาสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ แต่อาจพบว่าคนในองค์การขาดพลังในการขับเคลื่อนในการทำงาน ขาดความสามัคคีไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันก็จะไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหนึ่งวัฒนธรรมที่อ่อนแอและเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ทำให้องค์การแต่และองค์การที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกันแต่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน (วิภาดา คุปตานนท์, 2551, น. 277)

เมธี ปิลันธนานนท์ (2554, น. 4) กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ เพราะมีเหตุผลหลายประการ เช่น ทำให้บุคคลในองค์การได้เห็นถึงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ เป็นตัวแสดงให้เห็นถึงความมั่นคง และความคงอยู่ต่อเนื่องขององค์การได้ การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้บุคคลในองค์การ สามารถรู้ความเป็นมาและเป็นไปขององค์การ เมื่อมีความสับสนเกิดขึ้นแก่องค์การและที่สำคัญที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การจะมีส่วนกระตุ้นให้บุคคลในองค์การมีความสนใจกระตือรือร้นในการทำงานของตนได้ เช่น วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสนใจและมีความประทับใจต่อความตั้งใจในการทำงานของบุคคลในองค์การก็ดีหรือการมีวิสัยทัศน์ของบุคคลก็ตาม ตลอดจนการให้เกียรติยกย่องแก่บุคคล การมีวัฒนธรรมเช่นนี้ย่อมแสดงถึงองค์การมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญ และให้รางวัลต่อคนเหล่านั้น นอกจากนั้นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การยังใช้เป็นหลักที่ชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การได้เพราะวัฒนธรรมองค์การจะเป็นค่านิยมหลักที่สมาชิกขององค์การส่วนใหญ่เชื่อถือและปฏิบัติตาม

สมชาย แก้วเจริญ (2562, น. 8) กล่าวสรุปว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์การท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของยุคโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน ผู้บริหารสร้างความเชื่อ หรือค่านิยมให้บุคลากรยึดถือไว้เป็นเป้าหมายร่วมกันเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผู้บริหารกระตุ้นและผลักดันเพื่อส่งเสริมความเชื่อ ค่านิยมขององค์การ ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การร่วมกันจนเกิดวัฒนธรรมองค์การคุณภาพในสถานศึกษา บุคลากรทำงานด้วยความสุขและความเต็มใจนำไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายที่ตั้งไว้

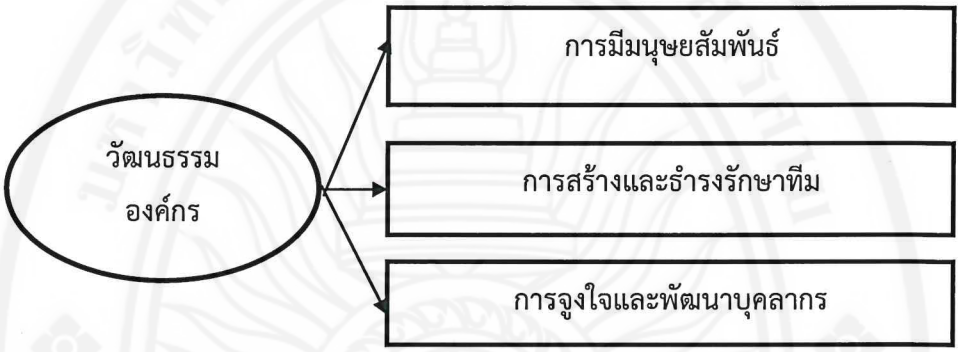
Dess and Miller (1993, pp. 320-321) กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ (Instilling a Culture) มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

Ireland and Hitt (1999, pp. 53-54) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีประสิทธิ ผลอย่างยั่งยืนขององค์การด้วยการกระตุ้นและเปิดโอกาสแก่ทุกคนให้ใช้พลังและร่วมขับเคลื่อนองค์การ ทั้งนี้ ผู้นำที่มีความเข้าใจจะสามารถพัฒนาและธำรงรักษาวัฒนธรรมขององค์การไว้ได้ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์การที่อยู่ใต้บริบทความสลับซับซ้อนของของเศรษฐกิจใหม่

Hitt, Ireland, and Hoskission (2007, pp. 372-383) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล (Sustaining an Effective Organizational Culture) มีความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและค่านิยม

ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยมของสมาชิกในองค์การที่ยึดถือร่วมกัน ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การด้วยการกระตุ้นและเปิดโอกาสแก่ทุกคนให้ใช้พลังและร่วมขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมาย มีระเบียบปฏิบัติงานที่ชัดเจน รวมทั้งสร้างความเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้บุคคลในองค์การได้เห็นถึงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การสร้างและธำรงรักษาทีม และ 3) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร



ภาพที่ 2.16 องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร

4.1 ตัวชี้วัดการมีมนุษยสัมพันธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถติดต่อประสานสัมพันธ์กับผู้อื่นและการแก้ปัญหาความขัดแย้งซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในบริบทของการพัฒนาความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์และวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Davies, Davies and Ellison, 2005)

ประภาพรรณ รักเลี้ยง (2556) กล่าวสรุปว่ามนุษยสัมพันธ์จัดเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากมีหลักการและทฤษฎีที่เป็นข้อความรู้ และการนำหลักการหรือทฤษฎีไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยเทคนิควิธีการซึ่งถือเป็นศิลปะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล การที่ผู้นำจะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น จำเป็นต้องเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและหมั่นฝึกฝนเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญจนสามารถนำหลักการที่เป็นข้อความรู้ทางทฤษฎีไปใช้ได้อย่างเป็นธรรมชาติ ดังนั้นการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลโดยทั่วไป จึงทำให้การบริหารราบรื่น และก่อให้เกิดความสงบสุขในองค์การ

สมชาย แก้วเจริญ (2562, น. 8) กล่าวสรุปว่า ผู้บริหารจำเป็นจะต้องใช้มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน เพราะมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมากในการทำงานร่วมกัน และจะทำให้การบริหารงานเกิดความราบรื่น บุคลากรร่วมมือกันทำงานอย่างลงตัว เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Drake and Roe (1986, p. 32) กล่าวถึง ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Skill) ว่าผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทุกประเภท หรือเรียกได้ว่าเก่งคน มีความสามารถ

ในการเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจ ระหว่างสมาชิกในหน่วยงาน มีความสมดุลระหว่างคนกับงาน รู้จักยอมรับเมื่อตนเองมีข้อบกพร่อง ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง เข้าใจผู้อื่น ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

Katz (1995, pp. 90-102) ได้กล่าวถึงทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) ว่า หมายถึง ความสามารถในการนำคน การทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิผล เพราะผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับคนหลายประเภท ดังนั้นทักษะด้านมนุษย์จึงมีความสำคัญในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ผู้บริหารต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลความต้องการของบุคคลรวมถึงพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น ความต้องการทางร่างกาย ทางความมั่นคงปลอดภัยทางสังคม ชื่อเสียงและเกียรติยศในสังคม เพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด

Adair (2010, p. 171) กล่าวถึง การสร้างพันธมิตร (Building Partnerships) ว่าเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำต้องสามารถจัดการเวลาได้อย่างสมดุลในการสร้างสัมพันธภาพเชิงกลยุทธ์กับบุคคลสำคัญทั้งในและนอกองค์กร และหากมีการขยายพันธมิตรจะทำให้งานประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น มีการคำนึงถึงผลผลิตของการดำเนินงาน นโยบายการจ้างงานและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรต้องรับผิดชอบ นอกจากนั้นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของชุมชนด้วย และการมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างดีกับพันธมิตรภายนอกองค์กรทั้งในและต่างประเทศหรือต่างวัฒนธรรม

กล่าวโดยสรุป มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ ให้ความเป็นกันเองและปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีความจริงใจในการให้คำปรึกษา รับฟังและพยายามช่วยเหลือในการแก้ปัญหาของทุกคน สามารถพูดจูงใจหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการความสามารถในการติดต่อประสานสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถสร้างความร่วมมือกับสังคมโดยรอบ สามารถสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร และการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรทำให้การบริหารงานเกิดความราบรื่น บุคลากรร่วมมือกันทำงานอย่างลงตัว เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ วัดได้จากพฤติกรรมชี้วัดดังนี้

1. มีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. สามารถพูดจูงใจหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย
3. มีความสามารถในการติดต่อประสานสัมพันธ์กับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น
4. สร้างความร่วมมือกับสังคมโดยรอบ
5. มีความสามารถในการนำคนและการทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิผล
6. เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล

4.2 ตัวชีวัดการสร้างและธำรงรักษาทีม

ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงาน พัฒนาปรับปรุง สร้างแรงจูงใจในการทำงานและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน สร้างและธำรงรักษาทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาทั้งองค์กรในอนาคต ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน รวมทั้งทักษะที่จำเป็นของบุคลากร (Adair, 2010)

ชัยพัชร์ เลิศ
การทำงานเป็นทีมว่า ผู้นำ
องค์กร เป็นไปไม่ได้เลยที
วัฒนธรรมการทำงานเป็น
ได้ผลและคึกคักอยู่ ประมา
ทุกระดับชั้นได้ปฏิบัติงานร่
ให้กำลังใจกัน ไม่หาคนผิด
(แม้ว่าเล็กน้อย) ร่วมกันเสม

เทื้อน ทองแ
เป็นผู้ที่สร้างทีมงานที่แข็ง
รวมกัน ไม่มีความลำเอียง
ไม่เกิดขึ้นอย่างแน่นอน ก
สมาชิกในทีมอย่างเดียว แต่
ถนัดเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่
ทีมงานตนเองเป็นอย่างดี

Hitt, Ireland
วัฒนธรรมองค์การที่มีประ
องค์การเป็นแบบอย่างความ
วัฒนธรรมองค์การช่วยควบคุม
ทำให้เกิดความต่างขึ้นในแต่
และนำกลยุทธ์ไปใช้ ซึ่งเป็น
องค์การเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก
เหมาะสม การที่จะสร้างวัฒ
ควรเลือกใช้บุคคลที่เหมาะส
จะสำเร็จได้ก็แต่เมื่อผู้บริหาร
นอกจากนี้ผู้บริหารระดับล่าง

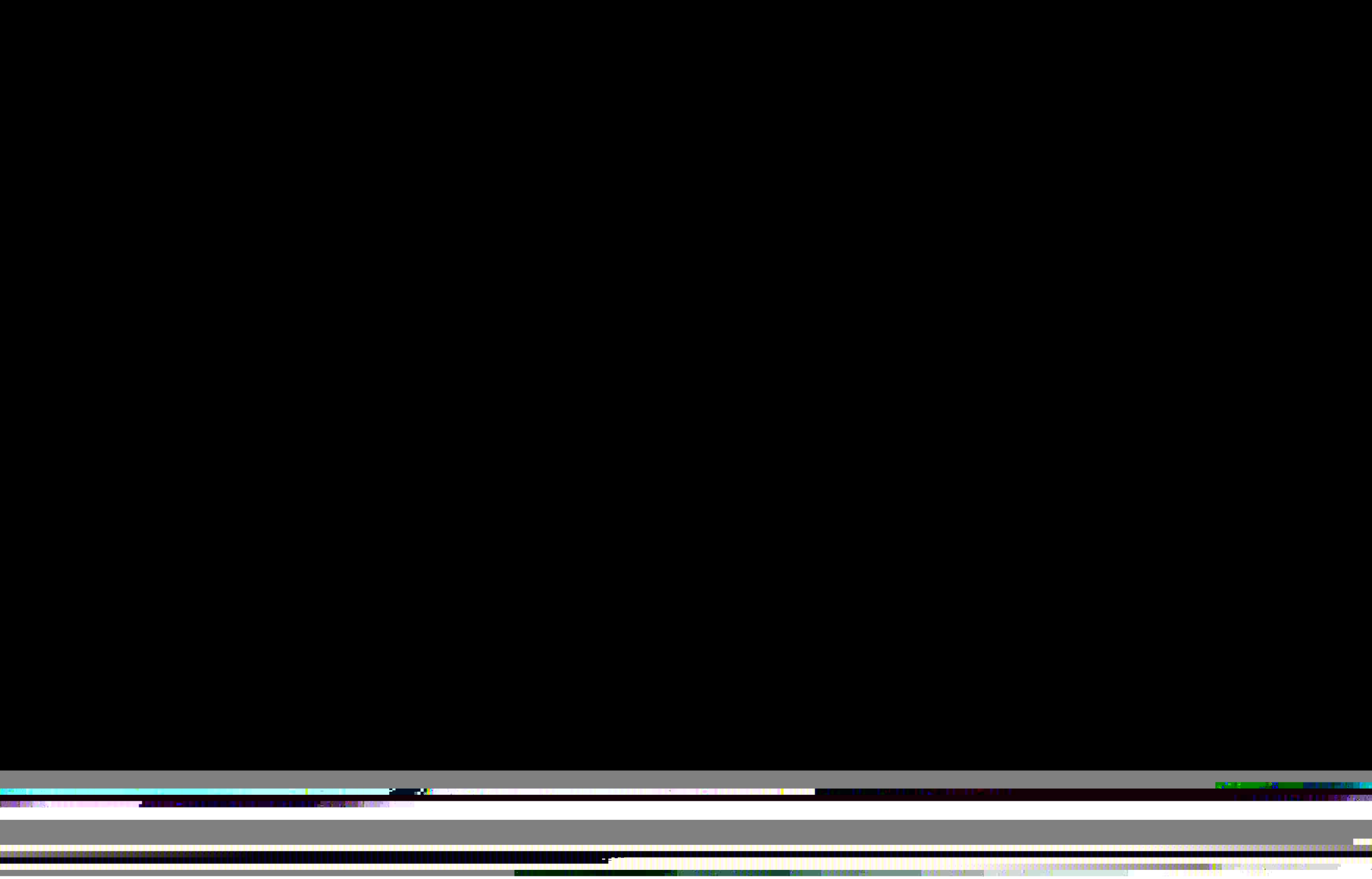
กล่าวโดยสรุป
ความสำเร็จขององค์กร โดยก
ปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือ
สมาชิกของทีมงานตนเองเป็
นำกลยุทธ์ไปใช้จนบรรลุเป้าห

1. ความมุ่ง
การทำงานร่วมกัน

2. สร้างวัฒ
ร่วมกัน ช่วยเหลือกัน สื่อสาร

3. รู้จักจุดแ

ตารางที่ 2.3 สรุปองค์ประกอบ ตัวชี้วัด นิยามเชิงปฏิบัติและพฤติกรรมชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา



ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

องค์ประกอบ/นิยามเชิงปฏิบัติ	ตัวชี้วัด/นิยามเชิงปฏิบัติ	พฤติกรรมชี้วัด
	เชิงรุกและสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มการทำงาน รวมถึงมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขมาประยุกต์เป็นแผนในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนออกไปเพื่อสร้างขั้นตอนการทำงานใหม่ที่รวดเร็วยิ่งขึ้นสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์การให้เกิดความสำเร็จ	4) มีความคิดเชิงบูรณาการ สามารถเชื่อมโยงหน่วยย่อย ๆ ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเข้าด้วยกันกับเรื่องหลักได้ 5) คิดหาวิธีการใหม่ ๆ มาให้บริการในหน่วยงานเพื่อลดระยะเวลาและลดต้นทุน
	2.3 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการใช้กระบวนการทางความคิดที่มุ่งให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสามารถนำกฎหลักการ ความรู้เดิมไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ใหม่ให้บรรลุผลสำเร็จ อีกทั้งเพื่อให้ได้มาซึ่งการติดสินใจเลือกทางออกของปัญหาในชีวิตประจำวันสามารถชนะอุปสรรคซึ่งเป็นสิ่งที่	

(ต่อ)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

องค์ประกอบ/นิยามเชิงปฏิบัติ	ตัวชี้วัด/นิยามเชิงปฏิบัติ	พฤติกรรมชี้วัด
	ขัดขวางแนวทางในการหาคำตอบของปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการแก้ปัญหายังรวมถึงการคิดและตัดสินใจใช้หนทางที่ดีที่สุดเพื่อแก้ไขอุปสรรคและปัญหา	1) ใช้กระบวนการคิดและเหตุผลในการเลือกที่จะลงมือปฏิบัติการแก้ปัญหาในองค์การโดยการตัดสินใจจากการเลือกที่หลากหลาย 2) รวบรวมวิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและการวางแผน การจัดลำดับขั้นในการดำเนินการแก้ปัญหา 3) มีความสามารถในการตัดสินใจเลือกแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและดำเนินการตามแผนที่วางไว้อย่างมีศักยภาพ
3. การสื่อสารพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำเสนอแผนงานและข้อมูลสำคัญที่ชัดเจน ตรงประเด็น เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน โดยการใช้เครื่องมือสื่อสารทุกรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทุกคนในสถานศึกษาทราบว่าเป้าหมายขององค์กรคืออะไร องค์กรมีกลยุทธ์อะไรที่ต้องทำเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย องค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคนทำอะไรเพื่ออะไร และทำให้บุคลากรในสถานศึกษา	3.1 การสร้างแรงบันดาลใจ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาแสดงความคิดเห็นและพร้อมรับฟังอย่างจริงใจ มีการกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาเพิ่มความตระหนักเข้าใจ เห็นคุณค่าเป้าหมายขององค์กร และแสดงความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ รวมทั้งส่งเสริมการคิดหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวพนักงานเอง กล้าคิดนอกกรอบกล้าทำในสิ่งใหม่เพื่อความสำเร็จขององค์กร	1) เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่อแผนงานรับฟังอย่างจริงใจ 2) กระตุ้นให้พนักงานคิดหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวพนักงานเอง 3) สนับสนุนให้พนักงานกล้าคิดนอกกรอบกล้าทำในสิ่งใหม่เพื่อความสำเร็จขององค์กร 4) กระตุ้นพนักงานให้เพิ่มความตระหนักและเข้าใจเป้าหมาย และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย 5) แสดงความเชื่อมั่นว่าพนักงานจะปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้

(ต่อ)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

องค์ประกอบ/นิยามเชิงปฏิบัติ	ตัวชี้วัด/นิยามเชิงปฏิบัติ	พฤติกรรมชี้วัด
รับรู้ว่างานที่ทำอยู่ มีความท้าทายขนาดไหน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อความ สำเร็จขององค์กรอย่างไร	3.2 การสร้างความเชื่อมั่น พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกทั้งทางการกระทำ การพูด การแสดงออกให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้รับบริการมีความเชื่อมั่นและรู้สึกได้ถึงความจริงใจที่มีผู้นำมีต่อพวกเขา รวมทั้งการเข้าถึงง่าย มีความโดดเด่นในฐานะที่เป็นผู้นำ มีความกล้าที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก การรักษาขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในองค์กร และมีวิธีการดูแลเอาใจใส่ต่อบุคลากรในสถานศึกษาและผู้รับบริการ	1) แสดงออกถึงการกระทำ การพูด ให้พนักงานมีความเชื่อมั่นและรู้สึกได้ถึงความจริงใจที่มีผู้นำมีต่อพวกเขา 2) มีความมั่นใจในตนเอง 3) เข้าถึงได้ง่าย 4) มีความโดดเด่นในฐานะที่เป็นผู้นำ
4. วัฒนธรรมขององค์การ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การด้วยการสร้างความเชื่อ ค่านิยมของสมาชิกในองค์การที่ยึดถือร่วมกัน มีการกระตุ้นและเปิดโอกาสแก่ทุกคนให้ใช้พลังและร่วมขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมาย มีระเบียบปฏิบัติงานที่	3.1 การมีมนุษยสัมพันธ์ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ให้ความเป็นกันเองและปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีความจริงใจในการให้คำปรึกษา รับฟังและพยายามช่วยเหลือในการแก้ปัญหาของทุกคนในสถานศึกษา สามารถพูดจูงใจหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่น	1) มีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) สามารถพูดจูงใจหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย 3) มีความสามารถในการติดต่อประสานสัมพันธ์กับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น 4) สร้างความร่วมมือกับสังคมโดยรอบ

(ต่อ)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

องค์ประกอบ/นิยามเชิงปฏิบัติ	ตัวชี้วัด/นิยามเชิงปฏิบัติ	พฤติกรรมชี้วัด
ชัดเจน รวมทั้งสร้างความเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เห็นถึงความเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	เห็นคล้อยตามในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการใช้ความ สามารถในการติดต่อประสานสัมพันธ์กับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น เพื่อสร้างความร่วมมือกับสังคมโดยรอบ สามารถสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร และการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรทำให้การบริหารงานเกิดความราบรื่น บุคลากรร่วมมือกันทำงานอย่างลงตัว เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	5) มีความสามารถในการนำคนและการทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิผล 6) เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล
	4.2 การสร้างและธำรงรักษาทีม พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการใช้กระบวนการในการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความ สำเร็จขององค์กร โดยการสร้างวัฒนธรรมการทำ งานเป็นทีม สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานร่วมกัน มีการช่วยเหลือกัน มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักจุดแข็งจุดอ่อนของสมาชิกของทีมงานตนเองเป็นอย่างดี และรวมถึง	1) ความมุ่งมั่นในการทำงาน พัฒนาปรับปรุง สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และสนับสนุนการทำงานร่วมกัน 2) สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้พนักงานทุกระดับชั้นได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผยแก้ไขปัญหาร่วมกัน 3) รู้จักจุดแข็งจุดอ่อนของสมาชิกของทีมงานตนเองเป็นอย่างดี

(ต่อ)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

องค์ประกอบ/นิยามเชิงปฏิบัติ	ตัวชี้วัด/นิยามเชิงปฏิบัติ	พฤติกรรมชี้วัด
	การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การทำให้เกิดการปฏิบัติและนำกลยุทธ์ไปใช้จนบรรลุเป้าหมายขององค์กร	
	4.3 การจูงใจและพัฒนาบุคลากร พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการเสริมสร้าง สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนได้พัฒนาตนเอง เพื่อทำให้ทุกคนเก่งขึ้น และมีความสามารถในการทำงานมากขึ้น รวมถึงมีทักษะใหม่ ๆ ในการทำงานเกิดขึ้น และมีการจัดระบบการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพให้แก่พนักงานในองค์กรตามความต้องการและความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชาชีพของแต่ละบุคคล	1) เสริมสร้างและสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรทุกคนได้พัฒนาตนเอง 2) การจัดระบบการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพให้แก่พนักงานในองค์กรตามความต้องการและความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชาชีพของแต่ละบุคคล 3) มีการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงานแต่ละคน

2.7 แนวคิดเกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา

ในการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยการวิจัยและพัฒนา ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิธีดำเนินการการวิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.7.1 ความหมายของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

นักวิชาการต่างประเทศ เช่น Gay (1976, p. 8) ได้ให้ความหมายการวิจัยและพัฒนาว่า หมายถึง การพัฒนาองค์ประกอบที่เป็นผลผลิตที่ใช้ในการศึกษาซึ่งผลผลิตทางการศึกษา ได้แก่ อุปกรณ์ที่ใช้ในการสอน สื่อการสอน สื่อการเรียน รู้ จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม สื่อการสอนประเภทต่าง ๆ และการจัดระบบ การวิจัยและพัฒนาจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ บุคลากร และเวลาในการทำให้สมบูรณ์ ผลของการพัฒนาจะทำให้ได้มาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและรายละเอียดที่เฉพาะเจาะจงและจะสมบูรณ์แบบเมื่อผลผลิตถูกนำไปทดลองภาคสนามและหาประสิทธิภาพให้อยู่ในระดับที่ได้มาตรฐาน และ Borg and Gall (1986, p. 782) กล่าวว่าการวิจัยและพัฒนา คือ กระบวนการที่นำมาพัฒนาและตรวจสอบความถูกต้องของผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา คำว่าผลิตภัณฑ์ในที่นี้ไม่ได้หมายความเพียงแต่สิ่งที่อยู่ในหนังสือ ในภาพยนตร์ประกอบการสอนและคอมพิวเตอร์เท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงระเบียบวิธี เช่น ระเบียบวิธีในการสอน โปรแกรมการสอน เช่น โปรแกรมการศึกษาเรื่องยาหรือโปรแกรมการพัฒนาคนทำงาน จุดเน้นของโครงการวิจัยและพัฒนาในปัจจุบันปรากฏในฐานของโครงการพัฒนา โปรแกรมนี้เป็นระบบการเรียนที่สลับซับซ้อนที่รวมเอาการพัฒนาทางวัตถุและการอบรมบุคลากรเพื่อให้สามารถทำงานได้ในบริบทเฉพาะ

ในส่วนของนักวิชาการในประเทศไทย เช่น อุทัย บุญประเสริฐ (2552, น. 2) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาหรือ R&D เป็นการวิจัยประยุกต์ เป็นการวิจัยที่เน้นการแสวงหาผลิตภัณฑ์ใหม่ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ พัฒนากระบวนการ พัฒนาระบบและวิธีทำงาน และเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน สำหรับการพัฒนาสิ่งที่ต้องการ เช่นเดียวกับสุพักตร์ พิบูลย์ (2552, น. 15) ที่ได้กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (The Research and Development) เป็นลักษณะหนึ่งของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่ใช้กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาทางเลือกหรือกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการยกระดับคุณภาพงานหรือคุณภาพชีวิต การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยเชิงทดลองการวิจัยและพัฒนาจะให้ผลลัพธ์ที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ 1) นวัตกรรมวัตถุที่เป็นชิ้นอัน (Materials) เช่น ชุดการสอน สื่อการสอน ชุดกิจกรรมเสริมความรู้ เป็นต้น 2) นวัตกรรมประเภทที่เป็นรูปแบบ/วิธีการ/กระบวนการ/ระบบปฏิบัติการ (Methods/Process/Procedure/Style) เช่น รูปแบบการสอน วิธีสอน รูปแบบการบริหารจัดการ เป็นต้น และญาณภัทร สีหะมงคล (2550, น. 1) ได้กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการศึกษาค้นคว้า คิดค้นอย่างเป็นระบบและน่าเชื่อถือ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาผลผลิต เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ สื่อ อุปกรณ์ เทคนิควิธีหรือรูปแบบการทำงาน หรือระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นอย่างชัดเจน นอกจากนี้ทิศนา แขมมณี (2549, น. 5) ได้กล่าวว่า

การวิจัยและพัฒนา หมายถึง การวิจัยที่มุ่งนำเอาความรู้จากการวิจัยบริสุทธิ์ไปวิจัยต่อ โดยพัฒนาเป็นเทคนิคหรือวิธีการที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาและทดลองใช้จนได้ผลเป็นที่น่าพอใจแล้วจึงนำไปเผยแพร่ใช้ในวงกว้างเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยที่วัญญา วิศาลาภรณ์ (2540, น. 24) ได้กล่าวว่า จุดประสงค์ของการวิจัยและพัฒนาไม่ใช่อยู่ที่การสร้างหรือทดสอบทฤษฎี แต่อยู่ที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อใช้ในโรงเรียน ผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา เช่น อุปกรณ์การฝึกอบรม อุปกรณ์การเรียน สื่อการเรียน ระบบการจัดการ เป็นต้น ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นมานั้นจะต้องตรงกับความต้องการที่มีรายละเอียดโดยเฉพาะ เมื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นแล้วจะต้องนำไปทดลองใช้และปรับปรุงจนถึงระดับที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของผ่องพรรณ ตรัยมงคลกูล และสุภาพ ฉัตราภรณ์ (2543, น. 174) ที่กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยที่มีจุดหมายเพื่อสร้างหรือค้นหาแนวคิด แนวทาง วิธีปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ที่นำไปใช้เพื่อพัฒนากลุ่มคน หน่วยงานหรือองค์กร จุดหมายปลายทางที่คาดหวังจึงเป็นการมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เช่น แนวคิด พฤติกรรม วิธีปฏิบัติที่คาดว่าจะดีขึ้น จึงมักเกี่ยวข้องกับการทดลอง ตัวอย่างของงานวิจัยและพัฒนา เช่น การพัฒนาหลักสูตรการเรียน ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยอาจจะอยู่ในรูปของหลักการ โครงสร้างและแนวทางของหลักสูตร ชุดฝึกอบรมครู สื่อและชุดการเรียน แนวทางการประเมินและระบบในการบริหารจัดการหลักสูตร สิ่งเหล่านี้ได้มีการทดสอบด้วยกระบวนการวิจัยเพื่อยืนยันประสิทธิภาพแล้ว ทั้งนี้วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2552, น. 2) สรุปไว้ว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างมีระบบ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ซึ่งมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ประเภทสื่อวัสดุ อุปกรณ์ (Material) และผลิตภัณฑ์ประเภทวิธีการหรือกระบวนการ (Process) โดยดำเนินการทดสอบในสภาพจริงและทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หลาย ๆ รอบ จนได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา กลุ่มคน หน่วยงานหรือองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่นำมาพัฒนา ตรวจสอบความถูกต้องและประสิทธิภาพของผลผลิตที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า วิจัย โดยมุ่งพัฒนาทางเลือกหรือกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการยกระดับคุณภาพงานหรือคุณภาพชีวิต ซึ่งอาจจะพัฒนาเป็นเทคนิค วิธีการ หรือรูปแบบการพัฒนา ที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาและทดลองใช้จนได้ผลเป็นที่น่าพอใจแล้วจึงนำไปเผยแพร่ใช้ในวงกว้างเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

2.7.2 ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญไว้ ดังนี้

ทิศนา แขมมณี (2549, น. 8) กล่าวว่ากระบวนการวิจัยและพัฒนา เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และพัฒนางานของตน จึงเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิรูปการเรียน รู้ทั้งโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืน การวิจัยและพัฒนาเป็นการพัฒนาแบบหนึ่งที่ใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือ หรือยุทธวิธีในการดำเนินงาน เป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทิศทางหรือลักษณะที่ต้องการ โดยใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนางานซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพของงานและมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบระเบียบ มีการศึกษาทดลองเพื่อให้เห็นผลประจักษ์มีการตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้และมีการปรับปรุงพัฒนาไปเรื่อย ๆ

สุพักตร์ พิบูลย์ (2549, น. 16) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นทางเลือกสำคัญที่จะมีผลต่อการยกระดับคุณภาพงานในองค์กร รวมทั้งการยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคคล หากองค์กร/หน่วยงาน/กลุ่มนักวิชาชีพใด ๆ มีการพัฒนาสื่อ คู่มือ อุปกรณ์ สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ ตลอดจนวิธีการทำงานใหม่แล้วนำมาใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้องค์กรหรือนักวิชาชีพกลุ่มนั้น ๆ สามารถยกระดับคุณภาพงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ บุคลากรหรือคนในรุ่นหลังจะมีนวัตกรรมหรือทางเลือกเพื่อใช้ในการดารงชีวิตที่หลากหลาย ช่วยให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ธเนศ ขำเกิด (2550, น. 3-4) กล่าวว่า การบริหารหรือการทำงานใดใดที่มุ่งแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดคุณภาพนั้น เมื่อผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานค้นพบปัญหา และเกิดความตระหนักในปัญหาก็จะคิดค้นรูปแบบสื่อ หรือรูปแบบการพัฒนาที่มักเรียกว่า “นวัตกรรม” เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานดังกล่าว โดยที่รูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาที่คิดขึ้น จะต้องมีเหตุผล หลักการ หรือทฤษฎีรองรับ ทั้งนี้อาจเลือกใช้วิธีการปรับปรุงในสิ่งที่มีผู้อื่นให้ศึกษาหรือเคยใช้ได้ผลในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเช่นเดียวกันมาก่อน หรืออาจคิดขึ้นใหม่ก็ได้

สมคิด พรมจุ้ย (2550, น. 5) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนามีความสำคัญ ดังนี้

1. ช่วยให้เกิดความรู้ใหม่หรือวิทยาการใหม่ แนวคิด ทฤษฎีใหม่ การวิจัยช่วยให้เกิดความรู้ใหม่ เป็นการเพิ่มพูนวิทยาการให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น คือ ทำให้รู้ในสิ่งที่ยังไม่รู้หรือสิ่งใดที่พอรู้อยู่แล้วก็ทำให้รู้และเข้าใจดียิ่งขึ้น ทั้งอาจนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาเป็นวิทยา การใหม่ ๆ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ต่อไปได้ เช่น พัฒนานวัตกรรม อาทิ คอมพิวเตอร์ ชุดการสอน บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน สื่อการสอน ชุดเอกสารเสริมความรู้ คู่มือประกอบการทำงาน วิธีสอน รูปแบบการทำงานเป็นต้น

2. ช่วยในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ในการดำเนิน งานใดย่อมเกิดปัญหาต่าง ๆ ได้มากมาย ปัญหาบางปัญหามีความยุ่งยากซับซ้อน การแก้ไขปัญหาโดยการคาดคะเนแบบสามัญสำนึก หรือจากการใช้ประสบการณ์ อาจเป็นการแก้ปัญหาไม่ถูกจุด คือ ไม่รู้ว่าประเด็นที่แท้จริงของปัญหาคืออะไร จึงแก้ปัญหาไม่ถูกต้อง การวิจัยสามารถช่วยให้ทราบสาเหตุของปัญหาอย่างเป็นระบบ รวมถึงแนวทางและวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุดได้

3. ช่วยในการกำหนดนโยบายและวางแผนได้อย่างถูกต้อง งานวิจัยและพัฒนาบางเรื่องมีวัตถุประสงค์ที่จะนำผลการวิจัยนั้นไปใช้กำหนดนโยบายหรือวางแผน ตลอดจนนำไปใช้ในการปฏิบัติตามนโยบายหรือแผนที่วางไว้ การวิจัยดังกล่าวจะศึกษาค้นคว้า เพื่อนำมาเป็นแนวทางกำหนดทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการวิจัยจะเป็นส่วนสำคัญในการช่วยชี้ลู่ทางในการวางนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ช่วยพัฒนาระบบการบริหารและดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น งานวิจัยบางเรื่องเป็นงานวิจัยที่มีส่วนช่วยเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารโดยการใช้ความรู้ทางวิชาการมาอธิบายพฤติกรรมและปัญหาทางการบริหาร การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเมินประสิทธิภาพของการทำงาน จะช่วยให้ทราบข้อเท็จจริงตามความเป็นจริง ชี้ให้เห็นทั้งประสิทธิภาพ ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ปัญหา ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่สำคัญให้นักบริหารใช้ในการวินิจฉัย สั่งการหรือแก้ไขปัญหาได้ดีมีประสิทธิภาพและเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนางานนั้นให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

จากความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ การวิจัยและพัฒนา เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้วิจัยหรือผู้เกี่ยวข้องสามารถค้นหาข้อเท็จจริงต่าง ๆ และอาจนำเอาข้อเท็จจริง

หรือผลการวิจัยนั้น ๆ มาพิจารณาใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งผลจากการวิจัยจะทำให้ 1) เกิดความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา 2) สามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย ระบบการบริหารจัดการ และวางแผนงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางกำหนดทิศทาง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.7.3 กระบวนการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนาไว้ ดังนี้

Gall and Borg (1989, pp. 784-785) ได้กล่าวถึงขั้นตอนสำคัญของการวิจัยและพัฒนามี 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Research and Information Collection) โดยการรวบรวมวรรณกรรม การสังเกตภายในห้องเรียน การเก็บสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือมีอยู่ และเป็นประโยชน์ในการนำมาทำวิจัย

2. การวางแผน (Planning) เป็นการวางแผนที่รวมถึงการวางแผนเกี่ยว กับทักษะ การกำหนดจุดมุ่งหมาย การจัดลำดับเนื้อหาวิชา การทดสอบแบบต่าง ๆ การพัฒนารูปแบบ ผลผลิตขั้นต้น รวมทั้งการเตรียมสื่อแบบต่าง ๆ คู่มือ และแบบทดสอบ

3. พัฒนารูปแบบขั้นตอนของผลิตภัณฑ์ (Develop Preliminary Form of Product) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นการออกแบบ และจัดทำผลิตภัณฑ์การศึกษาตามที่วางไว้

4. การทดสอบเบื้องต้น (Preliminary Field Testing) คือ การนำผลผลิตทั้งหมดมาทดลองถ้าเป็นโรงเรียนใช้ 1-3 โรงเรียน ถ้าเป็นบุคคลใช้จำนวน 6-12 คน โดยการสัมภาษณ์ การสังเกตและแบบสอบถาม ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพ

5. ผลผลิตไปปรับปรุง (Main Product Revision) ภายหลังได้รับการเสนอแนะ และทดสอบในเบื้องต้น

6. ทดสอบกลุ่มย่อย (Main Field Testing) ถ้าเป็นโรงเรียนใช้กลุ่มตัวอย่าง 5-15 โรงเรียน ถ้าเป็นบุคคลใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30-100 คน ในขั้นนี้จะเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ผลลัพธ์และการประเมินผลที่ได้จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยมีการเปรียบเทียบกับกลุ่มควบคุมตามความเหมาะสม

7. ปรับปรุงผลผลิตที่ได้จากการทดลอง (Operational Product Revision)

8. ทดสอบภาคสนาม (Operational Field Testing) เป็นการทดลองโดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ถ้าเป็นโรงเรียนใช้ 10-30 โรงเรียน ถ้าเป็นบุคคลใช้กลุ่มตัวอย่าง 40-200 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ สังเกต แล้วใช้แบบสอบถาม แล้วนามาวิเคราะห์

9. ปรับปรุงผลผลิตขั้นสุดท้าย (Final Product Revision) เป็นการปรับปรุงผลผลิตภายหลังการทดสอบขั้นสุดท้าย

10. นำไปเผยแพร่ (Distribution) เป็นการประชุม หรือในวารสาร หรือการเผยแพร่ทางการค้า การเผยแพร่จะนำมาสู่การควบคุมคุณภาพ

ทิศนา แขมมณี (2540, น. 8) กล่าวว่า ขั้นตอนหลักในการดำเนินการวิจัยและพัฒนามีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญแบ่งตามกระบวนการหลักเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวิจัย (R) และขั้นตอนการพัฒนา (D) ซึ่งอาจเริ่มต้นจาก R เพื่อแสวงหาความรู้และแนวทาง การพัฒนานวัตกรรม/

ผลิตภัณฑ์ และต่อด้วย D1 คือการพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ตามแนวทางนั้นต่อไป คือ ขั้นตอนการวิจัย R2 เพื่อตรวจสอบและประเมินคุณภาพของนวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นหาข้อบกพร้องและวิธีการปรับปรุงแก้ไข และนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง D1 ให้เป็นนวัตกรรม D2 ที่ดีขึ้น ทั้งนี้นักวิจัยอาจดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าว ซ้ำหลาย ๆ รอบจนกว่าจะได้นวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด กระบวนการวิจัยและพัฒนาจึงมีขั้นตอนเรียงลำดับดังนี้ คือ R1 D1 R2 D2 ซึ่งอาจมีขั้นตอนต่อเนื่องกันไปจนกว่าจะได้นวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน หรืออาจเริ่มต้นจาก D1 R1 D2 R2 ก็ได้ หากเริ่มต้นจากนวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ที่คิดขึ้น

ธเนศ ขำเกิด (2550, น. 3) ได้ระบุขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโดยเริ่มจาก ขั้นตอนแรก (วิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการจำเป็น) เป็นเพียงการศึกษาให้รู้ว่างานในหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นมีปัญหาที่แท้จริงคืออะไร การสืบค้นหรือวิธีการหาปัญหาอย่างมีระบบก็คือ การวิจัยเชิงสำรวจนั่นเอง และเมื่อได้ทราบปัญหาแล้ว ถ้าหยุดนิ่งไม่แก้ ปัญหาหรือพัฒนาให้ดีขึ้น ก็ย่อมไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีเกิดขึ้น จึงต้องคิดค้นรูปแบบหรือนวัตกรรมเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา นั่นคือ การพัฒนาและเมื่อพัฒนารูปแบบการแก้ปัญหาหรือนวัตกรรมแล้ว เพื่อให้รู้ว่ารูปแบบหรือนวัตกรรมนั้นมีประสิทธิภาพเพียงใดก็ต้องนำไปทดลองใช้ นั่นคือ การวิจัยเชิงทดลอง หากแก้ ปัญหาไม่สำเร็จก็กลับไปวิเคราะห์ปัญหาและปรับปรุงรูปแบบหรือนวัตกรรม แล้วทดลองใช้ใหม่จนสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ หากแก้ปัญหาได้สำเร็จแล้วก็เขียนรายงานการวิจัย และเผยแพร่รูปแบบหรือนวัตกรรมนั้น ๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและวงวิชาการต่อไป

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2552, น. 3-4) กล่าวถึง กระบวนการวิจัยและพัฒนาว่า มีขั้นตอนดังนี้

1. การสำรวจ สังเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ เป็นการดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) หรือการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับสภาพปัญหาความต้องการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ รวมทั้งลักษณะที่เหมาะสมของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการให้พัฒนา ผลการดำเนินการในขั้นตอนนี้จะทำให้ผู้วิจัยสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่จะใช้ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้น

2. การออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นการดำเนินการโดยการนำความรู้และผลการวิจัยที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะเริ่มจากการวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การกำหนดวิธีที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ และทรัพยากรที่ต้องการเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทั้งในด้านกำลังคน งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ และระยะเวลา หลังจากนั้นจึงดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีลักษณะหรือรูปแบบตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายส่วนผลิตภัณฑ์ที่จะพัฒนามีลักษณะอย่างไร หรือส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์มีอะไรบ้างจะขึ้นอยู่กับชนิดของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ในขั้นตอนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์นี้จะต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการสร้างผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด

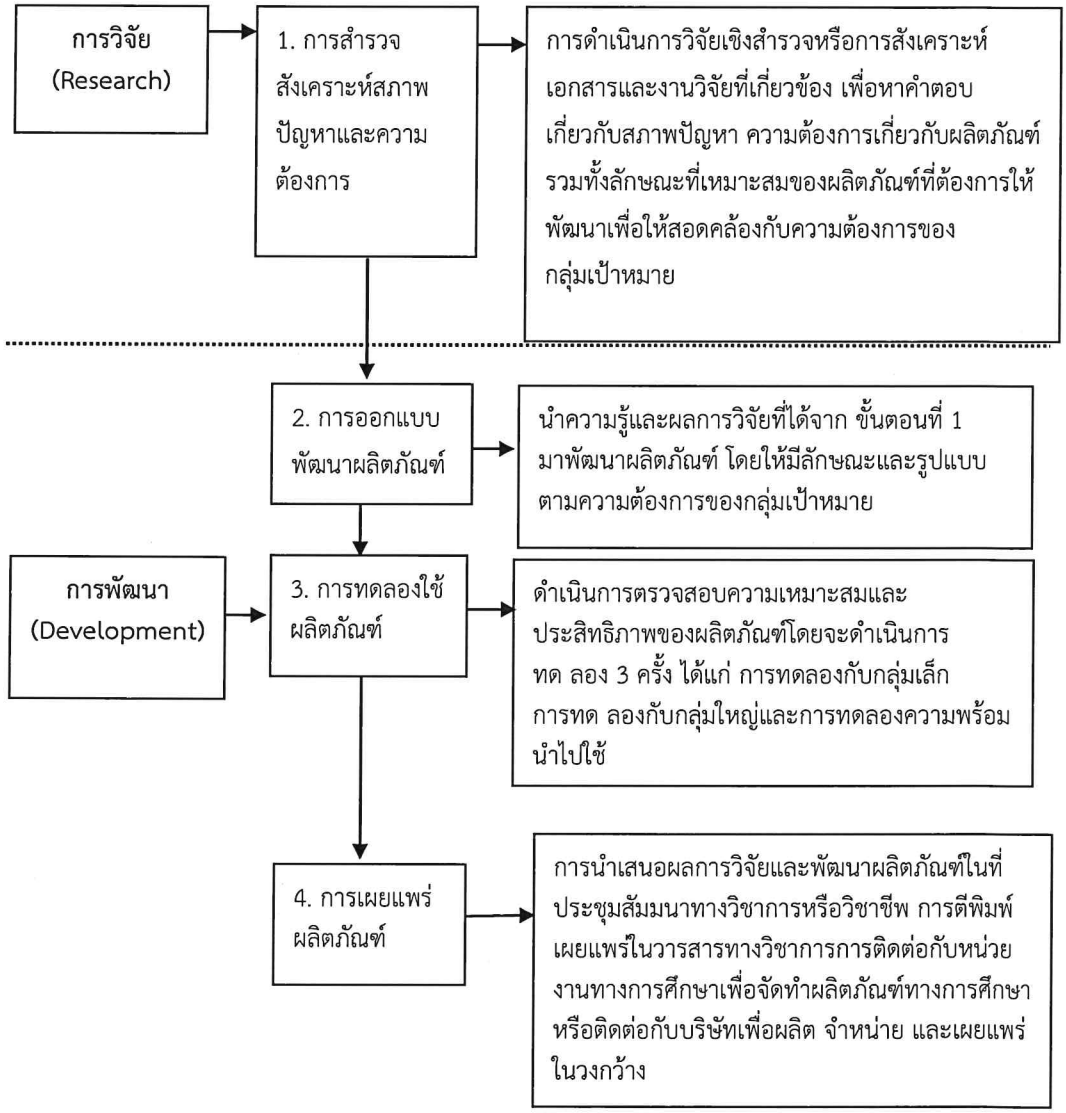
3. การทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ เมื่อสร้างผลิตภัณฑ์เสร็จแล้วจะต้องนำไปตรวจสอบความเหมาะสมและประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ ถ้าหากผลการตรวจสอบความเหมาะสมและประสิทธิภาพยังไม่เป็นที่พึงพอใจหรือมีบางส่วนที่ไม่สมบูรณ์จะต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขจนกระทั่งผลิตภัณฑ์มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด สำหรับการทดลองใช้ผลิตภัณฑ์จะดำเนินการ ดังนี้

3.1 การทดลองกับกลุ่มเป้าหมายขนาดเล็ก เป็นการทดลองเบื้องต้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมผลประเมินเชิงคุณภาพเบื้องต้นของผลิตภัณฑ์ มักนิยมทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ในโรงเรียน 1-3 โรง เด็กนักเรียน 6-12 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยสังเกต สัมภาษณ์ สอบถาม แล้วนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงรูปแบบของผลิตภัณฑ์

3.2 การทดลองกับกลุ่มเป้าหมายขนาดใหญ่ เป็นการนำผลิตภัณฑ์ไปทดลองกับกลุ่มเป้าหมายที่มีขนาดใหญ่ หรือเรียกว่ากลุ่มนำร่อง (Pilot Group) ซึ่งได้แก่การนำไปใช้ในโรงเรียน 5-15 โรง มีจำนวนนักเรียน 30-100 คน โดยมีการทดสอบก่อนและหลังการใช้ผลิตภัณฑ์ นำผลที่ประเมินเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือกลุ่มควบคุมที่เหมาะสม วัตถุประสงค์หลักของการทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ในกลุ่มขนาดใหญ่ เพื่อต้องการที่จะบ่งชี้ว่าผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการดำเนินการของขั้นตอนนี้จะใช้การวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Design) แล้วนำผลการวิจัยมาแก้ไขปรับปรุงผลิตภัณฑ์

3.3 การทดลองความพร้อมนำไปใช้ หลังจากปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์จนมีความมั่นใจในด้านคุณภาพ ผู้วิจัยจึงนำรูปแบบไปทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบความพร้อมสู่การปฏิบัติ โดยนำไปใช้ในโรงเรียน 10–30 โรง นักเรียน 40-200 คน รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และสังเกต เพื่อตรวจสอบว่าผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความพร้อมที่จะนำไปใช้ในโรงเรียนได้หรือไม่เพียงใด แล้วนำสารสนเทศที่ได้จากขั้นตอนนี้มาแก้ไขปรับปรุงผลิตภัณฑ์ เช่น คู่มือในการใช้ผลิตภัณฑ์มีความชัดเจนหรือไม่ เป็นต้น การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินผลการใช้ผลิตภัณฑ์ในภาพรวมทั้งหมด ซึ่งจะประเมินทั้งตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการใช้ผลิตภัณฑ์ ผลที่ได้รับจากการใช้ผลิตภัณฑ์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เป็นต้น ผลที่ได้จากการประเมินจะนำไปสู่การตัดสินใจปรับปรุงผลิตภัณฑ์นั้น ๆ หากพิจารณาแล้วพบว่าไม่คุ้มค่าหรือเสี่ยงอันตรายก็จะยุติการใช้ผลิตภัณฑ์นั้น แต่ถ้าหากผลการประเมินพบว่าผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดีก็จะนำไปสู่การดำเนินการขั้นต่อไปคือการจดลิขสิทธิ์ การเผยแพร่ และการประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง

4. การเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ เป็นการนำผลการวิจัยและผลิตภัณฑ์ไปเผยแพร่ เช่น การนำเสนอในที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการหรือวิชาชีพ การตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารทางวิชาการ การติดต่อกับหน่วยงานทางการศึกษาเพื่อจัดทำผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาเผยแพร่ไปในโรงเรียนต่าง ๆ หรือติดต่อกับบริษัทเพื่อผลิต จำหน่ายและเผยแพร่ในวงกว้างต่อไป



ภาพที่ 2.17 กระบวนการวิจัยและพัฒนา

2.7.4 ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนามีลักษณะสำคัญ ดังนี้ (วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2552, น. 6-7)

1. เป็นการนำความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่สร้างขึ้นมาพัฒนาเป็นตัวแบบใช้งาน เป็นการทำวิจัยเพื่อแสวงหาหรือสร้างสรรค์ภูมิปัญญาใหม่ใหม่ แล้วทำการพัฒนาด้วยการคิดค้นต่อยอดความรู้ความเข้าใจดังกล่าว ให้อยู่ในรูปต้นแบบการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้างได้ เช่น ผลผลิตกระบวนการหรือการบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้ใช้และสังคม

2. เป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เนื่องจากจุดแข็งของการวิจัยและพัฒนามี 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ การวิจัย การพัฒนาและการเผยแพร่ ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ได้ความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ สำหรับนำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ และถ่ายทอดไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง จึงต้องกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ที่กล่าวว่า “อย่างเป็นระบบ” เป็นการดำเนินงานที่

เป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการวิจัยและพัฒนา ส่วนที่กล่าวว่า “อย่างต่อเนื่อง” เป็นกระบวนการดำเนินงานที่จะต้องกระทำติดต่อกันโดยใช้ระยะเวลาในการทำกิจกรรมการวิจัยและพัฒนา และเผยแพร่ผลผลิตไปสู่ผู้ใช้อย่างกว้างขวางและเป็นรูปธรรมค่อนข้างยาวนานมาก

3. มีการดำเนินงานวิจัยอย่างเป็นวัฏจักรด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ การทำการวิจัยและพัฒนาทุกขั้นตอนจะต้องกระทำอย่างพิถีพิถันภายใต้การกำกับติดตม และตรวจสอบซ้ำหลายครั้งเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลผลิตขั้นสุดท้าย (End of Product) ของกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่อยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ตรงตามระดับมาตรฐานก่อนการเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้หรือสังคม

4. มักใช้วิธีการผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและชิงคุณภาพในการวิจัย การวิจัยและพัฒนาโดยทั่วไปนักวิจัยมักใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามฐานคติที่อยู่ภายใต้กระบวนทัศน์แบบปฏิบัตินิยม/ประโยชน์นิยมเป็นหลัก เช่น ผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณ ได้แก่ การวิจัยเชิงสำรวจในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์ และการวิจัยเชิงทดลองในขั้นตอนทดสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การศึกษาเฉพาะกรณีในขั้นตอนการเผยแพร่ผลิตภัณฑ์สู่กลุ่มผู้ใช้หรือชุมชนใดชุมชนหนึ่ง

5. มุ่งเน้นการตอบสนองต่อผู้ต้องการใช้ผลการวิจัยและพัฒนา จุดเน้นสำคัญของการวิจัยและพัฒนา คือ การดำเนินการวิจัยที่จะต้องตอบสนองความต้องการของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลผู้ประสงค์จะนำผลิตภัณฑ์ที่เป็นวิทยาการสมัยใหม่ไปใช้งาน และ/หรือประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาที่มีอยู่ในหน่วยงาน องค์การหรือชุมชน ดังนั้น ในการออกแบบการวิจัยและพัฒนา นักวิจัยมักกำหนดให้ผู้ที่คาดว่าจะนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการวิจัยและพัฒนา ตั้งคำถามหรือโจทย์การวิจัย รวมทั้งการสนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น ทั้งนี้นอกจากจะเป็นการสร้างความรู้สึกเป็นหุ้นส่วนในการทำวิจัยและพัฒนาร่วมกับนักวิจัยแล้ว ยังจะส่งผลดีต่อการยอมรับและการนำผลิตภัณฑ์ไปใช้อีกด้วย

6. ผลของการวิจัยและพัฒนาที่มีคุณค่าและมูลค่าสูงสามารถจดทะเบียนเป็นสิทธิบัตรได้ ผลของการวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะที่อยู่ในรูปผลิตภัณฑ์ที่เป็นภูมิปัญญาที่เกิดจากการสร้างสรรค์และการลงทุนลงแรงของนักวิจัย อาจจะมีคุณค่า (Value) และมูลค่า (Worth) เชิงพาณิชย์หรือเป็นประโยชน์ในแง่การทำกำไรสูง นักวิจัยสามารถจดทะเบียนเพื่อคุ้มครองสิทธิ์ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์และพระราชบัญญัติสิทธิบัตรทั้งในประเทศและนานาชาติได้

2.7.5 ข้อดีและข้อจำกัดของการวิจัยและพัฒนา

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2552, น. 8) ได้สรุปข้อดีและข้อจำกัดของการวิจัยและพัฒนาไว้ดังนี้

1. ข้อดีของการวิจัยและพัฒนา

1.1 ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ซึ่งนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรหรือองค์การ การวิจัยและพัฒนามีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์นี้เป็นเสมือนเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและองค์การ

1.2 ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีความหมายและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ เนื่องจากกระบวนการวิจัยและพัฒนาเปิดโอกาสให้ผู้ที่คาดหมายว่าจะนำผลิตภัณฑ์ไปใช้ประโยชน์เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายโจทย์การวิจัย และสนับสนุนการวิจัย ดังนั้น จึงมีแนวโน้มที่เป็นไปได้สูงที่จะทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มี

ความหมายเชื่อมโยงกับสภาพวิถีการดำเนินชีวิตและการทำงานอย่างสอดคล้องกลมกลืน รวมทั้งตอบสนองความต้องการจำเป็นในการใช้งานของผู้ใช้อย่างแท้จริง

1.3 มีส่วนส่งเสริมชื่อเสียงและรายได้แก่นักวิจัยผู้สร้างสรรค์งานวิจัย ในการทำวิจัยและพัฒนาถ้าผู้วิจัยใช้ความรู้และภูมิปัญญาของตนในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทางสังคมและมีมูลค่าทางการตลาดก็จะมีส่วนส่งเสริมให้ผู้วิจัยมีชื่อเสียงและรายได้จากการเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตรในผลิตภัณฑ์ที่ได้พัฒนาขึ้น

2. ข้อจำกัดของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาจะใช้ระยะเวลา พลังสติปัญญาและจิตใจ รวมทั้งค่าใช้จ่ายจำนวนมาก การวิจัยประเภทนี้ส่วนมากมักต้องการระยะเวลาในการทำวิจัย รวมทั้งบุคลากรทาง การวิจัยที่มีสติปัญญาดีเยี่ยม มีจิตใจที่มุ่งมั่นและทุ่มเทต่อการทำงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังต้องใช้งบประมาณในการลงทุนค่อนข้างสูง

2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น

การศึกษาความต้องการจำเป็น เป็นวิจัยที่มีประโยชน์อย่างมากในการทำให้มีการวางแผนมีทิศทางต่อไปได้ และมีโอกาสเกิดเกิดผลสัมฤทธิ์ตามความมุ่งหวัง นอกจากนี้ยังใช้เป็นหลักเทียบความสำเร็จของการดำเนินงานทำให้นักประเมินสามารถวางแผนการปฏิบัติภายใต้ทางเลือกที่เหมาะสมเป็นเทคนิคที่ช่วยให้การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.8.1 ความหมายของความต้องการจำเป็น

ตามทัศนะของนักการศึกษามีหลากหลาย ในที่นี้ผู้วิจัยรวบรวมจากผู้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

คมศร วงษ์รักษา (2540, น. 12) ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นว่าสภาพต่างกันหรือไม่สอดคล้องกันของเหตุการณ์หรือผลการปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นและสภาพที่แตกต่างกันนี้จะก่อให้เกิดผลเสียกับหน่วยงานได้ แต่ถ้าความต้องการจำเป็นได้รับการสนองหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นจะส่งผลให้หน่วยงานมีการพัฒนาขึ้นไปด้วย

ปิยมาภรณ์ โชคอวยชัย (2540, น. 17) ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นว่า สภาพปัญหาวิกฤติที่พบอยู่ในสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันและต้องการได้รับการแก้ไขตามการรับรู้ของ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ซึ่งถือเป็นความต้องการจำเป็นตามความรู้สึกหรือการรับรู้

สุพักตร์ พิบูลย์ (2545, น. 6) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็น คือ เงื่อนไขสภาพความไม่สอดคล้องระหว่างสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Actual Condition) กับสภาพที่ควรจะเป็นหรือสภาพที่ต้องการ (Desired Condition) เป็นสภาพที่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองหรือดำเนินการ แก้ไขประเด็นใด เรื่องใด หรือรายการใด เกิดสภาพความไม่สอดคล้องในระดับมากกว่าก็ถือเป็น รายการความต้องการจำเป็นในระดับเร่งด้วย

สุวิมล ว่องวานิช (2558, น. 12) ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นไว้ว่า ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังหรือสิ่งที่ต้องการ (Expected or Desired Outcome) กับสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Current Outcome) โดยความแตกต่างที่เกิดขึ้นบอกสภาพปัญหาที่มีอยู่

Witkin and Altschuld (1995, p. 5) ให้ความหมายว่า สภาพหรือความต้องการทุก ๆ สิ่งที่คนต้องการ อย่างเพียงพอที่ควรจะได้รับตามเวลาที่มีความต้องการจำเป็นในสิ่งนั้น

Stufflebeam, et al. (2002) ให้ความหมายว่า สิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองหรือก่อให้เกิดประโยชน์เมื่อได้รับการตอบสนอง โดยจำแนกความต้องการจำเป็นตามมุมมอง (View) ที่แตกต่างกันได้ 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองของความแตกต่าง (Discrepancy View) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (Desired Performance) กับการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่สังเกตได้จากการปฏิบัติจริง (Observed Performance)

2. มุมมองของความเป็นประชาธิปไตย (Democratic View) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงความปรารถนาหรือความต้องการของคนส่วนใหญ่ ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มอ้างอิงที่เชื่อถือได้

3. มุมมองของการวิเคราะห์ (Analytic View) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึงสารสนเทศของสิ่งหนึ่งสิ่งใดในหน่วยงานที่บุคลากรผู้มีความสามารถได้พิจารณาลงความเห็นว่ามีความสำคัญต่อหน่วยงาน และทำให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงาน

4. มุมมองของการวินิจฉัย (Diagnostic View) เป็นความต้องการจำเป็นที่กล่าวถึง สิ่งที่บุคคล ให้พิจารณาแล้วมีความบกพร่องหรือขาดหายไป (Deficiency or Absence) และพิสูจน์ได้ว่าสิ่งที่ขาดไปนั้นจะ ทำให้เกิดความเสียหาย (Harmful) ต่อหน่วยงาน

Guba and Lincoln (1982, อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2558, น. 38) นิยามว่า ความต้องการจำเป็นเป็นผลต่างระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นอยู่จริง และจะเป็นความต้องการจำเป็นต่อเมื่อสิ่งที่ได้รับนั้นก่อให้เกิดประโยชน์และหากไม่ได้รับการตอบสนองก็จะอยู่ใน สภาพที่เป็นทุกข์อันตราย หรือสภาพที่ไม่น่าพอใจ

จากความหมายของความต้องการจำเป็น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความแตกต่างหรือผลต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง ซึ่งช่องว่างดังกล่าวคือปัญหาหรือความไม่สอดคล้องที่เกิดขึ้นต้องได้รับการแก้ไข หากไม่ได้รับการแก้ไขจะส่งผลให้อยู่ในสภาพที่เป็นทุกข์อันตราย หรือสภาพที่ไม่น่าพอใจ

2.8.2 การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

การจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาจัดเรียงลำดับ (Sort) ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุด และมีความเร่งด่วนที่ต้องได้รับการพัฒนาก่อนภายใต้เงื่อนไขทรัพยากรที่มีจำกัด ในปัจจุบันการจัด เรียงลำดับความต้องการจำเป็นโดยใช้เทคนิคการจัดลำดับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ที่มีพื้นฐาน แนวคิดของการนิยามความต้องการจำเป็นตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy Model) วิธีการ จัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสามารถกระทำได้ ทั้งนี้ในการประเมินความ ต้องการจำเป็นกลุ่มวิธีที่ใช้หลักประเมินความแตกต่างเป็นกลุ่มวิธีที่นิยมใช้มากมีรากฐานมาจากการ ประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้โมเดลความแตกต่าง ซึ่งมีการรวบรวมข้อมูลแบบการตอบสนองคู่

จากมาตรวัดที่แสดง ระดับความสำคัญ (I=Importance) ของข้อความนั้น เปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “What Should Be” และมาตรวัดที่แสดงระดับที่ข้อรายการนั้นได้รับการตอบสนอง

หรือ ระดับสัมฤทธิผล (D=Degree of Success) ที่เป็นอยู่ในขณะนั้นเปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ "What is" โดยสูตรในการคำนวณระดับความต้องการจำเป็นแต่ละวิธีมีรายละเอียด ดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2558, น. 277-279)

1. วิธี Mean Difference Method (MDF) กำหนดโดยหาผลต่างของค่าเฉลี่ยของ I และค่าเฉลี่ยของ D บางคนเรียกวิธีนี้ว่า Rank Order of Difference Scores

MDF = I-D

2. วิธี Priority Needs Index (PNI) เป็นวิธีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยใช้ค่าสถิติในรูปดัชนีที่สามารถบอกค่าต่ำสุดและสูงสุดได้

PNI = (I-D) x I

3. วิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุงเป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิม โดยนงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช เป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างของ (I-D) แล้วหาร ด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณอัตราการพัฒนา เข้าสู่สภาพที่คาดหวัง

$$PNI_{Modified}=(I-D)/D \qquad (2\text{-}1)$$

4. การวิเคราะห์แมทริกซ์ (Matrix Analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลการดำเนินงานของหน่วยงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา โดยการแบ่งตารางเป็น 4 ช่อง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่มุ่งหวัง และสภาพที่เกิดขึ้นจริง จุดที่ใช้แบ่งอาจ เป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนสูง–ต่ำ ที่กำหนดหรือเกณฑ์ที่ผู้ประเมินเห็นว่าเหมาะสมเป็นจุดตัด (Cut–off Score)

จากการวิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นทั้ง 4 แบบนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้แบบที่ 3 วิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุงเป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิมโดยนงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช เป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างของ (I-D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวัง

2.9 บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2.9.1 ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นหน่วยงานที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พ.ศ. 2553 ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ตั้งอยู่เลขที่ 85 ถนนศรีสวัสดิ์ดำเนิน ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์

44000 มีโรงเรียนในเขตบริการที่ตั้งอยู่ในท้องที่ 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอกันทรวิชัย อำเภอแกดำ และอำเภอบรบือ

2.9.2 ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

2.9.2.1 ข้อมูลบุคลากร

ตารางที่ 2.4 ข้อมูลจำนวนบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

รายการ	จำนวน (คน)
1. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	
1.1 ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา	1
1.2 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3
1.3 ศึกษานิเทศก์	18
1.4 บุคลากรทางการศึกษา 38 ค (2)	35
1.5 พนักงานราชการ	3
1.6 ลูกจ้างประจำ	2
1.7 ลูกจ้างชั่วคราว	13
รวม	75
2. สังกัดสถานศึกษา	
2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	140
2.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	13
2.3 ข้าราชการครู	1,120
2.4 พนักงานราชการ	16
2.5 ลูกจ้างประจำ	20
2.6 ลูกจ้างชั่วคราว	
2.6.1 ครูอัตราจ้าง	18
2.6.2 นักการภารโรง	89
2.6.3 ธุรการโรงเรียน	162
2.6.4 ครูพี่เลี้ยงเด็กพิการ	48
รวม	1,641
รวมทั้งสิ้น	1,721

2.9.2.2 ข้อมูลโรงเรียน

ตารางที่ 2.5 โรงเรียนและนักเรียนในสังกัดแยกช่วงชั้นและอำเภอ

อำเภอ	จำนวนโรงเรียน		ไม่รวม	รวม	จำนวนนักเรียน			
	ร.ร.หลัก	ร.ร.มารวม			ก่อนฯ	ประถมฯ	ม.ต้น	รวม
เมือง	5	6	52	63	1,414	6,629	748	8,791
แกดำ	1	1	18	20	347	1,205	125	1,677
กันทรวิชัย	5	7	36	48	938	3,191	141	4,270
บรบือ	1	1	63	45	1,588	5,769	512	7,869
รวม	12	15	169	196	4,287	16,794	1,526	22,607

2.9.3 นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้ตระหนักถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่เน้นการวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เก่ง และมีคุณภาพพร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่ง “คนไทยในอนาคตจะต้องมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษ ที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกร นักคิด ผู้ประกอบการเกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง” ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาประเทศไปสู่เป้าหมาย “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จึงได้กำหนดนโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 แผนการปฏิรูปประเทศ นโยบายรัฐบาลที่ได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 25-26 กรกฎาคม 2562 และนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และมาตรการและแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

วิสัยทัศน์

“สร้างคุณภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย”

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

3. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

5. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ

6. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

7. ปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ และจัดการศึกษาทุกระดับและจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ผลสัมฤทธิ์และเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน

1. ผู้เรียนมีความพร้อมในการรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ทุกรูปแบบ

2. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพชีวิตที่มีคุณภาพ และส่งเสริมทักษะที่จำเป็น ในศตวรรษที่ 21

3. ประชากรทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับโอกาสในการเข้าถึงบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ และมีมาตรฐานอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

4. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้มีความรู้มีทักษะ ความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อตอบสนองความต้องการของประเทศ

5. พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้น

นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้กำหนดนโยบายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยยึดหลักของการพัฒนาที่ยั่งยืน และการสร้างความสามารถในการแข่งขันของ ประเทศในอนาคต เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561–2580 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แผนปฏิรูปประเทศ ด้านการศึกษา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2565) แผนการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 และมุ่งสู่ Thailand 4.0 ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.10.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ธนภณ ธรรมรักษ์ (2556, น. 58-59) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์การ 3) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ 4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 5) การควบคุมองค์การอย่างสมดุล และ 6) การเป็นผู้นำองค์การ ส่วนแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดในด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และอยู่ในระดับมากในด้านการเป็น ผู้นำองค์การด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล และด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

จิรัฏฐ์ ฉัตร์เบญจนันท์ (2558, น. 191-193) ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างและธำรงค์รักษาทีม การจูงใจและพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า มีความตรงเชิงโครงสร้าง (Chi–Square=3.87, df=3, P-value=0.28, RMSEA=0.02, GFI=1.00, AGFI=0.99) 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยลักษณะบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 3) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi–Square=537.59, df=293, P-value 0.08, RMSEA=0.04, GFI =0.93, AGFI=0.91) ปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาส่งผลทางตรงต่อ คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในระดับสูง ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.93 ปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยลักษณะบุคคลในระดับสูง ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล มาตรฐานเท่ากับ 0.73

ชณัฐ พรหมศรี (2560, น. 202-203) ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มี 3 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย 73 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) องค์ประกอบหลักด้านการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร มี 3 องค์ประกอบย่อย 21 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ องค์ประกอบย่อยด้านการบริหารจัดการองค์กร 10 ตัวบ่งชี้ ด้านการศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กร 6 ตัวบ่งชี้และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร 5 ตัวบ่งชี้ 2) องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มี 2 องค์ประกอบย่อย 16 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ องค์ประกอบย่อยด้านการกำหนดทิศทางและการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร 9 ตัวบ่งชี้ และด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร 7 ตัวบ่งชี้ 3) องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนและประเมินกลยุทธ์ มี 6 องค์ประกอบย่อย 36 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ องค์ประกอบย่อยด้านการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข 7 ตัวบ่งชี้ ด้านการควบคุมองค์กร 10 ตัว บ่งชี้ ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน 6 ตัวบ่งชี้ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5 ตัวบ่งชี้ ด้านการ วางแผน 4 ตัวบ่งชี้ และด้านการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 4 ตัวบ่งชี้

สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์ (2561, น. 183) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 11 มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) หาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 3) ประเมินประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ที่เหมาะสม ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบย่อย 65 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ องค์ประกอบหลัก ด้านที่ 1 ด้านการดำเนินกลยุทธ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ 1) วางแผนกลยุทธ์ 2) ปฏิบัติตามกลยุทธ์ 3) ควบคุมเชิงกลยุทธ์ และมีตัวบ่งชี้ 52 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักด้านที่ 2 ด้านวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความเชื่อ 2) ค่านิยม 3) บรรทัดฐาน และมีตัวบ่งชี้ 13 ตัวบ่งชี้ 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการ ที่ 11 ประกอบด้วย คือ หลักการของรูปแบบความมุ่งหมายรูปแบบ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา การวัดและการประเมินผล 3) ผลการทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 23.80 ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.31 อยู่ในระดับมาก เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมสามารถนำรูปแบบไปใช้ได้

พรชัย เจดามาน (2562) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 เพื่อการเปลี่ยนผ่านการบริหารจัดการศึกษา 4.0 อย่างยั่งยืน สรุปผลการศึกษาว่า การเปลี่ยนผ่านการบริหารจัดการศึกษา

4.0 อย่างยั่งยืนของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 เป็นตัวแปรสำคัญในการบริหาทางการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพคือ การมุ่งผลสำเร็จของงานบรรทัดฐานทางสังคม การปฏิบัติการการประสานงานร่วมมือร่วมใจ การบริหารจัดการการไม่ครอบงำทางความคิดการจัดการความรู้การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างเครือข่ายการสร้างการเปลี่ยนแปลง การเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลงการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การใช้พลังสร้างสรรค์ การคิดเชิงรุกการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การกำกับติดตามและประเมินผลและการเป็นพลเมืองเทคโนโลยี

อนุธิดา ประเสริฐศักดิ์ (2563, น. 97-98) ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์การจัดการนวตักรรมกับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์การจดัการนวตักรรม และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (χ 2 =308.38, df=259, p-value=0.19, χ 2/df=1.19 , GFI=0.94 , AGFI=0.92 , RMSEA=0.02, RMR=0.01, CFI=0.99) ซึ่งภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อการจดัการนวตักรรม (β=0.77, p-value<.05) และมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน (β=0.51, p-value<.05) การจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชน (β =0.43, p-value<.05) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนโดยผ่านการจัดการนวัตกรรม (β=0.84, p-value<.05) จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ควรมีการนำการจัดการนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารองค์กรเพื่อช่วยให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสูงขึ้นรวมทั้งส่งเสริมให้มีการพัฒนานวัตกรรมในการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2.10.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Johnson and Scholes (2003) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนา พบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดหามานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคล และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบมาจากความเป็นมาขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรในอดีต ดังนั้นบทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์คือการมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่น ๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร

Preedy, Glatter and Wise (2003) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย พร้อมทั้งสามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้โดยการสร้างความสมดุลของนวัตกรรมจากภายนอกด้วยค่านิยม วัตถุประสงค์และสิ่งที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษของตนในองค์กร ซึ่งเป็นการวางเงื่อนไขกลยุทธ์ในการมองไปข้างหน้าทั้งในระยะกลาง ระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ตำแหน่งขององค์กร โดยใช้ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์บนเหตุผลหลัก 3 ประการ คือ 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกต่อที่มีอิทธิพลต่อองค์กร

2) การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร 3) สร้างความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษาที่ต้อง ประกอบด้วยความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ

Davies, et al. (2005) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และพบว่ารูปแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยความสามารถในการนำองค์กรรวม 5 ประการ อันได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การเปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3) การจัดวางบุคลากรและองค์กรไปตามทิศทางของกลยุทธ์ 4) การตัดสินใจจุดที่จะแทรกแซงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) การพัฒนาสมรรถภาพทางกลยุทธ์ และลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ อันได้แก่ 1) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องท้าทายและสงสัย มีความไม่พอใจ และเต็มไปด้วยความกระวนกระวายใจตามที่แสดงออกมา 2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความคิดเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้กลยุทธ์ และการสร้างรูปแบบใหม่ ๆ ให้กับโรงเรียนของเขาและที่อื่น ๆ ด้วย 3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกซึ่งปัญญาเชิงกลยุทธ์บทพื้นฐานของค่านิยมอย่างเป็นระบบที่เด่นชัด และ 4) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีพลังของ บุคคลและเครือข่ายที่เป็นมืออาชีพ

Schoemaker, Krupp and Howland (2013) ได้ศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและพนักงานของบริษัทหลายแห่ง โดยใช้ระยะเวลาต่อเนื่องกันเป็นเวลาหลายปี จากข้อมูลที่ได้รับทำให้สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ การคาดการณ์อนาคต การบริหารความเสี่ยง การมีทักษะกระบวนการคิด การตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ การสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การ และการสร้างทักษะทางการเรียนรู้ จากนั้นได้สร้างแบบประเมินตนเองเพื่อวัดความถนัดเกี่ยวกับทักษะทั้ง 6 ด้านดังกล่าว เป็นแบบมาตรประมาณค่า 7 ระดับ จำนวน 6 ข้อ ให้ผู้ร่วมการวิจัยตอบผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้ การมีทักษะกระบวนการคิด การบริหารความเสี่ยง การสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การ การคาดการณ์อนาคต การสร้างทักษะทางการเรียนรู้ และการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังพบว่าคนที่มีทักษะเด่นในด้านหนึ่ง ไม่สามารถทดแทนทักษะที่อ่อนด้อยด้านอื่นได้โดยง่าย ดังนั้น จึงสรุปว่า จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีทักษะทั้ง 6 ด้านให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

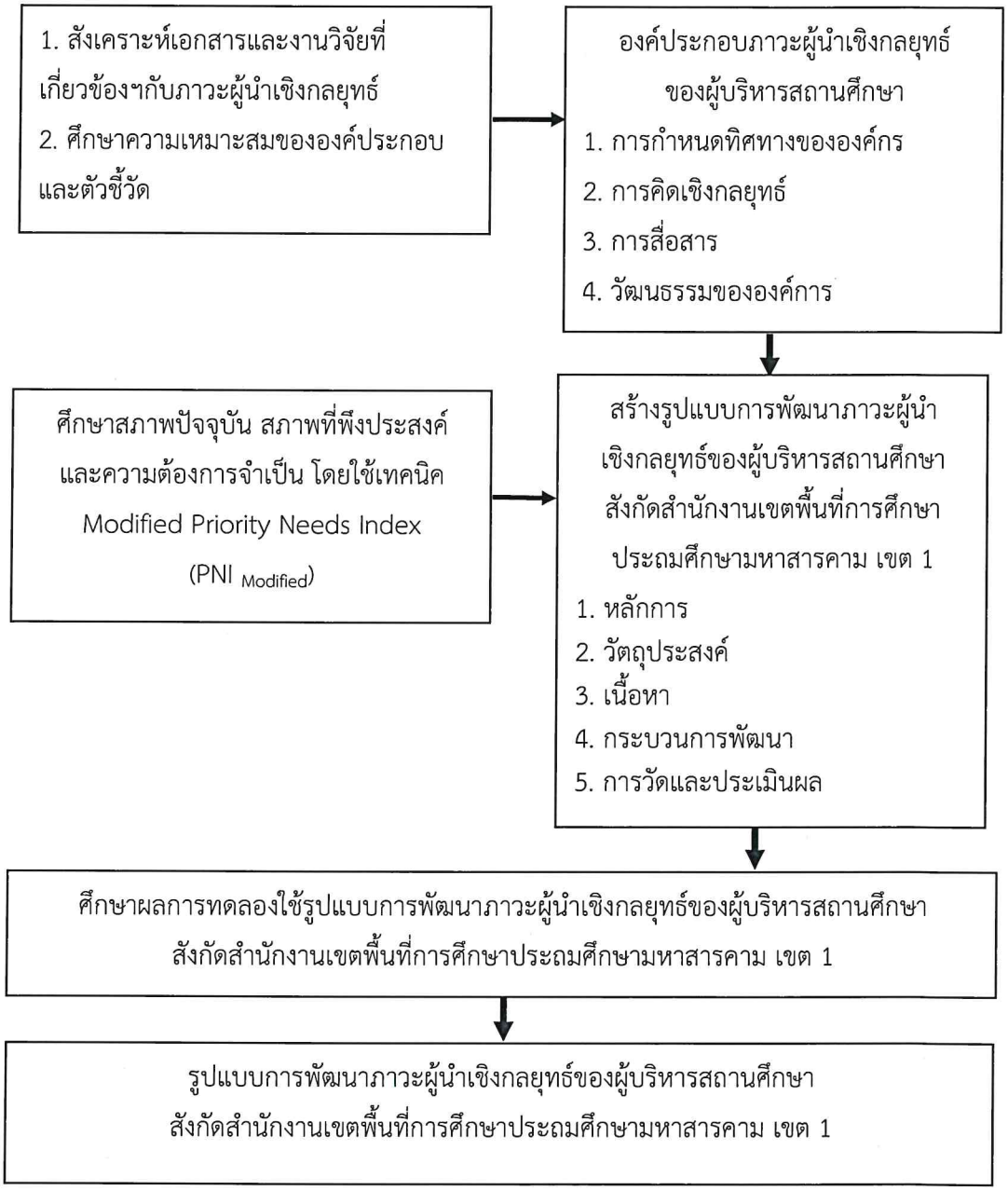
Frumkin (2018) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการสร้างโรงเรียนใหม่ : การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ภาระงานของการบริหารมี 3 ประการ คือ การให้การสนับสนุนและการสร้างความชอบธรรมในการบริหารงานภายในโรงเรียน การระดมความสามารถ ในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การให้บริการทางการศึกษาที่ดี และการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ซึ่งมุ่งเน้นศึกษาเรื่ององค์ประกอบของยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาโรงเรียน องค์ประกอบ 3 ด้านของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร จะต้องมีคุณสมบัติในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน การเป็นผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเอาใจใส่ ในรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนในกำกับของรัฐ นับวันจะมีเพิ่มมากขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาถือได้ว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการบริหารสถานศึกษาและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งในยุคปัจจุบันที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหาร รวมถึงกลยุทธ์ในการนำโยบายไปปฏิบัติในสถานศึกษา กล่าวคือต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารที่สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไร้ขีดจำกัด ต้องมีการศึกษา

และวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ที่มองไกลถึงอนาคตว่าควรจะดำเนินการและกำหนดเป้าหมายอย่างไร เปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่เกิดความคิดเชิงปฏิวัติ มีการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน อีกทั้งต้องสร้างหรือมีเครือข่ายที่มากพอเพื่อให้การบริหารจัดการไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องเป็นนักประสานความร่วมมือที่เก่ง รวมถึงการการสร้างและธำรงรักษาทีม ทั้งนี้ผลจากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ 3) การสื่อสาร และ 4) วัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวผู้วิจัยจะได้นำไปพัฒนาสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ตามกระบวนการวิจัยที่กำหนดไว้ต่อไป

2.11 กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ผู้วิจัยกำหนดศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาของ ประภาพรรณ รักเกลี้ยง (2556), สมชาย เทพแสง (2556), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2561), Dess and Miler (1993), DuBrin (1998), Johnson and Scholes (2003), Yukl (2006), Hitt, Ireland and Hoskission (2007) และ Adrair (2010) สรุปได้องค์ประกอบ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ 3) การสื่อสาร และ 4) วัฒนธรรมขององค์การ แสดงเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 2.18 ดังนี้



ภาพที่ 2.18 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ครั้งนี้ ดำเนินการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ระยะที่ 3 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ระยะที่ 4 ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ในการดำเนินการตามระยะการวิจัยทั้ง 4 ระยะ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดในแต่ละระยะการวิจัย ไว้ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

1. คำถามการวิจัย

องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

3. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

3.1 ดร.สมใจ วิเศษทักษิณ ผู้ช่วยปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานปลัดกระทรวงดำรงตำแหน่ง ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

3.2 ดร.วีระ แข็งกสิการ รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

3.3 ดร.นิยม ไผ่โสภา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

3.4 ดร.มณูญ เพชรมีแก้ว ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม

3.5 นายราชันย์ ทิพยโสต ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4.1 แบบสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมทั้งให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยมีข้อคำถามในการสัมภาษณ์ ดังนี้

"องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง องค์ประกอบ 4 ด้าน 11 ตัวชี้วัด และมี 50 ตัวชี้วัดเชิงปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ 3) การสื่อสาร และ 4) วัฒนธรรมขององค์การ มีความครบถ้วนเพียงพอ หรือไม่ในการนำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 และควรเพิ่มเติม หรือปรับปรุง แก้ไขจากที่ผู้วิจัยนำเสนออะไรบ้าง"

4.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกำหนดข้อคำถามหลัก คือ องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน 11 ตัวชี้วัด และมี 50 ตัวชี้วัดเชิงปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ 3) การสื่อสาร และ 4) วัฒนธรรมขององค์การ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับใด

โดยแบบประเมินมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบบลิเคอร์ท (Likert) โดยกำหนดการแปลความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5. ระยะเวลาดำเนินการ

ระหว่างเดือนมกราคม-เดือนเมษายน พ.ศ. 2566

6. วิธีดำเนินการ

6.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดในเบื้องต้น

6.2 ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

6.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบยืนยันและยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยส่งหนังสือพร้อมแนบเอกสารสัมภาษณ์ถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อศึกษาก่อนล่วงหน้า 15 วัน จากนั้นผู้วิจัยได้ประสานงานกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์ ด้วยตนเอง

6.4 วิเคราะห์ข้อมูล

6.4.1 การสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) แล้วสรุปเป็นความเรียง

6.4.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, น. 82-83) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม/เป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.5 สรุปผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

6.6 สรุปผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. คำถามการวิจัย

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นอย่างไร

2. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 1,316 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 196 คน และ 2) ครู จำนวน 1,120 คน

3.2 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 297 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (ไพศาล วรคำ, 2559, น. 467) ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 127 คน และ 2) ครูผู้สอน จำนวน 170 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม การเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จากโรงเรียนในแต่อำเภอตามเขตการบริหารจัดการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปีการศึกษา 2566

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	จำนวนประชากร		รวม	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง		รวม
	ผู้บริหารฯ	ครู		ผู้บริหารฯ	ครู	
เมืองมหาสารคาม	63	351	414	41	55	96
กันทรวิชัย	48	231	279	31	41	72
บรบือ	65	342	407	42	57	99
แกดำ	20	196	216	13	17	30
รวม	196	1,120	1,316	127	170	297

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยในระยะที่ 2 คือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย ตำแหน่ง และอำเภอที่เป็นที่ตั้งของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี แนวคิด จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และแนวดำเนินการสร้างแบบสอบถามการวิจัย

2. ร่างแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. สร้างแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบลิเคอร์ท (Likert) โดยกำหนดการแปลความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากนักวิชาการหรืออาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 คน และผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน ดังนี้

4.1 ดร.นิยม ไผ่โสภา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร

4.2 ดร.มณูญ เพชรมีแก้ว ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร

4.3 นางสาววราภรณ์ เรืองเจริญ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสมศรีมะแปบประชาบำรุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

4.4 นายกำจัด พุ่มซ้อน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเหล่า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

4.5 นายขวัญชัย ตอบกลาง ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านลาดวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

จากนั้นพิจารณาเลือกข้อคำถามจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC = 0.60 ขึ้นไป ซึ่งแสดงว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยหรือเนื้อหาที่ต้องการ (รัตนาพร ไกรถาวร, 2545, น. 68) โดยกำหนดระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ จากการวิเคราะห์หาค่า IOC (Index of item Objective Congruence) ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามศัพท์และวัตถุประสงค์การวิจัย

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามศัพท์และวัตถุประสงค์การวิจัย

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์และวัตถุประสงค์การวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่าตั้งแต่ .60-1.00

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ รวมจำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) Cronbach, 1970, p. 161) โดยกำหนดเกณฑ์ว่าต้องมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ .50 ขึ้นไป (สุวิมล ติรกานันท์, 2555, น. 65) สรุปผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเม่ากับ 0.87 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

6. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ จากนั้นนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

5. ระยะเวลาที่ทำการศึกษา

ระหว่างเดือนพฤษภาคม-เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2566

6. วิธีดำเนินการ

6.1 สร้างและหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัยการวิจัย

6.2 ขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง

6.3 เก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมแบบสอบถามกลับคืน สรุปได้แบบสอบถามกลับคืน จำนวน 289 ชุด คิดเป็นร้อยละ 97.31 ของแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 297 ชุด

6.4 วิเคราะห์ข้อมูล

6.4.1 วิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีรายละเอียดดังนี้

6.4.1.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมด ไปตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของคำตอบ จากนั้นนำแบบสอบถามที่มีการตอบแบบสมบูรณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูล

6.4.1.2 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดกระทำกับข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย ตำแหน่ง และอำเภอที่เป็นที่ตั้งของสถานศึกษา โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 กำหนดใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(Standard Deviation: S.D) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, น. 82-83) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.4.2 วิเคราะห์ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น

6.4.2.1 นำข้อมูลจากการศึกษาความสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ มาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา โดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) ซึ่งเป็นดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ใช้หลักการประเมินความแตกต่างและเป็นสูตรที่นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2558, น. 242) ได้ปรับสูตรการคำนวณมาจาก PNI โดยการหาค่าผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวัง (I) กับค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (D) แล้วหารด้วยค่าเฉลี่ยความเป็นจริงในปัจจุบัน (D) เพื่อถ่วงน้ำหนักก่อนที่จะนำมาจัดลำดับโดยใช้หลักการกำหนดความต้องการจำเป็นจากระดับสภาพปัจจุบัน แล้วจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามค่า PNI Modified โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$PNI_{Modified}=(I-D)/D \qquad (3\text{-}1)$$

เมื่อ PNI Modified หมายถึง ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการ

I = Importance หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่คาดหวัง คือ ระดับความต้องการ

D = Degree of Success หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

ตัวเลขดัชนีความต้องการสูง แสดงว่ามีความจำเป็นในการพัฒนามาก

6.4.2 นำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ตามค่า Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) จากสูงไปต่ำ เพื่อเรียงลำดับองค์ประกอบและเรียงลำดับตัวชี้วัดที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับ เพื่อนำไปกำหนดเป็นเนื้อหาในการพัฒนาของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ระยะที่ 3 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. คำถามการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ควรเป็นอย่างไร

2. วัตถุประสงค์

เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันรูปแบบ โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 9 คน ประกอบด้วย

3.1 นางสุรางค์รัตน์ ยมศรีเคน ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านโนนตาลกุดเวียนหนองหญ้าม้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3.2 นายสมบัติ นามขัน ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านหนองหว้าหนองแคนดอนบาก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3.3 สิบตำรวจเอกอำนวย เชื้อแขก ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านยางสามัคคี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3.4 นายบุญศรี ไชยบุดดี ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนอนุบาลกันทรวิชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3.5 นางสาวณภัสนันท์ ชาวแขก ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านโนนแดงมะขามหวาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3.6 นายยุทธนา มะเสนา ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านเหล่ายาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3.7 นายศุภกิตติ์ บุญชู ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านโนนเกษตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3.8 นางสาวรุจิเรก ทุมผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านดอนบม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3.9 นางธรักษา แสนโคตร ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านพงโพด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4.1 เอกสารประกอบการประกอบการสนทนากลุ่ม เพื่อร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

4.2 เอกสารประกอบการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

4.3 แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

5. ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ทำการศึกษา

ระหว่างเดือนกันยายน–พฤศจิกายน พ.ศ. 2566

6. วิธีดำเนินการ

6.1 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อพิจารณาร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยมีรายละเอียดดำเนินการดังนี้

6.1.1 นำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่เป็นจากผลการยกร่างรูปแบบของผู้วิจัย จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มาจัดทำเป็นเอกสารในการสนทนากลุ่ม

6.1.2 ประสานงานผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการสนทนากลุ่มพร้อมส่งเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อศึกษาก่อน 1 สัปดาห์

6.1.3 ดำเนินการสนทนากลุ่มเพื่อร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

6.1.4 วิเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่ม จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมนำมารวบรวมสรุปและวิเคราะห์เพื่อนำไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป

6.1.5 ปรับปรุงร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ตามข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

6.2 การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยการประเมินความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ของรูปแบบ โดยมีรายละเอียดดำเนินการดังนี้

6.2.1 นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่
การสนทนากลุ่ม มาจัดทำเป็นเอกสารในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญเ

6.2.2 จัดทำเอกสารประกอบการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวช
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
มหาสารคาม เขต 1

6.2.3 ประสานงานผู้เชี่ยวชาญ ในการกำหนดวัน เว
ผู้เชี่ยวชาญ พร้อมส่งเอกสารประกอบการสัมมนาให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อ

6.2.4 ดำเนินการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันรูป
ยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประ

6.2.5 วิเคราะห์ข้อมูลการสัมมนาอ้างอิงผู้เชี่ยวชา
ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ

6.2.5.1 ข้อมูลจากการประเมินของผู้เชี่ยวชา
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 9 คน ในประเด็น ความเหมาะสม ความ
ของรูปแบบ

6.2.5.2 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
นำมารวบรวมสรุปและวิเคราะห์เพื่อนำไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป

6.2.6 ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุท
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ตาม
ผู้เชี่ยวชาญ

6.2.7 สร้างคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ระยะที่ 4 ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึก

1. คำถามการวิจัย

ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นอ

2. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3. กลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษาและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3.1 กลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษาเพื่อทดลองใช้รูปแบบกา
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถ

ผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาเมืองท่า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 15 คน

3.2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบ โดยการแต่งตั้งจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

4.1 คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

4.2 แบบประเมินการผลการปฏิบัติตามองค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

4.3 แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จากการทดลองใช้

5. ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ทำการศึกษา

ระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2566 ถึง เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2567

6. วิธีดำเนินการ

6.1 กำหนดกลุ่มเป้าหมายการศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

6.2 ดำเนินการศึกษาผลการใช้รูปแบบ ดังนี้

6.2.1 การประชุมชี้แจง โดยผู้วิจัยและกลุ่มเป้าหมายการศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อทำความเข้าใจการใช้รูปแบบ กระบวนดำเนินการ กำหนดปฏิทินการปฏิบัติการดำเนินงาน และวิธีการประเมินผลการดำเนินงานพร้อมทั้งกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาในการศึกษาผลการใช้รูปแบบ

6.2.2 ดำเนินการศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

6.2.3 ประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 กำหนดเครื่องมือการวิจัย คือ ประเมิน ประกอบด้วย

6.2.3.1 แบบประเมินการผลการปฏิบัติตามองค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบลิเคอร์ท (Likert) โดยกำหนดการแปลความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

วิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติตามองค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) จากความคิดเห็นของผู้ประเมินทั้ง 5 คน มีเกณฑ์ในการแปลความหมาย 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, น. 82-83) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบและตัวชี้วัดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.2.3.2 แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบลิเคอร์ท (Likert) โดยกำหนดการแปลความหมาย ดังนี้